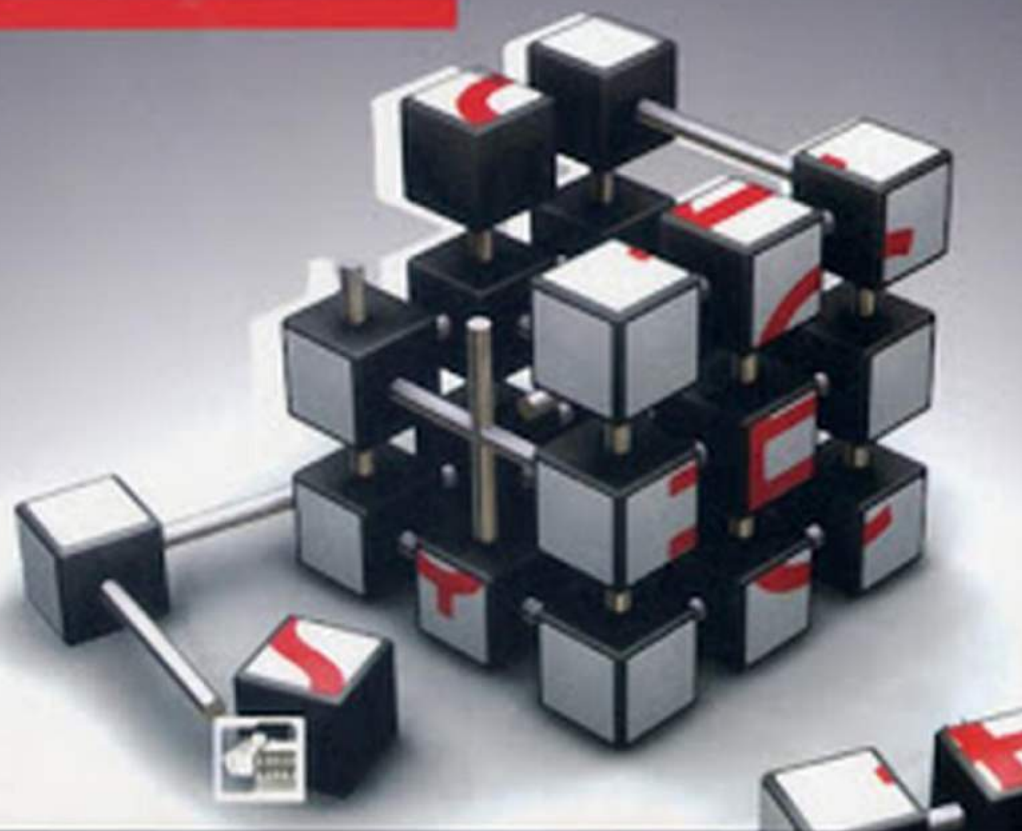


Nguyễn Hiến Lê

# TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

Kim chỉ nam  
của nhà  
doanh nghiệp



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN HIẾN LÊ

TỔ CHỨC  
CÔNG VIỆC  
LÀM ĂN

NHÀ XUẤT BẢN LONG AN

## **LỜI GIỚI THIỆU**

“Tổ chức công việc làm ăn” là cách nói nôm na về phương thức quản lý kinh tế, quản lý các hoạt động sản xuất, kinh doanh, kể cả những việc làm ăn qui mô rất khác nhau liên quan đến mọi lĩnh vực nghề nghiệp, không loại trừ công việc làm ăn của một người sản xuất hoặc buôn bán nhỏ trong phạm vi gia đình. Vì vậy cuốn Tổ chức công việc làm ăn của ông Nguyễn Hiếu Lễ thích hợp với nhiều đối tượng, có thể cung cấp kinh nghiệm tổ chức cho giới làm ăn trên cơ sở tổng kết kinh nghiệm của nhiều nhà hoạt động kinh tế phương Tây, nhằm đạt được hiệu quả cao nhất trong hoạt động của mình.

Ngoài việc hướng dẫn khoa học tổ chức, cuốn sách còn khẳng định một số nội dung quan trọng tổ chức khác, như nghệ thuật chỉ huy, cách dùng thì giờ, đọc sách, hoặc những đức tính căn bản, những câu châm ngôn hay điều tâm đắc mà người làm ăn nào cũng cần phải có, nếu không muốn bị thất bại.

Tác giả - Ông Nguyễn Hiếu Lễ đã quá cố, tuy không phải là một nhà “doanh nghiệp” hiểu theo nghĩa thông thường nhất, nhưng ông cũng thường đề tâm nghiên cứu khoa học về tổ chức<sup>1</sup>, để hướng dẫn cho những thanh niên có tâm huyết, có chí lớn (nhưng thiếu kinh nghiệm), muốn thành công trong các lĩnh vực công thương kỹ nghệ và thành công một cách chính đáng, góp phần mang lại sự giàu thịnh cho Tổ quốc, cho nhân dân.

Hiểu theo nghĩa đó, hai chữ “làm ăn” hoàn toàn không có ý nghĩa dung tục như nhiều người thường hiểu. Nhờ sách này, độc giả có thể tránh trước một số sai lầm thường mắc phải, đồng thời nắm được những yếu tố cần có để thành công trong lĩnh vực kinh tế, không phân biệt kinh tế quốc doanh hay cá thể. Một trong

---

<sup>(\*)</sup> Ngoài cuốn này ra, ông còn biên soạn những cuốn khác như:

- Tổ chức công việc theo khoa học.
- Hiệu năng, châm ngôn của nhà doanh nghiệp .v.v.. Nếu có điều kiện, chúng tôi sẽ xuất hiện tiếp theo cuốn này (BT)

những tính cách cần phải tránh đối với người làm ăn là tác phong quan liêu, thiếu khoa học, nhất là thói chộp giựt, giả trá, ti tiện và cố chấp.

Tuy nhiên, vì sách đã được biên soạn cách nay khá lâu, trong một hoàn cảnh và cơ chế xã hội có nhiều khác biệt, nên nó không khỏi chứa đựng một số chi tiết không phù hợp với hiện đại; hoặc ngay trong lĩnh vực lý luận về khoa học quản lý và kinh tế học, cũng còn một số vấn đề đáng tranh luận. Về thuật ngữ chuyên môn, có vài từ ngữ hiện không còn thích hợp, mặc dù vậy, để đảm bảo đúng nguyên văn của một tác giả đã quá cố, chúng tôi vẫn giữ nguyên và bổ sung bằng một bảng đối chiếu từ ngữ in trong phụ lục ở cuối sách.

Trong khuôn khổ các nghị quyết mới gần đây của BCT khuyến khích phát triển kinh tế trong và ngoài nước quốc doanh nhằm tạo một chuyển động lớn trong nền kinh tế của đất nước, tiến tới, dân giàu nước mạnh, cuốn Tổ chức công việc làm ăn chắc chắn sẽ đem lại nhiều điều bổ ích khả thi, nếu nó được chúng ta tiếp nhận với một tinh thần sáng tạo, có châm chước tham khảo. Trong niềm xác tín ấy, chúng tôi xin vui vẻ giới thiệu cuốn sách này đến đông đảo bạn đọc

NXB LONG AN

## **CHƯƠNG I**

### **HAI HỌC THUYẾT FAYOL VÀ TAYLOR**

#### **I. Học thuyết Fayol**

*a. Các công việc trong xí nghiệp*

*b. Nhiệm vụ của người quản lý.*

*c. Quy tắc quản lý*

#### **2. Học thuyết Taylor**

#### **3. So sánh hai học thuyết**

#### **4. Hai học thuyết còn hợp thời không.**

*a. Cái hại của sự phân công quá tỉ mỉ.*

*b. Tổ chức của Taylor bắt con người phải thích ứng với máy.*

*c. Cần thích ứng người với người*

*d. Phải chăm sóc đến đời sống của nhân viên*

\*\*\*

Trong cuốn *Tổ chức công việc* theo khoa học chúng tôi đã phân tích học thuyết của Fayol và của Taylor, hai nhà sáng lập ra môn tổ chức và sống ở cuối thế kỷ trước, đầu thế kỷ này. Phải biết hai học thuyết ấy rồi mới lãng hội được tinh thần tổ chức và biết thay đổi phương pháp tổ chức tùy hoàn cảnh, nếu không, khi

ra làm ăn, gặp một trường hợp đặc biệt, ta không biết giải quyết lấy và cái học của ta sẽ vô dụng. Hiểu được tinh thần tổ chức là điều quan trọng nhất, xin độc giả nhớ kỹ lời ấy.

Chúng tôi tóm tắt lại ở đây hai học thuyết nói trên rồi so sánh và phê bình hầu giúp độc giả hiểu rõ những chương sau

## I

### HỌC THUYẾT FAYOL

#### a. Công việc trong một xí nghiệp

Fayol nghiên cứu phương pháp quản lý trong phòng giấy. Ông chia công việc trong một xí nghiệp ra làm sáu loại:

1) Công việc kỹ thuật. Một xí nghiệp lập ra để sản xuất, chế tạo hoặc biến đổi một nguyên liệu này ra một nguyên liệu khác, một hoá vật này ra một hoá vật khác. Công việc ấy là công việc kỹ thuật.

2) Công việc thương mại. Sau khi sản xuất, chế tạo hoặc biến đổi rồi, phải bán hoá vật, và trước khi sản xuất phải mua nguyên liệu, dụng cụ, máy móc... Bán, mua là công việc thương mại.

3) Công việc tài chính. Phải có vốn mới làm được những công việc trên. Sự kiểm và dùng số vốn đó thuộc về công việc tài chính. Bộ máy tài chính đối với xí nghiệp cũng quan trọng như bộ máy tuần hoàn đối với cơ thể. Không có tiền, xí nghiệp không đứng được, cũng như không có máu cơ thể không sống được.

4) Công việc an ninh, xã hội. Phải có an ninh mới làm việc được : phải đề phòng cho khỏi xảy ra tai nạn, khi đã xảy ra phải có phương tiện cấp cứu. Trước khi ký giao kèo, phải có nhà chuyên môn xét xem những điều lệ trong giao kèo có hại cho ta không: đó cũng là một thứ an ninh nữa.

## **TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN**

---

Xí nghiệp càng lớn thì số người giúp việc càng đông, phải thi hành luật lao động, lo đến sức khoẻ của họ, cho họ những điều kiện thuận tiện để làm việc... Có vậy sự hợp tác của họ mới nhiều hiệu quả. Những công việc ấy là công việc xã hội.

5) Công việc kế toán. Mọi chi phí phải ghi chép lại để biết xuất nhập bao nhiêu, trong năm làm ăn lời hay lỗ...Đó là chức vụ của cơ quan kế toán.

6) Công việc quản lý. Quản lý là dự tính những việc phải làm, tổ chức cách thức làm. Chỉ huy các cơ quan, sắp đặt cho các công việc liên tiếp nhau và kiểm soát từng việc một. Cơ quan quản lý là bộ óc của xí nghiệp

Bạn nên nhớ rằng không phải ở trên đầu mỗi xí nghiệp mới có cơ quan quản lý mà bất kỳ bộ phận nào trong xí nghiệp nào cũng phải có cơ quan ấy. Viên đốc công cũng như viên chánh văn phòng đều có trách nhiệm quản lý xưởng hoặc văn phòng của mình. Hễ địa vị càng quan trọng thì tài quản lý càng phải có nhiều mà cái tài chuyên môn không cần lắm

Giữa các cơ quan trông nom sáu công việc ấy, có sự liên lạc mật thiết với nhau, như cơ quan tài chánh phải làm việc chung với cơ quan quản lý và thương mại, cơ quan kỹ thuật làm việc chung với tất cả các cơ quan khác..

### **b. Nhiệm vụ của người quản lý**

Người quản lý có năm nhiệm vụ:

1) Dự tính tức lập chương trình hoạt động. Có chương trình đoán kỳ: 1 tháng, 3 tháng, 6 tháng, 1 năm; có chương trình trường kỳ: 3 năm, 5 năm...

Mỗi xí nghiệp lập những chương trình sau này:

- Chương trình dự trữ, ước định số nguyên liệu phải mua trong một thời gian nhất định.

- Chương trình công tác chỉ rõ những công việc phải theo một thứ tự nào để thành hoá phẩm

- Chương trình thời hạn ghi thời giờ cần thiết cho mỗi công việc và thời gian cần thiết để chế tạo xong một hoá phẩm.

- Chương trình phân phối ghi những máy nào, ngày nào, giờ nào dùng vào việc nào phải nghỉ để sửa chữa, lau chùi...

- Chương trình giao hàng ghi ngày giờ nào giao hàng cho ai, ở đâu, bằng cách nào,

2) Tổ chức, tức là sắp đặt các cơ quan, chia công việc cho nhân viên, định điều lệ, kỷ luật...

3) Chỉ huy, tức là trông nom cho cơ quan hoạt động theo những kỷ luật, phương pháp đã định.

4) Phối trí nghĩa là sắp đặt công việc sao cho các việc có liên lạc mật thiết với nhau, hầu có sự nhất trí trong hoạt động và khỏi mất thì giờ chờ đợi những khi một công việc làm xong rồi mà không có công việc khác tiếp liền.

5) Kiểm soát xem mọi việc có làm đúng chương trình, phương pháp đã định không và tìm ra những lầm lỗi để tránh, rồi cải thiện phương pháp.

### **c. Quy tắc quản lý:**

Khi quản lý phải theo những quy tắc sau này:

- Phân công cho mỗi người chuyên lo một việc để làm được mau

- Có uy quyền. Giao một trách nhiệm cho ai thì phải cho người đó đủ uy quyền để thưởng phạt và phải lựa người để giao: chỉ những người có uy tín mới giữ quyền được lâu



## **TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẪN**

---

- *Kỷ luật* phải định rõ ràng, đừng nghiêm khắc quá mà cũng không được thay đổi thường quá.

- *Chỉ huy* phải *duy nhất*: không cho người chủ quan này xen vào công việc của người chủ một cơ quan khác

- *Hoạt động* phải *nhất trí*, nghĩa là cùng đưa đến một mục đích chung; vì vậy khi lập chương trình phải hỏi ý kiến của hết thầy các cơ quan.

- Gây tình *đoàn kết* giữa các nhân viên, làm sao cho họ coi công việc của hãng như công việc của họ, có sáng kiến nào thì trình bày với cấp trên để cải thiện công việc

## **2**

### **HỌC THUYẾT TAYLOR**

Taylor chuyên nghiên cứu cách tổ chức công việc trong xưởng sao cho sản xuất được mau hơn, rẻ hơn để có thể một mặt hạ giá hàng xuống mà vẫn kiếm được nhiều lời hơn; một mặt tăng tiền công cho thợ mà vẫn rút được số giờ làm việc xuống.

Ông cho rằng sức sản xuất của thợ sở dĩ kém là do hai nguyên nhân:

- Không biết cách làm việc thành thử phí sức mà ít kết quả.

- Có kẻ cố ý kéo dài công việc vì làm biếng không chịu mệt sức, hoặc vì sức yếu, vì không có tinh thần công tác, nghi ngờ sự ích lợi chung.

Ông chỉ ra những cách sau này để tăng năng lực sản xuất của người làm công:

- *Nghiên cứu cách làm và cử động* của họ để bỏ những cử động vô ích, mệt nhọc và tìm ra một phương pháp làm việc có hiệu quả hơn

- Khi đã tìm được phương pháp mới đó rồi, phân tích nó tỉ mỉ, tính thời gian cần thiết để làm, rồi **lập** một **chỉ thị rành rẽ**, kê từng cử động một để nhân công coi đó mà làm.

- Giao cho mỗi người một công việc nhất định và đơn giản, nghĩa là **phân công một cách triệt để**; người chuyên lắp nút vào ve, người chuyên đặt ve vô thùng...

- Cho họ những **dụng cụ thích hợp với công việc và với sức lực** của họ

- Định cho mỗi người trong một thời gian nào đó **phải làm ít nhất là được bao nhiêu công việc**; nếu làm ít hơn thì bị phạt, làm nhiều hơn thì được thưởng.

- **Sắp đặt công việc** sao cho không có máy nào nghỉ, không có người ngồi không để đợi công việc khác.

- **Dự tính hết thấy** những trở ngại có thể xảy ra mà đề phòng trước

- **Kiểm soát chặt chẽ** công việc của người làm công.

- Loại bớt những kiểu mẫu không lợi gì cho người tiêu thụ, **chỉ giữ lại vài kiểu** thôi để sản xuất cho được nhiều và rẻ. Chẳng hạn, trước chế tạo mười ngòi viết, nay bỏ đi bảy thứ, chỉ chế tạo ba thứ thôi; như vậy đỡ được bảy cái máy và mỗi cái máy còn lại có thể chạy suốt ngày: công việc đã mau mà đỡ tốn.

- Cho người làm công những **hoàn cảnh thuận tiện** để làm việc, như lựa người rồi mới giao việc, dạy nghề cho họ, sắp đặt chỗ làm cho được thoải mái, đủ ánh sáng, đủ không khí...

3

SO SÁNH HAI HỌC THUYẾT

Phương pháp của Fayol và Taylor cùng nhằm một mục đích là làm tăng năng lực sản xuất, nhưng có nhiều chỗ khác nhau:

- Fayol chú trọng đến *công việc quản lý ở phòng giấy* còn Taylor chuyên cải thiện *cách thức làm ở xưởng*.
- Fayol cho rằng *sự chỉ huy phải duy nhất* còn Taylor thì phân công tỉ mỉ quá, thành thử một nhân viên có thể lãnh chỉ thị của ba, bốn người xếp, mỗi người chuyên về một ngành nghề nào đó. Chẳng hạn, một người thợ đóng bàn có thể lãnh chỉ thị của người chuyên vẽ kiểu bàn, chỉ thị của người cai thợ mộc, rồi chỉ thị của người cai coi việc đánh véc- ni...
- Theo Fayol, mỗi người xếp có năm chức vụ: dự tính, tổ chức, chỉ huy, phối trí và kiểm soát. *Taylor trái lại giao mỗi chức cho một người chuyên môn.*

Vì có những chỗ bất đồng như vậy nên môn đệ của hai phái tranh biện nhau, chỉ trích lẫn nhau kịch liệt trên mười năm; sau cả hai bên đều nhận rằng hai phương pháp bổ túc lẫn nhau. Phương pháp Fayol hợp với các phòng giấy và các xí nghiệp tản mát (như các hãng có mỏ ở nhiều nơi xa), hoặc những hãng có nhiều đại lý; còn phương pháp Taylor nên dùng trong xưởng và những hãng trong đó công việc không thay đổi mấy mà các cơ quan tập trung cả lại một nơi

4

HAI HỌC THUYẾT ĐÓ CÒN HỢP THỜI KHÔNG ?

Cả hai vẫn còn áp dụng được nhưng cần sửa đổi ít nhiều:

- a. **Cái hại của sự phân công quá tỉ mỉ.**

Trong ba chục năm nay người ta không ngớt chỉ trích phương pháp chuẩn bị tỉ mỉ và phân công quá đáng của Taylor là vô nhân đạo.

Chắc các bạn đã được coi một phim nhan đề là *Thời mới* (Les temps modernes) trong đó Charlot đóng vai một người thợ trong một xưởng lớn, ngồi trước một cái máy cứ đều đều chạy. Khi nó đưa tới trước mặt anh một công việc nào đó thì anh phải làm ngay một vài cử động cho xong công việc ấy, làm rất mau, nếu không sẽ không kịp, mà máy sẽ chạy đi chỗ khác mất. Vừa xong công việc ấy thì công việc khác y như công việc trên lại hiện ra ở trước mặt anh rồi. Thành thử luôn trong mấy giờ đồng hồ, anh phải ngồi yên một chỗ, làm hoài một vài cử động, làm rất mau mà không được nghỉ một giây. Nếu nghỉ thì công việc sẽ không xong, không sao làm tiếp được, chủ sẽ thấy lỗi của anh liền và sẽ đuổi anh.

Đó là lối làm chuyền (travail à la chaine), con đẻ của phương pháp Taylor. Taylor đã phân công đến nỗi mỗi người thợ thành một cái máy cử động theo một chiều nhất định, một cái máy bằng xương bằng thịt mà cứ phải theo cái điệu đều đều không biết mệt của máy bằng gang bằng thép. Đau lòng nhất là cái máy thịt đó lại có một bộ óc để suy nghĩ, một tấm lòng để cảm xúc, để tự ví tình cảnh của mình với tình cảnh của những tên nô lệ thời xưa, rồi thốn thức, căm hờn, thấy sao ông chủ sung sướng như vậy mà mình thì cực khổ như vậy, muốn gãy xương sống mà vẫn phải ngồi, không nhúc nhích, đương cơn nóng lạnh mà vẫn phải rón đứng như pho tượng, không dám nghỉ tay và nghỉ tay thì chủ biết, thì bị “cúp lương” hoặc bị đuổi mà rồi vợ con nheo nhóc. Và kiếp con người còn gì nhục bằng suốt đời phải đóng một cái đinh hoặc vạy một con ốc?

Trời cho một bộ óc mà không được dùng, cho bàn tay để làm đủ mọi việc mà chỉ được làm mỗi một cử động. Phương pháp ấy, mà nhiều người gọi là phương pháp đơn âm, thật tàn nhẫn!

Ông Gérard Barder đề nghị phương pháp đa âm để thay nó. Ông nghiệm thấy rằng mỗi người có thể làm được nhiều nghề. Cứ tự xét ta thì thấy ít nhất mỗi

## **TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN**

---

người trong chúng ta cũng làm được ba nghề khác nhau và nếu mỗi ngày hoặc mỗi tuần cho ta thay đổi công việc một lần chắc ta thích lắm, như vậy tất các năng lực của ta mới phát triển được đầy đủ. Vì bắt buộc phải làm hoài một việc nên phần đông chúng ta đều có một môn tiêu khiển riêng nó gắn thành như nghề thứ nhì của ta: tôi thấy cô giáo sư chăm nom gà vịt, có ông phán thích đóng bàn ghế, có kỹ sư thích làm thợ, có ông kiểm lâm lại thích chích thuốc và làm y tá cho cả xóm, ai có con nóng đầu hay sỗ mũi thì cứ đưa lại ông, ông vui vẻ trị cho mà không chịu nhận lời cảm ơn.

Nếu xã hội tổ chức ra sao cho ai cũng được làm một vài công việc về tinh thần và một vài công việc bằng tay chân thì tôi chắc loài người sẽ sung sướng và mạnh khỏe hơn nhiều.

Trong hiện tình của xã hội ta chưa có thể hy vọng như vậy nhưng ít nhất ta cũng có thể ***thay đổi hoạt động của mỗi người trong phạm vi một nghề cho công việc khôi chán. Đó là qui tắc của phương pháp tổ chức đa âm.***

Các nhà tổ chức ở Âu, Mỹ đương nghiên cứu phương pháp ấy để bỏ lối phân công quá đáng của Taylor mà chia công việc ra từng kíp, chứ không chia cho từng người nữa, và họ thấy kết quả rất khả quan.

Ví dụ muốn làm bóng đèn, phải làm chân đèn, sợi dây, hai đầu dương cực, rồi lắp ba bộ phận đó lại với nhau, gắn bóng lại, rút hết không khí trong bóng đi, làm cái chân bằng đồng, lắp chân đó vào bóng,

Trước kia người ta giao mỗi công việc ấy cho một người thợ hoặc một số thợ: người chuyên làm bóng đèn, người chuyên lắp, người chuyên rút không khí trong bóng...

Bây giờ người ta giao những công việc đó cho một kíp thợ để họ tựa những người cùng làm với nhau. Rồi họ tự phân phát công việc, mỗi người hôm nay làm công việc này, mai làm công việc khác, thay phiên nhau. Tới trách nhiệm cai kíp,

họ cũng thay phiên nhau đảm nhận. Như vậy mỗi người thợ dùng được gần hết khả năng của mình, vui vẻ hơn, không thấy cái tui làm nô lệ cho máy móc nữa và sức sản xuất tăng lên được nhiều.

Như trong một hãng làm thuốc điều, trước giao một công việc cho mỗi người, nay giao hai công việc cho mỗi người thì sức sản xuất tăng lên được từ 10 đến 15 phần 100.

Ông Wyatt còn nhận thấy rằng chỉ cần báo trước cho thợ biết là buổi chiều sẽ thay đổi công việc mà năng lực sản xuất sáng hôm đó tăng lên liền.

Ông Leon Walther thí nghiệm ngược lại: sáu người thợ đương quen với lối làm cứ ba ngày đổi việc một lần, bỗng nhận được lệnh phải làm hoài một việc. Suốt một tuần lễ họ chán nản vô cùng, tới nỗi mắt ngủ váng đầu, mặt nhọc, và cuối tuần có nhiều người muốn khóc.

Cách cho thợ thay phiên nhau làm cai kíp còn được cái lợi là làm cho họ mát lòng gan tị, có tinh thần đoàn kết, vui vẻ giúp đỡ lẫn nhau.

Tóm lại phương pháp đa âm chẳng những làm tăng năng lực sản xuất mà còn thay đổi cả tinh thần người làm công, đưa họ từ địa vị nô lệ máy móc gần tới địa vị tự mình làm chủ mình.

Nó cũng rất tự nhiên và hợp với nu cầu của loài người. Biết bao người chưa hề đọc sách về môn tổ chức mà đã tự biết áp dụng phương pháp ấy. Chẳng hạn trong sở bưu chính, tôi thường thấy các thầy thay phiên nhau bán cò, làm bưu phiêu... Và trong nhóm người đào đất, tôi cũng thấy người ta thay phiên nhau lúc thì đào, lúc thì gánh, lúc thì đắp.

**b. Tổ chức của Taylor làm con người phải thích ứng với máy:**

Người ta lại chỉ trích Taylor chỉ tìm cách thích ứng người với máy. Lời

trách đó hơi quá đáng vì sự thực, trong khi định công việc cho thợ, ông đã tính kỹ thì giờ cho họ nghỉ ngơi vừa đủ, chứ không khi nào bắt họ gắng sức quá như nhiều nhà đầu tư bản “cá mập” đã hiểu lầm phương pháp của ông và dùng nó để bóc lột lao động.

Nhưng dù sao ông vẫn chưa nghiên cứu đến tiết điệu riêng của con người . Gần đây ông Bedeaux để thấy khuyết điểm đó và nghiên cứu tiết điệu của cử động tùy theo thời gian giờ, sự gắng sức và những điều kiện làm việc để tìm một phương pháp, một tốc độ hợp với mỗi việc, và thay đổi tiết điệu của máy cho hợp với tiết điệu của người.

Chẳng hạn người ta nghiệm thấy rằng muốn cho vừa mau vừa ít mệt thì:

- Đầu nên cử động mỗi phút 20 lần.

- Bàn tay khi đưa đi đưa lại độ 10 phân thì nên làm 120 lần mỗi phút; nếu đưa đi đưa lại 20 phân thì mỗi phút chỉ nên làm 60 lần thôi.

Đó là tiết điệu của cử động; tất nhiên nó thay đổi tùy người: có người nhanh, có người chậm, có người bền hơi, có người mau mệt...

Tôi chưa được đọc sách nào chỉ rõ phương pháp Bedeaux ra sao, nhưng theo cuốn *L'homme au travail*, nó đã được người Mỹ áp dụng trong chiến tranh vừa rồi và nhờ nó mà Mỹ sản xuất được một số khí giới thừa thãi, đã cho lính đổ bộ được 345.000 tấn khí giới lên bờ biển Pháp một cách dễ dàng không hấp tấp.

Vậy so với Taylor, Bedeaux đã tiến được một bước, không bắt người ta phải thích ứng với máy mà trái lại tìm cách thích ứng máy với người.

**c. Cần thích ứng người với người.**

Các nhà chuyên môn tổ chức lại đang nghiên cứu sự thích ứng người với người. Họ tự hỏi những câu dưới đây:

- Nếu người chủ có nhiều khả năng, người giúp việc cũng vậy.
- Nếu người có nhiều khả năng, người giúp việc kém cỏi,
- Nếu người chủ kém cỏi khả năng, người giúp việc có nhiều khả năng.
- Nếu cả hai đều kém cỏi, thì sự giao thiệp giữa họ với nhau sẽ ra sao, công việc sẽ ra sao?
- Người chủ thiếu những đức nào thì nên lựa người giúp việc có những đức đó không?
- Nên để cho hai người tính tình, tài năng giống nhau làm việc với nhau không?
- Nên lựa toàn những thợ giỏi cho làm chung, thợ dở cho làm chung không? Hay là nên đặt một người thợ giỏi trong một bọn thợ dở để có sự ganh đua?

#### **d. Phải săn sóc đến đời sống của nhân viên.**

Thí nghiệm dưới đây làm cho hết thảy các nhà tâm lý và nhà tổ chức ngạc nhiên.

Hãng Western Electric ở Mỹ cho một nhóm thợ đàn bà làm việc chung trong một phòng riêng, theo những điều kiện thông thường (tuần lễ 48 giờ, tiền công trả từng tuần, không được nghỉ một phút trong giờ làm ). Rồi người ta thay đổi lần lần những điều kiện ấy để xem ảnh hưởng đến sức làm việc của họ ra sao. Chẳng hạn người ta trả công họ không theo số ngày làm việc tùy theo số công việc làm được. Như vậy trong bốn tuần. Rồi người ta cho họ làm việc mỗi tuần 44 giờ thôi, hoặc cho họ thỉnh thoảng nghỉ 10 phút, thứ bảy nghỉ trọn ngày..., có khi lại thay đổi bóng đèn cho sáng hơn, sửa kiểu ghế cho ngồi được tiện hơn.



Người ta nghiệm thấy rằng mỗi lần có một sự thay đổi thì sức sản xuất tăng lên. Điều này mới lạ lùng nhất là sau hai năm, người ta *cũng vẫn thay đổi điều kiện làm việc, nhưng không cải thiện nó mà trở lại lần lần những điều kiện bất tiện hồi đầu và sức sản xuất vẫn cứ tăng lên*. Thật không còn ai hiểu được gì nữa.

Sau người ta mới tìm được chân lý này là điều kiện trong khi làm việc không quan trọng mấy, điều cốt yếu là phải chú ý đến nhân viên, săn sóc họ, hỏi han họ, làm cho họ thích công việc, đáng lẽ coi họ như những bộ phận trong một cái máy thì nên đãi họ như những kẻ thân tín của mình.

Thí nghiệm đó được nhiều hãng khác thử lại và kết quả không thay đổi.

\*\*\*\*\*

Tóm lại các nhà tổ chức bây giờ có khuynh hướng hơi ngược lại với khuynh hướng của Taylor và Fayol ở đầu thế kỷ; người ta vẫn cho sự tổ chức các cơ quan và sự cải thiện cách thức làm việc là ích lợi, nhưng người ta đã thấy rằng “yếu tố người” vẫn quan trọng hơn máy móc và phương pháp.<sup>1</sup>

Nhờ đó khoa tâm lý thực hành phát triển thêm mạnh mẽ. Từ mấy ngàn năm nay loài người chỉ mãi mê khám phá vũ trụ ở ngoài mà quên hẳn cái vũ trụ ở trong mình đi. Các y sĩ như Alexis Carrel đã cảnh tỉnh loài người rằng khi phát minh một máy móc phải nghĩ đến sự phản ứng của nó tới cơ thể, tính tình của ta; các tâm lý cũng đương nhiên cứu những phản ứng của con người trước những hoàn cảnh đặc biệt, còn các nhà tổ chức thì chú trọng đến tiết điệu, cùng nhu cầu của chúng ta.

Đó là một điều may cho loài người. Nhờ sự biết mình, biết người mà trong sự giao thiệp với nhau, nhân loại tránh được nhiều sự xung đột đổ máu chẳng? Cái

hố giữa các giai cấp và các dân tộc sẽ bớt sâu chằng?

### TÓM TẮT

- Fayol và Taylor đều tìm cách tổ chức công việc để tăng năng lực sản xuất, nhưng Fayol chú trọng vào sự tổ chức các cơ quan quản lý ở phòng giấy, còn Taylor chuyên nghiên cứu cách cải thiện phương pháp làm việc ở xưởng

- Hai phương pháp đó có những điểm tựa như mâu thuẫn nhau mà thực ra thì bổ túc lẫn nhau. Phương pháp Fayol hợp với các phòng giấy, các xí nghiệp tân mát hoặc có nhiều đại lý, còn phương pháp Taylor hợp với xưởng và các xí nghiệp mà các cơ quan đều tập trung ở một nơi.

- Từ đầu thế kỷ, người ta thấy vài khuyết điểm của hai phương pháp ấy và hiện nay người ta đương :

\* Nghiên cứu phương pháp đa âm của Gérard Bardet, trái hẳn với phương pháp đơn âm, phân công quá tỉ mỉ của Taylor. Người ta cho mỗi người thợ thay đổi công việc để khỏi thành cái máy mà phát huy thêm được những khả năng của họ.

\* Nghiên cứu tiết điệu của người, theo thuyết Bedeaux để cho máy móc thích ứng với người, chứ không bắt người phải thích ứng với máy móc nữa.

\* Tìm cách thích ứng người với người cho sự hợp tác với nhau có nhiều hiệu quả hơn.

- Vậy khuynh hướng của môn tổ chức bây giờ là chú trọng đến con người hơn máy móc hoặc phương pháp. Người ta nhận thấy lời này của Gilbreth, đồ đệ của Taylor, là chí lý: “Yếu tố quan trọng nhất trong các xí nghiệp là con người” .

---

<sup>(1)</sup>Khi nào có cơ hội thuận tiện, chúng tôi sẽ soạn một cuốn về tâm lý thực hành trong xí nghiệp

## CHƯƠNG II

### TỔ CHỨC MỘT XÍ NGHIỆP

1. Thế nào là một xí nghiệp?
2. Các loại xí nghiệp
3. Các cách quản lí một xí nghiệp
  - a. Phương pháp xoay xở
  - b. \_\_\_ \_\_\_ độc đoán
  - c. \_\_\_ \_\_\_ chế định
  - d. \_\_\_ \_\_\_ dân chủ
4. Khi lập một xí nghiệp
5. Cách tổ chức một xí nghiệp lớn
  - a. Cơ quan quản lý
  - b. \_\_\_ \_\_\_ tài chính
  - c. \_\_\_ \_\_\_ kế toán
  - d. \_\_\_ \_\_\_ thương mại
  - e. \_\_\_ \_\_\_ kỹ thuật
  - f. \_\_\_ \_\_\_ an ninh và xã hội
6. Tổ chức một xí nghiệp nhỏ
7. Tổ chức một xưởng chỉ chế tạo theo com-măng chứ không bán

## 8. Tổ chức một hãng buôn nhỏ.

## 1

**THẾ NÀO LÀ MỘT XÍ NGHIỆP**

Mới đầu tôi đã định cho cuốn này nhan đề: “Tổ chức một xí nghiệp” hoặc “Tổ chức kỹ nghệ và thương mại”, nhưng tôi nghĩ những danh từ “xí nghiệp” và “Kỹ nghệ” của ta có một nghĩa hơi hẹp, không được bao quát như những danh từ “entreprise”, “industrie” của Pháp và như vậy e rằng độc giả hiểu lầm rằng những điều chỉ trong sách chỉ áp dụng vào những hãng lớn như hãng Ford, Michelin... chẳng hạn. Sự thực *những quy tắc trong cuốn này có thể đem thực hành trong mọi công việc làm ăn, từ công việc mở một quán giải khát, một tiệm làm nón, đóng giày dùng vài ba người thợ đến những công việc kinh doanh rất lớn như mở một ngân hàng, một hãng đóng tàu...* Vì lý do đó ta đã lựa chọn nhan đề: Tổ chức công việc làm ăn.

