TỦ SÁCH DR LAND · QUẢN TRỊ CON NGƯỜI

49

CÔNG THỨC

CÔNG THỨC QUẢN TRỊ ĐỈNH CAO

Nhìn người, dùng người, giữ người và dựng một đội ngũ tự vận hành — đúng luật lao động Việt Nam 2026

I Nhìn người · II Dùng người · III Bồi dưỡng · IV Giữ chân · V Đánh giá & kỷ luật · VI Uy & nhân hòa · VII Hệ thống

3 bản đồ · 32 biểu mẫu + file Word · 11 sơ đồ tư duy · bài kiểm tra 30 câu · 60 thẻ ghi nhớ

Cập nhật pháp lý đến 18/11/2026

LẠI THẾ VŨ — DR LAND

laithevu.com · sach.laithevu.com

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

Lời nói đầu 5
Đọc nhanh 80/20 — sáu ý mang lại phần lớn giá trị 12
Bài tự định vị: bạn đang quản trị ở tầng nào? 18
Bản đồ 1: Công thức quản trị bảy trụ và vòng chín mươi ngày 26
Bản đồ 2: Pháp lý lao động cũ ↔ mới — mười hai điểm (2026) 42
Bản đồ 3: Hộp công cụ và bảy kỹ năng quản trị 57
Mười khái niệm cốt lõi — hiểu hai cấp độ 71

PHẦN I — NHÌN NGƯỜI & CHỌN NGƯỜI

Giới thiệu Phần I 83
Công thức 1: Nhìn người bằng việc, không bằng mặt 87
Công thức 2: Đọc người qua những việc nhỏ 101
Công thức 3: Thăm dò đúng cách — phỏng vấn hành vi, bài thử, kiểm tra tham chiếu 113
Công thức 4: Nhân tài kỹ thuật hay nhân tài quản lý 126
Công thức 5: Đánh thức nhân tài đang ngủ trong nhà 138
Công thức 6: Tuyển người qua nhiều kênh — quy trình bảy bước và thử việc đúng luật 152
Công thức 7: Đúng người đúng chỗ — ma trận tính cách × vị trí 167

PHẦN II — DÙNG NGƯỜI & GIAO VIỆC

Giới thiệu Phần II 179
Công thức 8: Dùng người bằng sở trường, chấp nhận sở đoản 183
Công thức 9: Mô tả công việc và kết quả mong đợi trên một trang 195
Công thức 10: Giao việc năm bước 208
Công thức 11: Trao quyền theo cấp độ 223
Công thức 12: Tin người có giới hạn — tín nhiệm và kiểm soát đi cùng nhau 237
Công thức 13: Dùng người khó dùng — giỏi hơn, lớn tuổi hơn, "khác thường" 251
Công thức 14: Ủy quyền mà không bỏ mặc 264

PHẦN III — BỒI DƯỠNG & ĐỀ BẠT

Giới thiệu Phần III 278
Công thức 15: Bồi dưỡng theo tỷ lệ 70–20–10 282
Công thức 16: Kèm cặp một – một 296
Công thức 17: Bản đồ năng lực và lộ trình nghề 309
Công thức 18: Đào tạo có cam kết — hợp đồng đào tạo và chi phí bồi hoàn 321
Công thức 19: Đề bạt đúng người 336
Công thức 20: Người kế nhiệm và người số hai 350
Công thức 21: Luân chuyển, điều chuyển và miễn nhiệm êm 362

PHẦN IV — ĐỘNG LỰC & GIỮ CHÂN

Giới thiệu Phần IV 374
Công thức 22: Vì sao người giỏi ra đi — và phỏng vấn ở lại 378

Công thức 23: Trả lương công bằng — thang bảng lương và minh bạch có giới hạn 391
Công thức 24: Đãi ngộ ngoài lương — phúc lợi, bảo hiểm và sự linh hoạt 406
Công thức 25: Quan tâm đúng cách — gần mà không xâm phạm 421
Công thức 26: Khen ngợi và ghi nhận 435
Công thức 27: Khích lệ bằng mục tiêu và ý nghĩa 447
Công thức 28: Khi người giỏi xin nghỉ — giữ đúng cách, chia tay đẹp 460

