TỦ SÁCH DR LAND · LÃNH ĐẠO & QUẢN TRỊ

7 × 7

CÔNG THỨC GIÚP LÃNH ĐẠO THÀNH CÔNG

49 công thức theo 7 trụ cột — từ dẫn dắt chính mình đến dẫn dắt một tổ chức tự vận hành

- I Định hướng
- II Nội lực
- III Quyết định
- IV Hành động
- V Con người
- VI Tiền & tài sản
- VII Học tập & kế thừa
- +3 Chuyên đề

11 sơ đồ tư duy · 30 biểu mẫu + file Word · bài kiểm tra 30 câu · 60 thẻ ghi nhớ
Pháp lý lao động – doanh nghiệp – dữ liệu cập nhật đến 13/11/2026, so sánh cũ ↔ mới

LẠI THẾ VŨ – DR LAND

SACH.LAITHEVU.COM

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

Lời nói đầu 5
Đọc nhanh 80/20 — sáu ý mang lại phần lớn giá trị 14
Bài tự định vị — mười phút để biết bạn đang đứng ở đâu 22
Bản đồ 1: Công thức lãnh đạo — bảy trụ cột và vòng 90 ngày 29
Bản đồ 2: Pháp lý cũ ↔ mới cho người lãnh đạo 2026 43
Bản đồ 3: Hộp công cụ và bảy kỹ năng của người lãnh đạo 57
Mười khái niệm cốt lõi — giải thích hai cấp độ 68

PHẦN I: ĐỊNH HƯỚNG

Phần I: Định hướng — rõ đích mới đi xa 82
Công thức 1: Mục tiêu là nhiên liệu, không phải khẩu hiệu 86
Công thức 2: Bảng mục tiêu ba tầng — đời, năm, quý 101
Công thức 3: Hình dung đích đến — tập dượt trước khi làm 117
Công thức 4: Mục tiêu đủ thách thức — vùng căng, không vùng gãy 132
Công thức 5: Chuẩn bị tạo vận may 147
Công thức 6: Năm bước lập kế hoạch 162
Công thức 7: Kế hoạch cho nửa sau sự nghiệp 179

PHẦN II: NỘI LỰC

Phần II: Nội lực — người dẫn đường phải đứng vững trước 196
Công thức 8: Tự tin thật khác tự tin diễn 200
Công thức 9: Chí tiến thủ — không bằng lòng nhưng không tham 216
Công thức 10: Kiên cường — đứng dậy nhanh hơn ngã 232
Công thức 11: Làm chủ cảm xúc của người đứng đầu 249
Công thức 12: Thói quen nhỏ tạo bản lĩnh lớn 266
Công thức 13: Sức khỏe của người đứng đầu là tài sản của doanh nghiệp 283
Công thức 14: Năng lượng và nghỉ ngơi: Chạy đường dài, không chạy nước rút 299

PHẦN III: QUYẾT ĐỊNH

Phần III: Quyết định — chọn đúng, chọn kịp 314
Công thức 15: Quyết đoán, không võ đoán 318
Công thức 16: Sáu bước ra quyết định và nhật ký quyết định 335
Công thức 17: Thông tin trước, ý kiến sau — nghe phản biện mà không mất quyền quyết 352
Công thức 18: Nhận diện thời cơ 369
Công thức 19: Nắm bắt và tạo ra thời cơ 386
Công thức 20: Phương án B và điểm dừng lỗ 402
Công thức 21: Ứng biến khi khủng hoảng 416

PHẦN IV: HÀNH ĐỘNG & VẬN HÀNH

Phần IV: Hành động & vận hành — biến ý thành việc 433
Công thức 22: Hành động ngay — lấp khoảng cách giữa biết và làm 437
Công thức 23: Nhịp tuần của người lãnh đạo 453
Công thức 24: Giao việc, giao quyền — và giới hạn của ủy quyền 468

Công thức 25: Linh hoạt trong khuôn khổ — ứng biến hằng ngày 485
Công thức 26: Thời gian của người lãnh đạo 499
Công thức 27: Hệ thống thay cho trí nhớ — quy trình, phần mềm, danh sách kiểm 514
Công thức 28: Đo lường kết quả mà không biến người thành con số 530

PHẦN V: CON NGƯỜI & NIỀM TIN

Phần V: Con người & niềm tin — lãnh đạo là nghệ thuật được người khác đi theo 547
Công thức 29: Thành tín — chữ tín là vốn lớn nhất 551
Công thức 30: Kết tinh đội ngũ — từ nhóm người thành một khối 567
Công thức 31: Tuyển đúng người, thử việc đúng luật 582
Công thức 32: Có tình có lý: Khen thưởng và kỷ luật 598
Công thức 33: Lắng nghe trước, nói sau — giao tiếp theo từng người 615
Công thức 34: Mạng lưới quan hệ — người đồng cấp, khách hàng, quý nhân 630
Công thức 35: Đối thủ không phải kẻ thù: Cạnh tranh sạch 644

PHẦN VI: TIỀN & TÀI SẢN

Phần VI: Tiền & tài sản — người lãnh đạo phải đọc được con số 662
Công thức 36: Đầu óc tài chính của người lãnh đạo 666
Công thức 37: Đọc ba bản báo cáo: Lãi lỗ, dòng tiền, tài sản 683
Công thức 38: Ngân sách và kỷ luật chi tiêu 700
Công thức 39: Quỹ lương, thưởng và chi phí nhân sự đúng luật 716
Công thức 40: Vay, huy động vốn và giới hạn của nợ 733
Công thức 41: Tách tiền công ty và tiền nhà 750
Công thức 42: Quỹ dự phòng và tái đầu tư 767

PHẦN VII: HỌC TẬP & KẾ THỪA

Phần VII: Học tập & kế thừa — lãnh đạo giỏi nhất làm mình không còn cần thiết 783
Công thức 43: Học suốt đời — người dẫn đường không được đứng yên 787
Công thức 44: Học từ thất bại: Rút kinh nghiệm sau mỗi việc 802
Công thức 45: Đọc có hệ thống và học từ người giỏi 820
Công thức 46: Huấn luyện người kế cận 837
Công thức 47: Văn hóa — điều lặp lại thành nếp 855
Công thức 48: Sự nghiệp và gia đình — không đánh đổi người thân lấy chức danh 870
Công thức 49: Tổ chức tự vận hành — người lãnh đạo bước ra khỏi vận hành 885

BA CHUYÊN ĐỀ

Chuyên đề 1: Bộ quy chế tối thiểu của người lãnh đạo 900
Chuyên đề 2: Lãnh đạo cùng AI năm 2026 918
Chuyên đề 3: Kiểm chứng 15 "chân lý lãnh đạo" truyền miệng 934

PHẦN CUỐI

Lời kết 950
Phụ lục A: Từ điển thuật ngữ lãnh đạo và quản trị 957
Phụ lục B: Pháp lý cho người lãnh đạo — cũ và mới (kiểm đến 13/11/2026) 1000
Phụ lục C: Ba mươi biểu mẫu kèm theo 1022
Phụ lục D: Bộ checklist — in ra và dùng 1054
Phụ lục E: Bài kiểm tra 30 câu — trước và sau khi đọc 1072

Phụ lục F: Thẻ ghi nhớ — 60 ý phải thuộc 1085
Tủ sách Dr Land — đọc gì tiếp sau cuốn này 1103
Về tác giả 1106

LỜI NÓI ĐẦU

Người lãnh đạo giỏi không phải người được cần đến nhiều nhất, mà là người đã dựng xong một thứ vẫn chạy đúng khi mình vắng mặt.

Tờ hóa đơn tôi không cần phải viết

Khoảng hai năm trước, trong một chuyến đi Phú Quốc, tôi ngồi viết hóa đơn giá trị gia tăng cho công ty của mình. Tự tay, từng tờ một.