Danh từ entreprise mà ta dịch là xí nghiệp, *chỉ một tổ chức có mục đích sản xuất, đổi chác hoặc lưu thông tiền của, hàng hoá để tìm ích lợi chung*, nghĩa là ích lợi của người chủ của người làm công và của người tiêu thụ.

Theo các nhà tổ chức thì điều kiện “để tìm ích lợi chung” đó rất quan trọng. Một nhà sản xuất những đồ xấu rồi dùng thuật quảng cáo để gạt khách hàng, không đáng mang tên là một xí nghiệp. Môn tổ chức luôn luôn nhắc ta tìm lợi chung rồi tự nhiên sẽ có lợi riêng cho mình. Và kẻ nào chỉ nghĩ tới tư lợi thì dù tổ chức giỏi tới mấy cũng sẽ thất bại vì không khi nào được người khác tận tâm giúp.

## 2

**CÁC LOẠI XÍ NGHIỆP**

Người ta phân biệt hai loại xí nghiệp:

- Loại **đơn sơ** không sản xuất hoá phẩm, chỉ giữ công việc lưu thông hoặc buôn bán. Những hãng vận tải, những tiệm sách, tiệm tạp hoá ... thuộc loại này.

- Loại **phức tạp** vừa sản xuất hoá phẩm, vừa chớ chuyên hoặc bán. Những hãng chế tạo xe hơi, xà bông, giấy bút... thuộc loại này.

Tuy nhiên, xin bạn để ý: đơn sơ không phải là nhỏ mà phức tạp không nhất định là lớn.

### 3

## CÁC CÁCH QUẢN TRỊ MỘT XÍ NGHIỆP

Trước khi tìm cách tổ chức một xí nghiệp, ta phải định trước sẽ quản trị xí nghiệp đó theo phương pháp nào đã.

Có bốn phương pháp:

### **a. Phương pháp cổ lỗ nhất là phương pháp xoay trở**

Chương trình không lập trước, công việc không phân chia rõ ràng, lúc giao cho người này, lúc giao cho người khác, mỗi người tự ý xoay sở lấy, miễn được việc thì thôi. Cách đó, người Pháp gọi là phương pháp D (système D.- D là chữ đầu của danh từ débrouillage), chỉ có thể áp dụng trong những việc lật vật như trang hoàng nhà cửa, xếp đặt cỗ bàn để tiếp mười người khách..., nếu đem áp dụng vào những việc lớn thì chắc chắn là phá sản: không có người chủ nào đủ tài để ứng biến tức thì trong mọi việc; quyền hành, trách nhiệm phân phát không phân minh thì không sao kiểm soát được mà lại dễ sinh ra những sự bất hoà, tranh quyền giữa các nhân viên.

### **b. Phương pháp độc đoán.**

Mỗi cơ quan giao cho một người chủ, người này lãnh hết trách nhiệm, uy

quyền rất lớn, hễ ra lệnh thì bất kỳ phải trái, kẻ dưới cũng phải theo răm rắp, không được phê bình hoặc đưa một sáng kiến gì.

Phương pháp đó có lợi là công việc quản lý được nhất trí nhưng hại có thể rất lớn:

- Nếu người chủ không phải là bậc đại tài thì không sao coi sóc được hết mọi việc và khi đã không làm tròn nhiệm vụ thì uy quyền sẽ mất dần.

- Các người giúp việc vốn không ưa cách độc đoán ấy, chỉ miễn cưỡng làm việc và không có tinh thần đoàn kết với chủ; có khi họ đoàn kết với nhau để hại chủ nữa.

### **c. Phương pháp chế định.**

Mỗi công việc trong xí nghiệp đều được chế định trước một cách tỉ mỉ, người thừa hành chỉ việc theo đó mà làm. Họ không lãnh một trách nhiệm gì mà người ta cũng không cần cho họ có sáng kiến. Người xếp coi chừng họ, kiểm soát họ rồi cho cấp trên biết kết quả để cấp này định đoạt.

Phương pháp ấy được Taylor áp dụng từ đầu thế kỷ. Nó có lợi là khi đã nghiên cứu kỹ công việc, chế định từng cử động thì thợ làm rất mau, nhưng có hại là công nhân phải làm như cái máy, không hăng hái, dễ chán nản.

### **d. Vì vậy người ta đã thí nghiệm một phương pháp mới.**

Công việc vẫn chế định kỹ lưỡng, nhưng công nhân vẫn đưa sáng kiến. Có khi người ta giao cho một kíp thợ trách nhiệm về một công việc, để họ tự ý sắp đặt lấy, tự lựa người xếp, tự phân công. Tóm lại là kíp được hoàn toàn tự trị.

Phương pháp dân chủ đó hình như đã có nhiều kết quả tốt: trong mỗi kíp có tinh thần đoàn kết mà giữa các kíp có tinh thần ganh đua. Nhiều nhà tổ chức tin rằng sau này hết thảy các xí nghiệp đều phải quản trị theo phương pháp ấy.

## **TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẪN**

---

Bạn nhận thấy, trong các phương pháp độc đoán và chế định, quyền hành tập trung vào một số ít người; còn trong phương pháp dân chủ, quyền hành phân tán ra nhiều cấp. Chế độ phân quyền ấy chẳng những có lợi mà nhiều khi còn cần thiết. Chẳng hạn một hãng lớn khai mỏ ở miền Cao nguyên rồi chế tạo hoá phẩm ở Saigon để bán ra ngoại quốc, có nhiều cơ quan đặt ở xa nhau, tất phải cho những cơ quan ấy đủ quyền tự lý thì công việc mới chạy.

Khi áp dụng chế độ ấy bạn nên nhớ những qui tắc dưới đây:

- Đã giao đủ quyền cho một cơ quan nào thì phải cho cơ quan ấy đủ phương tiện để làm việc.
- Phải lựa người tài năng cho làm chủ cơ quan và người ấy phải đủ quyền lựa người giúp việc
- Chỉ thị do ban giám đốc đưa xuống từng cơ quan phải thật rõ ràng, cho khỏi lầm lộn trong khi thi hành
- Nên thường có những cuộc hội họp giữa ban giám đốc và các người chỉ huy các cơ quan

### **4**

## **KHI LẬP MỘT XÍ NGHIỆP**

Ở chương trên tôi đã nói Fayol chia công việc trong một xí nghiệp phức tạp ra làm sáu loại:

- Công việc kỹ thuật
- \_\_ \_\_ thương mại
- \_\_ \_\_ tài chính

- \_\_ \_\_ an ninh, xã hội
- \_\_ \_\_ kế toán
- \_\_ \_\_ quản lý

Trong một xí nghiệp đơn sơ (hãng buôn, hãng vận tải) chỉ có năm công việc sau mà không có công việc kỹ thuật

Khi lập một xí nghiệp, sáu công việc ấy xuất hiện trước sau ra sao?

- Công việc **thương mại** xuất hiện trước hết

Chẳng hạn mở một nhà xuất bản (xí nghiệp phức tạp vì vừa sản xuất vừa bán), bạn phải nghiên cứu thị trường:

- ❖ Độc giả đương cần và thích những loại sách nào?
- ❖ Đã có những nhà xuất bản nào ra loại sách đó?
- ❖ Sức tiêu thụ loại sách đó được khoảng bao nhiêu?
- ❖ Nó sẽ thay đổi gì không?

.....

Phải tự hỏi những câu thuộc vấn đề thương mại ấy rồi mới định được nên mở nhà xuất bản hay không

- Công việc thứ nhì là **công việc kế toán**

Khi đã định mở rồi bạn tự hỏi:

- \* Mới đầu ít nhất phải có bao nhiêu vốn?
- \* Và nhiều nhất là cần dùng bao nhiêu vốn.



- Công việc thứ ba là công việc *tài chánh*.

Nếu chưa có sẵn số vốn ấy, bạn phải đi vay mượn hoặc kiếm người hùng.

Tới đó hết giai đoạn sửa soạn, bây giờ *tới giai đoạn thực hành, tổ chức*

- Bạn lập chương trình quản lý, như :

Tìm người viết sách,

Tìm nhà, sắp đặt phòng giấy, nhà in, mua dụng cụ,

Tìm người giúp việc (thợ in, thư ký,...)

Định công việc cho mỗi người

Lập chương trình xuất bản.

- Kế đó là *công việc kỹ thuật* tức việc in sách.

- Từ đó, bạn đồng thời phải lo tới đủ các công việc (mua, kế toán, tài chánh, an ninh, xã hội) và khi sách in rồi thì công việc bán xuất hiện tức thì.<sup>1</sup>

## 5

### CÁCH TỔ CHỨC MỘT XÍ NGHIỆP LỚN

Tôi hãy xin chỉ bạn cách tổ chức một xí nghiệp lớn đã rồi sẽ giới thiệu cách tổ chức một xí nghiệp nhỏ. Mới xét thì như vậy cơ hồ như vô lý, nhưng kỳ thực rất tiện, cũng như khi học phân tích mệnh đề, ta học về những mệnh đề có đủ chủ từ, động từ, bổ túc từ rồi mới xét những mệnh đề thiếu một hoặc hai trong ba yếu tố ấy.

---

(<sup>1</sup>) Đó là tôi xét một nhà xuất bản lớn, cả Việt Nam chỉ có được độ dăm nhà như vậy

Trong những xí nghiệp lớn, mỗi công việc kể trên phải giao cho một cơ quan. Khi xét mỗi cơ quan, chúng ta theo thứ tự sau này:

- a. Nhiệm vụ
- b. Nhân viên
- c. Phòng làm việc hoặc xưởng
- d. Dụng cụ
- e. Nguyên liệu và giấy tờ
- f. Các nhà cố vấn ở ngoài

**1) Cơ quan quản lý**

**a. Nhiệm vụ**

\* Quản lý.

Lập các hội nghị giữa các người hùn vốn

Lập các hội nghị giữa các chủ sự <sup>1</sup>

Tổ chức cơ quan

\* Ngoại giao

Giao thiệp với các nhà cầm quyền <sup>2</sup>

Giao thiệp với các hãng khác

Giao thiệp với các liên đoàn

---

<sup>(1)</sup> Hoặc trưởng phòng, ban

<sup>(2)</sup> Các cơ quan chức năng

Giao thiệp với các khách hàng và các nhà giao hàng

\* Nội bộ

Làm công việc giấy tờ

Tìm và giữ tài liệu

Coi sóc thư khố

Dự trữ và phân phát các loại ấn phẩm

Ra chỉ thị cho các người giúp việc

**b. Nhân viên**

Tổng giám đốc

Tổng thư ký

Chủ phòng văn thư

Chuyên viên về tài liệu – người giữ thư khố

Các viên thư ký, tốc ký, đánh máy

Các người tùy phái

**c. Phòng làm việc**

Phòng giám đốc

Phòng khách

Thư khố

Nhiều phòng giấy

**d. Dụng cụ**

Máy đánh chữ, máy đóng dấu, máy toán...

**e. Nguyên liệu**

Các đồ dùng trong phòng giấy.

Thẻ (Fiches).

**f. Các nhà cố vấn ở ngoài**

Kiến trúc sư

Luật sư

**2) Cơ quan tài chính**

**a. Nhiệm vụ**

Lập quỹ và kiểm soát quỹ

Giữ kết

Làm báo cáo hằng năm về tình hình tài chính

Lập các bảng thống kê (Statistique) và các đồ biểu (graphique) để thấy tình hình thị trường và nội bộ

Công việc này cơ quan tài chính làm chung với cơ quan quản lý và cơ quan kế toán.

**b. Nhân viên**

Chủ sự

Người giữ kết

Người làm bảng thống kê

Thư ký

**c. Phòng làm việc**

Phòng giấy

Phòng giữ tiền

Phòng vẽ bảng thống kê và đồ biểu

**d. Dụng cụ**

Tủ sắt

Tủ sắt giấy tờ (classeur).

Tủ đựng thẻ (fichier)

**e. Nguyên liệu**

Các đồ dùng trong phòng giấy

**f. Các nhà cố vấn ở ngoài**

Nhà cố vấn về tài chính

**3) Cơ quan kế toán**

**a. Nhiệm vụ**

Làm tổng kế toán: xuất nhập, lời, lỗ...

Làm kế toán nhân công

Làm kế toán nguyên liệu

Làm kế toán về các phí tổn chung (frais généraux)

Tính giá vốn

**b. Nhân viên**

Người xếp kế toán và các chữ ký

**c. Phòng làm việc**

Phòng giấy

**d. Dụng cụ**

Máy đánh chữ, máy toán, máy làm kế toán

Tủ sắp giấy tờ, tủ đựng thẻ

**e. Nguyên liệu**

Sổ sách và các đồ dùng trong phòng giấy

**f. Các nhà cổ vấn ở ngoài**

Nhà kế toán chuyên môn

**4) Cơ quan thương mại**

**a. Nhiệm vụ**

\* Lo việc mua

Giữ sổ sách về các nhà giao hàng

Kiểm tài liệu về các món hàng hăng muốn mua

\* Nghiên cứu thị trường

\* Lo việc bán

Tìm thị trường

Tìm nhà đại lý, giao thiệp với họ

Quảng cáo

Giữ sổ sách về các khách hàng

Lãnh com-măng, giao com-măng cho cơ quan kỹ thuật

Kiểm soát xem com-măng có giao đủ và đúng kỳ hạn không

Coi kho chứa những hàng đã chế tạo xong

Coi việc gói hàng

**b. Nhân viên**

Một viên giám đốc cơ quan

Một người trưởng phòng mua

Một người trưởng phòng bán

Một người coi việc quảng cáo

Các thư ký

Người giữ kho

Các người gói hàng

Các người gói hàng, giao hàng

Các nhà đại lý

**c. Phòng làm việc**

Phòng giấy

Phòng tiếp khách

Kho

Nhà để xe vận tải

**d. Dụng cụ**

Máy đánh chữ

Máy kế toán

Tủ sắp giấy tờ, tủ đựng thẻ

Đồ để khuôn vác

Xe để chuyên chở

**f. Nguyên liệu**

Sổ sách, thẻ, giấy tờ trong phòng giấy,

Vật liệu để gói hàng

Thùng để chứa hàng

Dầu, nhớt, vỏ xe...

**g. Các nhà cổ vấn ở ngoài**

Viên cổ vấn về quảng cáo

Viên cổ vấn về môn nghiên cứu thị trường



**5) Cơ quan kỹ thuật**

**a. Nhiệm vụ**

Nghiên cứu xem hoá phẩm nên làm bằng vật liệu gì, hình dáng ra sao

Nghiên cứu cách chế tạo cho tốt, rẻ

Chỉ cách chế tạo cho thợ làm đúng theo đó

Sắp đặt công việc.

Coi sóc sự thi hành

Kiểm soát

Coi kho giữ nguyên liệu

Coi kho chứa dụng cụ và máy móc

**b. Nhân viên**

Một viên giám đốc cơ quan

Viên trưởng phòng nghiên cứu và các người giúp việc

Kỹ sư chuyên môn

Đốc công

Trưởng kíp

Thợ

Người giữ kho

**c. Phòng làm việc**

Phòng giấy

Phòng vẽ

Phòng thí nghiệm

Xưởng

Kho

**d. Dụng cụ**

Các đồ để thí nghiệm

Các đồ để kiểm soát

Máy móc

Đồ để cân, đếm, chở chuyên...

**e. Nguyên liệu**

Các nguyên liệu để chế hoá phẩm

Đồ dùng trong phòng giấy

Dầu, nhớt...

**f. Các nhà cổ vấn ở ngoài**

Các nhà kỹ thuật

**6) Cơ quan an ninh và xã hội**

**a. Nhiệm vụ**

## **TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẸN**

---

\* Che chở nhân viên, coi việc y tế.

\* Giữ gìn của cải, bảo hiểm, để phòng hoả hoạn, tai nạn, mất mát, hư hỏng

Canh phòng ngày và đêm

Coi chừng sự phí phạm.

\* Coi về nhân viên

Tìm người, lựa chọn, tuyển người

Dạy nghề cho nhân viên

Giữ sổ sách về nhân viên

Đề nghị tăng lương, thăng chức cho nhân viên.

Làm giấy tờ để trả lương

Lo công việc xã hội trong hãng

Hoà giải các nhân viên

### **b. Nhân viên**

\* Một người trưởng phòng an ninh

Nữ khán hộ

\* Một người trưởng phòng giữ gìn hàng và dụng cụ

Người gác cổng

Người gác đêm

\* Một người trưởng phòng nhân viên

Thư ký

Huấn luyện viên

Các giám thị

Phụ tá xã hội

**c. Phòng làm việc**

Phòng giấy

Phòng dưỡng bệnh

Xưởng

Phòng của người gác

Phòng thí nghiệm

Phòng diễn giảng hoặc lớp học

**d. Dụng cụ**

Dụng cụ của một nữ khán hộ

Đồ cứu hoả

Đồ để bấm (pointer) thẻ nhân viên

**e. Nguyên liệu**

Thuốc men

Chất hoá học để cứu hoả

Đồ dùng trong phòng giấy

**f. Các nhà cố vấn ở ngoài**

Một y sĩ

Nhà chuyên môn về vấn đề an ninh

Viên thanh tra lao động

Một nhà tâm lý thực hành để dò xét khả năng tính tình của nhân viên hầu như giao cho họ những công việc thích hợp với họ.

Sự tổ chức như trên thật hoàn bị, chỉ hợp với những đại xí nghiệp Âu, Mỹ; ở nước mình hiện nay may ra có vài xí nghiệp sắp tới giai đoạn đó; tuy nhiên độc giả cũng nên biết nguyên tắc là như vậy để khi tổ chức một xí nghiệp nhỏ, mới khỏi bỏ sót một phương diện nào.

Tôi xin cử một thí dụ để bạn dễ hiểu.

Khi sắp đặt chỗ ăn chỗ ở, ít nhất ta cũng phải nhớ rằng cần có phòng ăn, phòng ngủ, phòng tiếp khách, phòng học, bàn thờ, nhà bếp, phòng tắm, cầu tiêu... Có vậy thì khi mượn một chiếc ghe bạn mới có thể khéo thu xếp ra sao cho có đủ chỗ ăn, chỗ nằm, chỗ làm việc... Một xí nghiệp cũng vậy, bất kỳ lớn hay nhỏ cũng phải có đủ sáu hoặc năm (nếu là xí nghiệp đơn sơ) cơ quan kể trên, chỉ khác trong một xí nghiệp nhỏ nhiều cơ quan có thể giao cho một người đảm nhận.

**6**

**TỔ CHỨC MỘT XÍ NGHIỆP NHỎ**

Chẳng hạn một nhà xuất bản trung bình ở nước ta thì cách tổ chức có thể thu lại như sau:

Công việc quản lý thuộc về người giám đốc, tức người chủ, không cần lập một cơ quan riêng. Công việc ngoại giao, người đó tự đảm đương lấy, còn về nội bộ thì có thể dung một người thư ký giúp việc

Công việc tài chính cũng thuộc về người chủ, chính người đó giữ kết và dự tính quỹ

Công việc kế toán có thể giao cho thầy thư ký, người chủ sẽ kiểm soát

Công việc thương mại, quảng cáo, nghiên cứu thị trường đều thuộc về người chủ. Việc bán hàng giao cho vài ba người giúp việc.

Công việc kỹ thuật: người chủ lựa tác phẩm, định cách trình bày, nhưng phải có một người coi việc ấn loát giúp, một số thợ in và một vài người có văn ở ngoài để xét giá trị của các bản thảo gửi tới,

Kho chứa giấy, đồ in sách do người chủ giữ hoặc có thể giao cho một người thư ký

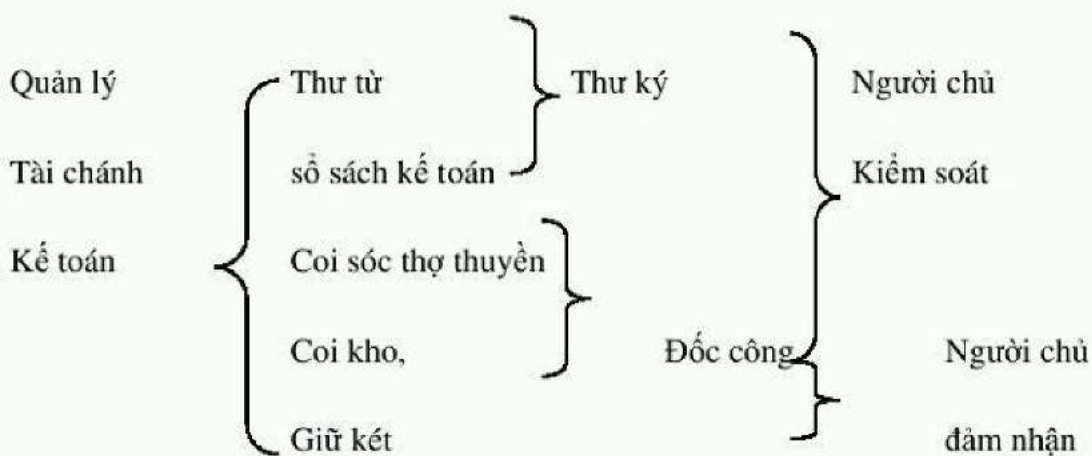
Công việc an ninh và xã hội không đáng kể, cũng do người chủ đảm nhận.

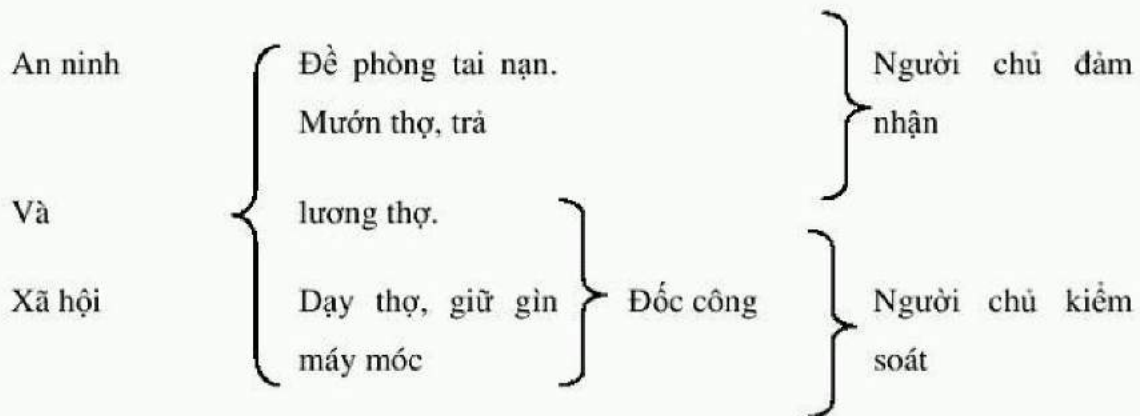
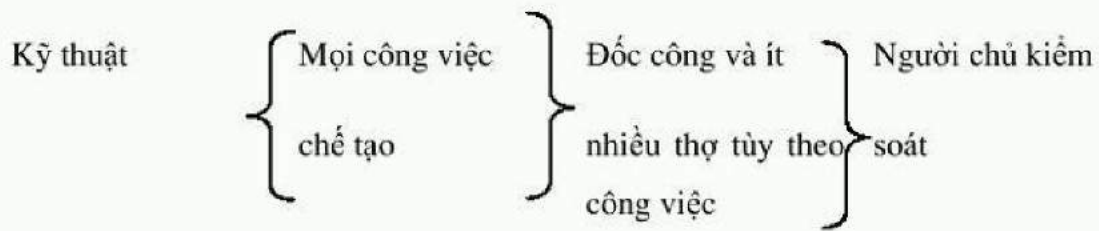
Tóm lại nhân viên chi cần:

- Một thư ký đánh máy, coi kho, và biết chút ít kế toán
- Một người cai coi việc nhà in với nhiều thợ in
- Vài ba người bán hàng
- Một tùy phái để gói hàng, gửi hàng và phụ lực với thầy thư ký

**TỔ CHỨC MỘT XƯỞNG NHỎ CHỈ LÃNH COM MĂNG RỜI CHẾ TẠO  
CHỨ KHÔNG BÁN**

Trong một xưởng chế tạo theo com măng mà không bán (chẳng hạn một nhà in) thì sáu cơ quan rút lại như dưới đây:

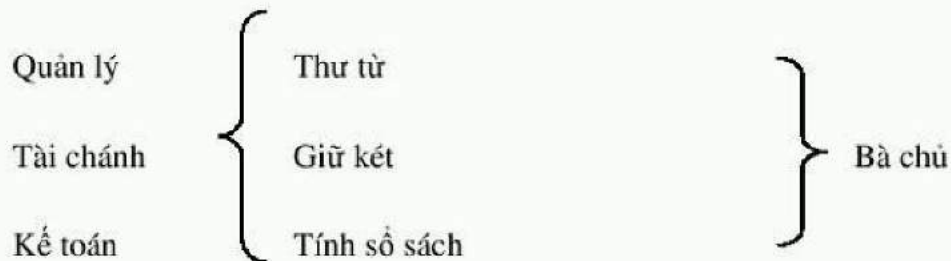




8

**TỔ CHỨC MỘT HÃNG BUÔN NHỎ**

Một tiệm bán bánh mứt, kẹo, trà, cà phê, thuốc hút... chẳng hạn có thể tổ chức như vậy:





## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN



Công việc *kỹ thuật* không có vì tiệm không làm bánh, mứt... chỉ mua rồi bán lại thôi; còn công việc an ninh (giữ bánh mứt cho khỏi hư, mốc (mất mát) rất đơn giản, do bà chủ đảm nhận lấy

### TÓM TẮT

\* Một xí nghiệp là một tổ chức có mục đích sản xuất, đổi chác hoặc lưu thông tiền của, hàng hoá để tìm ích lợi chung cho người chủ, người làm công và người tiêu thụ.

Một xí nghiệp phức tạp vừa sản xuất hoá phẩm, vừa chờ chuyên hoặc bán, một xí nghiệp đơn sơ không sản xuất, chỉ chuyên lưu thông hoặc bán, cũng có khi

không bán mà chỉ chế tạo theo com-măng

Một xí nghiệp lớn hay nhỏ tùy số vốn bỏ ra lớn hay không, số người giúp việc nhiều hay ít. Một xí nghiệp đơn sơ có thể lớn, một xí nghiệp phức tạp có thể nhỏ

\* Có bốn phương pháp quản trị một xí nghiệp:

- Phương pháp *xoay xở*, cở lỗ nhất
- Phương pháp *độc đoán*
- Phương pháp *ché định* do Taylor đề xướng và áp dụng trước tiên, lợi nhiều mà hại cũng nhiều
- Phương pháp *dân chủ* mới xuất hiện và có nhiều kết quả

} đều không  
} hợp thời

\* Khi tổ chức một xí nghiệp phức tạp thì phải xét đủ sáu công việc: quản lý, tài chánh, kế toán, thương mại, kỹ thuật, xã hội và an ninh. Nếu xí nghiệp lớn thì mỗi công việc đó giao cho một cơ quan có một giám đốc và nhiều người phụ lục; nếu xí nghiệp nhỏ thì một người có thể lãnh nhiều công việc. Trong những xí nghiệp đơn sơ, công việc kỹ thuật hoặc bán có thể không có (vì không sản xuất hoặc không bán).

\* Khi tổ chức một cơ quan, phải xét từng điểm này một:

- Nhiệm vụ
- Nhân viên
- Phòng làm việc
- Dụng cụ
- Nguyên liệu
- Các nhà cố vấn ở ngoài

*CHƯƠNG III*

**BẠN HÃY TỔ CHỨC BẠN TRƯỚC ĐÃ**

1. Ba điều cốt yếu
  - a. Giúp công chúng.
  - b. Có đủ vốn.
  - c. Khéo điều khiển.
2. Thế nào là tự tổ chức mình.
3. Những điều cần cho một nhà doanh nghiệp.
  - a. Óc thực tế.
  - b. Lương tri.
  - c. Khiêm tốn.
  - d. Biết quyết định lấy.
  - đ. Biết quản lý.
4. Công việc chỉ huy.
  - a. Phân quyền
  - b. Khi xét xử
  - c. Khích lệ người dưới

d. Huấn luyện người dưới

5. Những tật nên tránh.

## 1

### BA ĐIỀU KIỆN CỐT YẾU

Một xí nghiệp muốn được thịnh vượng cần có đủ ba điều kiện dưới đây:

#### a. Giúp công chúng

Tiếng giúp ở đây có nghĩa rất rộng: hãy làm thoả mãn được một nhu cầu nào của công chúng cũng gọi là giúp, nên ta thấy nhiều hãng sản xuất khí giới, nhiều nhà xuất bản sách khiêu dâm mà vẫn thịnh vượng (nói thế, không phải tôi khuyến khích bạn sản xuất những thứ đó đâu).

Vậy bạn làm chủ một xí nghiệp luôn luôn phải tự hỏi hoá phẩm sản xuất còn làm thoả mãn được nhu cầu nào của khách hàng không, giá những hoá phẩm đó có lợi cho quần chúng không. Nếu không thì nên đổi hướng, đừng tiến sâu vào con đường bí nữa.

#### b. Phải có đủ vốn

Nhiều xí nghiệp có điều kiện trên mà suy bại vì không đủ vốn cạnh tranh với những xí nghiệp khác.

Hồi 1952 tại miền Hậu Giang chỉ có mỗi một nhà máy nước đá ở Cần Thơ. Họ sản xuất không kịp nhất là trong mùa nắng. Một nhà buôn nọ thấy nước đá bán lời quá, mua một cái máy nhỏ để làm nước đá. Nhưng vốn ít, sản xuất được ít, do đó phí tổn cao, thành thử không khá, vì sản xuất 20 cây nước đá hay 100 cây thì cũng chỉ cần có hai người thợ máy mà phí tổn về công thợ mới đáng kể, còn phí tổn về điện lực, dầu nhớt, chất hoá học... không là bao.

**c. Phải khéo điều khiển**

Thời này trong sự doanh nghiệp, về phương diện dụng cụ thì ai cũng như ai. Bạn biết dùng máy móc tối tân thì người ta cũng biết mua những máy ấy, bạn biết cách tổ chức thì người ta cũng có thể mượn một nhà chuyên môn tổ chức. Sự bí mật nhà nghề cũng khó giữ được.

Vậy xí nghiệp của bạn thịnh vượng hơn của người chỉ nhờ những nhân viên giúp việc cho bạn thôi, nhất là nhờ người chỉ huy và điều kiện, tức chính thân bạn.

Trong những hội dễ làm ăn, hãng nào cũng phát đạt, không ai nghĩ đến chân lý đó; tới hồi kinh tế khủng hoảng người ta mới chịu nhận rằng *chỉ những hãng có vị giám đốc đặc lực là đứng vững được.*

Vậy trước hết bạn phải biết tổ chức bạn cho thành một người đặc lực đã.

**2**

**THẾ NÀO LÀ TỰ TỔ CHỨC MÌNH**

Tự tổ chức mình là phải rèn luyện:

- a- Trí khôn.
- b- Óc chú ý.
- c- Óc nhận xét
- d- Óc phán đoán suy nghĩ
- e- Tinh thần có phương pháp
- f- Thuật dẫn dụ người

g- Thuật chỉ huy

Về sáu điểm trên từ a đến g đã có nhiều sách viết, chẳng hạn như:

Óc sáng suốt của Nguyễn Duy Cần

Thuật tư tưởng của Nguyễn Duy Cần

Đắc nhân tâm của Dale Carnegie.

Thuật dụng người của H.N Casson.

Tổ chức công việc theo khoa học của Nguyễn Hiếu Lê

Hiệu quả: châm ngôn của nhà doanh nghiệp của Nguyễn Hiếu Lê

Bảy bước đến thành công của Gordon Byron

Ở gần cuối chương này tôi sẽ xét qua về thuật chỉ huy; bây giờ hãy xin nhắc bạn những đức tính cần cho một nhà doanh nghiệp

### 3

## NHỮNG ĐỨC CẦN CHO MỘT NHÀ DOANH NGHIỆP

### a. Óc thực tế quan trọng hơn óc sáng kiến <sup>1</sup>

Có người nói hễ bạn chế tạo được một cái bẫy chuột hoàn hảo nhất thì bạn sẽ thành triệu phú liền và dù bạn ở nơi thâm sơn cùng cốc, người ta cũng phá rừng, đục núi, đắp đường vào thảo lư của bạn để mua bẫy. Lời đó sai: nếu bạn không có óc thực tế, thương mại thì sáng chế nhiều bao nhiêu cũng không có lợi cho bạn.

Biết bao nhà bác học kiếm được nguyên tắc chế ra hoá phẩm này, làm thứ

---

(<sup>1</sup>)Coi thêm cuốn Tay trắng làm nên của Nguyễn Hiến Lê sắp xuất bản

máy nọ mà vẫn phải sống trong cảnh bần hàn, chỉ vì họ thiếu óc thực tế, không tìm được cách sản xuất cho nhiều để bán cho rẻ, không tìm được cách phổ biến hoá phẩm, máy móc của họ. Thứ cao su hoá học đầu phải của Dunlop chế tạo ra mà người nhờ nó làm giàu chính Dunlop.

Kiểu mũi thon thon của xe hơi bây giờ đã có người nghĩ ra từ năm 1910 nhưng 25 năm sau nó mới được thịnh hành nhờ vài hãng xe biết cách dung nó.

**b.** Muốn có óc thực tế, bạn phải *có nhiều lương tri* để phán đoán cho ít lầm (tất nhiên bạn cũng cần có kinh nghiệm và cần nghiên cứu kỹ thị trường; sau này tôi sẽ bàn về hai điểm ấy). Có khi bạn phải bỏ quy tắc mà theo lương tri: ***đừng bao giờ bỏ lương tri mà theo quy tắc.***

Chẳng hạn thư từ giao thiệp với khách hàng đừng nên viết bằng một lời văn cầu thả vì sẽ có hại cho danh tiếng của hãng. Đó là một quy tắc. Nhưng nếu bạn theo đúng quy tắc ấy mà mướn một nhà văn làm thư ký cho bạn thì bạn sẽ thiếu lương tri. Ai không biết Guy de Maupassant là một đại văn hào của Pháp. Vậy mà viên chủ sở của ông viết vào hồ sơ ông câu này: “Làm việc giỏi mà viết tệ lắm”.<sup>1</sup> Vì trong công sở không cần lối viết tiểu thuyết. Guy de Maupassant có biệt tài về viết tiểu thuyết, nhưng thảo một chỉ thị thì chưa chắc đã thạo.

**c.** Bạn nên *khiêm tốn*, đừng nghĩ rằng:

Việc gì bạn đã làm tất phải hoàn thiện,

Phương pháp bạn đã theo tất phải tận mỹ,

Máy móc bạn đã dùng tất phải hoàn hảo,

Và cái gì bạn cũng biết hết.

---

<sup>(1)</sup> Câu này cũng có thể hiểu là viết chữ rất xấu. Chúng tôi không nhớ câu tiếng Pháp ra sao, chỉ nhớ đọc truyện đó trong một cuốn nào đó.

Không ai đủ sức thông minh để học hỏi và hiểu rõ về mọi vấn đề, nên càng làm ăn lớn càng cần nhiều người giúp việc và cần hỏi ý kiến những nhà cố vấn ở ngoài. Nếu nạm không khiêm tốn thì chẳng ai giúp ý kiến cho bạn đâu

**d.** Hỏi ý kiến của người rồi, bạn phải tự quyết lấy vì chính bạn là chủ. Đã người khác quyết định thay bạn những khi bạn phải quyết lấy là làm một việc thất sách; bạn sẽ mất uy tín.