PHẦN V — ĐÁNH GIÁ, PHÊ BÌNH & KỶ LUẬT

Giới thiệu Phần V 473
Công thức 29: Đánh giá định kỳ không ai sợ 477
Công thức 30: Kiểm tra mà không soi — giám sát, camera và dữ liệu nhân sự 491
Công thức 31: Phê bình để người ta tốt lên 505
Công thức 32: Khoan dung có nguyên tắc 521
Công thức 33: Thưởng đúng, thưởng đủ, thưởng kịp 537
Công thức 34: Kỷ luật đúng luật — nội quy, trình tự và điều bị cấm 552
Công thức 35: Bồi thường, tạm đình chỉ và sa thải — đường cuối cùng 567

PHẦN VI — QUYỀN UY, NHÂN HÒA & HỢP TÁC

Giới thiệu Phần VI 580
Công thức 36: Quyền uy đến từ đâu 583
Công thức 37: Làm gương — nói ít hơn làm 597
Công thức 38: Công tâm và quyết đoán 610
Công thức 39: Nhân hòa — giữ hòa khí mà không ba phải 624
Công thức 40: Gỡ mâu thuẫn trong đội 637
Công thức 41: Tinh thần đội và thưởng theo đội 649
Công thức 42: Đối thoại, quy chế dân chủ và công đoàn 664

PHẦN VII — HỆ THỐNG QUẢN TRỊ TỰ VẬN HÀNH

Giới thiệu Phần VII 678
Công thức 43: Bộ quy chế nhân sự tối thiểu 682
Công thức 44: Sổ tay quản lý và quy trình chuẩn 697
Công thức 45: Họp ít mà hiệu quả, báo cáo ngắn mà đủ 711
Công thức 46: Quản trị bằng số liệu nhân sự — năm chỉ số 725
Công thức 47: Quản đội ngũ làm từ xa và đa thế hệ 739
Công thức 48: Quản trị cùng AI — trợ lý không thay người quản lý 753
Công thức 49: Kế hoạch chín mươi ngày dựng hệ thống quản trị 766

BA CHUYÊN ĐỀ

Chuyên đề 1: Kiểm chứng mười lăm “chân lý quản trị” truyền miệng 779
Chuyên đề 2: Nhận diện bẫy quản trị 793
Chuyên đề 3: Quản trị khi bạn có dưới mười người 808

PHẦN CUỐI

Lời kết 821
Phụ lục A: Từ điển thuật ngữ 824

Phụ lục B: Pháp lý lao động 2026 — cũ ↔ mới 846
Phụ lục C: 32 biểu mẫu quản trị nhân sự 855
Phụ lục D: Bộ checklist — 49 công thức, 3 bản đồ và 3 chuyên đề 885
Phụ lục E: Bài kiểm tra 30 câu — trước và sau khi đọc 900
Phụ lục F: Thẻ ghi nhớ — 60 ý phải thuộc 909
Tủ sách Dr Land 927
Về tác giả 931

LỜI NÓI ĐẦU

Tôi từng nghĩ người chủ giỏi là người làm được mọi việc trong công ty mình. Mất nhiều năm tôi mới hiểu: người chủ giỏi là người công ty vẫn chạy tốt khi anh ta không làm việc nào trong số đó.

Một xấp hóa đơn ở Phú Quốc

Khoảng hai năm trước, ở Phú Quốc, tôi ngồi tự tay viết hóa đơn giá trị gia tăng.

Nghe như chuyện vặt, nhưng cuốn sách này bắt đầu từ đó. Lúc ấy tôi đã điều hành doanh nghiệp của mình hơn mười năm. Tôi có kế toán — chi phí cho phần việc đó khoảng ba triệu đồng một tháng. Việc viết hóa đơn hoàn toàn nằm trong khả năng của người khác. Vậy mà người chủ doanh nghiệp vẫn ngồi đó, tự làm.