Chi tiết ấy nghe rất nhỏ. Nhưng hãy đặt nó cạnh những chi tiết khác. Năm ấy tôi đã tự điều hành kinh doanh hơn mười năm, kể từ khi lập Công ty Cổ phần Vũ Hạnh Bảo ở Thiên Hiền, Từ Liêm, Hà Nội vào năm 2012, làm nhà hàng, phân phối thương mại và đầu tư bất động sản. Công ty có ba nhà hàng, một trong số đó phục vụ khách Hàn Quốc. Mỗi nhà hàng có một người quản lý được tôi giao toàn quyền tuyển dụng và vận hành, và cả ba đều dùng phần mềm KiotViet để quản lý bán hàng. Công ty có kế toán, chi phí khoảng ba triệu đồng mỗi tháng. Nghĩa là trên giấy, mọi thứ đã được giao đi.

Vậy mà người chủ vẫn tự ngồi viết hóa đơn.

Tôi không viết vì kế toán làm sai. Tôi viết vì đó là việc tôi quen tay, vì tôi nghĩ mình làm nhanh hơn, và vì sâu bên trong có một chút không yên tâm khi để người khác cầm. Ba lý do ấy, tách riêng ra, lý do nào cũng nghe hợp lý. Gộp lại, chúng là sợi dây vô hình buộc người đứng đầu vào những việc lẽ ra không còn là việc của mình. Và điều làm tôi giật mình khi nhìn lại không phải là tờ hóa đơn. Mà là tôi đã có đủ mọi thứ người ta hay khuyên một chủ doanh nghiệp nên có, người quản lý, phần mềm, kế toán, mà vẫn chưa thật sự bước ra được.

Sau đó tôi giao lại những việc như thế. Chỉ riêng việc thôi tự làm những phần ấy đã trả lại cho tôi khoảng bốn đến năm giờ mỗi ngày. Có một điều tôi không tính trước: một số nhân viên nhận thêm việc, và thu nhập của họ tăng lên, có người từ khoảng bảy triệu lên khoảng hai mươi triệu đồng mỗi tháng. Việc tôi buông ra không mất đi đâu cả. Nó trở thành cơ hội của người khác. Đến nay, tôi có khoảng tám giờ rảnh mỗi ngày, dùng để học quảng cáo Google, Facebook và tiếp thị liên kết quốc tế, và đã rời vận hành hằng ngày khoảng hai năm.

Tôi là một trong ba anh em. Bố tôi có lần nói, trong ba anh em chỉ có tôi là ở được với bố trọn một tháng, vì tôi làm việc từ xa bằng công nghệ. Câu ấy với tôi đáng giá hơn mọi con số trong báo cáo. Nó là thứ mà một tổ chức chạy được khi vắng mình trả lại cho người lãnh đạo: không chỉ thời gian, mà là quyền được có mặt ở những nơi khác cần mình hơn.

Tôi mở đầu cuốn sách bằng chuyện này vì nó chứa đúng câu hỏi mà bốn mươi chín công thức phía sau cố gắng trả lời: **làm sao để một người giỏi làm việc trở thành một người giỏi làm cho người khác làm việc, rồi trở thành người dựng ra một tổ chức không còn phụ thuộc vào mình?** Tôi đã đi con đường ấy chậm hơn tôi muốn, và vấp ở những chỗ mà giờ nghĩ lại thấy rất rõ. Cuốn sách này là tấm bản đồ tôi ước gì mình có từ sớm hơn.

Lãnh đạo là một công thức, không phải một tố chất

Có một niềm tin rất phổ biến rằng người lãnh đạo là người sinh ra đã có "khí chất". Họ nói to, quyết nhanh, đứng giữa đám đông là người khác tự nhìn về phía họ. Ai không có khí chất ấy thì tốt nhất nên làm chuyên môn.

Những năm làm Trưởng phòng Tổ chức – Hành chính kiêm Thư ký Hội đồng quản trị ở một công ty liên doanh nước ngoài ngành xây dựng, từ năm 2005, với các công trình thủy điện, đường hầm, bệnh viện, rồi những năm tự điều hành công ty của mình, và trong các buổi tư vấn, đào tạo, huấn luyện cho vài nghìn học viên, tôi đã gặp đủ kiểu người đứng đầu để không còn tin vào câu ấy. Tôi gặp người nói to mà không ai theo. Tôi gặp người ít nói mà cả đội sẵn sàng làm thêm giờ cùng họ trong mùa cao điểm. Cái khác nhau giữa họ không nằm ở giọng nói hay dáng đứng. Nó nằm ở những việc họ làm đều đặn, những thứ có thể học, có thể tập, có thể đo.

Tôi gom những việc ấy thành bảy trụ cột:

Trụ cột	Câu hỏi trụ cột ấy trả lời
1. Định hướng	Mình và đội đang đi đâu, và đo bằng gì?
2. Nội lực	Người dẫn đường có đứng vững được khi trời xấu không?
3. Quyết định	Chọn có đúng, có kịp, và có biết lúc nào phải dừng không?
4. Hành động và vận hành	Ý có thành việc, việc có thành nhịp, nhịp có chạy khi vắng mình không?

Trụ cột	Câu hỏi trụ cột ấy trả lời
5. Con người và niềm tin	Người khác có muốn đi theo, và đi theo vì tin hay vì sợ?
6. Tiền và tài sản	Có đọc được con số, giữ được dòng tiền, tách được tiền chung tiền riêng không?
7. Học tập và kế thừa	Người dẫn đường có đứng yên không, và có ai đi tiếp được khi mình rời ghế?

Điều quan trọng nhất về bảy trụ cột này nằm ở dấu phép tính nối chúng lại. **Đó là phép nhân, không phải phép cộng.** Trong phép cộng, bạn giỏi sáu thứ thì một thứ kém cũng không sao, điểm trung bình vẫn đẹp. Trong phép nhân, một thừa số gần bằng không kéo cả tích về gần không. Một trưởng nhóm có hướng đi rõ, quyết đoán, chăm chỉ, nhưng chưa bao giờ ngồi riêng với từng người trong đội, thì sớm muộn cũng mất người giỏi nhất mà không hiểu vì sao. Một chủ xưởng giỏi nghề, được lòng công nhân, nhưng không đọc được dòng tiền, thì một năm có lãi vẫn có thể trả lương chậm. Một ông chủ chuỗi quán dày dạn kinh nghiệm, nhưng chưa từng tập cho ai thay mình, thì quán càng đông, ông càng không dám ốm.

Hình ảnh tôi hay dùng là chiếc thùng gỗ ghép từ nhiều tấm ván. Nước trong thùng chỉ dâng đến tấm ván thấp nhất. Bạn có thể đóng thêm một tấm ván cao hơn ở chỗ mình đã giỏi, nhưng nước sẽ không dâng thêm một phân nào. Vì thế cuốn sách này không yêu cầu bạn giỏi đều cả bảy trụ cùng lúc. Nó yêu cầu bạn tìm ra tấm ván thấp nhất của mình, nâng nó lên trong chín mươi ngày, rồi đo lại.

Đó là lý do mỗi trụ cột trong sách có bảy công thức, và mỗi công thức đều kết thúc bằng những việc làm được ngay trong tuần, không phải bằng một lời khuyên chung chung. Gấp sách lại, tôi mong bạn có trong tay bốn thứ: một bảng mục tiêu ba tầng cho đời, năm và quý; một nhịp tuần lãnh đạo mà bạn giữ được; một bộ quy chế tối thiểu, nội quy, giao quyền, kỷ luật, đúng luật năm 2026; và một kế hoạch học chín mươi ngày cho chính mình.

Ba người sẽ đi cùng bạn

Tôi không muốn viết một cuốn sách lãnh đạo chỉ có nguyên lý. Nguyên lý thì ai cũng gật đầu, nhưng sáng thứ Hai đi làm, người ta không mang nguyên lý theo, người ta mang theo những tình huống cụ thể: một nhân viên giỏi xin nghỉ, một đơn hàng vượt quyền lúc tám giờ tối, một tờ thông báo tăng giá thuê mặt bằng. Vì

thế xuyên suốt cuốn sách có ba người, đại diện cho ba kiểu người đọc mà tôi gặp nhiều nhất.