**e.** Tài quản lý của bạn cần hơn tài chuyên môn, vì về phương diện kỹ thuật bạn có thể cậy các nhà chuyên môn giúp sức

Fayol đã nói về môn toán, các nhà doanh nghiệp chỉ cần biết phép tam suất (règle de trois). Hãy giải được bài toán sau này:

Ba người thợ đào trong tám giờ được 12 thước khối đất, cần người thợ trong 4 giờ đào được bao nhiêu thước khối?

Là bạn có thể chỉ huy xí nghiệp được rồi, miễn bạn có tài quản lý. Xí nghiệp càng lớn thì tài đó càng cần nhiều, theo bảng dưới đây:

Các hạng chủ xí nghiệp	Khả năng						Tổng cộng
	Quản lý	Kỹ thuật	Thương mại	Tài chính	An ninh	Kế toán	
Xí nghiệp rất nhỏ	15	40	10	10	5	10	100
Xí nghiệp nhỏ	25	30	15	10	10	10	100
Xí nghiệp trung bình	30	25	15	10	10	10	100
Xí nghiệp lớn	40	15	15	10	10	10	100



**TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN**

Xí nghiệp rất lớn	50	10	10	10	10	10	100
Xí nghiệp của chính phủ	60	8	8	8	8	8	100

Còn nhân viên một cơ quan kỹ thuật thì khả năng nên như bảng sau này:

Các hạng nhân viên	Khả năng						Tổng cộng
	Quản lý	Kỹ thuật	Thương mại	Tài chính	An ninh	Kế toán	
Một ngành lớn	5	85	"	"	5	5	100
Thợ	15	60	5	"	10	10	100
Cai	15	60	5	"	10	10	100
Chủ xưởng	15	45	5	"	10	15	100
Chủ ban	30	30	5	5	10	10	100

Chủ phòng kỹ thuật	35	30	10	5	10	10	100
Giám đốc	40	15	15	10	10	10	100
Nhiều phòng hợp							
Giám đốc							
lại do một người							
Tổng giám đốc	50	10	10	10	10	10	100

Xét hai bảng trên ta nhận thấy rằng theo kinh nghiệm của người Âu, chức vụ càng cao trong xí nghiệp thì khả năng kỹ thuật càng ít cần mà khả năng quản lý càng quan trọng. Vậy bạn phải luôn luôn luyện tài quản lý của bạn (Tất nhiên những con số trong hai bảng trên chỉ có một giá trị tương đối) .

4

**CÔNG VIỆC CHỈ HUY**

Người quản lý phải đồng thời là:

- Một viên đại tướng biết cách chỉ huy,
- Một quan toà biết cách xét xử,
- Một nhà giáo dục khéo dạy dỗ

- Một nhà tâm lý biết khích lệ, cổ vũ

a. Biết chỉ huy là biết phân quyền. Dù trong một xí nghiệp nhỏ, hẳn đã muốn người giúp việc là phải chia bớt quyền hành cùng trách nhiệm cho họ. Khi giao việc, bạn nên nhớ những qui tắc sau này:

- Lựa việc mà giao cho hợp với khả năng và thị hiếu của mỗi người.

- Để cho họ quyết định, lãnh trách nhiệm, có sáng kiến trong phạm vi của họ; bạn chỉ kiểm soát thôi.

- Công việc gì mà người dưới có thể làm cũng hoàn hảo như bạn thì đừng làm lấy; để có thì giờ làm những việc mà chỉ bạn làm được.

- Mỗi người không nên điều khiển quá sáu người vì quá số ấy, công việc người quản lý sẽ nặng nhọc quá.

Chỉ cấp cuối cùng như cai coi là có thể chỉ huy được 10,15 người

b. Khi xét xử, nên nhớ:

- Có công tâm, đừng nóng nảy.

- Khi lỗi còn nhỏ, chưa rõ thì nên tha, nếu công chưa rõ cũng nên thưởng.

- Phạt để người ta sửa mình chứ không phải để làm nhục người ta.

- Đã phạt ai rồi thì đừng nhắc tới lỗi người đó nữa.

c. Muốn khích lệ ai, phải:

- Làm gương cho họ,

- Suy nghĩ kỹ rồi hãy hứa để có thể giữ được lời hứa,

- Đừng đòi hỏi ai quá sức người ta,

- Nên niềm nở, thân mật với người dưới,

Trên 50 năm trước, Thống chế Lyantey phàn nàn như vậy về các nhà chỉ huy trong quân đội:

“Người ta đã nghiên cứu kỹ lưỡng súng đại bác, súng trường, ngựa; nhưng lại nghiên cứu rất ít về con người dùng những vật đó, mà chỉ nhờ người có biết khéo dùng thì những vật ấy mới có giá trị. Trong đội kỵ binh chẳng hạn, biết rõ ngựa hơn biết lính là một điều cực kỳ vinh hạnh cho sĩ quan; chúng tôi có thể kể tên nhiều sĩ quan trẻ tuổi tự đắc rằng biết tí mĩ 35 con ngựa mà họ cai quản (điều ấy đáng khen lắm) /.../ nhưng họ lại rất hãnh diện thêm rằng: “Còn tên lính của tôi thì không sao nhớ tên chúng được; tôi kém kỹ tính về chỗ đó”. Nào phải họ chỉ quên tên lính mà thôi; hỏi họ ông thấy những điều họ hiểu biết về lính không bằng một phần mười những điều họ hiểu biết về ngựa. Rồi họ kết: “Với lại, tụi họ là đồ súc sinh”.

Những người lính đó đâu phải là đồ súc sinh.

Hiện nay còn biết bao ông chủ vẫn giữ tinh thần lạc hậu ấy, coi người giúp việc như những con số: số 37 coi máy tiện, số 52 đau phải nghỉ, số 13 làm biếng..., còn máy móc thì quý báu vô cùng, có nhân viên nào làm hư một bộ phận thì nạt nộ, đòi đuổi, đòi bồi thường.

Như vậy mà muốn khích lệ để người ta hăng hái làm cho xí nghiệp của mình phát đạt thì có khác nào mời người ta vào nhà mà đóng kín cửa lại không?

d. Bạn phải là một nhà giáo nghĩa là phải huấn luyện người giúp việc cho rành nghề thêm để họ có thể lần lần lãnh những trách nhiệm quan trọng hơn và thay thế bạn được.

Người chủ nào không lựa và đào tạo được người thay thế mình thì sự nghiệp còn bấp bênh lắm

### **NHỮNG TẬT BẠN NÊN TRÁNH**

Ông Fr. Baumgarten trong cuốn “Psychologie et facteur humain dans l’entreprise” đã kể những tật mà bạn nên tránh:

- Quá chú trọng đến tiểu tiết thành thử không thấy những chỗ thiết yếu,
- Đòi hỏi người khác nhiều quá
- Phản ứng lại tức thì gặp điều gì không vừa ý,
- Kết luận vội vàng
- Dễ quạu,
- Hay oán hờn,
- Dễ thất vọng,
- Tính tình dễ thay đổi
- Lãnh đạm với người khác,
- Thiếu nghị lực,
- Thiếu tinh thần hy sinh,
- Không biết tự chủ
- Có óc tôn ti quá,
- Không công bằng,
- Không có nhân phẩm,

Kể ra làm một nhà doanh nghiệp cũng khó thật, cần luyện biết bao đức! Nếu không khó thì sao khắp thế giới có hàng triệu bác sĩ, tấn sĩ, kỹ sư mà chỉ được mười người như Ford, Carnegie...

Nếu bạn muốn thành công lớn thì phải tốn công tự tổ chức bạn như vậy; còn nếu muốn làm ăn nhỏ nhỏ thì chỉ có hai đức này cũng đủ: cần và kiệm. Biết bao nhà buôn Trung Hoa thành trung chỉ nhờ hai chữ ấy.

### TÓM TẮT

- Phải làm thoả mãn nhu cầu của công chúng, có đủ vốn làm ăn và khéo điều khiển công việc thì mới thành công
- Muốn điều khiển xí nghiệp, bạn phải biết tự tổ chức bạn trước đã. Địa vị càng cao, trách nhiệm càng nặng thì tài kỹ thuật của bạn càng không cần thiết bằng tài chỉ huy, suy xét và quyết đoán
- Phải biết trọng người hơn máy móc. Máy không sản xuất gì cả, chỉ người mới sản xuất. Làm nên được sự nghiệp là nhờ những người cộng sự

**CHƯƠNG IV**

**CÔNG VIỆC QUẢN LÝ**

1. Những quy tắc chung

2. Công việc phòng giấy

1) Văn thư

a. Khi thư tới

b. Khi vô số

c. Viết thư

d. Mẫu in

e. Gởi thư

f. Kiểm soát văn thư

2) Tài liệu

a. Tài liệu nội bộ

b. Tài liệu ở ngoài

3) Phân loại và sắp đặt tài liệu

a. Căn cơ quan tài liệu

b. Phân loại tài liệu

4) Lập thống kê biểu và đồ biểu

1

## NHỮNG QUY TẮC CHUNG

Trước khi xét cách tổ chức văn phòng, bạn nên biết ít nhiều quy tắc tổ chức cơ quan quản lý.

Bạn nên làm một đồ biểu tổ chức xí nghiệp như dưới đây (coi trang sau) để thấy rõ cách tổ chức và cải thiện nó nếu cần: hoặc thu vài cơ quan lại, hoặc tránh những sự xung đột về quyền hành, hoặc rút bớt, tăng thêm người làm, chuyển chuyên nhân viên...

Đồ biểu đó có thể kéo dài bao nhiêu cũng được.

\* Khi sắp đặt các phòng, bạn có thể theo một trong hai phương pháp này:

- Hợp chung những nhân viên cùng làm một ngành chuyên môn như thư ký đánh máy ở một phòng, kế toán viên ở một phòng khác.

- Hợp chung những nhân viên mọi ngành nhưng cùng thuộc về một công việc, như tất cả các nhân viên dùng trong công việc chế tạo hoá phẩm A ngồi chung với nhau: người lo đánh máy, người lo kế toán, người lo về thương mại...

Mỗi phương pháp có những lợi riêng. Phương pháp trên áp dụng vào những xí nghiệp lớn có thể giúp bạn rút bớt nhân viên và dùng một người chuyên môn để giám thị mỗi phòng; trong phương pháp dưới, người chủ mỗi cơ quan có liên lạc mật thiết với người công sự hiểu họ hơn, do đó kết quả nhiều hơn...

Hiện nay hầu hết các công sở đều dùng phương pháp sau. Tuy nhiên không có quy tắc nào bắt dịch: bạn phải tùy nghi mà áp dụng hai phương pháp ấy, có thể dung hoà cả hai <sup>1</sup>

---

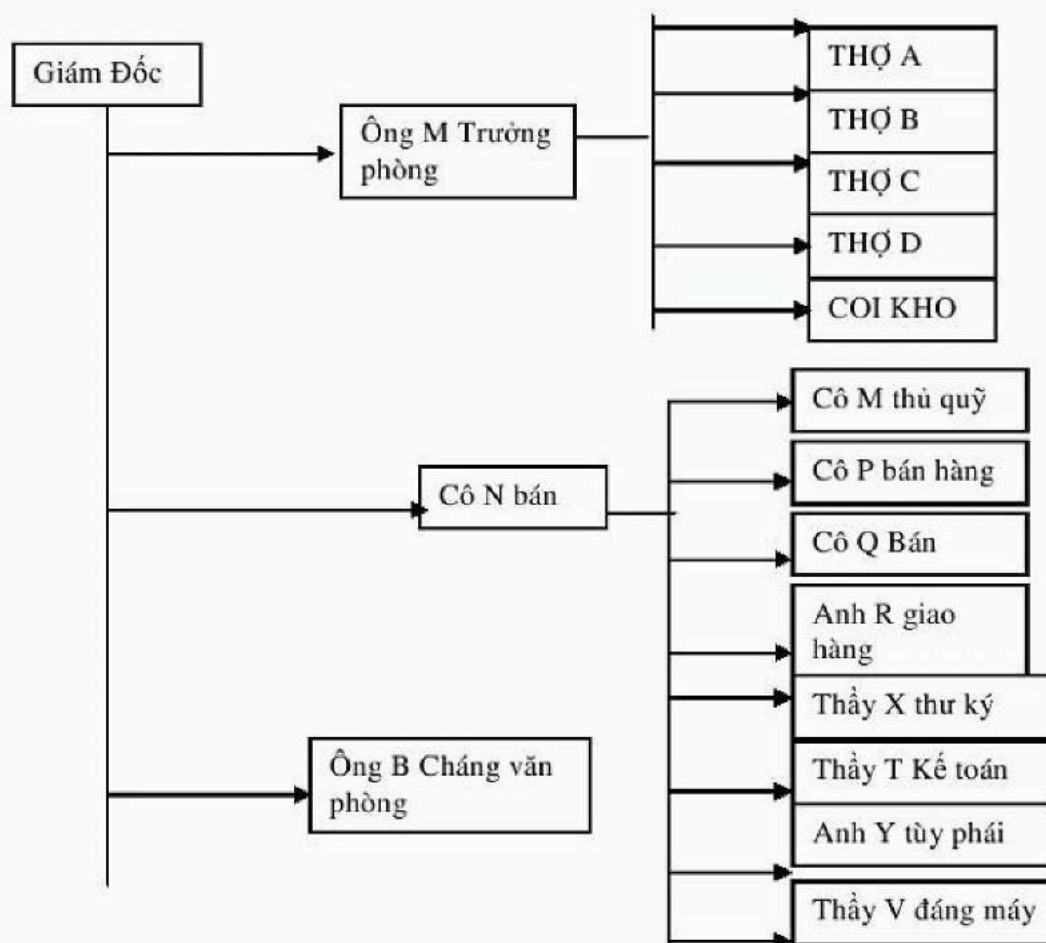
(<sup>1</sup>) Tôi nghĩ, trong xí nghiệp nên gom hết các thư ký đánh máy vào một phòng riêng, kêu là phòng đánh máy trung ương. Như vậy có hơi buồn cho các ông chủ sự vì ông nào cũng muốn có một cô thư ký đánh máy riêng, nhưng lợi cho xí nghiệp. Mỗi phòng có một cô



## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

\* Khi xí nghiệp rất lớn, có nhiều chi nhánh ở xa nhau. Mỗi chi nhánh nên tổ chức đúng như cơ quan trung ương và phòng văn thư hoặc kế toán của mỗi chi nhánh trực tiếp đặt dưới quyền phòng văn thư hoặc kế toán trung ương. Người quản lý chi nhánh chỉ có phận sự phối trí các công việc trong chi nhánh; như vậy có lợi là các nhà chuyên môn trong một ngành liên lạc trực tiếp với nhau từ trên xuống dưới.

Hãng	Ngày...Tháng... Năm...
Giám đốc Xếp: 3 người	Thực ngạch 17 người



thư ký đánh máy thì có lúc cô ấy ngồi không, có lúc phải làm nhiều việc quá. Gom hết các cô lại một phòng thì sự phân phát công việc sẽ điều hòa hợp lý hơn, người giỏi làm việc khó, người dở làm việc dễ...

Nhưng cũng có khi nên để người quản lý chi nhánh đủ quyền chỉ huy các nhân viên dưới quyền, cho mọi quyết định được mau chóng hơn. Trong trường hợp đó, người quản lý phải đủ tài.

Bạn nên nhớ về môn tổ chức, không có chân lý nào tuyệt đối, phương pháp phải thay đổi tùy hoàn cảnh.

\* Nên phân phối quyền hành sao cho các cơ quan được tự do hoạt động, có sáng kiến, quyết định lấy. Hãng giày Bata nổi danh khắp thế giới nhờ áp dụng quy tắc ấy mà thịnh vượng.

\* Nên nghiên cứu kỹ lưỡng cách sắp đặt các phòng để rút bớt sự giao dịch giữa các nhân viên. Nếu có thể được, nên sắp đặt xường ra sao cho nguyên liệu vào ở đầu này, biến đổi lần lần trong xường, tới khi trở ra đầu kia thì thành hoá phẩm rồi chạy ngay vào trong kho chứa hàng.

\* Nên cất một phòng rộng rồi dùng những tủ đứng để ngăn thành phòng nhỏ. Những tủ đó thành những bức vách chứa được đồ mà lại có thể dời đi dời lại được.

\* Nên thu hết những công việc nhận hàng, gửi hàng vào một nơi cho tiện việc chở chuyên, gói đồ, đóng thùng...

\* Phòng làm việc nơi nào ồn ào quá thì nên đặt xa các phòng khác vì tiếng động có thể giảm năng lực làm việc của ta từ 15 đến 25 phần trăm.

\* Nên dùng nhiều giấy in sẵn để bớt công việc cho người thư ký.

\* Giấy tờ nên theo vài khổ nhất định để mua nhiều được rẻ và dễ sắp vào ngăn tủ.

\* Mỗi năm nên kiểm điểm lại xem có kiểu mẫu giấy in sẵn nào ít dùng thì bỏ đi, hoặc có thể thu hai ba kiểu để làm một được không.

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM VIỆC

---

\* Nên viết sẵn nhiều bức thư kiểu mẫu rồi đánh số: kiểu 1, kiểu 2, kiểu 3... Người thư ký có thể theo những kiểu ấy mà trả lời lấy được.

\* Nên dùng giấy tốt để viết thư. Đánh máy nên sạch sẽ và rõ ràng, vì người ngoài xét sự quan trọng của xí nghiệp theo những bức thư của ta.

\* Dùng giấy màu để bót làm lần và dễ sắp. Chẳng hạn toa hàng đánh làm ba bản, một bản gởi đi, một bản giữ lại ở phòng bán, một bản gởi qua phòng kế toán thì nên lựa ba màu khác nhau cho ba bản ấy

\* Thường kiểm soát năng lực làm việc của nhân viên.

Một thư ký đánh máy trung bình đánh được 1.000 hàng mỗi ngày, mỗi hàng 15 phân, mỗi ngày làm việc 7-8 giờ. Nếu người đó vừa coi một bản tốc ký vừa đánh thì chỉ được độ 700 hàng.<sup>1</sup>

Viết tay hoặc đánh máy trung bình được 600 bao thư mỗi ngày,<sup>2</sup>

Một kế toán viên trung bình mỗi giờ ghi được 20 công việc vào sổ.

\* Định rõ công việc cho mỗi nhân viên. Công việc nào hơi khó thì phải phân tích ra kỹ lưỡng cho một người không quen việc cũng có thể coi đó mà làm được.

\* Giao trách nhiệm cho một nhân viên và cho họ quyền ký thay ta trong những việc không quan trọng. Tại các công sở, tôi thường thấy nhiều ông chủ suốt ngày chỉ có mỗi một việc là ký tên. Giấy tờ tầm thường đến đâu họ cũng ký. Nhiều khi họ nhắm mắt ký vì thì giờ đâu mà coi hết được. Sao không giao những việc lật vật cho người dưới để tập lãnh trách nhiệm thay mình?

---

<sup>(1)</sup> Đó là ở bên pháp, ở bên mình con số đó không biết còn được một nửa không

<sup>(2)</sup> Đó là ở bên Pháp, ở bên mình con số đó không biết còn được một nửa không

\* Dùng máy thay người – mỗi khi công việc hơi bề bộn – như máy toán, máy làm kế toán, máy đánh toa hàng, máy ghi sổ tiền (caisese enregistreuse)

2

## CÔNG VIỆC PHÒNG GIẤY

Công việc phòng giấy chia làm 4 loại:

- Văn thư,
- Tìm tài liệu,
- Phân loại và sắp đặt tài liệu,
- Lập thống kê biểu.

Tuỳ xí nghiệp quan trọng hay không, công việc phòng giấy sẽ giao cho một cơ quan có nhiều người hoặc cho một người. Trong những xí nghiệp nhỏ, ông chủ đảm nhiệm công việc ấy hoặc mượn một thư ký phụ lục. Xí nghiệp lớn hay nhỏ thì công việc cũng không khác gì nhau.

### 1. Văn thư

#### a. Khi thư tới

Xí nghiệp hơi lớn thì nên có một hộp riêng ở sở Bưu Điện để mỗi ngày tới những giờ nhất định cho người lại lấy, như vậy đỡ được những sự trễ nải hoặc bất ngờ trong công việc phát thư của trạm.

Khi thư tới, một người đáng tin cậy của cửa hàng mở ra, đọc mỗi bức thư xem trong đó nói gì rồi phân phát cho các cơ quan. Nếu đích thân ông chủ hoặc viên giám đốc mở thư thì có thể ghi ngay cách trả lời lên thư để cơ quan lãnh thư để làm việc và có thể trả lời ngay được.

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẸN

---

Nên coi chừng đừng nên để sót giấy tờ, nhất là bưu phiếu ở trong bao thư.

Lại phải kiểm điểm xem giấy tờ ghim theo thư có đủ không.

### **b. Ghi thư vô sổ**

Có nên ghi vào sổ những bức thư nhận được hoặc gửi đi không? Về điểm đó ý kiến của các nhà tổ chức còn bất nhất. Người cho là tốn công vô ích; người bảo là cần thiết vì có ghi vào sổ thì mới dễ biết được những bức thư nào thất lạc hoặc chưa trả lời.

Tôi tưởng chỉ nên theo quy tắc này: *công việc nào mà sự ích lợi không đủ bù sự phí tổn thì phải bỏ đi.*

Vậy nếu nhân viên trong hãng là những người cẩn thận, đáng tin cậy, suốt năm không đánh lạc một bức thư nào mà cũng ít khi chậm trễ trong sự trả lời thư từ thì công việc ghi thư vô sổ có thể bỏ đi, trừ những thư quan trọng và ngân phiếu.

Trái lại nếu sự tổ chức chưa được hoàn hảo thì ghi thư vô sổ là một việc nên làm.

Sổ ghi những thư tới hãng có thể in theo kiểu sau này:

Người gửi			Số của hãng	Đại ý trong thư	Giao cho phòng	Trả lời		Tiêu chú
Tên họ	Số thư	Ngày gửi				Thư số	Ngày	
1	1	3	4	5	6	7	8	9

				Ngày 20-III-63			
Nguyễn Văn X		18-3	281	Hỏi giá viết máy	Bán	372	21.3
Tân Hưng	157	19-3	282	Báo tin đã gửi hàng theo com măng số 81 ngày 15-2		Mua	

Thư nào không cần trả lời thì gạch ngang trong cột 7 và 8. Số trong cột 4 là số của hãng ghi vào mỗi bức thư theo thứ tự nhận được trước hay sau.

Ghi vô số rồi thì phân phát cho các cơ quan. Bạn có thể cho ghi trên thư:

-Giờ và ngày thư tới hãng.

-Giờ và ngày giao cho cơ quan.

-Kỳ hạn phải trả lời.

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẪN

---

-Nếu là một bức thư cần phải chuyển qua nhiều cơ quan thì phải ghi tên những cơ quan đó vào thư theo thứ tự. Giám đốc mỗi cơ quan coi rồi, ký tên vào rồi gửi cho cơ quan sau.

Những thư có tách cách gấp thì nên đánh một dấu riêng chẳng hạn chữ G để các viên chủ sự chú ý tới.

### c. Viết thư

Thư từ luôn luôn viết hoặc đánh máy làm hai bản, một gửi đi, một giữ lại.

Vậy nếu viết tay thì dùng một ngòi bút cứng, lấy hai tờ giấy đánh máy, lót một tờ giấy than (papier carbone) vào giữa rồi viết.

Bạn có thể đọc cho một người tốc ký lại; khi đọc bạn có thể dùng điện thoại.

Tại Âu Mỹ người ta còn dùng máy magnétophone và những máy đánh tốc ký.

Bạn nên nhớ *mỗi bức thư chỉ được xét một vấn đề* thôi. Chẳng hạn bạn muốn viết cho hãng X đề:

-Nhắc họ gọi thứ hàng M cho bạn.

-Cho họ biết công việc quảng cáo của họ có nhiều kết quả.

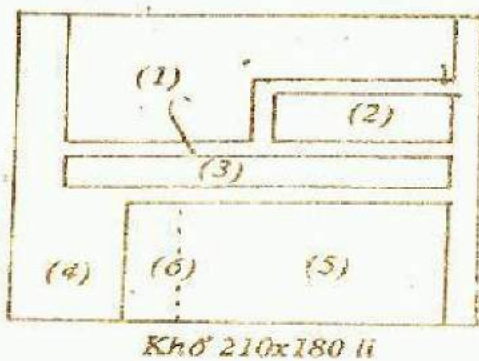
Thì viết riêng làm hai bức để hãng đó dễ sắp thư của bạn vào những sổ riêng (sổ bán hàng, sổ quảng cáo) và dễ chuyển thư tới những cơ quan riêng. Nếu viết chung vào một bức thư thì họ biết sắp vào sổ nào? Sổ bán hàng hay sổ quảng cáo? Tất nhiên họ phải chép lại một bản để có hai bản cho vào hai sổ.

Đó là nói về những xí nghiệp lớn có sổ sách đàng hoàng. Còn trong những công việc làm ăn nhỏ thì một bức thư có thể xét nhiều vấn đề; bạn chỉ cần đánh số những vấn đề đó cho mình bạch là đủ lắm rồi.

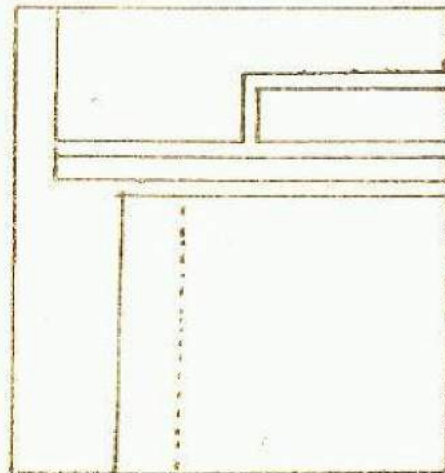
Khi gọi một điện tín đi thì nhớ gọi ngay một bức thư nhắc lại những điều trong điện tín ấy. Ở Pháp, điện tín của các hãng lớn đều do một người của hãng lớn đều do một người của hãng đọc bằng điện thoại cho nhân viên sở Bưu Điện.

Lời lẽ trong thư nên nhã nhặn và nhất là sáng sủa.

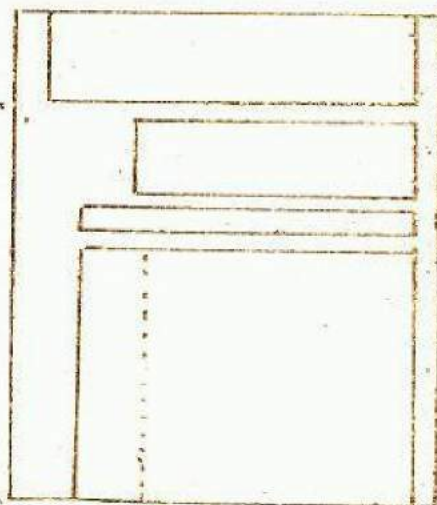
Hội Tiêu chuẩn hoá của Pháp (Comité de Normalisation) đã định những mẫu thư như sau:



Khổ 210x180 li



Khổ 210x270 li



Khổ 135x210 li

- (1): Địa chỉ người gửi
- (2): Địa chỉ người nhận
- (3): Ngày gửi - Đại ý trong thư nhắc lại số và ngày những thư trước có liên quan với thư này.
- (4): Lề
- (5): Chỗ để viết thư
- (6): Mỗi khi xướng hàng thì đánh lùi vào tới đó.



## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

---

Dùng những mẫu đó có lợi sau này

-Người đánh máy sẽ quen tay (vì cách trình bày đã nhất luật), không bỏ quên một chi tiết nào (thường khi họ quên ghi đại ý trong thư).

-Vì khổ thư nhất định, người thư ký dễ sắp vào sổ.

-Khách hàng nào biết công việc làm ăn, trông bức thư có thiện cảm ngay với hãng.

### d. Mẫu in

Bất kỳ xí nghiệp nào cũng cần một mẫu in sẵn như toa hàng, com măng, sổ sách kế toán... để người thư ký đỡ công việc và tránh được nhiều sơ sót.

Chẳng hạn bạn làm chủ một cửa tiệm bán sách, mỗi tháng phải làm toa tính sổ cho những nhà gởi sách bán. Nếu bạn không in sẵn những toa như kiểu dưới đây (coi trang sau) thì người thư ký mỗi lần làm toa phải chép lại đúng toa mẫu; nếu người ấy lười không coi lại toa mẫu thì có thể quên một vài cột và sự trình bày có thể khác những toa trước, làm mất thì giờ cho người đọc toa.

Nên giao công việc lập mẫu đơn in cho một cơ quan trung ương để khỏi có những đồ in vô ích, thừa hoặc khó dùng. Nếu cơ quan nào cũng lập những mẫu in riêng thì có khi trùng nhau.

Số sách báo còn lại

Số tiền

Tên sách báo	Số cũ	Nhận thêm + Trả lại -	Bán trong tháng (a)	Còn lại	Giá ghi	Hoa hồng	Giá phải trả ((b)	Số tiền phải trả (ax b)	Tiểu chú
1	2	3	4		6	7		9	10

Cuối năm khi xét lại các mẫu in, nên tự hỏi những câu này:

-Mẫu đó có tốn tiền vô ích không? Có làm mất thì giờ vô ích không?

-Bỏ nó đi có hại gì không?

-Trong hăng có một mẫu nào tương tự như nó không?

-Có nên thuê bớt một cột nào trong mẫu không?

-Người thư ký có ghi lên đủ những cột hoặc hàng bỏ trắng trong mẫu không? Nếu không thì tại sao? Tại nó vô ích? Hay tại người đó làm biếng?

Khi lập mỗi mẫu in, nên nhớ những điều này:

-Phải đặt tên cho mỗi mẫu

- Trên mỗi mẫu phải có chỗ để ghi số thứ tự của nó khi sắp vào sổ.

-Mẫu phải rõ ràng ,dễ đọc, dễ hiểu.

-Phải giản tiện và đầy đủ những điều cần thiết.

-Cách trình bày phải khéo, mỗi ô phải rộng, hẹp xứng với những chữ, số sẽ ghi trong đó; những chỗ bỏ trắng cũng vậy, nên đánh máy hoặc viết trước vài hàng để biết mà định bề rộng của ô, chiều dài của chỗ bỏ trắng.

Rồi lại phải định:

-Khổ giấy

-Loại giấy

-Cách in

Những khổ giấy thường dùng là:

75 x 125 li

100 x 150 li

125 x 200 li

210 x 270 li

270 x 420 li

Khi định khổ giấy, chiều rộng nên kể trước, chiều cao kể sau, để người ta biết phải dùng nó theo chiều nào. Chẳng hạn một mẫu in 125 x 75 thì chiều rộng hơn chiều cao, một mẫu in 75 x 125 thì chiều cao hơn chiều rộng.

Loại giấy dùng để in thay đổi tùy:

- Tài liệu phải giữ lâu hay không.
- Tài liệu có thường dùng tới không.
- Viết tay hay đánh máy lên mẫu.

Khi giao cho nhà in, nên chỉ rõ ràng và tỉ mỉ cách in ra sao, nếu không sẽ mất công cho ta lắm.

Khi lập một mẫu in, đừng nên cho in nhiều vội, hãy dùng thử nó trong một thời gian đã, xem có cần sửa đổi gì không.

đ. Gởi thư

Trước khi dán bao thư, nên soát lại xem giấy tờ, tài liệu ghim theo thư có đủ không. Muốn cho công việc kiểm soát ấy được dễ dàng, khi viết thư ta nên ở ngoài lề số và tên những tài liệu ghim theo, chẳng hạn:

Ghim theo:

1 bản sao bức thư...

1 bản đồ,

1 bản kê phí tổn.

Phải cân thư để xem phải dán bao nhiêu cò. Những hăng lớn nên có một cái cân thư.

Nếu trong một bao mà gởi nhiều thư hoặc tài liệu thì phải kèm theo một tờ kê những đồ gởi (bordereau d'envoi).

Nếu dùng những kiểu thư đã được tiêu chuẩn hoá như ở trang 94 thì bạn có thể dùng bao thư có miếng giấy kính và khỏi phải chép lại địa chỉ người nhận lên trên bao.

Phải ghi vào sổ những thư quan trọng gởi đi. Sổ đó tựa tựa sổ ở trang 73

Số	Ngày	Người gởi. Người nhận,(1) Đại ý trong thư	Giao cho gởi hàng 1	Tiểu chú
		← Tên người gởi ← hoặc nhận thư viết từ đây		

(<sup>1</sup>) Bôi những chữ vô ích đi

		Đại ý trong thư viết thụt vô đây			
--	--	-------------------------------------	--	--	--

**e. Kiểm soát văn thư**

Phải thường kiểm soát công việc người thư ký thay mặt bạn viết thư cho khách hàng.

Ông H.N.Casson, người sang lập tạp chí Efficiency kể chuyện một lần hỏi ông giám đốc xí nghiệp nọ:

- Ông biết trong hãng ông bao nhiêu người thay mặt ông viết thư cho khách hàng không?

Viên giám đốc đó không trả lời được, tìm tòi một hồi lâu rồi ngạc nhiên có tới 14 người.

Mười bốn người thay mặt cho ông mà ông không hay. Có phải cả mười bốn người đó luôn luôn nhã nhặn với khách hàng không? Chắc chắn là không. Và chỉ một người trả lời khách hàng một cách vụng về, vô lễ là đủ cho ông mất một mối hàng rồi.

Vậy việc kiểm soát thư từ ảnh hưởng lớn tới sự thịnh suy của hãng đấy.

Thư thường thì nên trả lời nội trong 48 giờ, thư gấp nội trong 24 giờ. Dù chưa kiểm đủ tài liệu để trả lời ngay được thì cũng nên hồi âm cho người ta biết,

dùng bắt người ta mong đợi. Sự hồi âm mau chóng, chứng tỏ rằng bạn đáng tin cậy đấy.

Nếu trong hăng thường có sự trễ nải về việc hồi âm khách hàng thì bạn nên ghim vào mỗi bức thư cần trả lời một miếng giấy nhỏ như sau:

Phòng	Tới	Gởi đi	Ký tên
(1)	(2)	(3)	(4)
M.T	11-8	11-9	
Ô.X	11-12	11-16	
Ô.Y	11-16.30	11-18	
Ô.T	12-8	12-11	

Người mở thư biên ngày giờ khi tới (M.T: mở thư, 11-8 là ngày 11 hồi 8 giờ); chuyển thư cho nhân viên nào thì biên ngày giờ vào cột(3) (11-9; ngày 11 hồi 9 giờ) và tên nhân viên đó (ông X) và vào cột (1) theo thứ tự trước sau.

## 2. Tài liệu

Bất kỳ xí nghiệp nào cũng cần tài liệu. Không biết dùng tài liệu cũng như nhắm mắt điều khiển xí nghiệp vì không hiểu chút gì về tình hình trên thị trường và cả ngay trong hăng nữa.

a. Có nhiều tài liệu riêng về nội bộ như:

\* Tài liệu về sự sản xuất.

## *TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN*

---

- Nguyên liệu cho mỗi ngành,
- Số dự trữ và giá trị của nó,
- Số tiêu thụ,
- Phương pháp sản xuất, các thí nghiệm,
- Số hoá vật đã chế tạo xong,
- Số máy móc, khí cụ,
- Số mất mát

.....

### *\* Tài liệu về nhân viên.*

- Số nhân viên trong mỗi tháng
- Số nhân viên xin nghỉ, xin thôi, bị nạn trong khi làm việc,
- Lương, phụ cấp, tiền thưởng,
- Sức sản xuất,

.....