Vì sao? Nếu bạn hỏi tôi khi ấy, tôi sẽ có ngay mấy lý do nghe rất hợp lý. Tôi làm nhanh hơn. Tôi làm thì yên tâm, khỏi sai. Giải thích cho người khác còn mất thời gian hơn tự làm. Bạn có thấy quen không? Tôi đoán nếu bạn đang cầm cuốn sách này, bạn cũng có một "xấp hóa đơn" của riêng mình — có thể là đoạn code bạn lén viết lại cho cấp dưới lúc nửa đêm, có thể là bảng lương bạn không dám để ai khác tính, có thể là cái lịch ca bạn tự xếp mỗi tuần vì "đưa ai cũng loạn".

Rồi tôi giao việc đó lại. Không có gì kịch tính. Chỉ là một quyết định, và một khoảng thời gian chịu khó hướng dẫn cho đến khi người nhận việc làm được.

Điều xảy ra sau đó thì tôi không lường trước. Tôi có lại khoảng bốn đến năm giờ mỗi ngày. Bốn đến năm giờ — gần như nguyên một nửa ngày làm việc — trước đó bị chia vụn vào những việc mà người khác hoàn toàn làm được. Và ở phía bên kia, một số nhân viên nhận thêm phần việc ấy, thu nhập của họ tăng từ khoảng bảy triệu lên khoảng hai mươi triệu đồng một tháng.

Tôi nghĩ về con số ấy nhiều hơn tôi tưởng. Bởi nó cho tôi thấy một điều mà nhiều năm làm chủ tôi chưa nhìn ra: khi người chủ ôm việc, ông ta không chỉ lấy đi thời gian của chính mình. Ông ta lấy đi cơ hội của người khác. Mỗi việc tôi giữ khư khư trong tay là một việc có người lẽ ra đã học được, đã lớn lên được, đã được trả công xứng đáng hơn.

Hôm nay, phần lớn thời gian trong ngày — khoảng tám giờ — tôi dùng để học những thứ mới: quảng cáo trên Google, trên Facebook, tiếp thị liên kết với các đối tác quốc tế. Tôi không kể điều đó để khoe. Tôi kể vì nó là câu trả lời cụ thể nhất tôi có cho câu hỏi: quản trị con người tốt thì được gì? Được thời gian. Được tự do để làm những việc chỉ mình làm được. Và người làm cùng mình cũng được — được việc, được thu nhập, được lớn.

Ba nhà hàng không cần tôi có mặt mỗi ngày

Tôi có ba nhà hàng, trong đó một nhà hàng phục vụ khách Hàn Quốc. Mỗi nhà hàng có một người quản lý, và người quản lý ấy được giao toàn quyền tuyển dụng và vận hành. Khoảng hai năm nay tôi đã rời khỏi vận hành hằng ngày. Tôi theo dõi qua phần mềm bán hàng và làm việc từ xa qua công nghệ.

Nói "giao toàn quyền" thì nhanh. Làm được thì không nhanh như vậy. Tôi không tin có ai sinh ra đã biết buông. Buông là một kỹ năng, và như mọi kỹ năng khác, nó có cấu trúc. Bạn phải biết rõ việc của người ta là gì và thế nào là xong. Bạn phải biết trao quyền đến đâu, giữ lại quyền gì. Bạn phải có con số để nhìn mà không cần đứng cạnh. Bạn phải có quy chế để khi bạn vắng mặt, vẫn có thứ nói thay bạn. Thiếu một trong những thứ đó, "giao

toàn quyền” chỉ là một cách nói đẹp của “bỏ mặc”, và sớm muộn bạn sẽ phải quay về ngồi đếm từng tờ hóa đơn.

Cuốn sách này viết về cái cấu trúc ấy.