Anh Lâm là người mới lên quản lý. Ba mươi tư tuổi, nhà ở Long Biên, Hà Nội, năm năm liền là nhân viên kinh doanh giỏi nhất của một công ty phân phối thiết bị điện – nước. Tháng Ba năm 2026, anh được cất nhắc làm trưởng nhóm kinh doanh, dẫn chín người. Năm 2025, nhóm bán bình quân 3,6 tỷ đồng mỗi tháng; năm 2026, công ty giao 4,32 tỷ, tức tăng hai mươi phần trăm. Tháng đầu tiên, anh làm đúng điều một người bán giỏi sẽ làm: tự đi bán thay nhân viên, làm đến mười giờ tối, quên họp riêng với từng người. Nếu bạn vừa được giao một nhóm từ ba đến mười lăm người, vừa là trưởng nhóm, quản lý cửa hàng hay tổ trưởng, bạn sẽ thấy mình trong anh Lâm: giỏi việc, nhưng chưa quen làm việc qua người khác.

Chị Nga là chủ doanh nghiệp nhỏ đang tự làm mọi thứ. Bốn mươi hai tuổi, chủ một xưởng may gia công đồng phục ở Gò Vấp, TP.HCM, mở từ năm 2015. Năm 2025, xưởng còn là hộ kinh doanh, có bốn mươi hai lao động, doanh thu khoảng mười bốn tỷ đồng, lãi ròng khoảng sáu phần trăm. Tháng Bảy năm 2026, chị chuyển xưởng lên công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, cùng năm ấy nhận đơn đồng phục trường học lớn nhất từ trước tới nay và tuyển thêm mười hai công nhân. Chị tử tế, giỏi nghề, được lòng người làm. Nhưng sự tử tế ấy nằm trong lời nói của chị, chưa nằm trên giấy, và những con số của xưởng nằm trong đầu chị, chưa nằm trên bảng. Nếu bạn là chủ một hộ kinh doanh hay một công ty từ mười đến một trăm người, bạn sẽ thấy mình trong chị Nga.

Chú Thịnh là người lãnh đạo nhiều cơ sở, đang chuẩn bị chuyển giao. Năm mươi sáu tuổi, ở Đà Nẵng, chủ chuỗi năm quán bánh xèo – nem lụi, mở quán đầu tiên năm 1998, nay có khoảng một trăm mười nhân viên. Vy, con gái chú, hai mươi chín tuổi, về làm cùng bố từ năm 2024 sau năm năm làm tiếp thị ở TP.HCM. Hai bố con có kế hoạch chuyển giao ba năm, từ 2026 đến 2028. Chú có gần ba mươi năm kinh nghiệm, và chính kinh nghiệm ấy vừa là tài sản lớn nhất, vừa là thứ khó trao lại nhất, vì phần lớn nó chưa từng được viết ra. Nếu bạn đang quản lý qua những người quản lý, hoặc đang nghĩ tới ngày bước ra khỏi vận hành, bạn sẽ thấy mình trong chú Thịnh, và có lẽ cũng thấy mình trong tôi của hai năm trước.

Ba người này không phải ba tầng tách rời. Rất nhiều người đọc sẽ thấy mình ở hai tầng cùng lúc: một chủ doanh nghiệp nhỏ vừa phải dẫn người như anh Lâm, vừa phải lo tiền như chị Nga. Cuối mỗi công thức, mục “Bạn đang ở tầng nào?” chia

việc cần làm thành ba phần cho ba kiểu người đọc. Bạn đọc phần của mình trước, rồi đọc phần của tầng kế tiếp để biết con đường phía trước trông như thế nào.

Các nhân vật anh Lâm, chị Nga, chú Thịnh và người quanh họ là tình huống minh họa tổng hợp, tên đã thay đổi. Họ được dựng từ những vấn đề tôi gặp lặp đi lặp lại, ở nhiều người, nhiều ngành. Con số của họ được tính lại cẩn thận để khớp nhau từ chương này sang chương khác, nhưng đó là con số minh họa. Hãy dùng chúng để hiểu cách tính, đừng dùng làm chuẩn cho ngành của bạn.

Ba điều cuốn sách này không làm

Tôi muốn nói rõ ngay từ đầu những gì bạn sẽ không tìm thấy ở đây, để bạn khỏi đọc với một kỳ vọng sai.

Thứ nhất, cuốn sách không dạy "thuật dùng người", mưu mẹo hay cách thao túng. Thị trường sách và khóa học lãnh đạo có không ít lời khuyên kiểu "giữ khoảng cách để tạo uy", "cho người dưới tranh nhau để dễ cai trị", "hứa trước, tính sau". Có thể chúng mang lại kết quả trong ngắn hạn. Nhưng tôi đã thấy cái giá của chúng ở dài hạn: người giỏi lặng lẽ ra đi, người ở lại học cách đối phó, và người lãnh đạo dần sống trong một tổ chức mà không ai nói thật với mình. Mọi công thức trong sách đều đứng sau một ranh giới mà tôi sẽ nhắc lại ở bất cứ chương nào chạm tới quyền lực, kỷ luật, quan hệ hay cạnh tranh:

> *Quyền lực của người lãnh đạo chỉ đứng vững khi nó đi qua ba cửa: đúng luật, nói thật, và tôn trọng con người. Cách nào cần đi vòng một trong ba cửa ấy, sách này không dạy.*

Thứ hai, cuốn sách không thay luật sư, kế toán hay bác sĩ của bạn. Những công thức về hợp đồng lao động, nội quy, kỷ luật, bảo hiểm xã hội, thuế, ủy quyền, dữ liệu cá nhân hay trí tuệ nhân tạo đều được đối chiếu với văn bản pháp luật hiện hành, kiểm đến ngày 13 tháng 11 năm 2026. Nhưng năm 2026 là năm luật thay đổi dày, một số luật về lao động và bảo hiểm còn đang được Quốc hội sửa. Mục đích của phần pháp lý là giúp bạn biết phải hỏi gì, hỏi ai và kiểm ở đâu, không phải để bạn tự quyết thay chuyên gia. Tương tự, các công thức về sức khỏe và năng lượng chỉ nói nguyên lý; chuyện thuốc men, chế độ ăn, khám chữa, hãy hỏi bác sĩ.

Thứ ba, cuốn sách không bán cho bạn những "chân lý" không có nguồn. Bạn hẳn đã nghe những câu như "chỉ ba phần trăm người viết mục tiêu ra giấy và họ giàu hơn chín mươi bảy phần trăm còn lại", hay "con người chỉ dùng mười phần trăm bộ não". Chúng được nhắc nhiều đến mức người ta quên hỏi chúng từ đâu ra. Ở những chỗ cần thiết, các chương có một hộp nhỏ tên là "Kiểm chứng: đúng – sai – chưa chắc", nói thẳng câu nào đúng, câu nào sai, câu nào tôi chưa kiểm được. Chuyên đề 3 dành riêng cho mười lăm câu "chân lý lãnh đạo" truyền miệng phổ biến nhất. Nguyên tắc tôi giữ suốt cuốn sách rất đơn giản: ý hay thì dùng, con số không có nguồn thì bỏ. Người lãnh đạo dẫn người khác bằng sự thật, và điều đó bắt đầu từ chính những gì mình đọc và nhắc lại.

Cuốn sách này từ đâu ra

Những gì bạn đọc ở đây được đúc kết từ sách vở, từ các buổi chuyên đề tôi tổ chức và tham dự, và từ những năm tôi tự điều hành. Tôi có thói quen tự học qua sách, sách nói và những chuyên gia trong và ngoài nước, rồi đem cái mình học được thử vào công việc của chính mình trước khi nói lại với người khác. Đến nay tôi đã viết hơn ba nghìn ebook đóng gói, và đã tư vấn, đào tạo, huấn luyện cho vài nghìn học viên. Nhiều câu hỏi trong mục "Câu hỏi thường gặp" cuối mỗi chương được soạn từ những thắc mắc tôi hay gặp trong các buổi ấy.