### *\* Tài liệu về ngành bán*

- Com măng nhận được,
- Khách hàng (sắp theo từng miền, theo nghề nghiệp),
- Hàng bán được,
- Quảng cáo.

.....  
\* Tài liệu về kế toán và tài chính

- Số nhập

- Số xuất,

- Mọi phí tổn,

.....  
b. Lại có những tài liệu ở ngoài như:

\* Về thị trường nhân công:

- Nhân công

- Công việc theo từng hạng,

- Vấn đề xã hội,

- Tâm lý người làm công,

.....  
\* Về thị trường hoá vật

- Giá bán,

- Sức sản xuất của toàn quốc,

- Các nhà cạnh tranh với hàng,

- Sức tiêu thụ của khách hàng,

- Xuất cảng,



- Nhập cảng,

- Thuế đòan,

.....

\* Về tình hình làm ăn

- Tình hình kinh tế,

- Những thời kỳ lên xuống,

.....

\* Về kỹ thuật

- Những phương pháp mới để sản xuất

- Khí cụ, máy móc mới

- Chấp chiêu phát minh (brevet d' invention),

.....

Tài liệu nội bộ là những giấy tờ trong hãng. Nếu hãng lớn thì mỗi cơ quan khi làm một giấy tờ gì quan trọng phải làm thêm một bản gửi lại phòng Tài liệu. Tài liệu ngoại lai kiểm trong các sách chuyên môn, công báo, thông điệp, tạp chí kỹ thuật, quàng cáo, mục lục...

### **3. Phân loại và sắp đặt tài liệu**

#### **a. Cần có cơ quan tài liệu.**

Tài liệu thu nhập đợc nhiều mà không biết sắp đặt, giữ gìn thì cũng vô ích.

Trong cuốn Tổ chức công việc theo khoa học tôi đã viết:

“Ở nước ta, ít người chú trọng đến sự ích lợi của tài liệu. Công sở nào cũng có người giữ văn thư nhưng thường chức vụ đó ít quan trọng, chỉ dùng một thư ký tập sự công nhật. Họ muốn sắp đặt tài liệu ra sao tùy ý, không theo một phương pháp nào, đến khi cần dùng tài liệu, kiếm không ra. Công việc của họ đã không vui, lương lại ít, nên họ hay xin thôi. Người khác vô cùng bở ngỡ, lại sắp đặt tài liệu theo ý riêng khác với người trước. Thành thử ta thấy những tài liệu khác nhau mà sắp chung với nhau, không sao kiếm nó. Như vậy có tài liệu cũng như không và số lương trả cho người giữ văn thư là số tiền quẳng x xuống biển.

“Các công sở còn vậy, nói chi tới các xí nghiệp, các hãng buôn của mình, chẳng những hầu hết không có người giữ tài liệu mà có khi không biết đến cả sự ích lợi của nó nữa”.

Những xí nghiệp lớn ở Âu Mỹ trái lại, coi cơ quan “Tài liệu” là rất quan trọng, mượn những nhà chuyên môn đọc các sách báo để tìm tài liệu, lựa chọn rồi sắp đặt, giữ gìn, báo cáo cho cơ quan khác hay chuyển giao cho cơ quan nào muốn dùng.

Họ lại dùng những thê, bìa kẹp, hộp tủ, để ghi và chứa tài liệu

Nghiên cứu kỹ về cơ quan tài liệu phải một cuốn dày 200 trang. Vì phạm vi cuốn này, tôi chỉ xin xét qua những trường hợp rất thông thường.

#### b. Sự phân loại tài liệu.

Trước khi sắp đặt, phải phân loại. Có nhiều cách phân loại:

- Theo niên biểu (sắp theo từng năm),
- Theo chữ cái (như trong các tự điển),
- Theo từng miền,

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

---

- Theo môn loại,
- Theo tên tác giả,
- Thập tiến phổ cập<sup>1</sup>

1. Tài chính	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 Các người hùn vốn</li> <li>12. Các nhà Ngân hàng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>111. Các người hùn nhiều vốn</li> <li>112. Các người hùn ít vốn.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>121. ở trong nước</li> <li>122. ở ngoài nước.</li> </ul>
2. Thương mại	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Mua</li> <li>2.2 Bán</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>211. Thị trường</li> <li>212. Thời giá của tiền ngoại quốc</li> <li>213. Thuế đoan</li> <li>214. Chở chuyên</li> <li>221. Giao kèo</li> <li>222. Đại lý</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>231. Báo chí</li> <li>232. Mục lục</li> <li>233. Bảng quảng cáo</li> <li>234. Hát bóng</li> </ul>
	2.3 Quảng cáo	<ul style="list-style-type: none"> <li>311. Phòng văn thư</li> <li>312. Phòng thương mại</li> <li>313. Xưởng</li> <li>314. Phòng kế toán</li> </ul>
3. Quản lý	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Nhân viên</li> <li>3.2 Thống kê</li> <li>3.3 Bảo hiểm</li> <li>3.4 Đồ đạc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>321. ....</li> <li>322. ....</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>411. ....</li> <li>412. ....</li> </ul>
4. Sản xuất	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Thợ thuyền</li> <li>4.2 Dụng cụ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>411. ....</li> <li>412. ....</li> </ul>

(<sup>1</sup>) Nên coi thêm cuốn " Tổ chức công việc theo khoa học" của tác giả để hiểu rõ phương pháp này

4.3 Nguyên liệu

431. ....

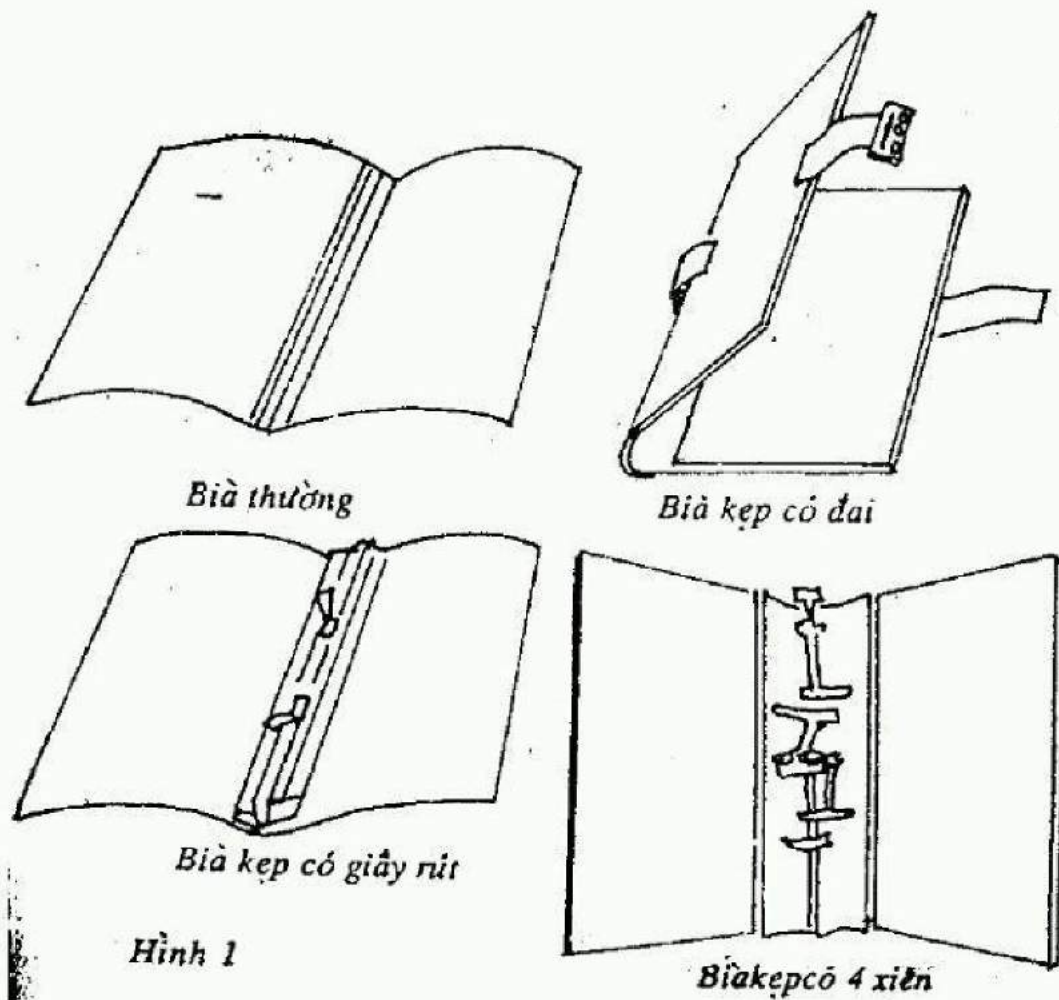
432. ....

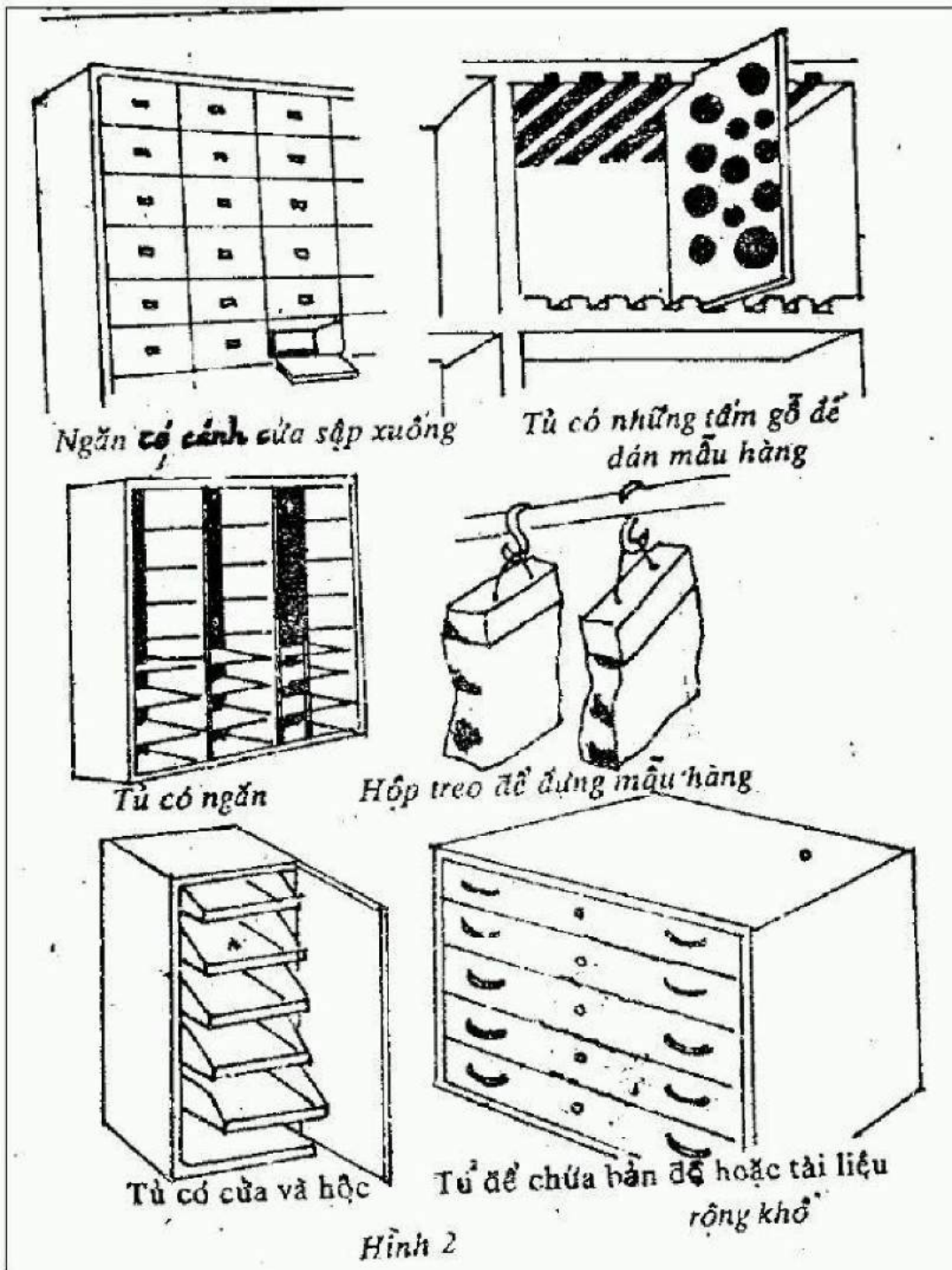
Mỗi cách đó có tiện lợi riêng và hợp với một loại tài liệu

Một xí nghiệp lớn có thể dùng lối sau này áp dụng nguyên tắc thập tiến (décimal).

Khi sắp thì dùng những bìa kẹp (hình số 1)

Hộp và tủ (hình 2)





Muốn ghi đại ý và số thứ tự của mỗi tài liệu thì phải dùng thẻ. Mỗi thẻ dùng cho một tài liệu; nhiều thẻ sắp trong một hộp thẻ (coi hình dưới đây). Thẻ là một miếng bìa cứng, khổ thường là:

105x 140 li

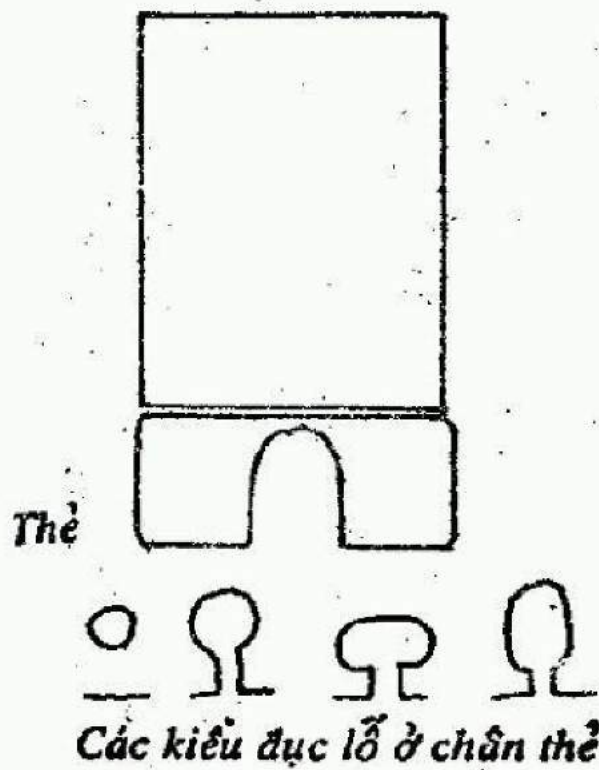
150 x 100 li

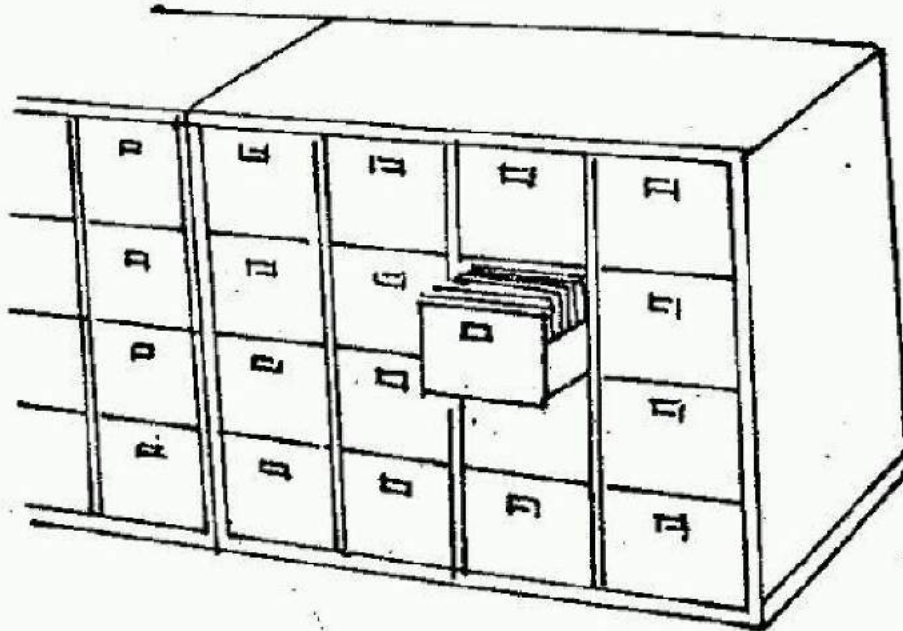
125 x 75 li

200 x 125 li

Chân thẻ có đục một lỗ. Gắn đáy hộp thẻ có một que dài, tròn để luôn qua lỗ của thẻ.

Nếu có cơ hội, bạn nên vào các thư viện lớn, sẽ thấy những hộp và thẻ kiểu ấy.





*Tủ đựng thẻ*

Khi giao một tài liệu nào quan trọng cho ai, nên ghi vào thẻ cho nhớ

## TÓM TẮT

\* Về quản lý có nhiều quy tắc chung nhưng không quy tắc nào có giá trị tuyệt đối, vì phương pháp phải thay đổi tùy theo hoàn cảnh. Chỉ có mục đích là bất dịch: giảm, giảm hoài những phí tổn về tiền bạc, sức lực, thì giờ và tăng hoài lượng sản xuất cùng phẩm của món hàng.

\* Công việc trong phòng giấy là:

- Viết thư.

Thư quan trọng nên vô số.

Nên dùng nhiều mẫu in để rút công việc của người thư ký.

Thư nên rõ ràng, trình bày cho đẹp và có giọng hoà nhã.

Nên thường kiểm soát văn thư xem có trễ nải hoặc cầu thả không.

- Tìm tài liệu rồi phân loại, sắp đặt sau cùng lập những thống kê biểu, đồ biểu để trông thấy rõ tình hình nội bộ và tình hình trên thị trường.



## **CHƯƠNG V**

### **CÔNG VIỆC TÀI CHÁNH**

1. Nền tài chánh phải vững
2. Làm sao cho tài chánh vững?
3. Muốn cho tình hình tài chánh được khả quan
4. Vốn không nên thiếu hoặc quá dư.
5. Khi bạn thiếu tiền.
6. Trong tình thế nguy ngập

\*\*\*\*\*

Vấn đề tài chánh là một vấn đề chuyên môn rất phức tạp, ra ngoài phạm vi tổ chức. Bạn phải biết luật thương mại (Coi cuốn “Nhà buôn nên biết về luật thương mại” của luật sư Trịnh Đình Thảo, thủ tục của các ngân hàng và trên thị trường chứng khoán... Dưới đây tôi chỉ có thể kể ít điều thường thức rất tổng quát.

#### **1**

### **NỀN TÀI CHÁNH PHẢI VỮNG**

Tài chánh thế nào là vững?

Hiện trong hộp tôi còn có 1.500\$. Từ nay tới cuối tháng tôi không thu thêm một số nào mà phải chi tiêu trong nhà ít nhất là 1.800\$, thiếu mất 300\$. Thế là nền tài chánh của gia đình tôi không vững. Một xí nghiệp cũng vậy. Nếu số tiền trong két và gửi ngân hàng cộng với những món sẽ thu được như ngân phiếu, số

tiền bán mặt tới cuối tháng, mà ít hơn số tiền phải xuất cho tới cuối tháng (để mua nguyên liệu, trả công nhân viên, đóng thuế...) thì nền tài chính của xí nghiệp cũng không vững.

2

**LÀM SAO CHO TÀI CHÍNH VỮNG**

Bạn phải khéo quản lý, khéo dự tính số nhập và số xuất. Mỗi tháng và mỗi ba tháng phải làm công việc dự tính ấy. Phải dựa vào những tài liệu đích xác, vào con số những tháng trước, những năm trước.

Người ta thường có tật quá lạc quan khi dự tính số sẽ thu được và không dự phòng những bất ngờ trong sự chi xuất, thành thử dự tính sai bét và nền tài chính hoá lung lay. Vì vậy một nhà doanh nghiệp Canada, Huân tước Beaverbrook khuyên ta nên dùng những người hơi bi quan mà giao việc tài chính.

Chẳng hạn đầu tháng bạn tính trong tháng phải tiêu hết thảy 80.000\$ và có thể thu được 85.000\$. Bạn nghĩ: “Tháng trước thu được 70.000, thường mọi năm cứ tới hồi này bán chạy thì mà mình lại mới mướn một cô bán hàng đặc lực”. Bạn vững tâm, mỗi tuần không xét lại tình hình tài chính ra sao, tới gần cuối tháng mới thấy thiếu 25.000\$ vì số thu còn kém tháng trước, chỉ có 65.000\$ mà số xuất, vì một sự bất ngờ, vọt lên 90.000\$. Vậy bạn phải rất chú trọng đến sự dự tính tài chính. Cả mỗi tuần, mỗi tháng xét lại tình hình tài chính đừng để đến cuối tháng, cuối năm mới lật sổ sách ra coi thì lúc đó trễ quá, không vãn cứu được nữa.

3

**MUỐN CHO TÀI CHÍNH ĐƯỢC KHẢ QUAN**

Số vốn luân chuyển của bạn có:

-Tiền trong két,

- Tiền gửi ngân hàng,
- Ngân phiếu chưa lãnh,
- Số tiền mà khách hàng sắp phải trả,
- Số hàng dự trữ,
- Số nguyên liệu dự trữ.

Tình hình tài chánh khả quan khi nào tốc độ luân chuyển của số vốn tới mức cao. Muốn vậy:

-Hàng phải bán chạy. Thà lời ít mà chạy còn hơn lời nhiều mà ế. Mỗi tháng bán được 100.000\$ lời 10 phân (tức 10.000\$) còn hơn bán được 40.000\$ mà lời 20 phân (tức 8.000\$).

-Thâu tiền cho mau. Bán mặt mà lời 10% còn hơn là bán chịu ba tháng lời 12% vì số tiền thu được khi bán mặt, nếu đem đặt lời trong 3 tháng cũng được 2% hoặc đem làm ăn thì có thể lời trên 3% mỗi tháng.

-Đừng dự trữ nhiều. Trong cuốn Tổ chức công việc theo khoa học, tôi đã chỉ cách tính số dự trữ và vẽ biểu đồ răng cưa, tôi xin nhắc lại ở đây.

#### 4

### **VỐN KHÔNG NÊN THIẾU HOẶC QUÁ DƯ**

Khi lập xí nghiệp, phải tính số vốn khởi thủy cho kỹ. Nếu vốn không đủ thì sẽ gặp một hoàn cảnh không thuận tiện là hằng lâm nguy ngay, bạn phải đi vay mượn, vừa tốn tiền lời, vừa mất tự do. Không những vậy, bạn có thêm lo lắng hoài về tài chánh và óc không đủ minh mẫn để quản lý nữa.

Nhưng nếu vốn quá dư thì cũng bất lợi vì có một số không dùng tới, nằm y đó mà không sinh lợi; và bạn dễ phung phí, mua những máy không cần thiết, vung tiền ra quảng cáo mà không xét như vậy có lợi hay không.

## 5

### KHI BẠN THIẾU TIỀN

Khi thiếu tiền bạn có thể:

-Giao những thương phiếu (effet de commerce) cho một ngân hàng để lãnh trước một số tiền bằng số ghi trong phiếu lưu trữ tiền lời và phí tổn này nợ mà nhà ngân hàng đã định trước.

Bạn nên nhớ: không ngân hàng nào chịu nhận những thương phiếu mà kỳ hạn trả tiền biên trên thương phiếu quá ba tháng.

Chẳng hạn hôm nay là 11.3, một khách hàng chưa có tiền trả ngay, ký một thương phiếu hứa đến 30.6 mới trả. Từ hôm nay tới hôm 30.6, trên 3 tháng, phải đợi đến đầu tháng 4, đem thương phiếu lại ngân hàng thì ngân hàng mới chịu nhận.

-Vay của ngân hàng. Muốn vậy bạn phải có gì bảo đảm và phải chịu một số lời hơi nặng, non một phen mỗi tháng.

-Nhờ ngân hàng trả chính phủ những số tiền ký quỹ, bảo đảm (cautionnement, garantie) kê trong những giao kèo bạn ký với chính phủ.

Bạn nên coi thêm cuốn “Đi vay và cho vay” của luật sư Trịnh Đình Thảo.

**6**

**TRONG TÌNH THẾ NGUY NGẬP**

Khi tình thế nguy ngập thì phải hành động gấp. Thà cưa một cánh tay bị chứng hoại thư còn hơn để bệnh nặng mà phải chết.

Phải rất nghiêm khắc với chính bạn và những nhân viên tính sai về tài chánh vì tài chánh là huyết mạch của xí nghiệp. Công việc làm ăn suy sụp luôn luôn là vì tài chánh

**TÓM TẮT**

\* Tái chánh vững là lúc nào số tiền hiện có và sẽ thu được cũng lớn hơn số tiền phải tiêu.

Muốn có tài chánh vững, phải:

-Dự tính thật kỹ lưỡng những xuất, nhập, để phòng những sự bất ngờ và đừng lạc quan quá

-Kiểm soát những nhân viên vì sơ sót mà dự tính sai.

-Kiểm cách bán cho chạy, thu tiền cho mau,

-Đừng dự trữ quá dư,

-Số vốn khởi thủy khi lập xí nghiệp không được thiếu hoặc quá dư.

\* Khi tình hình tài chánh nguy ngập thì nên hành động gấp, bỏ một ngành sản xuất hoặc những món hàng nào đó đi, đừng để hại lớn quá mà phải phá sản.

Phải tìm cách rút tất cả chi phí lại

## CHƯƠNG VI

### CÔNG VIỆC KẾ TOÁN

1. Nhiệm vụ của cơ quan kế toán
2. Tính giá vốn.
3. Phí tổn chung và phí tổn riêng
4. Giá bán không nhất định phải theo giá vốn.
5. Tiền nhân viên chiếm gần hết giá vốn.
6. Vài lời khuyên về công việc kế toán.

\*\*\*

#### 1

### NHIỆM VỤ CỦA CƠ QUAN KẾ TOÁN

Cơ quan kế toán cũng quan trọng như cơ sở tài chính. Ông Fayol cho nó là “cặp mắt của xí nghiệp”. Ông nói:

“Nó phải cho người ta biết, bất kỳ lúc nào, người ta đang ở đâu và muốn đi đâu. Nó phải cho người ta rõ tình hình kinh tế trong xí nghiệp, một cách minh bạch và đích xác. Có đủ những điều kiện ấy, thì là một phương tiện mạnh mẽ để chỉ huy”.

Ông Fayol cũng nói:

*“Một hãng có nhiều kỹ sư giỏi mà kế toán viên dở thì gần chắc chắn là sẽ phá sản. Vì hãng ấy sẽ không biết phải đi đến đâu.”*

*Một hãng có kỹ sư dở mà kế toán viên giỏi thì tránh được mọi tai hại vì hãng được phòng kế toán báo trước chỗ nguy cơ để thay đổi phương pháp hoạt động”.*

Biết bao ông chủ xí nghiệp không hiểu điều ấy, tưởng phòng kế toán chỉ có bổn phận cho biết số nợ bao nhiêu, số có bao nhiêu, thâu bao nhiêu, xuất bao nhiêu, nhân viên có ăn cắp, ăn bớt không... Họ thường tìm một nhà kế toán chuyên môn rồi giao cho tự sắp đặt kế hoạch kế toán, như vậy là ngược hẳn với mục đích của cơ quan kế toán. Bạn thử nghĩ: tới cuối năm kế toán viên mới cho hay trong một năm lỗ mấy triệu thì có ích gì cho bạn đâu? Lúc đó chỉ còn nước kiếm một dòng sông nào để gội nợ trần, hoặc tìm một người nào mà bán vườn bán ruộng nếu có, chứ có cải thiện tình thế sao được nữa? Nhiều xí nghiệp vỡ nợ vì vậy; dùng một cái mới hay rằng tình hình thậm nguy, chí nguy.

*Không, một cơ quan kế toán phải biết nhìn xa, cho bạn biết mỗi ngày tình hình của xí nghiệp. Công việc thịnh hay suy? Tại sao? Mất dần khách hàng. Tại sao? Bán không có lời. Tại sao? Giá vốn quá cao. Tại sao?*

Muốn vậy, đích thân người chủ xí nghiệp và giám đốc cơ quan phải biết những đại cương về kế toán, chỉ cho nhà kế toán chuyên môn cách tổ chức của hãng, các công việc của hãng, hãng muốn biết những gì về phương diện kế toán, muốn biết vào lúc nào, phí tổn này chia cho phòng nào chịu, bài quảng cáo này phải tính vào giá vốn cho món hàng nào...

Tóm lại chính bạn phải ra những chỉ thị cốt yếu rồi nhà chuyên môn kế toán sẽ theo đó mà lập chương trình, chứ không được để họ tự ý muốn làm gì thì làm. Tuy nhiên, bạn cũng nên xét kỹ đề nghị của họ vì tuy chưa biết rõ xí nghiệp của bạn, họ cũng có nhiều kinh nghiệm về những xí nghiệp khác.

2

**TÍNH GIÁ VỐN**

Cơ quan kế toán chia làm 3 ngành:

- Kế toán kỹ nghệ (tính giá vốn)
- Kế toán thương mại (mua, bán, quảng cáo, ...)
- Kế toán chung (tình hình chung của xí nghiệp).

Tôi không đi sâu vào từng ngành đó vì thuộc phạm vi chuyên môn, chỉ xin xét qua về giá vốn.

“Giá vốn là số tiền hoặc sẽ tiêu để làm một việc gì hoặc để chế tạo một hoá phẩm nào rồi giao cho khách hàng”.

Giá vốn có ba yếu tố:

- Giá mua nguyên liệu.
- Phí tổn chế tạo.
- Phí tổn chung.

Muốn biết giá mua nguyên liệu thì coi toa hàng của các nhà giao hàng. Nên kể cả phí tổn chở chuyên môn hàng đó tới kho của hãng.

Phí tổn chế tạo chia làm ba hạng:

- Lương công nhân trực tiếp sản xuất hoá phẩm, tức số tiền công thợ.
- Kương công nhân gián tiếp sản xuất hoá phẩm, tức lương các đốc công, xếp kíp, thư ký...



## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

---

-Các phẩm vật dùng trong công việc chế tạo như dầu, mỡ, điện, than...

Phí tổn chung gồm có tiền lương những nhân viên trong cơ quan quản lý, thương mại, tiền lời về số vốn bỏ ra, tiền trừ dần về nhà cửa, máy móc, dụng cụ, đồ đạc, tiền giữ gìn, sửa sang những thứ ấy, tiền lương các người gác, phí tổn bảo hiểm, đèn nước...

Thí dụ bạn muốn tính giá vốn chuyên chở một tấn hàng trên một cây số. Bạn có một chiếc xe cam nhộng máy Diesel chở được 6 tấn hàng và biết những con số sau này:

Mỗi ngày xe chạy trung bình	200 cây số
Mỗi năm xe chạy trung bình	30.000 cây số
Xe chạy 6 năm thì phải thay,	
Nghĩa là chạy được	180.000 cây số
Giá xe kể cả vỏ	112.000\$
Giá ba cặp vỏ	30.000\$
Giá xe không kể cả vỏ	92.000\$

Bạn sẽ tính:

a. Phí tổn nhất định mỗi năm

Tiền lời trung bình (5 phần)	3.560\$ <sup>1</sup>
Thuế má	2.650\$

---

<sup>(1)</sup> Bạn nên để ý rằng năm đầu xe đáng giá 122.000\$, sáu năm sau xe không còn giá nữa. Vậy mỗi năm giá trị của xe bớt đi, cho nên không thể tính 5 phần 100 của 122.000\$ làm tiền lời cho mỗi năm được. Như vậy cao quá, thành ra tới 6.100\$

Bảo hiểm	2.900\$
Tiền công người tài xế	<u>20.000\$</u>
	29.110\$

Phải tính:

Năm thứ nhất	6.100\$
	$122.000 \times 5 \quad X \quad 5 = 5.080$$
Năm thứ nhì	<u>6</u> <u>100</u>
	$122.000 \times 5 \quad X \quad 5 = 4.060$$
Năm thứ ba	<u>6</u> <u>100</u>
	$122.000 \times 5 \quad X \quad 5 = 3.050$$
Năm thứ tư	<u>6</u> <u>100</u>

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

$$\begin{array}{r} 122.000 \times 5 \\ \hline 6 \end{array} \quad \times \quad \begin{array}{r} 5 \\ \hline 100 \end{array} = 2.030\$$$

Năm thứ năm

$$\begin{array}{r} 122.000 \times 5 \\ \hline 6 \end{array} \quad \times \quad \begin{array}{r} 5 \\ \hline 100 \end{array} = 1.017\$$$

Năm thứ sáu

21.337\$

$$\text{Trung bình mỗi năm:} \quad 21.337:6 = 3.556\$$$

b. Phí tổn chung của hãng. Như hãng có 20 xe chuyên chở như vậy mà phí tổn về cơ quan quản lý, quảng cáo, thuế má... là 200.000\$ thì mỗi chiếc xe phải chịu mỗi năm

$$\begin{array}{r} 200.000 \\ \hline 20 \\ = 10.000\$ \end{array}$$

### c. Phí tổn chạy một cây số

Dầu gasoil (30 lít 100 cây số, mỗi lít hết 1\$)      0.30

Nhớt (1 lít một trăm cây số, mỗi lít 10\$ )      0.10

Mỡ, giẻ chùi      0.05

Sửa chữa <sup>1</sup> 0.30

Tiền trừ dần về xe:

Xe chạy 6 năm 180.000 cây số

Mỗi cây số là :  $\frac{92.000}{180.000} = 0.5\$$

Tiền trừ dần về vỏ xe: Ba cặp vỏ xe giá 30.000\$ và chạy được 20.000 cây số

Mỗi cây số <sup>2</sup> =1.50

Tiền trừ dần bình ắc quy: =0.10

2.86

Tính chung phí tổn về mỗi cây số:

$29.100 + 10.000 + 2.86 = 1.34 + 2.86 = 4.20\$$

$\frac{30.000^3}{30.000^3}$

Phí tổn chờ chuyên mỗi tấn hàng trong mỗi cây số:

$\frac{4.20\$}{6} = 0.70\$$

6

(<sup>1</sup>) Phí tổn sửa chữa năm đầu ít, càng về sau càng tăng, phải coi theo những xe trước mà tính

(<sup>2</sup>) Vì xe chạy 180.000 cây số mới phải bỏ, còn vỏ thì chỉ chạy được 20.000 cây số, nên phải tính riêng như vậy

(<sup>3</sup>) Chia cho 30.000 vì mỗi năm trung bình xe chạy được 30.000 cây số

**PHÍ TỜ CHUNG VÀ PHÍ TỜ RIÊNG**

Mỗi hãng thường sản xuất nhiều hoá phẩm và có những công việc chung cho vài ba loại hoá phẩm. Trong trường hợp đó, nên phân tích tỉ mỉ những công việc riêng và chung để tính giá vốn cho tiện. Tôi xin lấy thí dụ đơn giản sau đây cho dễ hiểu:

Bạn chế tạo ba thứ viết chì: xanh, đỏ, đen, kiểu và gỗ như nhau, chỉ khác thứ chì ở trong và lớp sơn ở ngoài.

Bạn tính phí tổn những công việc sau này:

- Phí tổn để làm vỏ bằng gỗ:      A

- Phí tổn để dán chì vào gỗ :      B

Những loại phí tổn ấy chung cho ba loại viết chì.