Hai mươi năm gần chuyện con người

Từ năm 2005, tôi làm việc ở một công ty liên doanh nước ngoài trong ngành xây dựng — những công trình thủy điện, đường hầm, bệnh viện — ở vị trí Trưởng phòng Tổ chức Hành chính kiêm Thư ký Hội đồng Quản trị. Đó là những năm công việc buộc tôi đứng rất gần chuyện con người: tuyển ai, bố trí ai vào đâu, quy chế viết thế nào, quyết định nhân sự được đưa ra và được thi hành ra sao. Tôi học được ở đó rằng phần lớn rắc rối trong một tổ chức không nằm ở máy móc hay vốn liếng. Nó nằm ở chỗ giữa hai con người — và ở những tờ giấy lẽ ra phải có mà không có.

Năm 2012, tôi thành lập Công ty Cổ phần Vũ Hạnh Bảo, làm nhà hàng, phân phối thương mại và đầu tư bất động sản, và tự điều hành từ đó đến nay. Bước từ ghế người làm tổ chức sang ghế người chủ, tôi phát hiện ra một điều hơi buồn cười: biết quy chế là một chuyện, sống với quy chế khi chính mình là người chịu trách nhiệm trả lương lại là chuyện khác hẳn. Người chủ có hàng trăm lý do để “linh động” — và mỗi lần linh động là một vết nứt nhỏ trên bức tường mình đang xây.

Những năm sau đó, qua việc tư vấn, đào tạo, kèm cặp vài nghìn học viên, biên soạn hơn ba nghìn tài liệu và vận hành Cộng đồng Dr Land, tôi gặp rất nhiều người chủ, người quản lý đang đứng đúng ở chỗ tôi từng đứng. Họ giỏi nghề. Họ chăm chỉ. Họ thường là người làm việc nhiều nhất trong công ty mình. Và khi nói chuyện về khó khăn, câu chuyện của họ hiếm khi dừng ở vốn hay ở thị trường. Nó luôn quay về con người: người giỏi bỏ đi, người mới không trụ được, giao việc rồi lại phải tự làm, muốn giữ kỷ luật mà không biết làm thế nào cho đúng.

Tôi viết cuốn sách này cho họ. Và cho bạn.

Cuốn sách này từ đâu ra — và tôi muốn nói thật về nó

Những công thức trong sách được đúc kết từ sách vở quản trị tôi đã đọc, từ những gì tôi học được qua các khóa học và chuyên gia, cùng trải nghiệm điều hành của chính tôi. Tôi đã sắp xếp lại, viết mới hoàn toàn cho bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam năm 2026, và đặt từng ý vào khung pháp lý đang có hiệu lực.

Có ba điều tôi muốn bạn biết trước khi đọc.

Thứ nhất, các tình huống minh hoạ trong sách là tình huống tổng hợp, tên người đã thay đổi. Anh Phong, chị Diệp, ông Toản và những người bạn sẽ gặp không phải là một người cụ thể nào. Mỗi người là sự gộp lại của nhiều hoàn cảnh rất thật mà người quản lý Việt Nam đang gặp — từ con số nghỉ việc, mức lương, đến những câu nói trong phòng họp. Tôi giữ cho các con số của họ khớp với nhau từ đầu đến cuối sách, để bạn theo được một con người qua cả một năm thay đổi, thay vì gặp những ví dụ rời rạc chỉ dùng một lần. Còn khi tôi kể chuyện của chính mình, đó là chuyện thật.

Thứ hai, phần pháp lý được kiểm đến ngày 18/11/2026. Nền chính là Bộ luật Lao động 2019 cùng các nghị định hướng dẫn, Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân có hiệu lực từ 01/01/2026, và những văn bản mới ban hành trong năm 2026. Vào ngày tôi chốt bản thảo, Quốc hội đang họp kỳ cuối năm và chuẩn bị biểu quyết một số luật sửa đổi liên quan đến lao động, việc làm, bảo hiểm xã hội, an toàn vệ sinh lao động. Theo những gì đã được công bố, các phần về thử việc, tiền lương, kỷ luật lao động, chấm dứt hợp đồng và nội quy không nằm trong phạm vi sửa lần này. Nhưng luật là thứ sống. Ở mỗi chỗ có thể thay đổi, tôi đánh dấu rõ để bạn biết mà kiểm lại.