Tôi viết cuốn sách cho bối cảnh Việt Nam năm 2026. Điều đó có nghĩa là các ví dụ là xưởng may ở Gò Vấp, nhóm kinh doanh ở Long Biên, quán bánh xèo ở Đà Nẵng; các con số tính bằng đồng; các biểu mẫu dùng được ngay với văn bản pháp luật đang có hiệu lực; và những gì tôi kể về chính mình chỉ là những gì đã thật sự xảy ra. Ở đâu tôi chưa chắc, tôi nói là chưa chắc.

Đọc thế nào

Cuốn sách dày, nhưng bạn không cần đọc từ đầu đến cuối mới dùng được. Tôi đề nghị thứ tự sau:

1. **Đọc nhanh 80/20** — ngay sau trang này. Sáu ý mang lại phần lớn giá trị của cả cuốn, đọc được trong một buổi tối. Nếu bạn chỉ có hai giờ, hãy dừng ở đó và làm theo.
2. **Bài tự định vị** — mười phút, làm bằng bút. Bạn điền những con số thật của mình, tự chấm bảy trụ cột, xác định mình đang ở tầng nào, và tra bảng để

biết nên mở công thức nào trước. Cuối bài, bạn làm **Lần 1 bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E**, không mở sách, để có một mốc so sánh.

3. **Ba Bản đồ** — Bản đồ 1 vẽ toàn bộ công thức lãnh đạo: bảy trụ cột, phép nhân, vòng chín mươi ngày. Bản đồ 2 đặt pháp lý cũ cạnh pháp lý mới cho người lãnh đạo năm 2026. Bản đồ 3 là hộp công cụ: biểu mẫu nào dùng cho việc gì, nằm ở công thức nào.
4. **Mười khái niệm** — những từ khóa xuất hiện khắp sách, giải thích ở hai cấp độ, để bạn và đội của bạn nói cùng một ngôn ngữ.
5. **Phần theo trụ cột thấp nhất của bạn** — rồi mới đến các phần khác. Mỗi Phần mở đầu bằng một trang giới thiệu và một sơ đồ tư duy. Mỗi công thức có cùng một hình dáng: một câu chuyện mở đầu, bốn phần lớn, mục "Gấp trang này lại thì làm gì ngay" với việc cụ thể cho ba tầng người đọc, rủi ro và điều kiện áp dụng, bảng "Cách cũ và cách này", checklist, và phần hỏi đáp. Sau bảy Phần là ba Chuyên đề: bộ quy chế tối thiểu, lãnh đạo cùng AI năm 2026, và kiểm chứng những "chân lý lãnh đạo" truyền miệng.

Đi cùng sách là một bộ công cụ để bạn không chỉ đọc mà còn làm:

- **Mười một sơ đồ tư duy**: cả cuốn (trang kế tiếp), Đọc nhanh 80/20, Bản đồ 1, Mười khái niệm, và bảy Phần.
- **Bài kiểm tra 30 câu** ở Phụ lục E, làm hai lần: Lần 1 trước khi đọc, Lần 2 sau khi đọc xong, để tự thấy mình đã đổi ở đâu.
- **Sáu mươi thẻ ghi nhớ** ở Phụ lục F, in ra được, và có bản web để ôn trên điện thoại.
- **Ba mươi biểu mẫu** ở Phụ lục C, mã từ C1 đến C30, kèm file Word để bạn sửa theo tổ chức của mình.
- **Phần pháp lý kiểm đến ngày 13/11/2026**, gom ở Bản đồ 2 và Phụ lục B, kèm cách tự cập nhật khi luật đổi.
- Phụ lục A là thuật ngữ và bảng những chỗ sách nói chưa chắc; Phụ lục D gom toàn bộ checklist của bốn mươi chín công thức và ba chuyên đề.

Một lời khuyên cuối về cách đọc. Đừng cố áp dụng bốn mươi chín công thức cùng lúc. Người lãnh đạo nào đọc xong một cuốn sách rồi thứ Hai đến công ty đổi mười thứ một lúc thường làm đội của mình mệt hơn là tốt lên. Hãy chọn một trụ cột thấp nhất và một trụ cột mạnh nhất, làm trong mười hai tuần, đo lại, rồi mới chọn tiếp. Cuốn sách này được viết để đi cùng bạn nhiều vòng như thế.

Anh Lâm mất gần ba tháng để chuyển từ người bán giỏi nhất thành người làm cho cả nhóm bán tốt hơn. Chị Nga đi trọn năm 2026 để biến sự tử tế trong lời nói thành những tờ giấy đúng luật. Chú Thịnh đã đi được năm đầu tiên của ba năm chuyển giao. Còn tôi, tôi mất hơn mười năm điều hành mới hiểu tờ hóa đơn ở Phú Quốc muốn nói gì với mình. Bạn không cần đi lâu đến thế. Đó là lý do tôi viết cuốn sách này.

Chúc bạn dựng được một tổ chức mà bạn tự hào, và một đời sống đủ rộng để có mặt ở những nơi cần bạn nhất.

Lại Thế Vũ – Dr Land Hà Nội, tháng 11 năm 2026

Trang kế tiếp là sơ đồ tư duy của cả cuốn sách.



Quyền lực đứng vững khi qua ba cửa: đúng luật, nói thật, tôn trọng con người.

Sơ đồ tư duy cả cuốn — 7 trụ cột nhân với nhau, mỗi trụ 7 công thức, cùng 3 chuyên đề

ĐỌC NHANH 80/20 — SÁU Ý MANG LẠI PHẦN LỚN GIÁ TRỊ

Nếu bạn chỉ có một buổi tối trước khi bắt đầu quý mới với đội của mình, đây là những trang nên đọc.

Vì sao có chương này

Bốn mươi chín công thức và ba chuyên đề là nhiều. Phần lớn người đọc sách lãnh đạo không thiếu ý hay; họ thiếu thời gian để biết ý nào phải làm trước. Chương này chọn ra sáu ý mà theo kinh nghiệm của tôi, nếu bạn làm được, sẽ mang lại phần lớn sự thay đổi bạn mong đợi từ cả cuốn sách.

Tôi gọi đây là "80/20", nhưng xin nói rõ: đó là một **nhận định kinh nghiệm**, không phải một con số đo được. Không ai đo được rằng sáu ý này tạo ra đúng tám mươi phần trăm giá trị. Chuyên đề 3 cũng sẽ nói thẳng rằng "quy tắc 80/20" là một quy luật gần đúng về sự phân bố không đều, không phải một định luật chính xác. Tôi chọn sáu ý bằng một câu hỏi đơn giản: **ý nào, nếu người đọc bỏ qua, sẽ gây thiệt hại lớn nhất, hoặc tạo ra chênh lệch kết quả lớn nhất?** Có ý đứng ở đây vì làm nó đổi được cả quý của bạn. Có ý đứng ở đây vì bỏ nó có thể khiến bạn mất những thứ không lấy lại được.