- Phí tổn để làm cây chì xanh:      C

- Phí tổn để làm cây chì đỏ:      D

- Phí tổn để làm cây chì đen:      E

- Phí tổn để sơn xanh:      G

- Phí tổn để sơn đỏ:      H

- Phí tổn để sơn đen:      I

Nếu ba thứ sơn giá như nhau thì khỏi phải phân biệt ra như vậy.

Khi tính giá vốn mỗi thứ, bạn làm những toán cộng sau này:

Viết chì xanh :  $A + B + C + G$

Viết chì đỏ :  $A + B + D + H$

Viết chì đen :  $A + B + E + I$

Tất nhiên bạn có thể tính xem chì xanh, đỏ đất hoặc rẻ hơn chì đen bao nhiêu, sơn xanh, đỏ đất hoặc rẻ hơn sơn đen bao nhiêu rồi thêm hoặc bớt vào giá thứ viết chì đen để thành ra viết chì xanh, đỏ.

Nhưng quy tắc là như thế: phải phân biệt phí tổn chung và phí tổn riêng

#### 4

### GIÁ BÁN KHÔNG NHẤT ĐỊNH THEO GIÁ VỐN

Tính giá vốn để định giá bán nhưng giá bán không nhất định phải bán theo giá vốn. Có thể bạn bán lỗ một món và kiếm lời vào những món khác để bù vào.

Như một tiệm bán bánh phải làm đủ thứ bánh thì mới đông khách hàng; có thứ bán chạy có thứ không, nên tính lời vào những thứ chạy và chịu thiệt một ít về thứ không chạy.

Thường trong các ga ra xe hơi, công việc rửa xe không lợi mấy mà còn lỗ nữa, nếu phải tính cả những phí tổn chung trong hãng; nhưng nhờ làm công việc ấy mà biết được một chiếc xe nên sửa chữa bộ phận nào rồi chỉ cho khách hàng để kiếm thêm lợi, mà lần này thì lợi nhiều.

**5**

**TIỀN NHÂN CÔNG CHIỀM GẰN HẾT GIÁ VỐN**

Bạn nên nhớ tuy trong giá vốn có 3 yếu tố như trên đã chỉ, nhưng phí tổn về nhân công quan trọng nhất, chiếm gần hết giá vốn vì giá nguyên liệu cũng là giá nhân công và giá nửa phí tổn chung cũng là giá nhân công.

Nguyên liệu là gì? Là thép, đồng, gỗ, kính, sơn..., những cái đó đều do người thợ đào, đốn, nấu, chế... mới có.

Vậy mỗi khi tăng lương nhân viên lên 20% chẳng hạn, giá vốn cũng tăng lên đến 20% hay hơn thế nữa; và như vậy, không gì lợi bằng dùng những nhân công đặc lực.

**6**

**VÀI LỜI KHUYỀN VỀ CÔNG VIỆC KẾ TOÁN**

Dưới đây là vài lời khuyên của ông H. Padermadian trong cuốn *Le memento de l'organisateur*.

-Mỗi tháng nên báo cơ quan kế toán làm một tờ tường thuật cho biết tình hình lời, lỗ của hãng và sự dự trữ trong kho.

-Không nên ghi chung mọi phí tổn trong hãng mà nên phân phối cho mỗi cơ quan phải chịu để biết mỗi cơ quan nào hoạt động nhiều hay ít, và phí tổn mỗi cơ quan là bao nhiêu.

-Khi tính lời, lỗ, đừng nên tính gồm cho cả hãng mà nên tính riêng về từng món hàng.

-Nên thường kiểm soát những phí tổn chung.

-Khi tính giá vốn thì tính theo hoạt động đáng lý phải có của xưởng chứ đừng tính theo hoạt động thực sự. Ví dụ, vì máy hư, vì thợ bị tai nạn mà sản xuất kém, xưởng nọ chỉ sản xuất được 10.000 bóng đèn trong khi những xưởng khác chế tạo được 14.000, 15.000 bóng thì đừng kết luận rằng giá vốn bóng đèn của xưởng đó đắt hơn. Như vậy không rõ năng lực thực sự của nhân viên trong xưởng. Những phí tổn vì máy hư, thợ nghỉ do tai nạn... phải tính riêng ra để biết sự rủi ro đó hại cho hãng bao nhiêu rồi, tìm cách trừ hoặc giảm nó đi.

### TÓM TẮT

-Cơ quan kế toán là cặp mắt của xí nghiệp. Bất kỳ lúc nào nó cũng phải cho ta biết rõ ràng và đích xác tình hình tài chánh trong xí nghiệp.

Không nên để nhà kế toán chuyên môn muốn làm gì thì làm; bạn phải cho họ biết mục đích của bạn, cách tổ chức trong xí nghiệp rồi họ sẽ theo chỉ thị của bạn mà lập chương trình.

-Giá vốn có ba yếu tố:

\* Giá mua nguyên liệu

\* Phí tổn chế tạo

\* Phí tổn chung.

Nhưng thực sự phí tổn về nhân công chiếm gần hết giá vốn.

-Phải cẩn thận khi phải phát phí tổn chung cho mỗi hoá phẩm.

-Giá bán không nhất định phải theo giá vốn; có thể chịu thiệt về một món để lo về những món khác.



*CHƯƠNG VII*

**CÔNG VIỆC KỸ THUẬT**

1. Khi nhận com măng.
2. Khi nghiên cứu com măng.
3. Thẻ chỉ thị.
4. Bảng tiến hành và bản phân phối.
5. Phương pháp chỉ huy ở xưởng.
6. Kiểm soát.
7. Chính sách sản xuất.
8. Phẩm của hoá vật.
9. Phương pháp sản xuất.
10. Kho
  - a. Kho cũng là két bạc.
  - b. Các loại kho.
  - c. Tổ chức kho.
  - d. Thẻ của vật trong kho
  - đ. Vài điều nên nhớ.
11. Máy móc, dụng cụ.
  - a. Khi mua sắm.

- b. Mua về rồi.
- c. Kiểm soát.
- d. Giữ gìn, sửa chữa.

**1**

**KHI NHẬN COM MĂNG**

Một khách hàng giao cho bạn đóng 500 cái bàn ghế cho học sinh nhỏ, 200 làm cho học trò lớn, bàn ghế phải liền nhau và mỗi bàn hai chỗ ngồi, kỳ hạn là một tháng.

Nếu người đó chưa định kiểu mẫu thì công việc đầu tiên của bạn là vẽ kiểu, định thứ gỗ rồi tính giá. Trong những xí nghiệp lớn chế tạo máy móc chẳng hạn, công việc ấy giao cho một phòng nghiên cứu đảm đương, có nhiều kỹ thuật gia và họa công giúp việc.

Vẽ kiểu và tính giá rồi, bạn đưa cho khách hàng coi. Nếu họ chấp nhận thì giao cho họ một com măng và tức thời bạn chuẩn bị công việc.

Bạn định:

- Cách làm việc ra sao cho đỡ tốn nhất,
- Số gỗ phải mua,
- Cần bao nhiêu đinh, bản lề...
- Có phải mua thêm dụng cụ nào không.
- Cần bao nhiêu thợ.

## **TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN**

---

-Công việc nào làm trước, công việc nào làm sau,

-Thợ nào làm công việc nào,

-Kỳ hạn bao lâu phải xong.

Mỗi com măng phải có một sổ riêng trong đó chứa hết những bản đồ, giấy vẽ về com măng như:

-Tờ nghiên cứu com măng

-Bản đồ những bộ phận.

-Bản đồ những chỗ lắp.

-Cách thức lắp,

-Cách chế tạo mỗi bộ phận, chỉ thị cho thợ thuyền.

-Những dụng cụ cần phải có trong mỗi công việc.

-Số nguyên liệu cần cho mỗi công việc.

-Cách kiểm soát công việc.

## **2**

### **KHI NGHIÊN CỨU COM MĂNG**

Trong khi nghiên cứu com măng bạn nên nhớ những quy tắc:

-Tân thức hoá,

-Phân công,

-Tiêu chuẩn hoá,

-Hợp lý hoá,

-Chuẩn bị,

-Phối trí.

Mà tôi đã xét trong cuốn Tổ chức công việc theo khoa học và tôi xin miễn nhắc lại. Tôi chỉ thêm ít điều nên biết về cách hợp lý hoá cử động:

\* Nên lựa những cử động dễ và không mệt thay vào những cử động khó và 2 mệt. Ta có thể sắp những cử động bằng tay theo thứ tự cử động dễ tới khó như dưới đây:

- Cử động ngón tay,

- Cử động ngón tay và bàn tay,

- Cử động cả bàn tay và cánh tay,

- Cử động bàn tay cánh tay và vai.

- Cử động bàn tay cánh tay vai và nửa mình.

\*Nếu có thể được cho làm hai tay một lúc

\*Cho thợ ngồi mà làm việc nếu công việc không có gì bắt họ phải đứng; lựa ghế vừa với từng người

\*Sắp đặt chỗ làm cho được thuận tiện.

-Những đồ dùng lật vật đặt vào trong những thùng nhỏ ở trước mặt hoặc bên cạnh thợ và vừa tầm tay họ.

-Trong thùng chứa đồ, mỗi vật có một chỗ nhất định.

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

---

-Đừng bắt thợ phải quay chung quanh máy hoặc hoá vật như vậy mau mệt và mất thì giờ, nếu có thể được, đặt máy hoá vật trên một cái mâm quay để thợ làm xong công việc, rồi quay mâm đi làm làm được công việc khác.

### 3

#### THẺ CHỈ THỊ

Khi giao một công việc hơi khó khăn cho thợ, bạn nên viết rõ chỉ thị lên trên một cái thẻ để thợ coi theo đó mà làm. Thẻ đó có thể theo kiểu sau đây (coi trang sau)

Bạn ghim thêm vào thẻ đó những bản đồ, hình vẽ cho thợ hiểu công việc phải làm.

Cách thức làm thẻ chỉ thị là như vậy. Những xí nghiệp của mình chắc chưa áp dụng nó và có lẽ chưa cần áp dụng vì công việc làm ăn còn nhỏ; tuy nhiên bạn nên biết cách nghiên cứu tỉ mỉ công việc của người Âu, hiểu thấu tinh thần tổ chức của họ vì sẽ lợi cho công việc làm ăn của bạn.

Thẻ số .....
Bắt đầu làm hồi ..... Com măng số .....
Xong hồi ..... Công việc .....
Khí cụ số .....
Lấy ở .....
Tên thợ ..... Nguyên liệu loại .....
Công việc phải làm ..... Làm bao nhiêu cái .....

Theo bản vẽ số.....		
	Thời gian	Thời gian tổng cộng
Cách làm		
Thời		

THẺ CHỈ THỊ	
Công việc: Lắp kính vào những cửa sổ số..... ở nhà số ..... Đường..... (coi bản đồ ghim theo)	
Dụng cụ và nguyên liệu	Lấy ở
1 bộ dụng cụ của thợ lắp kính	Kho số 3

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẮN

---

1 cái thang cao ba thước 24 miếng kính 370x550 li 4 tấm kính 310x400 li 7 tấm mát tích (mastic) 200 cầ ram đĩnh	
Dụng cụ : 1 con dao cắt kính, 1 cái búa, 2 cái kéo .....	
Chỉ thị: Lấy kính ra, đặt ở gần cửa sổ số, 6 tấm 370x 550 ở cửa sổ số .....	
.....	

Chẳng hạn bạn sai một người thợ đi lắp kính vào cửa sổ một căn nhà, mà bạn vẽ bản đồ căn nhà đó, chỉ chỗ cửa sổ ở đâu, rồi lại làm một thẻ chỉ thị như trên đây (trang 122) thì bạn chỉ là một người “Tổ chức giả hiệu”, nghĩa là chỉ biết theo đúng quy tắc, theo một cách mù quáng, làm cho công việc thêm rắc rối, tốn công.

Tổ chức theo lối ấy là tổ chức sự phá sản vì vẽ bản đồ căn nhà rồi lắp thẻ chỉ thị như vậy có thể mất nửa ngày công của một người thợ vẽ và một thư ký; như vậy làm công việc lắp kính ấy bạn sẽ lỗ.

Trong trường hợp đó bạn chỉ cần kêu một thợ lắp kính lại, cho họ biết:

- Căn nhà ở đâu

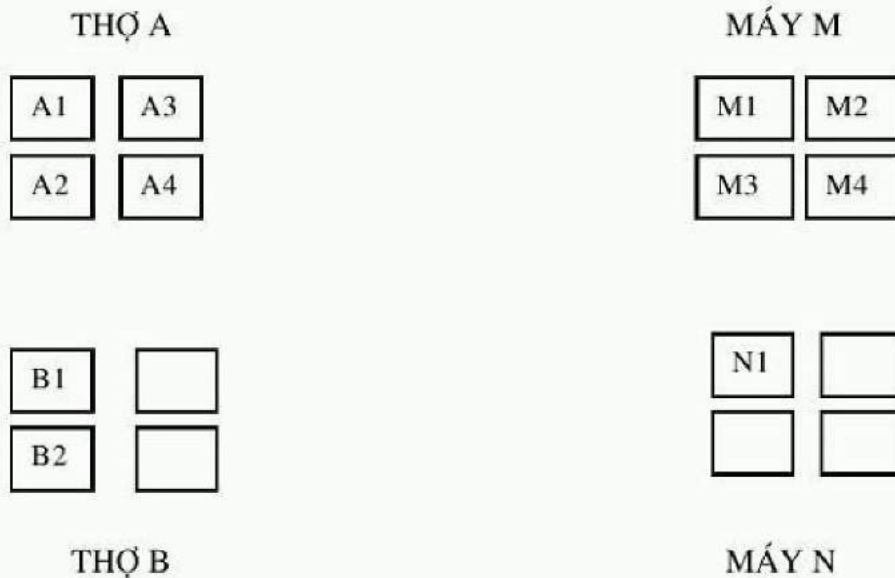
- Phải lắp bao nhiêu cửa kính, rộng hẹp ra sao.

- Bắt đầu làm giờ nào, ngày nào, bao giờ phải xong. Nguyên liệu và khí cụ để họ tính lấy, bạn kiểm soát lại. Rồi bạn bảo họ làm một cái “bông” lấy những thứ đó.

4

**BẢN TIẾN HÀNH VÀ PHÂN PHỐI**

Bạn dùng nhiều máy và thợ, muốn xét xem có đủ công việc cho máy và thợ không thì nên làm một bảng tiến hành như sau:



A1 là thẻ nhỏ ghi công việc thợ A đang làm.

A2 là thẻ nhỏ ghi công việc thợ A sắp làm

A3 và A4 là thẻ nhỏ ghi công việc thợ A sẽ làm.

Về máy cũng theo cách ấy.



## **TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẪN**

---

Nhìn qua trên bảng đó, bạn biết ngay thợ nào (hoặc máy nào) thiếu việc; thợ nào (hoặc máy nào) nhiều việc quá.

Muốn kỹ lưỡng hơn, bạn nên vẽ một đồ biểu kế hoạch (coi cuốn Tổ chức công việc theo khoa học) hoặc một ban phân phối.

Bảng này có nhiều kẻ đục theo chiều ngang, mỗi kẻ dành riêng cho một người thợ hoặc một cái máy. Có những đường dọc chia bảng ra làm nhiều cột, mỗi cột là một ngày. Một công việc nọ giao cho thợ A (hoặc dùng tới máy M). Bạn ghi công việc ấy trên một miếng thẻ dài hoặc ngắn tùy theo công việc lâu hay mau. Như công việc mất 6 ngày thì chiều dài của tấm thẻ chiếm 6 cột trên bảng. Bạn đút miếng giấy ấy vào kẻ dành riêng cho thợ A (hoặc máy M). Công việc bắt đầu từ ngày nào thì để đầu miếng giấy đúng vào cột chỉ ngày đó. Như vậy trông lên bảng bạn thấy thợ có việc hay không, máy có chạy hay không.

Nhiều khi bạn phải cho tạm ngưng một công việc để làm công việc khác gấp hơn và do đó, chương trình đã định trước phải xáo trộn hết.

Vậy khi lập chương trình bạn nên tính trước những việc bất ngờ và trên bảng phân phối, cứ cách bốn ngày, bạn bỏ trống nửa ngày để nếu có công việc gấp thì dùng thợ hoặc máy trong nửa ngày ấy; nếu không có công việc gấp thì tiếp tục công việc cũ hoặc cho chế tạo thêm những hoá phẩm khác để dự trữ.

### **5**

## **PHƯƠNG PHÁP CHỈ HUY Ở XƯỞNG**

Ở chương đầu tôi đã nói: Trong phòng giấy, theo phương pháp Fayol, một nhân viên chỉ chịu mệnh lệnh của một người xếp; còn trong xưởng, theo phương pháp Taylor một công nhân chịu mệnh lệnh của bốn người:

-Của viên đốc công là người có nhiệm vụ chuẩn bị công việc, coi chừng cho thợ và máy luôn luôn có việc làm.

-Của người xếp coi cách thức làm có đúng phép không, máy nên chạy mau hay chậm...

-Của giám thị chịu trách nhiệm về phẩm của công việc.

-Của người xếp giữ gìn máy móc. Người này có nhiệm vụ coi cho thợ thường chùi máy và sắp đặt các khí cụ có thứ tự.

Có khi thợ còn chịu mệnh lệnh của nhân viên trong phòng thí nghiệm nữa.

Phương pháp đó áp dụng quy tắc phân công và quy tắc thứ nhì của Descartes: chia một việc khó khăn ra làm nhiều việc nhỏ để làm được dễ và mau.

Nếu chỉ dùng một người đốc công để chỉ huy thì người này phải biết rõ thêm công việc của ba người; người xếp coi cách thức làm, người giám thị, người xếp giữ gìn máy móc, ông Taylor cho rằng ít người đủ khả năng để làm một cách hoàn toàn nhiều nhiệm vụ như vậy mà có chẳng nữa thì khi phải lãnh nhiều trách nhiệm, ai cũng thường sơ sót, quên bẵng một vài việc đi, hoặc chú trọng vào việc này quá mà xao nhãng việc khác.

Ông nói có lý nhưng sự phân công tỉ mỉ quá làm cho thợ mau chán việc, nên hiện nay người ta đương thí nghiệm phương pháp đa âm như ở chương đầu tôi đã nói.

## 6

### KIỂM SOÁT

Kiểm soát là công việc cần thiết trong sự tổ chức.

Khi chế tạo một hoá phẩm, phải kiểm soát:

## **TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẮN**

---

-Phẩm của nó có đúng như khách hàng muốn không.

-Có quá thời hạn giao hàng không.

-Giá vốn có cao hơn giá đã tính trước không.

Không phải đợi chế tạo xong rồi mới kiểm soát mà phải kiểm soát ngay trong khi chế tạo:

-Nguyên liệu mua và chở về tới kho là phải kiểm soát liền.

-Tại xưởng, mỗi khi làm xong một công việc nào, phải kiểm soát xem công việc ấy có được hoàn hảo không. Có điều gì không được như ý thì phải tìm nguyên nhân cải thiện phương pháp làm việc ngay.

-Chế tạo xong hoá phẩm, lại kiểm soát lại một lần nữa xem kết quả có đúng như điều dự tính không, để rút kinh nghiệm

Cho lần sau.

Cách tổ chức sự kiểm soát thay đổi tùy theo xí nghiệp lớn hay nhỏ; có khi dùng máy, có khi dùng người; nếu dùng người thì mỗi người cho kiểm soát một phòng chế tạo hoặc hết thầy những công việc để chế tạo một hoá phẩm.

Cách kiểm soát cũng không nhất định; có khi phải kiểm soát từng món đồ một, có khi cả một lô chỉ cần kiểm soát một vài món thôi.

## **7**

### **CHÍNH SÁCH KIỂM SOÁT**

Chính sách sản xuất có thể ảnh hưởng lớn đến sự thịnh suy của xí nghiệp.

-Bạn nên chế tạo lấy những vật liệu từ trước vẫn mua ở ngoài; hay là nên mua ở ngoài những vật liệu từ trước vẫn chế tạo lấy? Đó là cả một vấn đề phải nghiên cứu kỹ lưỡng để cân nhắc lợi hại rồi mới quyết định được.

Chế tạo lấy thì bạn có thể tự định phẩm và lượng các vật liệu, tùy theo yêu cầu của bạn mà nhu cầu ấy thay đổi tùy sự đòi hỏi trên thị trường.

Tuy nhiên chỉ nên chế tạo lấy tới mức nào thôi; như các hãng xe hơi chế tạo lấy hết tất cả những bộ phận trong xe, trừ vỏ, ruột và các đồ điện vì hai ngành này khác hẳn với ngành máy xe và cần những nhà chuyên môn đặc biệt.

Có một quy tắc là khi mua ở ngoài rẻ hơn thì mua. Như vậy, phải nghiên cứu giá vốn nếu chế tạo lấy rồi mới so sánh được.

Ví dụ chế tạo lấy mỗi năm 1.000 bộ phận máy móc tốn mất:

Phí tổn riêng về những bộ phận ấy 160\$ một bộ phận.

Phí tổn chung về những bộ phận ấy 40\$ một bộ phận mà mua ở ngoài phải trả 190\$ một bộ phận thì nên sản xuất lấy vì giá vốn mỗi bộ phận không phải là  $160\$ + 40\$ = 200\$$  đâu mà dưới số đó, có lẽ là 180\$ thôi do lẽ sau này: dù không sản xuất những bộ phận ấy, số phí tổn chung cũng không bớt đi được mấy.

-Mỗi sản phẩm đừng nên chế tạo nhiều hạng quá vì càng nhiều hạng thì sản xuất mỗi hạng càng ít, do đó phí tổn càng tăng. Ba hạng là đủ: hạng rẻ tiền, hạng trung bình, hạng đắt tiền; hoặc hạng nhỏ, hạng trung bình, hạng lớn.

-Khi sản xuất một sản phẩm, nên nghĩ cách sản xuất thêm những sản phẩm cùng loại hoặc những món để bổ túc sản phẩm ấy cho dễ bán; như chế tạo viết máy nên chế tạo luôn viết chì máy, viết mực máy...

-Nếu hoá phẩm của bạn chỉ bán chạy trong một mùa thôi (như áo mưa, dù...) thì nên sản xuất thêm những hoá phẩm khác bán được trong những mùa khác.

-Khi lãnh com măng làm 1.000 cây dù chẳng hạn, bạn thường muốn làm một lúc 2.000 cây để phòng những com măng sau, như vậy rẻ hơn.

Nhưng bạn phải tính cẩn thận xem lợi hay hại đã. Chế tạo 2.000 cây, thì giá vốn hạ xuống thật, nhưng 1.000 cây còn lại, bao giờ mới bán được? Nếu là một năm sau thì có thể rằng số vốn bỏ ra để chế tạo phải nằm ý đó, thiệt cho bạn hơn là lợi, mà bạn có thể hụt vốn để làm ăn. Ấy là chưa kể một năm sau kiểu cán dù hoặc màu sắc dù có thể thay đổi.

## **8**

### **PHẨM CỦA HOÁ VẬT**

Không một xí nghiệp sản xuất nào đồ xấu mà thịnh vượng được. Vậy trong chính sách sản xuất, vấn đề cải thiện hoá vật là điều rất quan trọng. Bạn nên:

-Bảo cơ quan kỹ thuật lập mỗi tháng một tờ báo cáo chỉ rõ những thiệt thòi do sự cầu thả trong việc sản xuất. Chẳng hạn tờ đó sẽ kê vì phẩm xấu mà bao nhiêu món hàng phải bỏ đi hoặc hạ giá, mất những mối hàng nào...

-Sắp chung với nhau những thư khiếu nại của khách hàng về phẩm của hoá vật. nhờ những thư ấy mà biết được nhược điểm của ta ở đâu để cải thiện; có vậy mới cạnh tranh với các nhà khác được.

-Lập một cơ quan chuyên lo việc kiểm soát phẩm của hoá vật. Cơ quan này chỉ tùy thuộc bạn hoặc viên giám đốc của hãng thôi; như vậy mới đủ quyền mà làm việc một cách đặc lực, có công tâm. Tất nhiên chỉ những xí nghiệp rất lớn, sản

xuất những máy móc tinh vi như máy khâu thanh, máy đồng hồ, máy xe hơi... mới có thể lập một cơ quan như vậy.

-Đừng dễ dãi quá trong khi kiểm soát. Trái lại, mỗi ngày nên một khó thêm cho phẩm được tăng lên. Nhưng cũng có khi làm kỹ chỉ tốn công mà không lợi. Phải có lương tri để biết khi nào nên gặt gao, khi nào không.

-Đừng quên rằng muốn cho phẩm của hoá vật tăng thì phẩm của nguyên liệu cũng phải tăng mà dụng cụ cũng cần tinh xảo hơn.

-Mỗi khi tăng tốc độ sản xuất thì phải kiểm soát ngay xem phẩm của hoá vật có do đó mà giảm không.

Ông H.Pasdermajian kể chuyện một hãng nọ chế tạo máy móc, làm tăng lực sản xuất của thợ được 12% mà giá vốn đã không hạ, lại còn cao hơn 3%, chỉ vì thợ muốn nhanh, làm ẩu, nhiều hoá vật phải bỏ đi, không bán được.

-Khi muốn sản xuất một lô hoá vật giống nhau thì phải bảo thợ đưa cho coi hoá vật đầu tiên, nếu được hoàn hảo thì mới cho sản xuất tiếp.

-Phải sắp đặt sao cho dễ tìm ra được người chịu trách nhiệm khi có sự sơ suất nào, như vậy cho thợ sợ mà chú ý công việc.

-Nếu dùng lối trả khoán mà thấy phẩm hạ xuống thì đừng làm theo cách ấy nữa mà dùng lối trả theo giờ làm và đặt phần thưởng để khuyến khích thợ.

## 9

### PHƯƠNG PHÁP SẢN XUẤT

Nhiều khi thay đổi phương pháp làm việc là làm xáo trộn cả sự tổ chức trong xí nghiệp, vì phải thay đổi máy móc, dụng cụ (do đó phải thêm vốn), thay đổi nhân viên. Nhưng không nên vì thế mà ngại rồi giữ mãi phương pháp cổ lỗ.

## *TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẮN*

---

Nếu có thể được, nên cải thiện lần lần từng cơ quan, bộ phận một và một cách liên tiếp cho luôn luôn theo kịp sự tiến hoá ở chung quanh.

-Ở chương đầu tôi đã nói phương pháp làm chuyền không được thợ thuyền hoan nghênh vì:

\* Nó làm cho thợ phải theo tiết điệu của máy.

\* Mỗi người thợ chỉ được làm vài cử động.

Tuy nhiên phương pháp ấy có nhiều lợi và những cái hại kể trên có thể tránh được.

Nó có lợi vì giúp bạn:

\* Rút được số vật liệu dự trữ, do đó rút được chỗ để dự trữ, do đó rút được chỗ để dự trữ và phòng làm việc có thể được rộng thêm vì công việc làm xong thì chuyển cho người khác ngay, khỏi phải để sản phẩm và vật liệu ở bên cạnh.

\* Rút được nhân viên để chuyên chờ những vật liệu ấy từ chỗ làm việc này đến chỗ làm việc khác.

\* Dễ kiểm soát được sức sản xuất của thợ thuyền.

Muốn tránh được cái hại của phương pháp ấy bạn nên:

\* Dự tính công việc và cho máy chạy theo sức làm việc của thợ; định giờ nghỉ cho vừa phải, đừng ít quá.

\* Thay đổi công việc cho thợ, sáng thợ A ngồi làm ở máy này, chiều qua làm ở máy khác.

-Nếu không thể theo phương pháp làm chuyển được thì nên sắp đặt cho sự sản xuất được tiếp tục nghĩa là tổ chức sao cho các công việc liên tiếp nhau theo thứ tự tự nhiên trong cách thức sản xuất.

Như trong công việc chõ đất lấp hầm thì cho một nhóm người đào đất, một nhóm khác chõ đất, một nhóm thứ ba lấp hầm. Nếu đường xa, công việc chõ đất lâu hơn công việc lấp thì tăng số thợ chõ đất lên gấp hai, gấp ba cho cả ba công việc cùng làm xong trong một thời gian.

## 10

### KHO

#### **a. Kho cũng là két bạc.**

Kho cũng là két bạc vì nguyên liệu, hoá vật chứa trong kho là tiền của, vậy mà phần đông các nhà doanh nghiệp chỉ chú trọng đến két bạc chứ không lưu ý tới kho.

Người giữ két đó mất độ mười đồng thì họ quạu quọ, bất thường, còn người coi kho làm mất những dụng cụ đáng giá hàng trăm đồng thì họ không hay. Giấy bạc hơi ướt thì họ đem phơi, hơi rách thì dán lại, mà đồ cất trong kho sét, mốc, họ mặc kệ. Họ mượn người đáng tin cậy, lại bắt đặt tiền ký quỹ rồi mới cho giữ két; còn công việc coi kho thì họ giao cho bất kỳ ai. Sổ sách xuất nhập ở két thì mình bạch lăm mà sổ sách ở kho thì cầu thả.

#### **b. Các loại kho**

Nên phân biệt nhiều loại kho:

- Kho nguyên liệu mua về để chế tạo,



## ***TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẮN***

---

- Kho hoá vật đang chế tạo mà chưa xong,
- Kho hoá vật chế tạo xong rồi,
- Kho dụng cụ.

Những kho ấy đều liên lạc với những cơ quan trong xí nghiệp như kho nguyên liệu liên lạc với phòng mua và phòng kỹ thuật, phòng kế toán; kho hoá vật chế tạo liên lạc với phòng bán, phòng kỹ thuật, phòng kế toán..

### **c. Tổ chức kho**

Có ba vấn đề:

- Sắp đặt kho để chứa hàng cho dễ kiểm, dễ chở chuyên,
- Giữ sổ sách cho dễ kiểm soát,
- Định số dự trữ để dừng lúc nào thiếu hoặc quá dư nguyên liệu.

Kho nên cất ở đâu và sắp đặt ra sao?

Theo nguyên tắc, kho phải ở kế chỗ đem hàng xuống và gần xưởng để tiện việc chở chuyên.

Kho phải rộng, sáng sủa, chia ra nhiều dãy như trong hình dưới đây, mỗi dãy có nhiều học (hoặc tủ), học chặn học lẻ, mỗi học có nhiều ngăn, ngăn trên cùng để vật nhẹ, ngăn dưới để vật nặng; vật thường lấy thì để ở gần cửa và ở vừa tầm tay

CỬA VÔ

DÃY A

A 200-298	A 201-299
B 100-198	B 101-199

DÃY B

B 200-298	B 201-299
C 100-198	C 101-199

DÃY C

C 200-298	C 201-199

Hộc có thể lớn, nhỏ khác nhau, nhưng đều có số. Mỗi vật để trong hộc cũng có một số.

Ví dụ một kho chứa sắt và đồng, có những loại:

- Sắt tròn mà trục kính từ 30 đến 70 li,
- Sắt hình chữ I, dài từ 1 đến 5 thước,

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

---

- Sắt hình chữ U, dài từ 1 đến 5 thước,
- Sắt hình chữ T, dài từ 1 đến 5 thước,
- Sắt dẹp, dài 10, 20, 30 thước.

Đồng cũng có nhiều loại.

Bạn sắp đặt theo phương pháp thập tiến như sau:

Số 1 chỉ sắt, số 2 chỉ đồng

Số 10 chỉ Sắt tròn	{	100 chỉ sắt tròn trục kính 30 li 101 chỉ sắt tròn trục kính 40 li 102 chỉ sắt tròn trục kính 50 li 103 chỉ sắt tròn trục kính 60 li 104 chỉ sắt tròn trục kính 70 li
Số 11 chỉ Sắt hình chữ I	{	110 chỉ sắt chữ I dài 1 thước 111 chỉ sắt chữ I dài 2 thước 112 chỉ sắt chữ I dài 3 thước 113 chỉ sắt chữ I dài 4 thước 114 chỉ sắt chữ I dài 5 thước
Số 12 chỉ sắt Hình chữ U	{	120 chỉ sắt chữ U dài 1 thước 121 122 123 124
Số 13 chỉ sắt hình chữ T	{	
Số 14 chỉ sắt giẹp	{	

Đồng cũng phân loại như thế. Học C để chứa sắt, học D chứa đồng. Sắt số 100, 102, 104, 106... 198 sắp ở học bên chẵn; sắt số 101, 103, 105, 107... 199 sắp ở học bên lẻ.

Số học phải sắp theo một thứ tự nhất định cho dễ kiểm. Khi sắp vật vào ngăn thì phải để một vài vật ở gần miệng ngăn cho đi ngang qua thấy liền.

Nhân viên nào không có phận sự trong kho thì không được vào kho.

Khi phát vật thì có một cửa riêng hoặc một nơi riêng để người ngoài khỏi vào kho lãnh. Muốn lãnh vật ra, phải trình một cái “phiếu xuất” (bon de sortie). Khi đem vật vô kho cũng phải có cái “phiếu nhập” (bon d’entrée).

d. Mỗi thứ vật chứa trong kho phải có một cái thẻ theo kiểu sau đây: (coi ở trang sau)

Thẻ đó có hai chỗ lợi:

-Người coi kho khỏi phải giữ phiếu nhập, phiếu xuất, chỉ coi trong phiếu để ghi vào thẻ rồi gửi ngay phiếu trả lại phòng kế toán,

-Coi thẻ biết ngay được số dự trữ đủ hay thiếu và nên làm com măng để mua thêm không.

e. Vài điều nên nhớ

\* Khi kiểm soát số dự trữ, nên đổi số nguyên liệu dự trữ thành thời gian tiêu thụ vì người ta cần biết số dự trữ còn đủ để tiêu thụ trong bao lâu chứ không cần biết nó là 500 hay 5.000 đơn vị.

Vậy ta biên còn 300 kí lô sơn, nhưng cũng phải biên mỗi tháng trung bình tiêu thụ mấy trăm kí lô; nếu mỗi tháng dùng 200 kí lô thì số dự trữ hiện có đủ dùng trong một tháng rưỡi

**TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN**

---

Tên vị.....		Số dự trữ tối đa...600.					
thiếu.....200		Số dự trữ tối					
Ngày vô	Com măng số	Ngày giao hàng	Vô	Số dự trữ	ra	Phiếu của xưởng, phòng	Để chế tạo hoá phẩm số
23.3.63	107	Việt Hung	300	250	50	Xưởng A	17.105

\* Nên nhớ quy tắc rất quan trọng này: mỗi vật có một chỗ nhất định, và tất cả những vật cùng loại phải ở chỗ nhất định ấy.

\* Dùng những mật hiệu chỉ vài nhân viên trong hãng biết thôi để chỉ hoá vật nào cũ, hoá vật nào mới. Điều ấy rất lợi vì:

- Bạn kiểm soát được sức tiêu thụ, biết nó mau hay chậm.
- Bạn lựa những hoá vật cũ để tiêu thụ trước nếu không nó sẽ hư hỏng.

Bạn có thể lựa chọn những dấu hiệu sau này:

- Một mẫu tự để chỉ mỗi năm,
- Một mẫu tự để chỉ mỗi tháng,

Như 1951 là M	Tháng giêng là G.
1952 là H	Tháng hai là U.
1953 là B	Tháng ba là A.
1954 là O	Tháng tư là T.

Một hoá phẩm mua hoặc sản xuất ngày 17 tháng năm 1952 sẽ có dấu hiệu H 17 U.

\* Vật nào tới trước, sắp ở phía ngoài, tới sau, sắp ở phía trong, để tiêu thụ hết vật cũ rồi mới tới vật mới.

\* Định giờ nhất định để phát đồ trong kho.

\* Dự trữ là bỏ ra một số vốn không sinh lợi nghĩa là tổn tiền vô ích. Ông H.Pasdermadjin đã tính mỗi năm số phí tổn đó tới 12 phần 100:

Tiền lời về số vốn không sinh lợi	6,00%
Tiền mượn và giữ gìn kho	0,25%
Tiền bảo hiểm	0,25%
Phí tổn chở chuyên, coi kho	2,00%
Mất mát, hư hao	3,00%
	<hr/>
	12,00%

Vậy nếu bạn có một số hoá vật hoặc nguyên liệu đáng giá 100.000\$ mà để không thì mỗi năm thiệt cho bạn khoảng

$$\frac{100.000 \times 12}{100} = 12.000\$$$

Phí tổn đó nên chia cho các cơ quan hoặc xưởng chịu để họ tính giá vốn hoá vật một cách chính xác và cũng để cho họ thấy sự cần thiết phải giảm bớt sự dư trữ đi.

## 11

### MÁY MÓC VÀ DỤNG CỤ

#### a. Khi sắm

\* Khi sắm phải để ý đến giá mua mà cũng phải tính đến phí tổn mỗi năm. Chẳng hạn như mua một thùng chứa át-xít bằng tôn dày 1 li thì rẻ thật, nhưng chứa được 6 tháng đã phải thay, còn mua thứ dày 2 li, phí tổn chỉ gấp rưỡi mà dùng được tới 3 năm.

\* Dụng cụ nên dư, đừng nên thiếu. Mỗi khi thiếu đồ dùng, thợ phải chờ đợi, tổn kém cho hãng rất nhiều.

\* Có những dụng cụ đắt tiền mà khó giữ gìn. Gặp trường hợp đó nên bảo thợ mua lấy; hãng giúp cho họ một nửa giá tiền, còn một nửa trừ lần vào tiền công thợ. Dụng cụ đó sẽ thành vật sở hữu của thợ và được thợ săn sóc kỹ. Cách đó chỉ lợi khi nào thợ làm lâu với hãng: 5 – 10 năm.

Sở Địa chánh hồi trước theo cách ấy; mỗi viên thợ phải mua lấy giấy nhám, sở cho mượn tiền trước rồi trừ dần vào lương.

#### b. Khi sắm về

\* Máy mới sắm về, nên coi xem tốc độ của nó có đúng với tốc độ mà nhà chế tạo đã ghi không; nếu không thì tìm nguyên nhân: sức điện không đủ, đai chuyền yếu quá, hay tại nhà chế tạo đã cho một con số quá lớn.

\* Nên để ý tìm cho mỗi máy tốc độ lợi nhất, mà không mau hư, rồi chỉ cho thợ giữ tốc độ đó.

\* Nếu làm một thẻ hay một cuốn sổ cho mỗi dụng cụ hơi đắt tiền – nhất là máy móc – trong đó ghi giá mua, giá chuyên chở, những phí tổn về giữ gìn, sửa chữa để sau này biết được sắm dụng cụ ấy có lợi hay không.

\* Nên có tấm bảng treo những dụng cụ nhẹ. Trên bản vẽ hình các dụng cụ. Khi thôi dùng dụng cụ nào thì mắc vào chỗ có hình của nó. Như vậy dễ thấy mất còn, mà thợ tập được tánh có thứ tự.

#### c. Kiểm soát

\* Nên có một kho riêng chứa dụng cụ.

\* Giao cho người coi kho ấy trách nhiệm cứ mấy tháng lại kiểm soát dụng cụ lại một lần xem còn tốt không, có phải sửa chữa, thay đổi gì không. Dụng cụ có tốt thì thợ mới khéo, nên công việc kiểm soát ấy rất quan trọng. Phải nghiêm khắc với người thợ nào không chịu giữ gìn dụng cụ.

\* Có cách này để dễ kiểm soát dụng cụ mất hay không và giao cho ai; mỗi người được lãnh nhiều thẻ hay ít tùy theo số dụng cụ người ấy cần đến; mỗi khi lấy một dụng cụ nào, người thợ phải giao cho người giữ kho một cái thẻ có ghi tên hoặc số hiệu của mình; thẻ này đặt vào ngăn chứa dụng cụ.

#### d. Giữ gìn, sửa chữa.

\* Hệ hăng dùng nhiều máy móc, khí cụ và có trên 50 người thợ thì nên lập riêng một xưởng để sửa chữa đồ dùng.



## **TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẪN**

---

\* Về phương diện kế toán, xưởng đó được coi như một cơ quan tự trị, nghĩa là người ta ghi riêng hết thảy những phí tổn (nguyên liệu, nhân công, phí tổn chung... ) của xưởng rồi phân phối những phí tổn đó cho từng cơ quan trong hãng tùy theo công việc xưởng đã làm cho mỗi cơ quan.

\* Nên ghi hết thảy những phí tổn về sửa chữa, giữ gìn mỗi máy để biết được nhược điểm của mỗi máy.

### **TÓM TẮT**

\* Công việc kỹ thuật gồm:

- Nghiên cứu com măng,
- Lập thẻ chi thị cho thẻ theo đó mà làm,
- Lập những bảng tiến hành và phân phối để biết thợ và máy có lúc nào thiếu công việc hoặc dư công việc không,
- Kiểm soát trong khi sản xuất và sau khi sản xuất.
- Tổ chức kho và lập thẻ cho mỗi vật quan trọng trong kho.
- Coi việc lựa chọn máy móc, dụng cụ để mua rồi giữ gìn no khi đã mua về rồi.

Ngoài ra còn những công việc lập một chính sách sản xuất và định một phương pháp sản xuất mà cơ quan kỹ thuật phải nghiên cứu chung với cơ quan quản lý.

Bất kỳ trong công việc gì bạn phải nhớ quy tắc này: **tổ chức là cân nhắc lợi hại**. Nếu tổ chức mà lại rắc rối, khó khăn, tốn công, tốn của thậm mà không lợi gì cả thì tức là tổ chức sự phá sản của hãng

**CHƯƠNG VIII**  
**CÔNG VIỆC THƯƠNG MẠI**

**A. Mua.**

1. Cơ quan mua.
2. Tổ chức việc mua.
3. Làm com măng.
4. Nhận hàng.
5. Nghệ thuật mua.

**B. Bán.**

1. Công việc của cơ quan bán.
2. Tổ chức cơ quan bán.
3. Gởi hàng.
  - a. Công việc gởi hàng
  - b. Toa giao hàng.
  - c. Toa tiền hàng.
4. Thẻ khách hàng.
5. Sửa giá vốn và giá bán.
6. Người bán hàng.

7. Huấn luyện người bán hàng.

8. Trả công người bán hàng.

9. Bán tại cửa hàng.

10. Thuậ bày hàng.

11. Thuật giữ khách hàng.

C. Quảng cáo.

1. Công việc quảng cáo.

1) Thu thập tài liệu.

2) Định cách quảng cáo.

Quảng cáo chung.

Quảng cáo trực tiếp.

2. Vài cách quảng cáo.

3. Muốn có kết quả.

4. Kế hoạch quảng cáo.

5. Kiểm soát quảng cáo.

D. Nghiên cứu thị trường.

1. Cần nghiên cứu thị trường.

2. Mục đích.

3. Các thị trường.

4. Nghiên cứu thị trường lúc nào?
5. Nghiên cứu những gì?
  - a. Nghiên cứu hoá phẩm.
  - b. Nghiên cứu người tiêu thụ.
  - c. Nghiên cứu cách phân phát.
  - d. Nghiên cứu các nhà cạnh tranh.
6. Xem xét tài liệu.
7. Điều tra khách hàng.
8. Cách điều tra.
9. Điều tra người tiêu thụ.
10. Lựa miền.
11. Lựa người.
12. Huấn luyện người đi điều tra.
13. Điều tra các nhà đại lý.
14. Nghiên cứu kết quả..

## **A. MUA**

### **1. CƠ QUAN MUA**

Tuỳ xí nghiệp nhỏ hoặc lớn, người chủ coi hết cả hai công việc mua bán hoặc giao mỗi việc cho mỗi cơ quan rồi lãnh trách nhiệm chỉ huy kiểm soát. Điều cần nhất là nhân viên trong những cơ quan ấy không được thường thay đổi.

Nếu vung mua, ảnh hưởng tới xí nghiệp có thể tai hại:

-Mua đất thì giá vốn cao, bán không chạy cũng lỗ.

-Mua hàng xấu thì bán cũng không chạy.

-Mua nhiều quá thì một là không có chỗ chứa, hai là số vốn đọng lại mà không sinh lời,

-Mua ít quá thì không đủ để sản xuất, nhân công phải ngồi không và không đủ hàng để bán.

Vì vậy cơ quan mua rất quan trọng và liên lạc mật thiết với các cơ quan bán, tài chánh, nhất là cơ quan kỹ thuật; nhờ sự hợp tác với các cơ quan này mà rút được nhiều phí tổn.

Ví dụ phòng kỹ thuật cần dùng những thùng chứa a-xít bằng tôn dày 2 li. Nhưng phòng mua thấy trong mục lục của một cửa hàng nọ có vẽ những thùng bằng tôn dày ba li, giá không đắt hơn mấy, có thể đề nghị với phòng kỹ thuật mua thứ thùng ấy lợi hơn.

Ông H.Pasdermadjian kể chuyện phòng mua tại một xí nghiệp nọ thấy một hãng bán một bộ phận cho một loại máy y như bộ phận mà xí nghiệp đương tốn công chế tạo, bèn đề nghị với phòng kỹ thuật mua bộ phận ấy về lắp vào máy. Phòng kỹ thuật, sau khi nghiên cứu kỹ, bằng lòng và nhờ đó mỗi năm tiết kiệm được được 32.000 quan.

Người chủ phòng mua phải được biết:

- Hết những nhu cầu của hãng.

- Đủ chi tiết về các vật hãng cần mua,

- Thật nhiều nhà bán thứ hàng cần mua để lựa chỗ mua cho rẻ.

## 2. TỔ CHỨC VIỆC MUA

\* Phòng nào cần dùng món gì thì làm cái đơn xin mua trong đó chỉ rõ phẩm chất và lượng của món ấy. Tuỳ món hàng, đơn đó sẽ được giám đốc xét ngay hay cứ tới một thời kỳ nhất định nào đó mới xét.

Ví dụ những dụng cụ văn phòng như giấy, bút, mực... thường 3 hoặc 6 tháng mới mua một lần, máy móc thì thường phải mua ngay.

\* Ông giám đốc cho phép rồi thì gửi đơn đó qua phòng mua và phòng này vắt đầu hỏi giá. Có thể hỏi miệng nếu món hàng không quan trọng, nếu quan trọng thì nên viết thư xin người bán cho biết thêm:

- Kiểu mẫu món hàng.
- Thời hạn giao hàng.
- Cách thức mua bán (có điều kiện nào đặc biệt không).

Có hai hạng cung cấp hàng cho ban: cũ và mới. Hạng cũ là hạng mình mua bán với người ta lâu; hạng mới là hạng mình chưa quen biết và mời mình mua giúp. Nên biết giá của hai hạng đó nhưng nên mua ở tiệm quen từ lâu dù giá có hơi cao cũng được, để người ta biết rằng mình đáng tin cậy.

\* Nên gom hết các com – mǎng để mua ở một tiệm thôi cho được rẻ.

\* Nên tìm hãng nào giao hàng mau nhất cho sự dự trữ nguyên liệu và hoá vật được rút đi.

\* Nên đặt lệ rằng hãng của bạn giá nhất định nghĩa là khi bạn hỏi giá thì người bán chỉ được cho giá một lần thôi. Nếu cho giá tới hai lần mà lần nhì giá rẻ hơn thì bạn cũng không xét. Như vậy mới lần đầu bạn có thể bị thiệt thòi ít nhiều,

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

---

nhưng khi đã thành lệ rồi thì đỡ tốn công và thì giờ cho bạn mà hãng bạn được là đúng đắn.

\* Nên trả tiền mặt để được hưởng hao hồng. Hoa hồng dù nhỏ mấy cũng vẫn có lợi cho bạn.

Chẳng hạn 20 ngày sau mới phải trả, mà trả ngay bây giờ bạn được hưởng hao hồng nửa phân thì cũng tức như cho vay 20 ngày mà được lời nửa phân, tính ra thành

$$\frac{0.5\% \times 360}{20} = 9 \text{ phần một năm}$$

Dưới đây tôi tính sẵn cho bạn số lời trong ít nhiều trường hợp như vậy:

0.5% hoa hồng nếu trả trước 20 ngày : lời 9% một năm

1% hoa hồng nếu trả trước 20 ngày : lời 9% một năm

1.5% hoa hồng nếu trả trước 20 ngày : lời 9% một năm

2% hoa hồng nếu trả trước 20 ngày : lời 9% một năm

2% hoa hồng nếu trả trước 20 ngày : lời 9% một năm

2% hoa hồng nếu trả trước 20 ngày : lời 9% một năm

2% hoa hồng nếu trả trước 20 ngày : lời 9% một năm

3% hoa hồng nếu trả trước 20 ngày : lời 9% một năm

3% hoa hồng nếu trả trước 20 ngày : lời 9% một năm

3% hoa hồng nếu trả trước 20 ngày : lời 9% một năm

\* Nên nhớ “của rẻ là của ôi”. Một nhà doanh nghiệp nói câu này rất lý thú: “Tôi không giàu có gì cho lắm để mua đồ rẻ”.

\* Nên lựa những người liêm khiết, đáng tin cậy và biết nghĩ tới lợi của hãng mà giao cho việc hỏi giá hàng. Phải trả lương cho người ta rộng rãi thì người ta mới không ăn bớt về giá cả. Trong nhiều công sở hỏi trước thường có tệ này: viên thư ký thông đồng với người bán để ăn huê hồng. Món hàng đáng 1.000\$ thì họ báo người bán tính cao giá lên 30% nữa là 1.300\$. Tất nhiên 300\$ dư đó sẽ vào túi họ. Trong trường hợp nếu bạn bán hàng mà có người đề nghị gian lận cho họ như vậy thì nên từ chối khéo, tuy mất cái lợi trước mắt nhưng được cái lợi lâu dài, vì hãng của bạn sẽ có tiếng là đứng đắn. Ở Âu, mỹ những xí nghiệp lớn đều cho rằng sự lương thiện là đức cần nhất cho công việc kinh doanh.

3

**LÀM COM- MẶNG**

Khi đã lựa đồ để mua rồi, bạn làm com-mặng theo kiểu dưới đây:

Hãng.....		Com mặng số.....	
Ngày.....			
Xin ông gửi những hàng hoá kê dưới đây cho:			
.....			
Phí tồn chở chuyên		Điều kiện	
Số	Chi tiết về món hàng	Giá	



**TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẸN**

---

Xin ông:  - Hồi âm và cho biết ngày gởi hàng  - Biên số của com măng này trên mỗi gói hàng  - Gởi toa làm 3 bản, mỗi toa đều ghi số com măng này	Trên của hàng gởi com măng

Tờ com- măng đó làm 4 bản, bản chính gởi đi, một bản giữ lại tại phòng mua, một bản gởi cho phòng đã làm bông xin mau, một bản gửi cho phòng kế toán.

\* Ngoài cách com- măng, còn:

- Cách giao kèo (ít dùng).
  
- Thầu để mua trong một thời hạn lâu dài (6 tháng, một năm, nhiều năm) với những điều kiện nhất định.

\* Nên viết thư cảm ơn những hãng đã cho ta biết giá mà ta không mua được vì lễ này hay lễ khác.

4

**NHẬN HÀNG**

Com –măng gọi đi rồi, ta nên theo dõi nó. Nếu người ta giao hàng chậm trễ thì phải viết thư nhắc.

Khi nhận hàng, phải kiểm soát xem có đủ số không, hàng có tốt không, giao hàng có trễ không .

Nếu mua máy móc thì phải có nhà chuyên môn thử máy rồi mới nhận.

Nếu hàng không giao đúng như trong com-măng thì phải kêu nài ngay và đòi bồi thường. Nếu giao đúng thì cho phòng kế toán hay để trả tiền cho người bán

5

**NGHỆ THUẬT MUA**

Mau là cả một nghệ thuật cần có nhiều kinh nghiệm. Phải:

- Biết rõ mình muốn thứ gì,
- Biết có những hãng nào bán thứ đó, hàng của họ ra sao, giá cả ra sao, cách thức chở chuyên và giao hàng ra sao, cách trả tiền ra sao,
- Biết thứ hàng đó sắp lên giá hay xuống.

Nếu thường mua một thứ hàng nào thì nên thu thập hết tài liệu về các nhà bán thứ hàng đó rồi cho vào một bìa kẹp riêng để sau này tra cứu.

**B. BÁN**

**1**

**CÔNG VIỆC CỦA CƠ QUAN BÁN**

Công việc cuối cùng và quan trọng nhất của một xí nghiệp là công việc bán. Sản xuất nhiều mà bán không chạy thì càng sản xuất càng hại. Cho nên người chủ xí nghiệp phải đem hết tâm trí vào sự tổ chức cơ quan bán. Mà sự tổ chức ấy rất khó vì yếu tố chính là người bán hàng chứ không phải phương pháp bán

Có nhiều cách bán:

- Bán trực tiếp cho người tiêu thụ,
- Bán gián tiếp nghĩa là bán cho người trung gian rồi nhà này bán lại cho nhà tiêu thụ,
- Bán vừa trực tiếp vừa gián tiếp..

Dù theo cách nào thì cơ quan bán cũng có những công việc sau này:

- Chỉ huy nhân viên và tổ chức công việc của họ,
- Huấn luyện các người bán hàng,
- Quảng cáo và tìm cách tăng số bán,
- Nghiên cứu thị trường

## TỔ CHỨC CƠ QUAN BÁN

Cách tổ chức thay đổi tuỳ hãng. Một tiệm tạp hoá chỉ cần có những người bán hàng giỏi và ngay thẳng, còn tiệm cao đơn hoàn tán phải quảng cáo mạnh, dùng nhiều người rao hàng, tìm đại lý...

Nhưng nguyên tắc là như vậy:

- Làm một đồ biểu tổ chức phân chia rành rẽ những ngành trong cơ quan,
- Tìm người xứng đáng mà giao việc,
- Định rõ chức vụ và trách nhiệm cho họ.

Mọi ngành có thể tập trung vào một cơ quan trung ương. Chỉ thị, mệnh lệnh đều do cơ quan ấy đưa ra, và công việc bán giao cho các người thay mặt hoặc các người bán dạo. Những hãng bảo hiểm thường dùng lối tổ chức ấy.

Một cách nữa là đặt đại lý ở nhiều nơi, cho họ đủ quyền hành. Cách này có hiệu quả hơn cách trên.

\* Ta nên phân biệt:

- Người thay mặt là người đi thăm khách hàng trong một miền nào đó rồi lãnh com- măng cho hãng,
- Người bán dạo là người đi kinh lý khắp nơi trong một thời gian để bán hàng cho hãng.
- Người trọng mãi không phải là nhân viên củ hãng mà chỉ lãnh mồi cho hãng,

- Người đại lý độc quyền được đặc quyền bán trong một khu vực nhất định nhưng phải bán theo giá và điều kiện do hãng định.

### **3**

## **GỬI HÀNG**

### **a. Công việc gửi hàng.**

Trong những xí nghiệp lớn, công việc gửi hàng phải giao cho một phòng riêng. Nếu xí nghiệp nhỏ, người giữ kho có thể lãnh trách nhiệm gửi hàng. Khi nhận được lệnh gửi hàng (hoặc một “phiếu xuất”, người coi việc gửi hàng lấy hàng ra, rồi chỉ cho người giúp việc cách gói hoặc đóng thùng.

Phải nghiên cứu cách gói để cho gói được nhẹ, đỡ công kênh mà chắc chắn, coi đẹp mắt.

Có thể dùng những giấy dày và uốn (carton oadule) để gói những đồ nặng tới 40 kg. Hiện nay nhiều hãng dùng những thùng sắt và thùng bằng bakelite (một chất dẻo, dễ nặn).

Có nhiều cách gửi:

- Bằng xe cam nhông,
- Bằng hoả xa
- Bằng tàu thuỷ
- Bằng máy bay.

Phải nghiên cứu xem cách nào tiện lợi nhất.<sup>1</sup> Nếu gởi ra ngoại quốc thì nên giao cho một hãng chuyên môn.

\* Nếu hãng có xe riêng để giao hàng thì phải:

- Tính xem giá chở chuyên mỗi tấn hàng, mỗi cây số là bao nhiêu, có rẻ hơn là giao cho một hãng vận tải không,

Có thể ghi hết phí tổn về một chiếc xe (tiền công tài xế, tiền xăng, dầu nhớt, vô ruột, sửa chữa...) rồi cuối tháng chia cho số cây số đã chạy và số hàng đã chở như ở một chương trên tôi đã chỉ. Nhờ cách ấy bạn dễ kiểm soát công việc của người tài xế và so sánh được các kiểu xe và lực một kiểu đỡ tốn.

- Dự tính trước con đường sẽ đi nếu phải giao hàng cho nhiều nơi trong châu thành, để tìm con đường nào ngắn nhất. Bạn lấy bản đồ châu thành rồi cắm những cây ghim lên những nơi phải giao hàng, như vậy bạn trông thấy ngay con đường nào ngắn nhất.

- Nếu công việc giao hàng chưa gấp thì nên hoãn lại vài ngày để đợi một chuyến đi khác.

\* Những nhà đại lý cho một hãng nọ ở Mỹ đã tìm cách thoả thuận với nhau để đổi khách hàng và do đó rút được công việc giao hàng. Hãng đó bán sữa, có nhiều đại lý trong châu thành. Những đại lý này nhận thấy rằng có nhiều khách hàng ở gần nhà đại lý khác khác mà không lại mua sữa ở đó, cứ quen lại mua của mình. Họ bèn hỏi ý khách hàng và thoả thuận với nhau để cho khách hàng ở trong khu vực nhà đại lý nào thì mua của nhà đó, vừa tiện cho đại lý, vừa tiện cho khách hàng.

Tất nhiên là như vậy các đại lý phải đáng tin cậy và hiểu biết nhau nhiều.

---

<sup>1</sup> (1) Tôi đã thấy một hãng gởi những kết tàu vị bằng xe đò, chứ không dùng tàu thủy, mặc dù công việc

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẸN

---

b. Toa giao hàng:

Khi gửi hàng, nên gửi theo một toa hàng như sau này:

Hãng .....	Số			
.....				
Địa chỉ .....	Ngày			
.....				
TOA GIAO HÀNG				
Kính gửi ông				
.....				
.....				
Hôm nay chúng tôi gửi hàng ông bằng .....				
Do hãng vận tải .....				
Về địa chỉ .....				
..... Giao ở ga ..... Cước phí khởi trả				
..... Toa xe số .....Cước phí chưa trả				
..... Cước phí trả rồi				
Những hàng kê dưới đây				
Số	Tên hàng	Theo com-măng số.... của ông	Số gói	Sức nặng

---

không gấp thành thử tốn kém quá mà hết lời

				của các gói

Toa đề đòi tiền có thể gửi hàng cùng một lúc hoặc sau khi người đó nhận được hàng. Khi bán mặt thì toa tiền hàng phải luôn luôn gửi hàng cùng một lúc với hàng và như vậy toa giao hàng với toa tiền hàng đôi khi có thể thu lại làm thôi.

- Nếu bán đầu tháng mà cuối tháng mới thu tiền thì toa hàng gửi sau khi giao hàng có phần tiện hơn vì có thể gửi nhiều toa một lúc.

- Nếu bạn bán hàng cho một hãng khác mà hãng này lại mua hàng của bạn thì nên theo các ngân hàng mà dùng cách này:

Cuối tháng hoặc cuối một thời gian nào đã định trước, bạn cộng hết lại những số tiền hãng đó thiếu bạn- 20.000\$ chẳng hạn- và những số tiền bạn thiếu hãng đó- 15.000\$ chẳng hạn- rồi bạn làm toa đòi số  $20.000\$ - 15.000\$ = 5.000\$$  thôi.

c. Toa tiền hàng.

Dưới đây là một kiểu toa hàng để làm mẫu trích trong cuốn "Tổ chức thương mại và kỹ nghệ" (L'organisation commerciale et industrielle) của ông Delage



Hãng .....	Nơi gửi toa hàng
Địa chỉ .....	
Kính gửi ông.....	
Địa chỉ.....	
Chúng tôi xin gửi ông toa tiền về những món hàng mà chúng tôi đã cho gửi lại hãng ông ngày.....	
Giá tiền những món hàng đó là ....., xin ông trả vào (cuối tháng hoặc .....)	
Sự giao hàng theo những điều kiện thương mại của chúng tôi kể ra dưới đây	
Xin đa tạ ông và kính chúc ông được mọi sự như ý	
Giám đốc phòng kế toán	Giám đốc phòng mua bán
Ký tên	Ký tên
Điều kiện thương mại của chúng tôi:	
Hàng gửi theo đường biển thì khách hàng có ra lệnh bảo hiểm, chúng tôi mới bảo hiểm	
Xin trả tiền bằng cách.....	
Nếu trả tiền trễ thì xin khách hàng chịu thêm cho số lời sáu phân mỗi năm	

Số hàng	Tên hàng	Theo com măng số của khách hàng	Nặng	Giá đơn vị	Giá tổng cộng

4

### THẺ KHÁCH HÀNG

Mỗi khách hàng quan trọng nên có một thẻ riêng theo kiểu dưới đây:

**TÊN HỌ... HỌC SỐ...**

**ĐỊA CHỈ... THẺ SỐ...**

<b>NGHỀ NGHIỆP...</b>					
<b>GỎI MỤC LỤC</b>		<b>GỎI THÔNG TRI</b>		<b>GỎI THU'</b>	
<b>Ngày</b>	<b>Tên mục lục</b>	<b>Ngày</b>	<b>Số thông tin và đại lý</b>	<b>Ngày</b>	<b>Đại lý</b>

Nên sắp khách hàng thành từng hạng theo nghề nghiệp hoặc theo miền. Muốn cho tiện sắp thẻ, mỗi thẻ nghề nghiệp hoặc mỗi miền có một số riêng. Mép trên của thẻ cắt theo hình răng cưa, mỗi răng có một số. Nếu là thẻ của một người làm nghề số 5 thì bạn cắt hết những răng có những con số khác đi, chỉ giữ lại răng số 5.

Phía sau lưng thẻ đó, bạn có thể thêm những cột này:

Người thay mặt hàng lại thăm		Khách gửi com- măng		
Ngày	Mục đích	Ngày	Món hàng	Giá

5

### SỬA GIÁ VỐN VÀ GIÁ BÁN

Khi giá hoá vật thay đổi rất mau như sau những hồi đại chiến, bạn phải biết cách tính lại giá vốn và giá bán cho nhanh và đúng.

Cách tính dưới đây giản dị và gần đúng.

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

---

Trong giá vốn có giá nguyên liệu, nhân công rồi tới những phí tổn linh tinh như: phí tổn chung về các cơ quan, phí tổn về điện, dầu nhớt, dụng cụ...

Bạn có thể cho rằng những phí tổn vặt vãnh này cũng tăng theo một tỉ lệ với những phí tổn về nguyên liệu và nhân công.

Chẳng hạn bạn có thể chế tạo dao. Tháng trước nhân công mỗi con dao tốn 5\$, giá sắt 2\$, giá đồng 1\$, phí tổn linh tinh khác 2\$, cộng lại là 10\$.

Tháng này giá nhân công tăng lên 20%, giá sắt tăng lên 10%, giá đồng lên 8% thì bạn tính như vậy:

$$\frac{(5\$ \times 1.2) + (2\$ \times 1.1) + (1\$ \times 1.08)}{5+2+1} = 1\$16$$

Vậy những phí tổn quan trọng tăng lên 16%, những phí tổn vặt vãnh cũng tăng theo tỉ lệ ấy và giá vốn mỗi con dao cũng tăng lên 16%. Giá vốn tháng trước là 10\$ thì tháng này là  $10\$ \times \frac{116}{100} = 1\$16$

Biết giá vốn, bạn sẽ định lại giá bán, tùy theo số lời bạn muốn có.<sup>1</sup>

Mỗi lần thay đổi giá bán, bạn phải cho các nhà đại lý hay. Bạn gởi những tờ giấy hoặc những tập nhỏ ghi giá mới để dán hoặc ghim vào mục lục cũ.

## 6

### NGƯỜI BÁN HÀNG

Ở Âu Mỹ nghề bán hàng là một nghệ thuật phải học tập trong lâu năm.

Có ba lối bán:

- Lối thứ nhất là đuổi khách hàng đi, tức lối của phần đông các hàng của hàng cá ở chợ. Họ nói thách gấp bốn gấp năm; nếu trả một giá vừa phải thì họ bừ môi, chua ngoa bảo: “Trả giá đó thì đừng có sờ mó vào. Muốn ăn của ngon mà lại trả rẻ!”.

Lối “vừa bán vừa la” đó chỉ dùng được khi nào số cầu gấp năm gấp mười số cung. Biết bao nhà buôn của ta dù gặp hồi kinh tế khủng hoảng, số cung nhiều hơn số cầu mà cũng có thái độ gần như vậy. Họ ăn nói dấm dẩn. Khách muốn coi một món hàng thì họ uể oải đứng dậy lấy như bức mình hoặc mệt nhọc lắm. Khách trở ra mà không mua gì thì họ lờm nguýt. Khách mua cho họ ư? Họ nhận tiền rồi làm thinh, không một lời cảm ơn.

Lối ấy đã cáo chung tại Âu, Mỹ từ lâu rồi.

- Lối thứ nhì là niềm nở đón tiếp khách hàng khéo giữ mối cũ, nhưng không rần “câu” thêm những khách mới. Lối này cũng đã cáo chung ở nước ngoài mà ở nước mình thì chỉ mới có một số nhà buôn biết áp dụng.

- Lối thứ ba là vừa giữ khách hàng cũ vừa tìm thêm khách hàng mới, “tấn công” họ, dẫn dụ họ mua của mình. Chỉ có lối đó mới hợp thời, mới giúp cho cửa hàng đứng vững được trên thương trường mà sự cạnh tranh thời này ráo riết hơn hết thấy những hoạt động khác của nhân loại. Hai lần thế chiến chỉ là do sự tranh giành thị trường với nhau cả, chứ có nguyên do gì khác đâu.

Nhưng không phải muốn tấn công khách hàng ra sao cũng được đâu. Cần có một nghệ thuật, một khoa học và nhiều đức tính.

Năm 1893 ông John H.Patterson, hội trưởng công ty NationalCash Register ở Mỹ thấy hăng bán mỗi ngày một ế: Ông bèn đi thăm hết các nhà đại lý, nghiên

---

(<sup>1</sup>) Coi cuốn “Nhà buôn trước những con số” của Trúc Chi, Nhà Xuất bản P. Văn Tươi

## *TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN*

---

cứu tình hình với họ và thấy nguyên nhân là tại những người bán hàng cho hãng chưa được huấn luyện. Tức thì ông mở một lớp dạy những người đó biết:

- Nhận xét khách hàng để đoán nhu cầu và tính tình của họ.
- Nhận xét những hoá vật của những nhà cạnh tranh với hãng xem những hoá vật ấy có ưu điểm nào, khuyết điểm nào.
- Chịu nghe khách hàng nói, hiểu rõ ý của họ.
- Rồi dẫn dụ cho họ thấy sự ích lợi hoặc sự cần thiết của món hàng.

Muốn thành công, một người bán hàng – nhất là người đi mời hàng – lại cần:

- Rõ tâm lý của các hạng người để thay đổi lời mời chào, tuỳ từng hạng,
- Luôn luôn nhã nhặn, lễ phép và kiên nhẫn. Dù khách hàng có tỏ lòng bực tức mà ăn nói lỗ mãng thì cũng chỉ nên mỉm cười,
- Có học rộng để có thể giao thiệp với mọi hạng người.
- Hăng hái, tự tin. Mình co tin rằng món hàng mình bán tốt hơn những món hàng khác thì người khác nghe mình mới tin mình được. Và muốn tin ở món hàng thì mình phải biết rõ nó, từ đặc điểm đến cách thức chế tạo.
- Ngay thẳng để được lòng tin của khách hàng. Nếu bán một món đồ không được tốt thì phải cho khách hàng hay như vậy: “Vì giá rẻ nên phẩm có kém, tuy vậy cũng tạm dùng được. Có thứ phẩm tốt hơn...”.

Đừng bao giờ lấy của người mà không đáp lại. Lấy tiền của người mà không giúp cho người được thêm tiện nghi thì không phải là làm thương mại mà là ăn cắp. Hầu hết những cuộc đổ máu của nhân loại đều do nguyên nhân: lấy mà không chi lại.

Rất ít người có đủ những đức kể trên nên ngay ở Âu, Mỹ mà trăm người chuyên đi mời hàng mới có được một hay hai người thành công còn già nửa phải nghệ thuật và non nửa sống lây lất qua ngày. Nhưng kẻ nào đã thành công thì kiếm được nhiều tiền hơn cả vị tổng thống Huê Kỳ và hơn cả những đào hát bóng trứ danh ở Hollywood.

7

### HUẤN LUYỆN NGƯỜI BÁN HÀNG

Vì người bán hàng ảnh hưởng lớn đến sự thịnh suy của xí nghiệp nên ở Âu Mỹ, các xí nghiệp nhờ những nhà chuyên môn dò xét tâm lý và khả năng của những người xin việc bán hàng.

Tuyển xong rồi lại huấn luyện, dạy cho những người đó:

- Biết qua loa các công việc trong hãng .
- Biết rõ những chi tiết về mỗi món hàng và điều lệ buôn bán của hãng,
- Biết kiếm những tài liệu về sức tiêu thụ trong mỗi vùng.

Thường thường người giám đốc phòng bán hội họp hết các người bán hàng lại, bảo họ kể những thành công hoặc thất bại của họ để cùng rút kinh nghiệm và cải thiện phương pháp làm việc <sup>1</sup>

---

(<sup>1</sup>) Bạn nên đọc thêm những cuốn : Nghề bán hàng của Phạm Cao Tùng, Thuật dụng người của H.N. Casson. Làm sao vẫn kiếm lời khi buôn bán ế ẩm của H.N Casson. Đều do P. Văn Tươi xuất bản



**8**

**TRẢ CÔNG CHO NGƯỜI BÁN HÀNG**

Nếu người đang tập sự thì người đó chưa biết kiểm khách hàng đâu. Phải hiểu nỗi khó khăn của người ta và ngoài số lương tháng nên đặt một lối thưởng để khuyến khích.

Khi người đó đã kiểm được khách hàng rồi thì nên dùng cách trả lương tháng cộng với hoa hồng là mấy phần trăm số hàng bán được. Nếu chỉ trả lương tháng thôi thì người đó không hăng hái làm việc. Trái lại nếu chỉ trả hoa hồng thì người đó sẽ tìm cách thâm được thật nhiều com măng và chịu cho khách hàng những giá rẻ nhất, như vậy thiệt cho bạn vì tuy bán được nhiều mà lời thì ít.

Người bán hàng giỏi là người kiếm cho bạn được nhiều com măng mà lại bán tiền mặt với giá cao nhất hăng đã định.

**9**

**BÁN TẠI CỬA HÀNG**

Ông Wanamaker, một đại thương gia ở Philadelphie (Mỹ) hồi đầu thế kỷ này đã cách mạng hẳn phương pháp buôn bán cổ điển và vạch ra những quy tắc mới sau này:

\* Khách hàng được ra vào tự do trong cửa hàng, không bị người bán hàng quấy rầy nữa. Ai muốn mua thì mua, không thì thôi.