Sáu ý trải qua sáu trong bảy trụ cột. Trụ còn lại, nội lực, không vắng mặt: nó nằm bên trong cách bạn làm sáu ý này đều đặn qua mười hai tuần. Và cả sáu ý đều đứng trên một nền chung mà bạn sẽ gặp lại suốt cuốn sách:

> *Quyền lực của người lãnh đạo chỉ đứng vững khi nó đi qua ba cửa: đúng luật, nói thật, và tôn trọng con người. Cách nào cần đi vòng một trong ba cửa ấy, sách này không dạy.*

Sáu ý cốt lõi

Ý 1 — Soi một tuần thời gian thật, rồi viết một mục tiêu quý qua phép thử sáu câu

Làm gì: Trong năm ngày làm việc tới, ghi lại những gì bạn đã thật sự làm, theo từng khối nửa giờ, không ghi lịch dự kiến. Cuối tuần tính hai tỷ lệ: giờ làm thay việc của người khác, và giờ không nối vào mục tiêu nào. Nếu tỷ lệ làm thay trên ba mươi phần trăm, chọn một loại việc để trả lại ngay tuần sau. Sau đó viết mục tiêu chính của quý thành một câu, có hạn chót, ghi bằng kết quả, và cho nó qua phép thử sáu câu C1. Dưới bốn trên sáu thì viết lại.

Vì sao nặng ký: Người mới lên quản lý hầu như luôn bị kéo về việc cũ, nơi phần thưởng đến nhanh: một cuộc gọi, một đơn hàng, một lời cảm ơn. Không có mục tiêu rõ cho vai trò mới, bận rộn sẽ đóng vai kết quả. Anh Lâm soi tuần đầu tiên và thấy mình làm 62 giờ, trong đó 61% là tự bán thay nhân viên, chỉ 3% là kèm cặp người trong nhóm. Khi viết lại mục tiêu thành “nhóm đạt 4,32 tỷ một tháng mà tôi tự bán không quá 10% doanh số nhóm”, cách anh dùng từng giờ đổi theo. Đến tháng Sáu, nhóm đạt 4,05 tỷ, tăng khoảng 12,5% so với bình quân năm trước, và lần đầu tiên doanh số không giảm trong tuần anh nghỉ phép.

Đọc đầy đủ: Công thức 1 (phép thử sáu câu C1, bảng soi tuần), Công thức 2 (bảng mục tiêu ba tầng C2), Công thức 26 (bảng thời gian C14, ma trận ưu tiên).

Ý 2 — Đặt nhịp tuần cố định, và không để buổi họp riêng nào bị bỏ quên

Làm gì: Dựng năm thứ lặp lại mỗi tuần, dù có việc gấp đến đâu: một trang tuần C12 viết vào đầu tuần; một buổi họp tuần bốn mươi lăm phút; họp riêng ba mươi phút với mỗi người, hai tuần một lần; hai khối giờ sâu không điện thoại; và một buổi học. Ghi lịch 1:1 cho cả quý ngay hôm nay, và đánh dấu người nào đã quá hai tuần chưa được gặp riêng.

Vì sao nặng ký: Không có nhịp, thời gian của người lãnh đạo chảy về phía người ồn ào nhất, không phải về phía việc quan trọng nhất. Người hay có sự cố được gặp nhiều; người làm tốt và ít nói bị bỏ quên cho đến khi họ mang tới một tin xấu. Anh Lâm đã bảy tuần không họp riêng với Phượng, người chăm khách cũ kỹ nhất nhóm, trong khi gặp Cường bốn lần. Một lời phàn nàn của khách cô báo vội giữa hành lang bị quên, và một chuỗi cửa hàng đặt khoảng 250 triệu đồng mỗi tháng

chuyển sang lấy hàng nơi khác. Năm thứ của nhịp tuần chỉ chiếm khoảng một phần năm thời gian làm việc, nhưng quyết định bốn phần năm còn lại có đi đúng hướng hay không.

Đọc đầy đủ: Công thức 23 (một trang tuần C12), Công thức 33 (phiếu họp 1:1 C19), Công thức 26 (khối giờ sâu).

Ý 3 — Giao quyền bằng ngưỡng viết ra giấy, rồi rút mình khỏi vận hành từng bước

Làm gì: Chọn một loại quyết định bạn đang bị gọi nhiều nhất. Viết ra ai được tự quyết, trong ngưỡng nào (số tiền, mức chiết khấu, loại khách), báo lại cho ai và lúc nào, và khi vượt ngưỡng mà không liên lạc được thì làm gì. Nếu việc ấy cần thay mặt doanh nghiệp ký với người ngoài, làm thêm giấy ủy quyền đúng luật. Với người lãnh đạo nhiều cơ sở: ghi lại mọi cuộc gọi công việc nhận được trong một tuần và phân loại xem bao nhiêu cuộc người quản lý tự quyết được nếu đã có quy tắc.

Vì sao nặng ký: Người đứng đầu không có ngưỡng viết ra thì hoặc phải duyệt mọi thứ và trở thành nút cổ chai, hoặc giao miệng rồi bất ngờ khi người được giao làm quá tay. Anh Lâm giao cho Toản quyền quyết đơn gấp dưới 120 triệu đồng, chiết khấu không quá 3%. Thời gian trả lời khách giảm từ khoảng bốn giờ xuống khoảng bốn mươi phút; hai mươi hai trên hai mươi ba đơn gấp nằm gọn trong ngưỡng. Rồi một đơn 186 triệu, vượt ngưỡng 66 triệu, đến lúc gần tám giờ tối thứ Sáu, và chính nó chỉ ra rằng giao việc, giao quyền và ủy quyền là ba thứ khác nhau. Ở Đà Nẵng, chú Thịnh ghi một tuần và đếm được 63 cuộc gọi từ năm quán, trong đó 41 cuộc, khoảng 65%, là việc không cần đến chú.

Đọc đầy đủ: Công thức 24 (ma trận giao quyền C13), Công thức 27 (quy trình chuẩn một trang C15), Công thức 49 (bảng kiểm tổ chức tự vận hành C30), Công thức 46 (người kế cận).

Ý 4 — Viết quyết định lớn ra giấy, cùng điểm dừng đặt trước khi bắt đầu

Làm gì: Với mỗi quyết định lớn trong quý, như mở rộng, đầu tư, thuê người chủ chốt, ký hợp đồng dài hạn, ghi vào nhật ký quyết định C8: vấn đề là gì, sự thật và ý kiến tách riêng, ít nhất ba phương án, lý do chọn, ngày xem lại. Viết luôn

phương án B và điểm dừng bằng con số: lỗ tối đa bao nhiêu, chỉ số nào dưới mức nào, vào thời điểm nào thì dừng hoặc đổi hướng. Viết khi bạn còn bình tĩnh.

Vì sao nặng ký: Quyết định sai thì có thể sửa; cái đắt hơn là quyết định tiếp tục hay dừng vào đúng lúc đang hoảng hoặc đang mệt. Vy đề xuất cải tạo quán 5 với khoảng 450 triệu đồng. Câu hỏi của bà Hoa, "nếu không lên thì mình làm gì, và mất tối đa bao nhiêu thì thôi", buộc hai bố con viết điểm dừng: lỗ lũy kế quá 120 triệu, hoặc doanh thu bình quân ba tháng dưới 260 triệu tính ở cuối tháng thứ sáu. Tháng Tám, sau sự cố ở quán 2, Vy muốn bỏ mô hình mới. Mở tờ C10 ra, lỗ lũy kế mới khoảng 32 triệu và mới là tháng thứ tư, chưa chạm điểm nào. Quán giữ mô hình; hết sáu tháng, tổng lỗ vận hành chỉ khoảng 12,5 triệu, xa mức trần.

Đọc đầy đủ: Công thức 16 (nhật ký quyết định C8), Công thức 20 (phương án B và điểm dừng C10), Công thức 21 (kịch bản khủng hoảng 24 giờ C11).

Ý 5 — Đọc dòng tiền chứ không chỉ đọc lãi, và tách tiền công ty khỏi tiền nhà

Làm gì: Lập bảng dòng tiền 13 tuần C22: mỗi tuần ghi tiền dự kiến vào, tiền dự kiến ra, số dư cuối tuần, và đánh dấu tuần nào số dư không đủ trả kỳ lương kế tiếp. Song song, in một tháng sao kê tài khoản bạn đang dùng cho kinh doanh, tô ba màu: việc doanh nghiệp, việc nhà, không rõ là gì. Từ tháng sau, trả cho mình một khoản lương cố định, đi qua sổ sách, và không rút thêm ngoài khoản ấy.