Quy tắc này bạn cho là thường quá, nhưng ở thời ấy các hăng buôn không hiểu nó, có lệ rầy mắng người bán hàng nếu để cho khách hàng coi rồi ra mà không mua gì. Thành thử người bán hàng phải tấn công khách hàng ráo riết quá, đến nỗi không ai muốn vào mua hàng nữa.

\* Giá món hàng phải biên rõ và giá phải nhất định; không được dùng chính sách trả giá.

Quy tắc này chưa được thông dụng ở nước ta. Người ta thường còn định một giá cao để hòng gặp những khách mua hớ mà kiếm lời cho nhiều. Họ không hiểu rằng như vậy lợi không bù hại, vì hai lẽ:

- Mất thì giờ cho người bán và người mua.
- Mất mối hàng vì người mua chỉ bị lừa một lần thôi.

\* Hàng tốt thì nói tốt; nếu xấu thì phải khéo léo cho khách hàng hay.

Khi ông Wanamaker đưa ra quy tắc này, hết thấy các nhà buôn ở Philadelphie cho ông là “đồ ngu” vì theo họ, buôn bán phải gian trá quý quyết.

\* Nếu khách hàng mang hàng về nhà rồi mà thấy không vừa ý thì cứ mang lại trả, tiệm sẽ hoàn lại tiền.

Quy tắc này càng bị chỉ trích kịch liệt. Các hãng buôn khác bảo nhau: “Dân chúng sẽ lột sát da thằn lằn cha Wanamaker”, rằng “như vậy là tự tử, chứ buôn bán nổi gì”.

\* Khách hàng dù giàu hay nghèo, khôn hay khờ thì tiếp đãi cũng như nhau, không nịnh kẻ này, vô lễ với người kia, “để giá đặc biệt” cho bà nọ và gạt gẫm ông khác.

Mới đầu các nhà cạnh tranh với ông chế nhạo ông kịch liệt, ông mặc họ, cứ bèn gan theo đúng những quy tắc trên để gây thiện cảm và lòng tin của khách hàng. Sau người ta thấy ông thành công quá, khách hàng đổ xô vô cửa hàng của ông, người ta bèn dùng một cách bất lương để tấn công ông, viết bài nói xấu ông trên báo, bắt các báo không được đăng quảng cáo của ông và vận động với chính phủ để đóng cửa tiệm ông.

Nhưng ông vẫn đứng vững vì được lòng tin của khách hàng và những quy tắc của ông chẳng bao lâu được mọi người theo. Vậy bạn nên nhớ: để được khách hàng tin thì nhất định thành công.

**10**

**THUẬT BÀY HÀNG CỦA HERBERT-N.CASSON**

a. Cần định trước một kế hoạch.

Nếu bạn chỉ có một tủ kính mà có nhiều món hàng mới cần bày thì đừng nên bày hết cả một lần, mà bày vài món đi với nhau thôi, rồi mỗi tuần hai lần dẹp những món đã bày đi, bày những món khác.

Phải làm sao cho nổi bật món hàng lên để người đi qua cửa hàng nhận thấy nó liền. Có thể dùng luật tương phản: Vật cao đặt bên cạnh vật thấp, vật lớn để bên cạnh vật nhỏ, vật tròn ở bên cạnh vật vuông, màu đỏ đặt bên cạnh vật xanh...

b. Chỉ bày những món mà bạn có thể lấy làm hãnh diện.

Đừng bày những hàng tầm thường và phải bày cho đúng lúc, nghĩa là những món mà khách hàng đương cần dùng.

c. Nên dùng những màu vui tươi như đỏ, da cam, vàng mà tránh những màu tối như đen, tím. Màu trắng có thể dùng trong mọi trường hợp. Chỉ những người có óc thẩm mỹ mới thích những màu lợt, thanh nhã, nhưng họ chỉ chiếm tỉ số 2% khách hàng của bạn thôi.

d. Món hàng đầu mùa mà mình bày trước những cửa hàng khác thì thế nào cũng được chú ý tới liền.

e. Phải có gì để “nhử” khách qua đường nghĩa là để họ chú ý đến tủ kính của mình: một vật bất thường làm cho người ta ngạc nhiên (chẳng hạn một trái táo lớn, đồ giữa những hàng tơ lụa màu vàng)...

g. Phải làm sao quyến rũ được khách qua đường vô cửa hàng mình.

Những cửa hàng lớn có thể lâu lâu trình bày một cuộc triển lãm đặc biệt hoặc bán một món hàng đặc biệt để có đông người vô coi.

h. Nếu có thể được, nên lợi dụng quảng cáo của người khác. Nếu nhà sản xuất quảng cáo trên báo chí một món hàng mà bạn có trong tiệm thì có thể cắt tờ quảng cáo đó mà đặt ở bên cạnh món hàng trong tủ kính, và viết thêm mấy chữ : **BÁN Ở ĐÂY.**

i. Để ý đến ánh đèn: nó phải đủ sáng (từ 100 đến 1.000 Wat cho một thước bề ngang tủ kính, tùy nơi và tùy món hàng), nhưng đừng làm choá mắt khách hàng. Phải giấu bóng đèn đi mà làm nổi bật món hàng lên. Đừng cho ánh đèn chiếu ra ngoài đường vô ích.

Nên bật đèn trước thiên hạ và tắt sau thiên hạ.

j. Màu của nền, của “phông” phải thay đổi tùy món hàng và làm nổi bật món hàng. Nên dùng màu sáng, lợt làm nền, tránh những màu xanh dương, đỏ. Tím.

k. Khéo dùng biểu yết thị, quảng cáo.

Cần nêu giá món hàng, nhưng nêu những ưu điểm, đặc điểm của món hàng lại là điều quan trọng hơn. Muốn vậy phải tránh dùng những tiếng sáo: “tốt nhất”, “bền nhất”, “kiểu mới nhất”. Phải cho biết: tốt ở chỗ nào, bền ra sao, mới hơn các kiểu khác ra sao, tiện lợi ra sao...

l. Đem đời sống vào tủ kính bày hàng.

Nên bày hình người, hình em bé, đồ chơi của em bé, một bó hoa, một nhánh cây. Một cửa hàng nọ bày một hàng chai rượu theo đối giác tuyến (diagonale) của tủ kính rồi cắm một cây cờ ở phía trước. Hàng chai đó thành ra một đội quân; thế là đem sinh khí vào tủ kính.

m. Khéo dàn cảnh.

Những người bán rong thường dùng thuật này, chẳng hạn bàn chén đĩa, đánh bóng đồ đồng, ngay ở vỉa hè, mà làm cho người ta bu lại coi. Một tiệm bán áo đi mưa, bày áo ở một chỗ và cho xối nước hoai vào. Chính H.N.Casson cho bày một kiểu máy đun nước nóng trong thùng tắm, rồi đặt một cái vòi ở ngoài tủ kính, khách qua đường nào cũng có thể vặn vòi mà nhìn nước nóng chảy vô thùng tắm. Thiên hạ thích lắm.

## 11

### **LUẬT GIỮ KHÁCH HÀNG CỦA HERBERT-N.CASSON**

Ở Âu Mỹ người ta nhận rằng trung bình mỗi năm mỗi cửa hàng mất khoảng 15% khách hàng. Đành rằng mất khách hàng cũ thì thêm khách hàng mới, nhưng thêm có đủ bù vào mất không? Mà dù sao, mất một khách hàng, cũng như mất một số vốn. Ví dụ một khách hàng mua cho ta mỗi năm được 10.000\$ ta được lời 1.000\$ tức là như mất một số vốn là 2.000\$ (trung bình ở Âu Mỹ, cạnh tranh gay gắt, mức lời mỗi năm chỉ vào khoảng 5% số vốn thôi).

Vì vậy nghệ thuật bán hàng là làm sao cho khách hàng trở về với ta mà món hàng thì không trở về (nghĩa là khách vừa ý món hàng, không đem nó trả lại ta).

Muốn vậy, bạn nên theo hai chục lời khuyên dưới đây của H-N.Casson:

a. Tiếp mỗi khách hàng như một vị khách mình mời tới chơi nhà. Để cho khách hàng được thông thả coi ngắm, lựa chọn quyết định; đừng có vẻ thúc giục họ mua.

b. Nên nhớ tên những khách hàng quen và gọi đúng tên họ, chức tước của họ.

c. Hỏi khách hàng để biết ý muốn của họ: “Ông cần thứ nào?Màu gì?...”. Nếu khách hàng chưa quyết định thì trình bày, giới thiệu các kiểu cho họ thấy.

d. Nên nhớ sở thích của khách hàng, như vậy tỏ rằng mình quý mến họ và họ có cảm giác vô cửa hàng mình như vô một nhà quen.

e. Phải lễ độ cả với những khách hàng khó tính và nhớ rằng:

“Khách hàng bao giờ cũng có lý”.

g. Nói thực về món hàng, đừng bao giờ tìm cách gạt khách hàng. Trong nghề làm ăn, cần nhất là đức thành thực. Màu áo đó lố lãng thì đừng bảo rằng nó là “mốt mới”. Thử mắt cho người ta, thấy người ta chưa cần phải đeo kính thì nên nói: “Mắt ông không sao cả. Nghỉ ngơi ít lâu thì sẽ hết”.

h. Món hàng phải xứng với giá của nó.

Tất nhiên ta phải bán nhiều loại hàng, loại tốt cho người có tiền, loại tầm thường cho người ít tiền. Nhưng món hàng phải xứng với giá của nó, đừng để khách hàng mang về dùng một hai lần rồi phải liệng đi.

i. Giữ lời hứa.

Đã hứa giao hàng hôm nào thì hôm đó phải giao.

j. Tặng khách hàng một đặc huệ bất ngờ.

Đối với những khách hàng quen, nên giữ một món hàng hiếm cho họ. Hoặc khi họ dắt trẻ theo thì cho em bé một chiếc kẹo, một tấm hình. Em ngồi ăn bánh thì kiếm cái nệm cho em ngồi cao lên mà vừa tầm cái bàn.

k. Tính giá phải chăng.

Đừng bao giờ cho khách hàng cảm tưởng rằng họ bị mua hớ, bị “cửa cô”.

l. Khen khách hàng một tiếng sau khi mua bán xong, chẳng hạn bảo: “Bà lựa thứ hàng này khéo đấy”. “Bà đem về dùng rồi mới thấy nó bền lắm”.

m. Nếu khách hàng phàn nàn và trả lại món hàng thì phải tỏ ra vẻ lễ độ. Khách hàng đương bất bình, nếu không khéo xử thì nhất định là sẽ mất khách. Phải nhã nhặn, chăm chú nghe họ giảng giải. Nếu phải chịu thiệt một chút mà giữ được khách thì rốt cuộc vẫn là có lợi, mà lợi nhiều nữa vì khách hàng được thoả mãn rồi, sẽ giới thiệu tiệm của ta cho bạn bè.

n. Nên làm sao cho cửa hàng thành một chỗ vui.

Vài cửa hàng lớn ở Mỹ có cả một phòng tấu nhạc, một rạp hát bóng cho khách hàng tới vừa mua hàng vừa giải trí. Những cửa hàng nhỏ lâu lâu có thể trình bày một món đồ quý hoặc một giải thưởng thể thao.

o. Tặng mẫu hàng và quà. Chẳng hạn nhân một ngày kỷ niệm nào đó, tặng một bông hoa cho mỗi khách hàng. Khách hàng dắt trẻ tới thì tặng cho trẻ một cái bong bóng màu, một hình màu.

p. Gửi thiệp hoặc thư chúc Tết những khách hàng thường mua ở tiệm mình.

q. Lại thăm những khách hàng tốt.

r. Nếu những khách hàng tốt đó cũng bán hàng nữa thì nên mua hàng của họ.

s. Nên giao du rộng, vô hội này hội khác ở trong tỉnh.

Nếu là một hãng rất lớn có thể in một tạp chí tặng khách hàng (như các hãng ngoại quốc bán xăng như ESSO, SHELL... ở Sài Gòn).

u. Khi thu tiền, phải có lễ độ. Khách hàng có thể vì lễ này hay lễ khác chậm trả tiền. Nhưng ta nên tin rằng hầu hết họ đều muốn trả. Ở Âu Mỹ, thống kê cho biết rằng, số tiền khách hàng thiếu mà không thu lại được không trên nửa hoặc một phần trăm số bán.

## C. QUẢNG CÁO

Một cách để bán được nhiều là dùng quảng cáo. Chủ hãng buôn nào cũng chú trọng đến việc ấy, hoặc tự điều khiển lấy hoặc giao cho một phòng riêng sáp nhập vào cơ quan Bán.

### 1. CÔNG VIỆC QUẢNG CÁO

Công việc quảng cáo xuất hiện theo thứ tự dưới đây:

1. Thu thập tài liệu về.

- Hoá phẩm muốn bán (cách chế tạo ra sao, có ưu điểm nào, sản xuất được bao nhiêu, giá vốn bao nhiêu...)

- Nghề nghiệp, tâm lý các hạng khách hàng,

- Các món hàng của những nhà cạnh tranh với ta,

- Tình hình và chính sách làm ăn của các nhà ấy,

- Kết quả về những công việc quảng cáo từ trước tới nay của hãng mình và hãng người.

2. Định cách quảng cáo



Công việc này giao cho nhà chuyên môn. Người này phải quen với lối văn quảng cáo, có nhiều sáng kiến và biết tâm lý khách hàng.

Có nhiều cách quảng cáo:

a. Quảng cáo chung nghĩa là không nhằm riêng một khách hàng nào, như:

- Dán giấy ở tường,
- Đăng báo,
- Treo bảng,
- Bày hàng trong tủ kính ở cửa tiệm,
- Diễn thuyết.

Những cách ấy thường không giúp ta bán được hàng ngay, nhưng làm cho công chúng chú tới món hàng.

b. Quảng cáo trực tiếp là nhằm ngay một số người nào mà mình đoán là có thể mua hàng của mình được, rồi gởi đều đều cho họ những mục lục, mẫu hàng...

Cách này thường bán được, nhưng chỉ một số ít người biết hãng của chúng ta thôi.

## **2. VÀI CÁCH QUẢNG CÁO**

Đứng về một phương diện khác, ta có thể phân biệt quảng cáo ra nhiều loại như sau:

- Khách quan, nghĩa là chỉ trình bày món hàng một cách khéo léo, hấp dẫn và đập mạnh vào óc người coi hoặc nghe để họ muốn mua.

- Chủ quan, nghĩa là đập vào tình cảm của khách hàng, chẳng hạn bảo rằng: “người lịch sự nào cũng hút thuốc lá này” hoặc “dùng thứ xà bông nọ thì quần áo của bà sẽ trắng hơn quần áo nhà hàng xóm”...

- Lý luận, nghĩa là đập vào óc khách hàng bằng cách chứng minh rõ ràng và giản dị những tiện lợi của món hàng.

### 3. MUỐN CÓ KẾT QUẢ

Nhưng dù dùng cách nào thì quảng cáo muốn có hiệu quả cũng phải có đủ 6 điều kiện dưới đây:

- Đập mạnh vào sinh lý người ta, nghĩa là phải lựa hình, lựa chỗ, lựa lúc sao cho người ta trông thấy hoặc nghe thấy liền.

- Đập mạnh vào tâm lý, làm cho người ta hoặc ngạc nhiên, hoặc thích, vui.

- Bắt người ta chú ý tới lâu, có vậy người ta mới nhớ, cho nên phải quảng cáo nhiều lần.

- Cho người ta tin chắc rằng món hàng của mình tốt.

- Phải làm cho người ta quá quyết mua hàng của mình.

- Sau cùng: điều kiện quan trọng nhất là phải thành thực, đừng bao giờ tìm cách gạt khách hàng.

### 4. KẾ HOẠCH QUẢNG CÁO

Kế hoạch đó thay đổi tùy:

- Bạn mới cho ra món hàng, cần “tấn công” khách hàng hay chỉ cần giữ một số khách hàng cũ thôi.

- Quỹ của bạn định chi tiêu vào việc quảng cáo,

- Gặp lúc thuận tiện để quảng cáo chưa? Khi sắp tới mùa bán chạy thì bạn nên quảng cáo mạnh vì lúc ấy khách hàng mới muốn mua. Chẳng hạn áo mưa và dù thì nên đợi tới mùa mưa hãy quảng cáo, sách vở thì đợi tới mùa tựu trường.

Khi đã định một kế hoạch quảng cáo rồi thì không nên thay đổi nó nữa, cho hoạt động được nhất trí, có vậy kết quả mới nhiều.

## **5. KIỂM SOÁT QUẢNG CÁO**

Công việc này rất khó. Có nhiều cách:

- Cách thứ nhất là điều tra, như nhiều hãng ở Pháp, khi gửi hàng cho bạn, xin bạn cho hay bạn đã thấy quảng cáo ở đâu đó, hay chi do bạn bè giới thiệu mà biết. Điều tra như thế thường lâu mới có kết quả.

- Cách thứ nhì là quảng cáo mà hứa tặng đồ cho những độc giả nào chịu cắt miếng giấy in quảng cáo rồi gửi trả về hãng.

- Sau cùng bạn có thể, trong tờ quảng cáo, cho một giá cao hơn giá bán một chút, hễ khách hàng nào hỏi mua với giá ấy thì biết ngay là họ đã đọc quảng cáo của bạn.

## **D**

### **NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG**

#### **1. CẦN NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG**

Khi phương tiện giao thông còn đơn sơ, hoá phẩm chi tiêu thụ trong một miền nhỏ, thị trường rất hẹp và các nhà cạnh tranh cũng ít thì sự nghiên cứu thị trường không thành vấn đề quan trọng.

Trong thế kỷ trước, nhờ những tiến bộ của khoa học, sức sản xuất tăng rất mạnh, sự giao thông phát triển rất mau, nhưng người ta cũng chưa cần nghiên cứu

thị trường, vì thị trường mênh mông khác thế giới mà nhà sản xuất thì ít. Thời đó công việc gấp của các cường quốc là tranh giành nhau thị trường, đem binh đi chiếm đất, gây những cuộc đổ máu đến bây giờ vẫn chưa dứt.

Qua thế kỷ này, các nhà doanh nghiệp ở Âu Mỹ thấy số người cạnh tranh rất nhiều, hoá phẩm quá dư nhất là trong lúc kinh tế khủng hoảng (1929-1930). Và lại, sản xuất càng nhiều, thị trường càng rộng thì phải dùng nhiều nhà trung gian; do đó chủ xí nghiệp không liên lạc trực tiếp được với phần đông khách hàng, không biết rõ thị hiếu, nhu cầu của họ ra sao, nên sự nghiên cứu thị trường hoá ra khẩn thiết.

Hiện nay không một xí nghiệp lớn nào ở Âu Mỹ không có phòng riêng để nghiên cứu thị trường.

## 2. MỤC ĐÍCH

Mục đích của sự nghiên cứu thị trường là:

- Biết nhu cầu, thị hiếu, thói quen, sức tiêu thụ của khách hàng, và của những người có thể thành khách hàng.

- Biết cách làm ăn của các nhà muốn cạnh tranh với ta, hoá phẩm của họ, giá những hoá phẩm ấy.

- Biết những người trung gian giữa ta và khách hàng.

Phải biết những điều ấy rồi mới lập được một chương trình sản xuất, cùng chính sách bán hàng, sau cùng định giá bán. Giá ấy không thể quá cao vì có nhiều người cạnh tranh với ta, nhưng cũng không nên quá thấp mà thiệt cho ta.

## 3. CÁC THỨ THỊ TRƯỜNG

\* Thị trường lý thuyết ở trong một miền nào là số người cứ theo lý ra thì có thể dùng hoá vật của ta.

Ví dụ thị trường lý thuyết về lưỡi dao cạo ở một miền là hết thầy những người đàn ông trong miền từ dưới 20 tuổi đến trên 60 tuổi.

Thị trường đó gồm có:

- Những người mua dao cạo của ta,
- Những người mua dao cạo của các nhà cạnh tranh với ta.
- Những người không dùng dao cạo nhưng có thể một ngày kia sẽ dùng tới.

\* Thị trường hiện thời là những người mua dao cạo của ta và của các nhà cạnh tranh với ta.

\* Thị trường hy vọng là số khách hàng mà ta hy vọng có thể thu về được nhờ một phương pháp hoạt động đặc lực.

Thị trường ấy gồm những người khách hàng hiện thời của ta, một số khách hàng của những hãng cạnh tranh với ta và một số người có thể dùng da cạo mà chưa dùng.

\* Thị trường tương lai trong một thời hạn nào là số khách hàng ta sẽ có sau thời gian ấy. Số đó có thể lớn hơn thị trường hiện tại nếu công việc của ta thịnh vượng mà cũng có thể kém số này nếu công việc của ta suy bại.

#### **4. NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG LÚC NÀO?**

Người ta thường nhận rằng trung bình 10 năm thì khách hàng thay đổi hẳn, nghĩa là bao nhiêu khách hàng của bạn năm 1964 tới năm 1974 sẽ không mua của bạn nữa.

Cho nên nhiều người khuyên cứ 5 năm phải nghiên cứu kỹ lại thị trường một lần.

Ngoài ra cũng nên nghiên cứu mỗi khi:

- Sắp tung ra thị trường một hoá vật mới,
- Muốn làm nhiều quảng cáo,
- Muốn tăng vốn để khuếch trương xí nghiệp.
- Muốn biết vì lẽ gì mà hàng bán ít chạy.

### 5. NGHIÊN CỨU NHỮNG GÌ?

Muốn nghiên cứu kỹ thì nên xét đủ những điểm dưới đây:

#### a. Nghiên cứu hoá phẩm

- Chất của nó,
- Cách trình bày nó,
- Nhãn hiệu,
- Cách dùng,
- Thời hạn sản xuất và giao hàng,
- Cách gọi hàng,
- Giá bán,
- Những hoá phẩm tương tự với nó hoặc thay thế nó được.

#### b. Nghiên cứu người tiêu thụ

- Những đặc điểm về người tiêu thụ; sức mua của họ hiện nay và sau này,

- Tại sao họ mua?

- Họ dùng hoá phẩm bao lâu thì thay?

- Mỗi lần họ mua bao nhiêu?

- Bao lâu họ mua một lần?

- Mua ở đâu?

- Mua vào tháng nào, lúc nào?

c. Nghiên cứu cách phân phát hoá phẩm

- Bán trực tiếp cho người tiêu thụ,

- Bán sỉ,

- Bán lẻ,

- Dùng nhiều đại lý hay ít?

d. Nghiên cứu cách các nhà cạnh tranh

- Các nhà ấy ở những miền nào, đem bán ở đâu?

- Họ sản xuất được bao nhiêu?

- Họ bán được bao nhiêu?

- So sánh hoá phẩm của họ với của ta về phẩm và giá.

- So sánh thời hạn giao hàng của họ với của ta,

- Cách thức bán của họ ra sao?

- Tình hình tài chính của họ,
- Chính sách làm ăn của họ,
- Có thể liên kết với họ được không?

Công việc ấy phải giao cho những nhà chuyên môn nhưng chính người chủ phải chỉ huy.

Nếu không phải là một công việc nghiên cứu toàn diện cứ năm năm một lần thì bạn nên vạch rõ mục đích để chú ý đến những điểm nào liên quan với mục đích đó thôi.

Chẳng hạn bạn tự hỏi những câu này:

- Ta có theo kịp những nhà cạnh tranh với ta không?
- Có nên quảng cáo mạnh lên không?
- Có nên khuếch trương thị trường, bán thêm ở những miền nào nữa không?
- Có nên cho ra thứ hàng nào không?
- Nên bán trực tiếp hay nên giao cho các nhà đại lý?
- Có nên bớt vài món hàng nào hay không?
- Có nên thay đổi cách trình bày món hàng không?

## **6. XEM XÉT CÁC TÀI LIỆU**

Khi nghiên cứu phải:

- Xem xét các tài liệu, các bảng thống kê.
- Điều tra khách hàng.



## *TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN*

---

Xem xét các tài liệu để biết:

- Tình hình kinh tế trong nước hay trên thế giới, sức tiêu thụ và ý muốn tiêu thụ của khách hàng.

- Tình hình chung về xí nghiệp của ta và các nhà cạnh tranh với ta. Sức tiêu thụ đang tăng hay giảm?

- Sức sản xuất tổng cộng tăng hay giảm?

- Tình hình nội bộ của ta.

Có những thống kê biểu cho ta biết:

a. Dân số trong một miền.

- Các hạng dân,

- Số các gia đình,

- Số thuế đánh vào lợi tức,

- Số tiền gởi ở quỹ tiết kiệm,

- Số xe hơi dùng trong miền (để biết dân giàu hay nghèo)

- Lương thợ.

b. Sức sản xuất về mỗi món hàng ở trong miền.

- Tình hình thương mại trong miền.

Những thống kê biểu đó thường của chính phủ, các phòng thương mại, các tạp chí chuyên môn. Ở nước ta (và ngay cả ở Pháp cũng vậy) số thống kê biểu còn ít, nên cách nghiên cứu thị trường bằng thống kê biểu chưa áp dụng được. Nhưng ít nhất ta cũng phải biết dùng thống kê biểu của hãng để thấy rõ tình hình nội bộ.

## 7. ĐIỀU TRA KHÁCH HÀNG

Công việc này rất cần thiết; mà doanh nghiệp nào cũng nên làm

Khi điều tra, phải xét những điểm sau này:

- Mục đích cuộc điều tra,
- Định cách thức điều tra,
- Điều tra người tiêu thụ:

Định trước câu hỏi

Định miền sẽ điều tra

Lựa người sẽ điều tra

Lựa và luyện người đi điều tra

- Điều tra các đại lý.
- Xem xét kết quả để kết luận rồi định chính sách làm ăn.

## 8. CÁCH ĐIỀU TRA

- Hỏi thẳng ngay khách hàng. Cách này có lợi là lựa được người mà mình muốn hỏi,

- Gửi thư cho khách hàng mà mình đã kiếm được địa chỉ. Cách này không tốn tiền mà hỏi được nhiều người, nhưng rất ít khi họ trả lời và nên đề phòng, có những kẻ không thực thà, muốn phá mình chơi và trả lời không đúng như họ nghĩ.

Vậy chỉ nên lựa chọn cách đó khi mình biết chắc rằng người sẽ bị điều tra có thiện cảm với mình hoặc thấy lợi cho họ nếu họ trả lời mình.

Nếu họ không trả lời thì cũng đừng vội kết luận rằng họ thờ ơ hoặc không bằng lòng ta.

- Một cách nữa là cho người đứng ngay tại chỗ bán rồi dò những phản ứng của khách hàng, tuổi của họ, giai cấp của họ...

### **9. ĐIỀU TRA NGƯỜI TIÊU THỤ**

Phải nghĩ trước những câu sẽ đem ra hỏi rồi thí nghiệm xem những câu ấy đặt có khéo không, khách hàng có hiểu rõ ý muốn của ta không, Có khi chỉ thay đổi lối đặt câu hỏi mà câu trả lời khác nhau rất xa.

Đừng nên hỏi quá 10 câu. Bảy, tám câu là vừa.

Mỗi câu phải đặt cách nào cho khách hàng có thể trả lời vắn tắt bằng “có” hay “không”.

Câu hỏi phải đặt theo một thứ tự tự nhiên.

Khi hỏi, nên dò xét thái độ của khách hàng: họ trả lời hấp tấp hay là suy nghĩ kỹ trước khi trả lời? Họ có vui vẻ không? Họ ở hạng nào trong xã hội? ...

Dưới đây là những câu hỏi mà các nhà doanh nghiệp thường dùng:

- Ông (hoặc bà) dùng nhãn hiệu nào?
- Ông luôn luôn dùng nhãn hiệu đó không?
- Bao lâu ông mau một lần?
- Mỗi lần ông mau bao nhiêu?
- Ông mua để dùng vào việc gì?
- Khi nào ông dùng tới nó?

- Theo ông, nhãn hiệu nào tốt nhất? Rẻ nhất? Đẹp nhất?
- Tại sao ông dùng nhãn hiệu ấy?
- Ông có phản nản về một vài nhãn hiệu nào đó không?
- Ông mua ở đâu?

## 10. LỰA MIỀN

Khi thí nghiệm và sửa đổi những câu hỏi rồi, mới lựa chọn miền sẽ điều tra và người sẽ bị điều tra.

Tất nhiên là phải lựa những nơi nào có nhiều người tiêu thụ.

Ví dụ điều tra về sức tiêu thụ lưỡi dao cạo thì lựa các châu thành, đừng về nhà quê; điều tra trong châu thành Sài Gòn-Chợ Lớn nên lựa một khu có nhiều lao động, một khu có nhiều nhà buôn, một khu có nhiều công chức...

Muốn điều tra ở khắp Nam Việt thì điều tra ở Sài Gòn, Chợ Lớn, vài tỉnh miền Đông, vài tỉnh miền Tây.

## 11. LỰA NGƯỜI

Thường thì phải điều tra người dùng món hàng nhưng cũng có khi nên điều tra những người không dùng món hàng mà chỉ mua thôi. Như cà vạt là đồ của đàn ông mà ở Pháp chính là các bà nội trợ đi lựa và mua cho chồng; cho nên điều tra về cà vạt thì phải phỏng vấn các bà.

Phải để ý đến những yếu tố sau này vì có thể ảnh hưởng đến sức mua hàng:

- Đàn ông hay đàn bà,
- Tuổi,

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

---

- Giai cấp trong xã hội,
- Giàu hay nghèo,
- Nghề nghiệp,
- Đã lập gia đình chưa?
- Nơi ở,
- Tôn giáo.

Ví dụ muốn lựa 3.000 người để điều tra về một thực phẩm thì bạn chia ra:

a. Miền Sài Gòn – Chợ Lớn		1.500 người
Trong số đó có	500 đàn ông	
	750 đàn bà	1.500
	250 con nít	
Đàn ông tầng lớp giàu	80 người	
Đàn ông tầng lớp trung bình	170 người	500
Đàn ông tầng lớp nghèo	250 người	
Đàn bà tầng lớp giàu	125 người	
Đàn bà tầng lớp trung bình	250 người	750
Đàn bà tầng lớp nghèo	375 người	

Con nít tầng lớp giàu	40 trẻ	
Con nít tầng lớp trung bình	85 trẻ	250
Con nít tầng lớp nghèo	125 trẻ	

b. Miền Đông 700 người

c. Miền Tây 800 người

Về mỗi miền đó bạn cũng nên phân phát theo tỉ lệ trên kia, nghĩa là: đàn ông 1/3

Đàn bà 1/2

Con nít 1/6

Đàn ông tầng lớp giàu	1/6
Đàn ông tầng lớp trung bình	1/3
Đàn ông tầng lớp nghèo	1/2
Đàn bà, con nít cũng vậy	

## 12. HUẤN LUYỆN NGƯỜI ĐI ĐIỀU TRA

Phải tập cho họ những đức tính:

- Vui vẻ, nhã nhặn.
- Kiên nhẫn.

- Hiểu tâm lý người.
- Không có thành kiến.
- Đi đứng chỉnh tề.
- Có lương tâm.

Bắt họ:

- Gởi về hãng mỗi ngày những câu trả lời để kiểm soát xem họ có điều tra không.
- Ghi tên và địa chỉ của người bị phỏng vấn; nếu người đó không chịu cho biết tên họ, địa chỉ ít nhất cũng phải ghi hình dáng, tuổi tác rồi dò la chỗ ở để sau này sẽ kiểm.

### **13. ĐIỀU TRA CÁC NHÀ ĐẠI LÝ**

Bạn có thể hỏi các nhà đại lý về:

- Cách bán của các nhà cạnh tranh,
- Cách quảng cáo của các nhà này,
- Số lời của họ,
- Số hoa hồng họ để cho đại lý,
- Bao lâu họ giao hàng một lần.

.....

## NGHIÊN CỨU KẾT QUẢ

Khi đã thu thập, đủ tài liệu rồi, bạn so sánh những câu trả lời, loại bỏ những câu vô lý, không dùng được, rồi vẽ những đồ biểu cho dễ trông thấy cần phải thay đổi chính sách sản xuất, buôn bán của bạn ra sao, phải hướng nó về con đường nào?...

### TÓM TẮT

\* Công việc thương mại có:

- Mua,

- Bán,

- Quảng cáo,

- Và nghiên cứu thị trường.

\* Mua được của tốt và rẻ là một nghệ thuật cần nhiều kinh nghiệm và có đủ tài liệu, nên công việc mua phải giao cho những người đặc lực và đáng tin cậy.

\* Công việc bán còn quan trọng hơn nữa vì bán chậm mà sản xuất càng nhiều thì càng mau chết.

Phải huấn luyện người bán hàng, trả công họ khá cao và cho họ hoa hồng về số hàng bán. Mỗi khách hàng quan trọng nên có một thẻ hoặc một sổ riêng. Các công việc gửi hàng, giao toa hàng, toa tiền hàng... đều phải tổ chức kỹ lưỡng.

\* Công việc quảng cáo nên giao cho một nhà chuyên môn; họ thu thập tài liệu, lập chính sách quảng cáo và định chương trình cùng công việc.

Cần kiểm soát xem công việc quảng cáo có kết quả không.



\* Sự cạnh tranh trên thương trường quảng cáo ráo riết thì sự nghiên cứu thị trường càng cần thiết.

Phải nghiên cứu thị trường năm năm một lần và trước khi làm nhiều quảng cáo hoặc cho ra một hoá phẩm mới.

Phải nghiên cứu:

- Hoá phẩm,
- Người tiêu thụ,
- Cách phân phát hoá phẩm,
- Các nhà cạnh tranh với ta.

Ta có thể nghiên cứu trong các bảng thống kê của chính phủ, của hãng, của các cơ quan kinh tế và điều tra về người tiêu thụ và các nhà đại lý.

Điều tra là cả một nghệ thuật. Phải khéo lựa câu hỏi, lựa miền, lựa người để hỏi, huấn luyện người đi điều tra, kiểm soát công việc của họ, sau cùng về hãng lại phải so sánh, lựa kết quả rồi mới dùng nó được.

## CHƯƠNG IX

### CÔNG VIỆC AN NINH XÃ HỘI

#### A. Nhân viên

1. Lựa và tuyển nhân viên.
2. Huấn luyện nhân viên.
3. Sổ nhân viên và thẻ nhân viên.
4. Chỉ huy và kiểm soát nhân viên.
5. Trả công.
6. Điều kiện để làm việc.
7. Tờ giao kèo làm việc.

#### B. Ban xã hội – ban y tế - ban an ninh

1. Nghiệp đoàn.
2. Công việc xã hội, y tế, an ninh.

Cơ quan an ninh và xã hội có ba ngành:

- Nhân viên.
- Công việc an ninh cho nhân viên
- Công việc giữ gìn của cải.

## **A. NHÂN VIÊN**

### **1. LỰA VÀ TUYỂN NHÂN VIÊN**

Hồi 1870 một danh tướng Pháp nói: “Người là dụng cụ thứ nhất để đánh trận”. Ta cũng có thể nói: “Người là dụng cụ thứ nhất để sản xuất”.

Vấn đề là lựa người rất quan trọng. Bạn thử tưởng tượng có một cái máy giá hàng triệu đồng, chỉ vô ý một chút là có thể hư hỏng, phải gửi qua bên Mỹ mới sửa được, mà bạn tiếc tiền, mượn một người thợ dở cho coi máy thì đó có phải là vô ý thức không?