Vì sao nặng ký: Lãi là cuốn phim của cả năm; dòng tiền là nhịp mạch. Doanh nghiệp có lãi vẫn có thể ngừng thở nếu tiền về chậm hơn tiền đi. Năm 2025, xưởng chị Nga lãi khoảng 840 triệu đồng, nhưng tài khoản chỉ còn hơn bốn trăm triệu, và có hai tháng trả lương chậm năm ngày. Khi lần theo số lãi ấy, Nhung thấy khoảng 490 triệu, hơn một nửa, đã được rút về chi tiêu gia đình mà không ai ghi sổ là lương, là lãi chia hay là tiền mượn. Năm 2026, chị cùng lúc lên công ty, nhận đơn trường học lớn nhất và tuyển thêm mười hai người, cả ba đều rút tiền ra trước khi tiền vào. Không có bảng 13 tuần, chuyện chậm lương rất dễ lặp lại.

Đọc đầy đủ: Công thức 37 (ba bản báo cáo, bảng dòng tiền 13 tuần C22), Công thức 41 (tách tiền công ty và tiền nhà), Công thức 36 (bảy con số của người lãnh đạo).

Ý 6 — Dựng bộ quy chế tối thiểu đúng luật 2026, và giữ từng lời đã hứa

Làm gì: Dành một buổi tối cùng kế toán hoặc người phụ trách nhân sự chấm danh mục C29. Ba việc gần như ai cũng phải làm trước: hợp đồng lao động bằng văn bản và bảo hiểm xã hội cho những người đang "thỏa thuận miệng"; xóa mọi khoản phạt tiền, trừ lương khỏi nội quy; nội quy bằng văn bản và đăng ký nếu từ mười lao động trở lên. Song song, mở một sổ lời hứa: mỗi cam kết với khách, với nhân viên, với đối tác ghi lại đúng chữ đã nói, hạn và trạng thái. Không giữ được thì báo sớm.

Vì sao nặng ký: Lỗ hổng pháp lý không đau ngay; nó đau đúng vào ngày có tranh chấp, kiểm tra, hay một lần bạn nóng giận. Khi xưởng chị Nga lên công ty tháng Bảy năm 2026, năm mươi tư người lao động chỉ có ba mươi mốt người có hợp đồng viết ra giấy; nội quy là một tờ A3 viết tay từ năm 2015, chưa đăng ký, và có dòng đi muộn phạt năm mươi nghìn đồng, một hình thức luật cấm. Ba tháng sau, khi anh Phát, tổ trưởng chuyền 1, tự ý vắng năm ngày, chính bản nội quy mới đăng ký và trình tự kỷ luật đúng luật cho chị một lối đi vừa có lý vừa có tình. Còn chữ tín thì đã giữ được một khách mới khi xưởng báo trễ hạn sớm mười hai ngày thay vì im lặng đến phút cuối.

Đọc đầy đủ: Chuyên đề 1 (danh mục bộ quy chế tối thiểu C29), Công thức 32 (biên bản xử lý kỷ luật C18), Công thức 29 (thành tín, sổ lời hứa), Bản đồ 2 và Phụ lục B (pháp lý kiểm đến 13/11/2026).

Sáu ý trên một trang

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi bắt đầu quý	Công thức
1	Soi tuần, viết mục tiêu qua phép thử sáu câu	Tuần vừa rồi tôi làm thay người khác bao nhiêu phần trăm giờ? Mục tiêu quý của tôi được mấy trên sáu?	1, 2, 26
2	Nhịp tuần cố định, không bỏ quên 1:1	Ai trong đội đã quá hai tuần chưa được gặp riêng? Lịch 1:1 cả quý đã nằm trên lịch chưa?	23, 33, 26

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi bắt đầu quý	Công thức
3	Giao quyền bằng ngưỡng, rút khỏi vận hành	Loại quyết định nào tôi bị gọi nhiều nhất, và ngưỡng của nó đã viết ra chưa?	24, 27, 49, 46
4	Quyết định lớn có nhật ký và điểm dừng	Quyết định lớn nhất quý này đã có điểm dừng bằng con số, viết trước khi bắt đầu chưa?	16, 20, 21
5	Đọc dòng tiền 13 tuần, tách tiền nhà	Tuần nào trong 13 tuần tới số dư không đủ trả lương? Tháng trước tôi rút bao nhiêu mà không ghi sổ?	37, 41, 36
6	Bộ quy chế tối thiểu đúng luật, giữ lời hứa	Bao nhiêu người chưa có hợp đồng bằng văn bản? Nội quy còn dòng phạt tiền nào không?	CĐ1, 32, 29

Ba lộ trình đọc theo thời gian bạn có

Lộ trình	Đọc gì	Xong thì có gì trong tay
Hai giờ tối nay	Chương này · Bài tự định vị · mục “Gấp trang này lại thì làm gì ngay” của Công thức 1, 23 và 37	Bảng soi tuần sẵn sàng ghi từ sáng mai, lịch 1:1 cả quý, một bảng dòng tiền 13 tuần nháp
Một tuần, mỗi tối một giờ	Tối 1: Bài tự định vị và Bản đồ 1 · Tối 2: Công thức 1 · Tối 3: Công thức 23 · Tối 4: Công thức 24 · Tối 5: Công thức 37 · Tối 6: Chuyên đề 1 · Tối 7: công thức đầu tiên trong bảng tra cho trụ cột thấp nhất của bạn	Năm công cụ của năm ý (C1, C12, C13, C22, C29), một mẫu của trụ thấp nhất và một kế hoạch 90 ngày cho trụ ấy
Trọn bộ	Theo thứ tự ở Lời nói đầu: Bài tự định vị, ba Bản đồ, Mười khái niệm, rồi Phần của trụ thấp nhất trước; mỗi tuần một đến hai công thức trong vòng 90 ngày	Bảng mục tiêu ba tầng, nhịp tuần, bộ quy chế tối thiểu đúng luật 2026, kế hoạch học 90 ngày, và Lần 2 bài kiểm tra ở Phụ lục E để so với Lần 1

Dù đi lộ trình nào, **đừng bỏ qua Ý 5 và Ý 6**. Bốn ý đầu, làm chậm thì bạn tiến chậm. Hai ý cuối, bỏ qua thì bạn có thể mất lớn: một kỳ lương không trả được, một vụ tranh chấp lao động, một khách hàng mất niềm tin. Đó là những thứ tốn nhiều năm mới gỡ lại được.

Trang kế tiếp là sơ đồ tư duy của Đọc nhanh 80/20.



Đừng bỏ qua Ý 5 và Ý 6 — sai về tiền và luật thì mất lớn, nhiều năm mới gỡ được.

Sơ đồ tư duy Đọc nhanh 80/20 — sáu ý cốt lõi và ba lộ trình đọc

BÀI TỰ ĐỊNH VỊ — MƯỜI PHÚT ĐỂ BIẾT BẠN ĐANG ĐỨNG Ở ĐÂU

Trước khi đọc bốn mươi chín công thức, hãy biết tấm ván thấp nhất trong chiếc thùng của bạn là tấm nào.

Làm bài này thế nào

Cầm một cây bút. Đừng làm trong đầu. Những con số bạn viết ra giấy thường khác hẳn những con số bạn tưởng, và chính khoảng chênh ấy là lý do bài này tồn tại.

Bài gồm bốn phần, mất khoảng mười phút:

1. **Những con số thật** — điền vào các ô, lấy số của tuần vừa rồi, tháng vừa rồi. Không biết chính xác thì ghi số gần đúng, nhưng đừng bỏ trống.
2. **Tự chấm bảy trụ cột** — thang 1–10, mỗi trụ có ba câu hỏi giúp bạn chấm cho thật.
3. **Xác định tầng của bạn** — người mới lên quản lý, chủ doanh nghiệp nhỏ, hay lãnh đạo nhiều cơ sở.
4. **Tra bảng** — trụ thấp nhất và tầng của bạn chỉ thẳng tới hai công thức nên mở trước.

Một quy tắc duy nhất: **chấm theo những gì đã xảy ra, không chấm theo những gì bạn định làm.** "Tôi vẫn định họp riêng với từng người" là 0 buổi họp riêng. Bài này không ai chấm ngoài bạn, nên trung thực là cách duy nhất để nó có ích.

Phần 1 — Những con số thật của bạn

```
NHỮNG CON SỐ THẬT CỦA TÔI — ngày làm bài: ___/___/_______

VỀ NGƯỜI
1. Số người tôi dẫn trực tiếp (báo cáo thẳng cho tôi):       _______ người
2. Tổng số người trong phạm vi tôi phụ trách:                _______ người
3. Số buổi họp riêng 1:1 tôi đã thật sự làm tháng trước:     _______ buổi
   Số buổi lẽ ra phải có (= số người ở ô 1 × 2):              _______ buổi
```

```
4. Người lâu nhất chưa được tôi gặp riêng: _______ (đã ___ tuần)

VỀ THỜI GIAN
5. Số giờ tôi làm việc tuần vừa rồi (kể cả buổi tối, cuối tuần): ____ giờ
6. Trong đó, số giờ tôi làm thay việc của người khác:        _______ giờ
   → Tỷ lệ làm thay = ô 6 ÷ ô 5 × 100 =                      _______ %
7. Số lần bị gọi/nhắn trong một ngày về việc người khác
   lẽ ra tự quyết được (đếm hôm qua):                         _______ lần
8. Lần gần nhất tôi vắng mặt từ 5 ngày liền trở lên mà việc
   vẫn chạy bình thường: _______ (chưa bao giờ thì ghi "chưa")

VỀ HƯỚNG ĐI VÀ QUYẾT ĐỊNH
9. Mục tiêu chính của quý này, viết thành một câu:
   ____________________________________________________________
10. Số quyết định lớn quý trước có ghi lý do ra giấy:        _______ / _______

VỀ TIỀN VÀ LUẬT
11. Nếu từ hôm nay không thu thêm đồng nào, tiền hiện có đủ
    trả chi phí thêm bao nhiêu tuần:                          _______ tuần
12. Tháng trước tôi rút tiền kinh doanh về chi tiêu riêng mà
    không ghi sổ là lương, lãi chia hay tiền mượn:            _______ đồng
13. Số người có hợp đồng lao động bằng văn bản / tổng số:    _______ / _______
14. Nội quy (từ 10 lao động) đã đăng ký?   □ Rồi   □ Chưa   □ Không rõ

VỀ HỌC VÀ NGƯỜI KẾ CẬN
15. Số giờ tôi dành cho việc học có chủ đích tháng trước:    _______ giờ
16. Nếu tôi nghỉ một tháng từ mai, người làm thay vai của tôi:
    ____________________ (chưa có ai thì ghi "chưa")
```

Đừng vội chấm điểm. Nhìn lại mười sáu ô một lượt và khoanh tròn những ô làm bạn hơi khó chịu khi viết. Những ô ấy thường nói nhiều hơn mọi điểm số. Bảng dưới đây giúp bạn đọc chúng.

Ô	Dấu hiệu cần chú ý	Nên mở trước
3	Họp riêng chưa tới một nửa số buổi lẽ ra phải có	Công thức 23, 33
6	Tỷ lệ làm thay trên 30%	Công thức 1, 24
7	Từ 10 lần một ngày trở lên	Công thức 24, 27
8	“Chưa”	Công thức 46, 49

Ô	Dấu hiệu cần chú ý	Nên mở trước
9	Không viết được thành một câu có hạn chót	Công thức 1, 2
11	Dưới 4 tuần	Công thức 37, 42
12	Khác 0	Công thức 41
13, 14	Còn người chưa có hợp đồng văn bản, hoặc nội quy “chưa” hay “không rõ”	Chuyên đề 1, Công thức 32
15	Dưới 4 giờ	Công thức 43

Ô 11, 12, 13 và 14 là những ô **đỏ**: sai ở đây không chỉ làm bạn tiến chậm mà có thể làm bạn mất lớn, một kỳ lương không trả được hay một vụ tranh chấp lao động. Nếu bất kỳ ô đỏ nào có dấu hiệu cần chú ý, hãy đọc công thức tương ứng trong tuần này, bất kể điểm bảy trụ cột ở phần sau ra sao.

Phần 2 — Tự chấm bảy trụ cột

Với mỗi trụ cột, đọc ba câu hỏi và đếm số câu bạn trả lời được “có” một cách thật lòng, dựa trên việc đã làm. Rồi chấm theo thang:

- **Có cả ba câu**: 8–10 điểm (10 nếu đã làm đều đặn từ ba tháng trở lên)
- **Có hai câu**: 5–7 điểm
- **Có một câu**: 3–4 điểm
- **Không câu nào**: 1–2 điểm

Trụ cột	Ba câu hỏi	Điểm (1–10)
1. Định hướng	(a) Mục tiêu chính của quý có hạn chót, ghi bằng kết quả, và cả đội nói lại được? (b) Có bảng mục tiêu nối từ năm xuống quý xuống tuần? (c) Mỗi tuần tôi nhìn một con số để biết còn cách đích bao xa?	_____
2. Nội lực	(a) Tôi ngủ đủ và có ít nhất một ngày nghỉ thật trong tuần, phần lớn các tuần? (b) Lần gần nhất thất bại, tôi đứng dậy	_____

Trụ cột	Ba câu hỏi	Điểm (1–10)
	và có kế hoạch mới trong vòng ba ngày? (c) Lần gần nhất nổi nóng, tôi không nói ra câu khiến mình phải hối hận?	
3. Quyết định	(a) Quyết định lớn gần nhất tôi đã xét ít nhất ba phương án? (b) Lý do quyết định được viết ra giấy, có ngày xem lại? (c) Việc lớn đang làm có điểm dừng bằng con số, viết trước khi bắt đầu?	_____
4. Hành động và vận hành	(a) Tuần của tôi có những buổi cố định không bị hủy: họp tuần, họp riêng, giờ sâu? (b) Người trong đội biết rõ mình được tự quyết đến ngưỡng nào? (c) Việc lặp lại quan trọng nhất đã có quy trình một trang hoặc danh sách kiểm?	_____
5. Con người và niềm tin	(a) Tháng qua tôi không thất hứa với ai trong đội, hoặc đã báo sớm khi không giữ được? (b) Mỗi người được gặp riêng ít nhất hai tuần một lần? (c) Khen thưởng và kỷ luật đều có quy chế viết ra, áp như nhau cho người thân và người mới?	_____
6. Tiền và tài sản	(a) Tôi biết số dư tiền mặt của bốn tuần tới, không chỉ lãi của năm qua? (b) Tiền doanh nghiệp và tiền nhà nằm ở hai tài khoản tách biệt, khoản tôi rút có ghi sổ? (c) Có ngân sách năm và có quỹ dự phòng đủ vài tháng chi phí cố định?	_____
7. Học tập và kế thừa	(a) Ba tháng qua tôi học có chủ đích, có kế hoạch, không chỉ đọc lướt? (b) Sau mỗi việc lớn, đội có buổi rút kinh nghiệm và ghi lại? (c) Đã có người có thể làm thay vai của tôi ít nhất một tháng?	_____

Khoanh tròn **trụ có điểm thấp nhất**. Nếu hai trụ bằng điểm nhau, chọn trụ đứng trước theo thứ tự này: Tiền, Con người và niềm tin, Định hướng, Hành động và vận hành, Quyết định, Nội lực, Học tập và kế thừa. Tiền và luật đứng đầu vì sai ở đó mất lớn nhất; định hướng đứng kế vì hướng sai thì vận hành càng giỏi càng đi xa.