Trước khi tuyển một người thợ chuyên môn, phải định những khả năng mà hạng thợ đó phải có. Chẳng hạn, bạn sẽ xét những phương tiện:

**\* Thông minh**

- Hiểu nhanh vào bực nào: mau, trung bình, chậm.
- Có sáng kiến vào bực nào: nhiều, trung bình, ít.
- Có kỹ tính vào bực nào: nhiều, trung bình, ít.
- Biết chú ý vào bực nào: nhiều, trung bình, ít.

**\* Tính tình**

- Ngay thẳng vào bực nào,
- Đáng tin cậy vào bực nào,
- Có nghị lực vào bực nào,
- Tự tin vào bực nào.

**\* Đặc lực**

- Về nghề nghiệp vào hạng: giỏi, trung bình, dở.

- Cách làm việc : nhanh, trung bình, chậm

: cẩn thận, bình thường, cầu thả.

- Biết chỉ huy vào bậc nào?

- Biết hợp tác vào bậc nào?

- Có tinh thần đoàn kết vào bậc nào?

- Đối với người trên ra sao: lễ phép, lãnh đạm, vô lễ,

- Đối với người dưới ra sao: vui vẻ, lãnh đạm, quạu quọ.

Về mỗi điểm ấy, bạn định trước: ít nhất người thợ phải vào hạng nào mới dùng được: rồi khi có người tới xin việc, bạn xem người đó có đủ điều kiện cần thiết không?

Ông Baumgarten trong cuốn *Psychologie et facteur humain dans l'entreprise* khuyên ta khi giao việc chỉ huy một phòng giấy, một xưởng cho ai thì nên xét xem người đó có những tài năng này không:

- Biết tự đặt mình vào quan điểm của người.

- Có tinh thần khách quan nghĩa là sự vật ra sao thì nhận thấy vậy, không có óc thiên lệch, hẹp hòi mà cũng không quá đa cảm,

- Tự tin, biết mình muốn cái gì, không thường đổi ý,

- Biết quyết định, cương quyết,

- Có sáng kiến, lợi dụng được hoàn cảnh,

- Can đảm, vui vẻ lãnh trách nhiệm, không đổ lỗi cho kẻ khác.

Còn nếu cần thư ký thì bạn nên lựa một người chăm chỉ, kiên tâm, có thứ tự, cẩn thận, cần kiệm, biết lo xa. Hạng như vậy thường ốm, ít giao du.

Trái lại, những người giỏi bán hàng, giao thiệp nhiều, thường tròn, mập, vui tính, có óc thực tế nhưng thiếu đức cần kiệm và thật thà.

Ở Âu Mỹ vấn đề tuyển người đã được nghiên cứu rất kỹ. Mỗi hãng chẳng những lập những bảng có đủ câu hỏi như trên để xét thợ mà còn nhờ những nhà chuyên môn về khoa tâm lý và hướng nghiệp dò xét tâm lý và khả năng của mỗi người thợ.

## **2. HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN**

Ít khi lựa được người hoàn toàn nên hãng nào cũng phải huấn luyện thêm nhân viên.

Trong cuốn tổ chức việc làm theo khoa học tôi đã bàn về những lớp dạy nghề; ở đây tôi chỉ xin nhắc lại rằng người chỉ huy cần phải tâm lý người dưới để điều khiển họ. Trong các trường học, môn tâm lý thực hành chưa được dạy, vậy xí nghiệp phải đào tạo lấy người chỉ huy, lập những lớp dạy họ về khoa tâm lý.

Chương trình đó sẽ có những điểm sau này:

**\* Biết người**

- Sự quan trọng của khoa tâm lý trong nhà máy,
- Cách dò xét tâm lý,

**\* Chỉ huy**

- Khả năng để làm việc,

- Khả năng cần cho mỗi nghề,
- Sự giao thiệp giữa bạn đồng nghiệp, kẻ trên, người dưới
- Người chủ là một người chỉ huy,
- Người chủ là một ông toà, một nhà giáo, một người khách lệ.

\* Tu thân

- Người chủ phải làm gương cho người dưới,
- Biết phân công cho hợp lý
- Biết suy nghĩ
- Chân giá trị của người chủ,

Bất kỳ cuốn sách nào dạy khoa tổ chức cũng phàn nàn rằng số người có bằng cấp thì rất nhiều mà số người có khả năng chỉ huy thì rất ít. Cả trong những trường cao đẳng chuyên môn, người ta cũng chỉ dạy khoa học mà tuyệt nhiên không chỉ cho sinh viên khoa tâm lý cùng phương pháp tổ chức, thành thử viên kỹ sư mới ra trường bỡ ngỡ, thấy sự học trong trường và ngoài đời khác nhau xa quá và phải dò dẫm lầy trong năm sáu năm mới có được ít nhiều kinh nghiệm.

### 3. SỔ NHÂN VIÊN VÀ THẺ NHÂN VIÊN

\* Sổ nhân viên

Khi tuyển một nhân viên, bạn ghi ngay tên họ người đó vào một cuốn sổ theo thứ tự thời gian, người vô trước thì ghi trước, người vô sau thì ghi sau, mỗi người có một số như trong sổ học sinh các trường.

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

---

Trang bên trái ghi tên họ, tuổi, chỗ ở, tình trạng gia đình. Trang bên phải ghi những hăng mà người ấy đã giúp việc, những công việc của người ấy, ngày vào làm, ngày thôi làm, và tai sao thôi làm.

\* Thẻ nhân viên

Mỗi nhân viên nên có một thẻ riêng viết cả hai mặt theo kiểu sau đây. Đàn ông dùng một màu, đàn bà dùng một màu khác.

### Thẻ nhân viên (mặt trước)

Tên họ.....		Ngày sanh .....			
Địa chỉ .....		Nơi sanh .....			
Độc thân – Có vợ - Có chồng – Goá – Ly dị					
Cưới hoặc ly dị ngày      tháng      năm      ở					
Vợ chết      ngày      tháng      năm      ở					
Con cái		Sanh			Học ở đâu hoặc làm gì
Tên	Trai gái	Ngày	tháng	năm	

Học ở đâu
Bằng cấp
Biết những nghề gì

Thẻ nhân viên (mặt sau)

Nhập ngũ			Huy chương	
Trước làm ở đâu ? Làm gì?				
Ngoài nghề nghiệp ra, còn làm gì nữa không?				
Tên vợ				
Vợ làm gì				
Công việc làm trong hãng				Linh tinh: sức khoẻ, tính tình...
Ngày	tháng	năm	Công việc	



--	--	--	--	--

#### **4. CHỈ HUY VÀ KIỂM SOÁT NHÂN VIÊN**

Ông Pasdermajdian khuyên bạn:

- Ráng giữ thợ. Mỗi người thợ tự ý xin thôi là rất hại cho hãng vì phải mất công kiểm thợ mới rồi huấn luyện họ.

Vậy nên ghi hết những vụ xin thôi cùng nguyên nhân (lương ít, đối đãi không tử tế, không có tương lai...) để tìm cách cải thiện tình thế.

\* Ráng dùng những tài đặc biệt của nhân viên. Mỗi người thường có thể làm được ba bốn công việc khác nhau. Nếu một người thư ký thích máy móc thì cho thầy ấy phương tiện học máy rồi giao cho công việc sửa các máy trong phòng giấy.

\* Chỉ sẵn một người phụ để thay thế người chính trong mỗi công việc.

\* Gây tinh thần đoàn kết trong hãng bằng cách tiếp xúc với các nhân viên.

\* Tìm cách kiểm soát công việc của nhân viên mà không làm mất lòng họ. Lối canh chừng hoài nhân viên là một lối làm thất nhân tâm.

Tôi nhớ thời Pháp thuộc, ở Sở Công Chánh Sài Gòn có một viên kỹ sư Pháp nổi tiếng là dữ và khó tính, nhỏ mọn. Y không muốn cho người nào ở dưới quyền y được ngồi không một phút. Dù không có việc gì làm cũng phải làm bộ lảng xãng cho hết giờ, kéo y la. Mà mỗi lần y la là đập bàn, quát tháo, đến đồng nghiệp Pháp của y cũng không chịu nổi,

Y tuyển một người thư ký đánh, mới đầu cho thầy ta ngồi chung với những thư ký khác. Sau y sợ thầy làm biếng, bắt thầy ngồi ở trong phòng y, để coi chừng. Được mấy hôm y thấy vậy ồn quá, khó làm việc được, lại cho thầy ta ra ngoài.

Nhưng y muốn thầy phải làm việc suốt ngày; mỗi lần không nghe tiếng đánh máy lá y hét: “Đánh máy! Không có công việc ư?” Rồi y kiểm những sổ sách cũ bắt thầy ta đánh lại!

Hết thầy các nhân viên trong sở đều oán ghét y và thầy nọ chịu không nổi thái độ, có lần phản kháng lại: “Một viên kỹ sư ngồi không thì không ai biết, còn một người đánh máy mà ngồi không thì người ta biết liền. Tôi trả máy cho ông. Ông kiểm người khác”. Sau ngày Nhật đảo chánh ở Sài Gòn, viên kỹ sư đó bị vài nhân viên Công Chánh quát bằng gân và đánh gãy hai chiếc xương sườn.

Chính sách coi thường người làm công như một tên nô lệ ấy, không hợp thời chút nào. Bạn đừng đứng kè kè ở bên nhân viên hoặc rình trộm họ. Cứ tính trước công việc, giao cho họ đủ làm trong một thời gian rồi thỉnh thoảng kiểm soát công việc.

\* Phải khuyến khích thợ nói thẳng những điều bất mãn cho bạn hay, đừng âm thầm giữ trong lòng. Nên hoà nhã xét lời kêu nài của họ, tự đặt bạn vào địa vị họ và nhớ câu: “Kỷ sở bất dục, vật thi ư nhân”

\* Rộng rãi về tiền nong không đủ để được lòng thợ đâu. Phải thực thà chăm sóc tới họ, xét điều kiện làm việc của họ chứ đừng lãnh đạm, mỗi lần đi ngang chỗ họ làm thì chấp tay sau lưng, không thềm ngó ai cả. Họ có lỗi thì rầy họ, họ còn thích hơn là thái độ lạnh lùng đó.

## 5. TRẢ CÔNG

Trong cuốn Tổ chức công việc theo khoa học tôi đã chỉ nhiều cách trả công. Mỗi cách có lợi riêng nhưng hầu hết đều rắc rối, áp dụng ở nước ta không được vì thợ mình ít học, không biết tính toán và do đó dễ nghi ngờ lòng ngay thẳng của ta.

Ông E. Lantier trong cuốn *Pour bien mener une entreprise* chỉ cách sau này hơi dễ tính, có thể dùng được nếu bạn muốn khuyến khích sự làm việc của thợ.

Chẳng hạn bạn nhận thấy rằng một người thợ trung bình mỗi ngày làm 8 giờ thì dệt được 600 cái xoong lớn hoặc 800 cái xoong nhỏ và ăn công 48\$.

Bạn định với họ rằng tiền công ấy chia làm hai phần: một phần nhất định là 24\$ mỗi ngày 8 giờ làm việc (mỗi ngày 3\$a), một phần thay đổi tùy theo sức làm việc nhiều hay ít. Chỉ dệt được 600 cái xoong lớn thì được 24\$ nữa; làm ít hơn số đó thì lãnh ít hơn, làm nhiều hơn thì lãnh nhiều hơn.

Vậy một người thợ làm trong 8 giờ được 600 cái xoong lớn thì lãnh đủ:

24\$ tiền công nhất định với 24\$ tiền công thay đổi, cộng là 48\$ như hồi trước.

Nếu trong 8 giờ chỉ được 500 cái xoong lớn thì tiền công là:

8 giờ làm việc	24\$	
600 cái xoong được	24\$	
500 cái xoong được	24\$ x 5	
	<u>6</u>	<u>= 20\$</u>
		Cộng là 44\$

Nếu trong 8 giờ làm được 800 cái xoong lớn thì tiền công là:

8 giờ làm việc	24\$	
800 cái xoong	<u>24\$ x 8</u>	
	6	<u>=32\$</u>
		Cộng là 56\$

Như vậy tất thợ muốn làm cho mau để lãnh nhiều tiền, mà phẩm sẽ kém. Bạn bảo họ:

Làm nhanh thì lãnh được nhiều tiền. Nhưng phải làm cẩn thận. Từ trước tới nay anh em làm 100 cái xoong thì trung bình hỏng 5 cái. Từ nay trở đi cũng vậy, nếu 100 cái mà hỏng 5 cái thì tôi không rút lương; trái lại anh em làm vội quá mà hỏng nhiều, chẳng hạn hỏng 12 cái thì tôi phải rút lương về 7 cái sau đó, nghĩa là anh em dọt được 100 cái thì tôi chỉ kể có  $100-7=93$  cái thôi. Sự thật chỉ có 88 cái dùng được, nhưng 5 cái xoong hư kia thì về phần tôi chịu.

Nếu anh em làm cẩn thận, hỏng ít, chẳng hạn 100 cái hỏng 2 cái thì tôi trả thêm cho anh em 3 cái nữa

$$(5 - 2 = 3)$$

Muốn cho công bằng, bạn lại thưởng những người làm lâu năm và ít nghỉ

Thí dụ:

Làm trên 1 năm liên tiếp thì tiền công được thêm 2%

Làm trên 3 năm liên tiếp thì tiền công được thêm 3%

Làm trên 5 năm liên tiếp thì tiền công được thêm 4%

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN

---

Suốt tháng không nghỉ ngày nào thì được thêm 3%

Suốt tháng nghỉ 1 buổi được thêm 2%

Suốt tháng nghỉ tư hai buổi trở lên, không được thưởng

Nếu tính như vậy thì tờ lương của người thợ có thể theo kiểu sau đây: (coi trang sau)

Cách ấy khá công bình tuy còn hơi rắc rối, nhưng thợ hiểu nổi và chỉ áp dụng ít tháng là họ quen. Nó có lợi là kích thích thợ làm mau mà không cầu thả.

Trước kia có kế cuối tháng mới trả công ; nay nhiều xí nghiệp nửa tháng hoặc mỗi tuần trả một lần. Muốn rút bớt công việc cho kế toán, ta có thể giữa tháng hay cuối tuần trả phòng chừng rồi cuối tháng mới tính kỹ mà trả cho đúng

Đối với nhân viên chỉ huy thì bạn nên cho họ chia lời của hãng. Lối đó được áp dụng trong nhiều xí nghiệp Âu Mỹ, kết quả rất tốt. Nhờ đó mà giữa các nhân viên có tinh thần đoàn kết, người làm công có cảm tưởng là được làm chủ phần nào, sự cách biệt giữa họ và chủ bớt đi.

Nên có một hộp thư để bất kỳ nhân viên nào có ý gì hay thì viết rồi bỏ vào hộp. Người nào có sáng kiến giúp cho hãng thịnh vượng thì nên thưởng một cách xứng đáng, cho họ hưởng một phần lời (do sáng kiến đó gây ra ) trong vài năm. Chẳng hạn nhờ sáng kiến của thợ A mà ta rút phí tổn mỗi năm được 10.000\$ thì nên chia lời cho thợ ấy mỗi năm 2.000\$ hay 2.500\$ trong ba năm. Người nào có sáng kiến nhưng chưa áp dụng được thì cũng nên khuyến khích

Hãng.....	Máy .....	Tháng .....		
Ngày	Đợt	Xoong hư	Số giờ	Chữ ký

						làm việc	của người sếp kíp
		Xoong lớn	Xoong nhỏ	Lớn	Nhỏ		
1		480		20		8	
2			920		40	8	
3		100	470			7	
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							

**TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN**

Tổng cộng	4.420	3.960	150	140	102	
Cộng	40%	30\$ %	Thưởng	Phạt	3\$	
			71	198		
Lãnh	176\$,8	118\$,8	28\$,2	59\$,4	206\$	
			+	-		470\$,4
			Làm lâu			
			năm	3%		
			Ít nghỉ	2%		28\$,6
			Tổng			<hr/>
			cộng			499\$,0

## 6. ĐIỀU KIỆN ĐỂ LÀM VIỆC

\* Bất đắc dĩ mới phải bắt thợ làm thêm giờ vì người ta nghiệm thấy rằng tối hôm trước thợ phải làm thêm giờ thì sáng hôm sau sức sản xuất sút đi trông thấy.

\* Công việc nào mệt nhọc hoặc dễ chán thì cứ mỗi giờ nên cho thợ nghỉ 5-10 phút; sức sản xuất sẽ tăng chứ không giảm đâu

\* Cho mỗi người thợ được thường thay đổi công việc mỗi ngày hoặc mỗi tuần thay một lần

\* Muốn cho phòng đủ ánh sáng thì bề mặt chung của các cửa phòng phải bằng một phần tư bề mặt căn phòng. Chẳng hạn một phòng dài 6 thước, rộng 4 thước, bề mặt là 24 thước vuông, thì bề mặt các cửa rộng lại phải là  $24/4=6$  thước vuông. Chỗ làm việc không được cách xa một cửa tới quá 6 thước.

## 7. TỜ GIAO KÈO LÀM VIỆC

Khi lập tờ giao kèo, nên theo những nguyên tắc sau này:

- Kê rõ tên hai bên: chủ và nợ
- Định rõ bổn phận, trách nhiệm của mỗi bên.
- Định rõ số lương.
- Cho biết thời hạn của giao kèo là bao lâu,
- Nếu có sự tranh tụng thì toà án nào mới có quyền xử.

Khi lập tờ giao kèo có tính cách chung cho một nhóm người thì hễ một người trong nhóm không làm tròn phận sự là cả nhóm phải chịu trách nhiệm lây.



**B**

**BAN XÃ HỘI-BAN Y TẾ-BAN AN NINH**

**1. NGHIỆP ĐOÀN**

Chế độ nghiệp đoàn rất có lợi vì đã cải thiện đời sống cho thợ thuyền, do đó làm tăng năng lực sản xuất của họ để nhân loại được hưởng chung.

Nghiệp đoàn không nên nhằm mục đích giúp riêng cho thợ hoặc cho chủ - như vậy chỉ gây thêm sự tranh đấu giữa hai giai cấp - mà nên làm lợi cho cả đôi bên bằng cách giúp chủ hiểu thợ, thợ hiểu chủ và dung hoà quyền lợi cả hai.

**2. CÔNG VIỆC XÃ HỘI VÀ AN NINH**

Người chủ nên đích thân trông nom công việc xã hội nhưng ngoài vấn đề an ninh, y tế thì nên để thợ quản lý lấy hợp tác xã, phòng đọc sách, sân vận động... Người chủ chỉ giúp tiền cho họ thôi, như vậy họ mới thấy được tự do, không có cảm tưởng rằng chủ làm phúc cho họ và họ phải mang ơn chủ.

Về cách tổ chức ban xã hội, ban y tế, ban an ninh, xin độc giả coi trong cuốn Tổ chức công việc theo khoa học. Tôi chỉ xin nhắc lại rằng:

Theo thống kê biểu của công ty bảo hiểm thì năm 1938 ở Pháp có tới 2.000.000 tai nạn trong khi làm việc, làm cho thợ thuyền phải nghỉ trên 4 ngày, trong số đó có non 2.000 tai nạn nguy tới tánh mạng. Còn những tai nạn nhỏ, thợ phải nghỉ một vài ngày thì không thấy kê trong bảng nhưng chắc chắn là nhiều lắm.

Bạn thử tưởng tượng trong một năm nước Pháp thiệt mạng mất 8 triệu công thợ nghĩa là một số tiền  $8.000.000 \times 400 = 32.000.000$  quan (lương một thợ trung bình là 400 quan một ngày), ấy là chưa kể tiền thuốc thang cho nạn nhân. Nếu tính

mọi phí tổn về những tai nạn nhỏ thì số thiệt hại tất gấp đôi, gấp ba, khoảng 10 tỉ quan, hoặc 1 tỉ đồng bạc hồi đó (1938).

Ở nước ta tỉ số tai nạn chắc cao hơn nhiều, và sự thiệt hại rất quan trọng, nên bạn phải kiếm hết cách để phòng tai nạn, ra chỉ thị rõ ràng cho thợ tránh tai nạn và thường kiểm soát họ.

Mỗi khi có tai nạn, nên tìm nguyên nhân rồi kê thiệt hại, cho vào một hồ sơ riêng để dùng làm tài liệu.

Sau cùng nên diệt sự phung phí về nguyên liệu, thưởng những người thợ nào tìm được cách tiết kiệm nguyên liệu, vật dụng. Có khi chỉ nhờ vậy mà ta hạ giá vốn và giá bán xuống được 5 phần 100 đây.

### TÓM TẮT

\* Thời này xí nghiệp chỉ khác nhau về phương diện người thôi, còn về máy móc và phương pháp làm việc thì xí nghiệp nào cũng có thể như nhau được.

Vì vậy vấn đề lựa và tuyển nhân viên là một vấn đề quan trọng vào bậc nhất. Lựa rồi lại phải huấn luyện thêm họ. Nên cách trả công cho họ thấy rằng sự thịnh vượng của xí nghiệp có lợi cho họ.

Mỗi nhân viên nên có một thẻ vàng ghi hết thảy những điều có thể giúp bạn hiểu về tính tình, khả năng của họ.

\* Nghiệp đoàn không nên có mục đích giúp riêng cho thợ hoặc chủ mà nên làm lợi cho cả hai bên bằng cách dung hoà quyền lợi của hai giới, giúp họ hiểu lẫn nhau.

\* Phải kiếm hết cách để phòng tai nạn và giảm những phung phí trong hãng. Có khi chỉ tìm cách tiết kiệm nguyên liệu, vật dụng mà một xí nghiệp có thể hạ giá vốn và thịnh lên được.

## CHƯƠNG X

### TỔ CHỨC LẠI MỘT XÍ NGHIỆP

**1. Bạn phải đọc thêm nhiều sách.**

**2. Khi tổ chức lại.**

- a. Lựa lúc nào hãng ít việc.
- b. Giao cho một nhà chuyên môn.
- c. Nghiên cứu sự tổ chức đưong áp dụng.
- d. Lập một chương trình làm việc.
- e. Tiến lần lần.

Bốn điều kiện để thành công:

- a. Phải kiên tâm.
- b. Phải có nhiều tiền.
- c. Phải hiểu tâm lý người giúp việc.
- d. Phải ngay thẳng và thành tâm giúp đỡ người khác.

#### 1. PHẢI ĐỌC THÊM NHIỀU SÁCH

Trong chín chương trên tôi đã kể những quy tắc chính để tổ chức sáu cơ quan của một xí nghiệp. Tôi nói quy tắc chính vì tôi chưa đi sâu vào chi tiết. Muốn hiểu biết thêm bạn phải đọc nhiều sách nữa. Khoa tổ chức mới xuất hiện khoảng nửa thế kỷ nay mà phát triển rất mau. Đã có hàng ngàn cuốn sách viết về nó, hàng

vạn bản điều trần nghiên cứu nó và hàng chục tạp chí truyền bá nó.<sup>1</sup> Như vậy bạn đủ hiểu trong 230 trang giấy tôi không thể kể hết những điều bạn cần biết về môn ấy được.

## 2. KHI TỔ CHỨC LẠI

Đọc hết cuốn này chắc có bạn muốn tổ chức lại xí nghiệp của mình. Xin các bạn ấy nhớ những điều này:

a. Phải lựa khi nào hăng ít công việc mà tổ chức lại: lúc đó bạn mới có thì giờ để suy nghĩ, nhân viên mới có thể làm thêm việc được.

Vì tổ chức lại là thêm một việc, làm xáo trộn cả trật tự của hăng trong một thời gian lâu: trong thời gian tổ chức lại vẫn phải tiếp tục dùng phương pháp cũ cho hăng chạy đều đều, mà lại phải thí nghiệm thêm phương pháp mới, có khi trái hẳn với phương pháp cũ.

b. Nếu sự nghiệp của bạn lớn nên giao công việc tổ chức lại cho một nhà chuyên môn về khoa tổ chức.<sup>1</sup>

Tôi không biết hiện nay sinh viên du học ở Pháp đã có ai đề ý nghiên cứu khoa ấy chưa; còn ở trong nước thì chắc chắn chưa có nhà chuyên môn nào. Ngay ở Pháp cũng khó kiếm được một nhà tổ chức vì người đó phải có một sức học khá cao để hiểu được qua loa mọi ngành hoạt động trong các xí nghiệp, phải học môn tổ chức trong vài năm rồi thực hành trong năm, mười năm tại nhiều xí nghiệp khác nhau, lại phải đọc rất nhiều sách báo về môn ấy để khỏi lạc hậu. Nhất là người ấy phải hiểu tâm lý để đừng làm phật lòng ai, và có nhiều lương tri, một tinh thần khoa học vững vàng để biết tùy nghi áp dụng các quy tắc vào những trường hợp đặc biệt.

---

(<sup>1</sup>) Năm 1926 người ta đã lập ở Pháp một " Ủy hội vạn quốc" để nghiên cứu khoa tổ chức. Mỗi nước lại lập riêng một Ủy hội quốc gia. Ở Pháp ủy hội này là *Comite National de l'Organisation Francaise*

## TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẸN

---

Chỉ những nhà chuyên môn như vậy mà không ở trong xí nghiệp của bạn mới biết được hết những khuyết điểm trong cách tổ chức của bạn. Nhưng lúc mới đầu, bạn và viên giám đốc của hãng phải chỉ cho người ấy biết công việc của mỗi phòng, rồi hướng dẫn họ, theo dõi hoạt động của họ. Những chỉ thị họ mới đưa ra bạn phải phê chuẩn rồi mới đem thi hành.

c. Phải nghiên cứu sự tổ chức đương áp dụng để xem nên sửa đổi điểm nào, nên giữ điểm nào vì tổ chức lại không phải là nhất thiết phá hết cái cũ đi.

d. Phải lập một chương trình hành động nghĩa là vạch rõ mục đích muốn đạt được, quyết định việc nào gấp phải làm trước, bỏ những việc vô ích hoặc tồn tiền không thể thi hành được.

đ. Nên tiến lần lần. Nên tổ chức trước hết ngành nào dễ tổ chức lại, nhất là có những nhân viên tin ở mình, hoan nghênh công việc của mình.

Tổ chức xong ngành ấy rồi mới qua ngành khác và những nhân viên ngành ấy đã hiểu ít nhiều phương pháp tổ chức rồi, sẽ giúp ta một cách đắc lực.

e. Ông Bertrand Thompson khuyên nên tuân tự làm những việc sau này:

- Phân tích cách sắp đặt máy móc,
- Nghiên cứu cách sắp đặt trong kho,
- Nghiên cứu các giấy tờ,
- Nghiên cứu các hoá phẩm,
- Nghiên cứu cách tính giá vốn.

Khi làm xong những công việc đó rồi mới tìm cách tổ chức lại xí nghiệp.

---

(<sup>1</sup>) Ở Pháp có bureau Robert Satet ở Paris làm cố vấn về vấn đề tổ chức cho các nhà doanh nghiệp

### 3. BÓN ĐIỀU KIỆN ĐỂ THÀNH CÔNG

a. Phải kiên tâm. Vì tổ chức lại một xí nghiệp lớn có khi mất tới ba năm.

b. Phải có nhiều tiền. Muốn mua máy mới, phải có tiền. Muốn chuẩn bị, kiểm soát công việc, phải thêm giấy tờ, có khi thêm người, nghĩa là phải tốn tiền. Muốn cho nơi làm việc được rộng rãi, mát mẻ hơn, cũng phải có tiền. Muốn tăng lương cho thợ cũng phải có tiền.

Thiếu tiền không sao tổ chức lại được. Nhưng bạn sẽ thu hồi những phí tổn đó một cách nhanh chóng vì sức sản xuất của hãng có thể tăng lên gấp đôi gấp ba.

c. Phải hiểu tâm lý người giúp việc. Nhân viên thường ghét sự tổ chức lại vì:

- Họ phải bỏ thói quen làm việc của họ đi mà hết thầy chúng ta nhất là những người trên tứ tuần, ghét sự thay đổi, nó làm mất sự an tĩnh của ta.

- Họ ngờ rằng tổ chức lại là bắt họ làm thêm nhiều việc mà chẳng có lợi gì cho họ, chỉ để làm giàu thêm cho ông chủ.

Vậy bạn phải dẫn dụ cho họ thấy rằng tổ chức lại là lợi cho cả đôi bên vì sản xuất tăng lên thì họ cũng được tăng lương và tổ chức không phải là bắt họ làm việc quá sức đâu, trái lại, là làm cho công việc nhẹ bớt đi mà được nhiều hiệu quả.

Dẫn dụ cho nhân viên hiểu mình, tin mình là điều rất khó và rất cần vì thiếu sự hợp tác của họ, bạn sẽ không làm được gì hết; họ sẽ phá ngảm công việc của bạn. Cho nên ban và nhà chuyên môn tổ chức phải rất khéo xử và thấu tâm lý từng người.

d. Muốn cho nhân viên tin bạn thì phải ngay thẳng và thành tâm giúp đỡ họ. Đã hứa tăng lương thì phải giữ lời, đừng bao giờ nuôi cái ý tổ chức lại để bóc lột.

Tôi xin nhắc bạn một lần nữa:

Yếu tố quan trọng nhất trong sự sản xuất không phải là phương pháp, cũng không phải máy móc mà chính là con người. Có phương pháp tốt mà người không chịu áp dụng thì cũng vô ích. Có máy móc tốt mà người không biết điều khiển thì cũng vô dụng. Vậy được lòng người cộng sự vẫn là điều kiện cốt yếu. Và cơ khi nào chỉ nghĩ tới lợi của mình, quên hẳn lợi của người mà được lòng người không?

Taylor đã nói:

“Tổ chức không phải là một vấn đề sản xuất, cũng không phải là một cách để tăng sản xuất. Nó không phải là một phương pháp mới về kế toán để tính giá vốn, cũng không phải là một lối mới để trả công. Nó không phải là một cách thức làm việc, một phép đo thời giờ làm việc và nghiên cứu cử động (...). Không, tổ chức không phải là những cái đó. Nó là một sự cải cách hoàn toàn trong tinh thần của thợ và của chủ kia”.

Đúng thế,

Bạn phải cải cách óc bạn đi đã, cải cách lối suy nghĩ để làm việc có phương pháp hơn, nhất là cải cách nhân sinh quan của bạn: Sống không phải là để đẽ bẽ người khác mà là để giúp những người khác sống.

Ở đầu cuốn này tôi đã nói xí nghiệp là một tổ chức có mục đích tìm lợi ích chung: ích lợi cho người tiêu thụ, cho người làm công, cho chủ.

Hễ bạn giúp ích cho người tiêu thụ và người cộng sự với mình thì xí nghiệp của bạn tự nhiên phát đạt.

Có tinh thần ấy rồi, bạn hãy tổ chức lại hãng và chỉ có tinh thần ấy thì đọc cuốn mà bạn mới thấy lợi.

## TÓM TẮT

\* Khi tổ chức lại một xí nghiệp, phải:

- Lựa lúc nào ít công việc nhất,
- Giao công việc cho một nhà chuyên môn ở ngoài, nhưng phải hướng dẫn họ lúc đầu và theo dõi hoạt động của họ.
- Nghiên cứu sự tổ chức đương áp dụng để sửa đổi chứ không phải là nhất thiết phải phá hết cái cũ đi.
- Lập một chương trình làm việc: Mục đích là gì? Việc nào làm trước? Việc nào không cần làm?...
- Tiến hành lần lữa; tổ chức lại cơ quan này rồi mới tới cơ quan khác. Lựa cơ quan nào để tổ chức lại và có nhiều nhân viên tin ở bạn, hoan nghênh công việc của bạn mà tổ chức trước.

\* Muốn thành công phải:

- Kiên tâm,
- Có nhiều tiền,
- Hiểu tâm lý người giúp việc, khéo dẫn dụ họ, cho họ đừng ngờ ta tổ chức để bóc lột họ,
- Ngay thẳng và thành tâm giúp đỡ người khác.

## SÁCH ĐỂ THAM KHẢO

Ngoài những sách đã kê ở cuối cuốn Tổ chức công việc theo khoa học, bạn nên đọc thêm những cuốn này:



*TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ĂN*

Tên sách	Tác giả	Nhà xuất bản
Pour bien mener une entreprise	E. Lantier	Albin Michel
Partager ou périr	Girone	„
Le tableau de bord du chef d'entreprise	Satet	
Au bureau comme à l'atelier	Satet	
Creation, organisation et direction des usines		
Vers le bien être et le paix sociale	E. Mattern	Dunod
Le mémento de l'organisateur	E. Mattern	-nt-
Le chef	H. Pasdermadjian	Delachaux
Psychologie et facteur humain dn l'entreprise	A. Carrard	Et Niestle
		-nt-
Causes de déperdition dans l'entreprise et l'exploitation	Fr. Baumgarten	
Principes modernes d'organisation industrielle et commerciale	A. Carrard	
La sélection pratique du persomel		
L' Organisation du travail intellectuel dans les affaires	J. Péthoud	
	H. Spreng	
Pour tirer le meilleur parti des		

affaires		
Vendre	J. Delestrade	Guy le Prat
Comment réussir dans votre commerce	E. Lewis	Dunod
La statistique commerciale	J.L.M Biscayart	-nt-
Vendez par correspondance	G. Lebrun	
L'étude rationnelle du marche	P. Donzallar	
La direction commerciale des	M. Rittenberg	Efficiencie
	R. Lengele	Delmas
	R. Laengie	Dunod

Tạp chí

France Efficiencie

Travail et maitrise

Những sách nào không kê tên nhà xuất bản thì hỏi ở: France Efficiencie- 94 St. Lazare Paris 9e hoặc: Comite National de l'Organisation francaise 57 rue De Babylone- Paris

PHỤ LỤC

BẢNG ĐỐI CHIẾU TỪ NGỮ

<u><i>Từ cũ dùng trong sách</i></u>	<u><i>Từ ngữ dùng hiện tại</i></u>
Thông điệp	Thông tư
Tách cách	Tính cách
Khởi thủy	Ban đầu, đầu tiên
An ninh	An toàn
Bưu chính (Sở)	Bưu điện
Cai	Trưởng nhóm
Cam nhông	Xe tải
Cờ	Tem
Com- măng	Đơn đặt hàng
Chấp chiếu phát minh	Bằng phát minh
Chính phủ	Nhà nước
Chủ ban	Trưởng ban
Chủ phòng, chủ sự	Trưởng phòng
Địa chánh (Sở)	Đo đạc
Đốc công	Quản đốc, Trưởng phòng
Gia Nã Đại	Ca- Na- Đa
Giai cấp	Tầng lớp

Giao kèo	Hợp đồng
Giáo sư	Giáo viên
Giám đốc phòng kế toán	Kế toán trưởng, Trưởng phòng tài vụ
Hát bóng	Phim
Hoà xa	Tàu hoà
Hoá vật, Hoá phẩm	Sản phẩm, hàng hoá
Hùn vốn	Góp vốn, Hợp tác vốn
Kết	Quĩ
Kíp	Ê- kíp
Máy toán, máy kế toán	Máy tính
Nữ khán hộ	Nữ y tá
Nghiệp đoàn	Công đoàn
Người gác cổng	Bảo vệ
Phẩm	Chất lượng
Phân phát	Phân phối
Phòng giấy	Văn phòng
Quan toà	Thẩm phán

*TỔ CHỨC CÔNG VIỆC LÀM ẸN*

---

Tài xế	Lái xe, Bác tài
Tuỳ phái	Văn thư, Giao liên
Thợ	Công nhân
Thuế đoan	Thuế hải quan
Thư khố	Phòng lưu trữ
Ve	Chai lọ
Xếp	Thủ trưởng
Xếp kíp	Trưởng kíp
Yết thị (Biên)	Chi dẫn (Bảng)
Trục kính	Đường kính