Khoanh thêm **trụ có điểm cao nhất**. Bạn sẽ cần nó ở vòng 90 ngày.

Phần 3 — Bạn đang ở tầng nào?

Đánh dấu tầng mô tả đúng nhất việc bạn đang làm hằng ngày, không phải chức danh trên danh thiếp.

Tầng	Bạn ở đây nếu…	Nhân vật đi cùng bạn
Người mới lên quản lý	Bạn dẫn trực tiếp khoảng 3–15 người, bản thân vẫn làm chuyên môn, và trên bạn còn một cấp quản lý	Anh Lâm, trưởng nhóm kinh doanh 10 người
Chủ doanh nghiệp nhỏ	Bạn là chủ hộ kinh doanh hoặc công ty khoảng 10–100 người, tự lo từ bán hàng, tiền, đến người, và chưa có tầng quản lý ổn định ở giữa	Chị Nga, chủ xưởng may 42 lao động
Lãnh đạo nhiều cơ sở	Bạn quản lý qua những người quản lý, có từ hai cơ sở hoặc bộ phận trở lên, và đang nghĩ tới giao quyền hoặc người kế cận	Chú Thịnh, chủ chuỗi 5 quán, khoảng 110 nhân viên

Nếu bạn thấy mình ở giữa hai tầng, ví dụ chủ một cửa hàng tám người vẫn tự đứng quầy, hãy chọn tầng **thấp hơn** để tra bảng, rồi đọc thêm phần “Bạn đang ở tầng nào?” của tầng cao hơn trong từng công thức. Đi chắc từ chỗ mình đang đứng thường nhanh hơn nhảy cóc.

Phần 4 — Bạn nên mở công thức nào trước

Tìm hàng của trụ thấp nhất, cột của tầng bạn vừa chọn. Ô giao nhau là hai công thức nên đọc đầu tiên, theo đúng thứ tự ghi.

Trụ thấp nhất	Người mới lên quản lý	Chủ doanh nghiệp nhỏ	Lãnh đạo nhiều cơ sở
1. Định hướng	Công thức 1, 2	Công thức 2, 6	Công thức 2, 7
2. Nội lực	Công thức 8, 11	Công thức 10, 14	Công thức 13, 11
3. Quyết định	Công thức 15, 17	Công thức 16, 20	Công thức 16, 21
4. Hành động và vận hành	Công thức 23, 26	Công thức 24, 27	Công thức 24, 49
5. Con người và niềm tin	Công thức 33, 30	Công thức 31, 32	Công thức 47, 29
6. Tiền và tài sản	Công thức 36, 38	Công thức 37, 41	Công thức 42, 38

Trụ thấp nhất	Người mới lên quản lý	Chủ doanh nghiệp nhỏ	Lãnh đạo nhiều cơ sở
7. Học tập và kế thừa	Công thức 43, 44	Công thức 43, 46	Công thức 46, 49

Hai ghi chú khi dùng bảng:

- **Chủ doanh nghiệp nhỏ, dù trụ nào thấp nhất**, hãy dành thêm một buổi tối cho Chuyên đề 1, bộ quy chế tối thiểu. Phần lớn chủ doanh nghiệp nhỏ tôi gặp đều có ít nhất một lỗ hổng ở hợp đồng, bảo hiểm hoặc nội quy mà họ không biết.
- **Nếu Phần 1 có ô đỏ** (ô 11 đến 14), công thức của ô đỏ đi trước công thức trong bảng tra. Bảng tra cho bạn biết chỗ cần nâng; ô đỏ cho bạn biết chỗ cần vá.

Đọc kết quả

Bạn có thể đã quen với cách cộng điểm rồi chia trung bình. Đừng làm thế ở đây. **Công thức lãnh đạo là phép nhân, không phải phép cộng**: một trụ gần bằng không kéo cả công thức về gần không, dù sáu trụ kia đẹp đến đâu. Hãy nghĩ tới chiếc thùng ghép từ bảy tấm ván. Nước chỉ dâng đến tấm thấp nhất. Vì thế **điểm thấp nhất của bạn mới là điểm thật của công thức**, không phải điểm trung bình.

Một ví dụ. Cuối tháng Ba năm 2026, sau tháng đầu làm trưởng nhóm, anh Lâm làm bài này. Phần 1 của anh có hai con số làm anh khó chịu: 62 giờ làm trong tuần, và tỷ lệ làm thay 61%. Bảy trụ của anh như sau:

Trụ	Định hướng	Nội lực	Quyết định	Hành động và vận hành	Con người	Tiền	Học tập
Điểm	3	7	6	3	5	5	4

Điểm trung bình là 4,7, nghe như “tạm được”. Nhưng điểm thật của công thức là 3. Hai trụ cùng thấp nhất là Định hướng và Hành động và vận hành; theo thứ tự ưu tiên ở Phần 2, Định hướng đi trước. Tầng của anh là người mới lên quản lý, nên bảng tra chỉ tới Công thức 1 và 2. Đó đúng là nơi câu chuyện của anh bắt đầu:

một câu hỏi của chị Diễm, “mục tiêu của em là gì?”, và một tuần soi thời gian. Trụ cao nhất anh tự chấm là Nội lực, 7 điểm. Chỉ một tuần sau, bốn phút trình bày trước ban giám đốc cho anh thấy điểm ấy đã được chấm hơi rộng tay; Công thức 8 sẽ kể lại buổi sáng đó. Điều này cũng bình thường: lần chấm đầu tiên thường cao hơn thật ở chính trụ mà mình tự tin nhất, và đó là một lý do nữa để làm lại bài sau mười hai tuần.

Từ kết quả của bạn, hãy làm ba việc:

1. **Chọn hai trụ cho 90 ngày tới**: trụ thấp nhất để nâng, trụ cao nhất để dựa vào. Bản đồ 1 sẽ chỉ cách chạy vòng 90 ngày: Nhìn, Chọn, Làm, Đo, Học.
2. **Mở hai công thức trong bảng tra**, đọc kỹ, và làm hết checklist của công thức đầu tiên trước khi sang công thức thứ hai.
3. **Ghi ngày làm lại bài này**: mười hai tuần sau. Nếu trụ thấp nhất đã lên ít nhất hai điểm, chọn trụ thấp nhất mới. Nếu chưa, đừng đổi; hãy xem lại bạn đã làm đủ checklist chưa.

Điểm thấp không phải là điểm xấu. Nó chỉ là địa chỉ. Một người chấm mình 3 ở trụ Tiền và biết rõ điều đó đang ở vị trí tốt hơn nhiều so với một người chấm mình 8 ở mọi trụ mà chưa từng mở bảng dòng tiền.

Làm Lần 1 bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E ngay bây giờ, đừng mở sách

Bài tự định vị đo những gì bạn đang làm. Bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E đo những gì bạn đang hiểu. Hai thứ ấy khác nhau, và bạn cần cả hai làm mốc.

Hãy lật tới Phụ lục E và làm **Lần 1** ngay bây giờ, khi chưa đọc công thức nào. Đừng mở sách, đừng tra mạng, đừng đoán cho đẹp; câu nào không biết thì bỏ trống. Ghi điểm và ngày làm vào ô ở đầu phụ lục. Khi đọc xong cuốn sách, Lời kết sẽ mời bạn làm **Lần 2** với cùng ba mươi câu ấy. Khoảng cách giữa hai lần là bằng chứng rõ nhất cho thấy bạn đã đổi được gì, và nó thường lớn hơn bạn nghĩ.

Mười lăm phút cho ba mươi câu. Sau đó, hãy giữ tờ giấy của bài tự định vị bên cạnh khi đọc tiếp.

Bạn đã biết tấm ván thấp nhất của mình nằm ở đâu. Bản đồ 1 sẽ trải cả bảy tấm ván ra trước mặt bạn, cho thấy chúng nhân với nhau thế nào, và cách nâng từng tấm trong một vòng chín mươi ngày.