Thứ ba, mỗi khi một "chân lý quản trị" quen thuộc không đứng vững được trước bằng chứng, tôi nói thẳng. Bạn sẽ gặp những hộp "Kiểm chứng: đúng – sai – chưa chắc" rải trong sách và cả một Chuyên đề dành riêng cho việc này. Có những câu bạn nghe từ thời mới đi làm, được nhắc đi nhắc lại đến mức không ai dám hỏi. Tôi nghĩ người quản lý xứng đáng được biết câu nào đúng, câu nào sai, câu nào chưa ai chắc.

Ba người bạn sẽ đi cùng suốt cuốn sách

Thay vì kể cho bạn bốn mươi chín câu chuyện của bốn mươi chín người lạ, tôi chọn ba người, ở ba tầng quản trị khác nhau, và theo họ suốt năm 2026.

Anh Phong — ba mươi hai tuổi, kỹ sư phần mềm giỏi nhất của một công ty gia công phần mềm khoảng sáu mươi người ở Cầu Giấy, Hà Nội, khách hàng chủ yếu là Nhật. Tháng 01/2026, anh được đề bạt làm trưởng nhóm tám người. Lương lên từ 38 triệu thành 42 triệu. Anh không có quyền ký hợp đồng lao động, chỉ được tự quyết chi tiêu nhóm đến năm triệu mỗi lần. Tháng thứ hai làm trưởng nhóm, dự án trễ hai tuần — vì anh ôm việc, ngồi viết lại code của cả đội. Tháng thứ ba, Hiếu, lập trình viên giỏi thứ hai của nhóm, đặt lá đơn xin nghỉ lên bàn anh. Phong là người đọc **tầng A**: người quản lý mới, có trách nhiệm với con người mà chưa có nhiều quyền với họ.

Chị Diệp — bốn mươi mốt tuổi, chủ chuỗi sáu cửa hàng đồ gia dụng và thiết bị bếp ở Đồng Nai, bốn mươi tám lao động, doanh thu khoảng 3,1 tỷ mỗi tháng. Năm 2025, hai mươi mốt trong số bốn mươi tám người nghỉ việc — gần bốn mươi bốn phần trăm. Chị phạt đi muộn năm mươi nghìn đồng mỗi lần bằng cách trừ vào lương, như nhiều chủ cửa hàng vẫn làm, mà không biết đó là việc luật cấm. Em họ chị làm quản lý kho, đi muộn và làm thất lạc hàng mà không bị xử như người khác, và cả đội kho nhìn thấy điều đó. Chị Diệp là người đọc **tầng B**: người chủ doanh nghiệp nhỏ, vừa là người quản lý, vừa là người sử dụng lao động chịu trách nhiệm trước pháp luật.

Ông Toản — năm mươi tám tuổi, giám đốc một công ty cổ phần cơ khí chính xác ở Hải Phòng, một trăm sáu mươi lao động, ba phân xưởng, hai ca. Công ty có công đoàn cơ sở, có thỏa ước lao động tập thể, có phòng hành chính – nhân sự. Ông quen điều hành bằng chức vụ và giọng nói: "xưởng phải sợ mới chạy". Năm 2025 ông cho ca A thi đua với ca B, ca thắng được thêm ngày nghỉ — và hai ca bắt đầu phá nhau mỗi lần giao ca. Ông Toản là người đọc **tầng C**: người đứng đầu doanh nghiệp vừa, nơi mọi quyết định về con người đều nhân lên thành hàng trăm số phận.

Ba người, ba cách hỏng, ba con đường sửa. Bạn sẽ thấy họ sai, thấy họ lúng túng, thấy họ sửa từng việc nhỏ một. Bạn sẽ không thấy phép màu. Sau mười một tháng, chuỗi cửa hàng của chị Diệp vẫn có người nghỉ việc, nhóm của anh Phong vẫn có những đêm làm muộn, xưởng của ông Toản vẫn có tranh cãi. Nhưng cách những chuyện đó xảy ra và được xử lý đã khác hẳn. Tôi nghĩ đó là thứ thay đổi thật duy nhất mà quản trị mang lại: không phải hết vấn đề, mà vấn đề được nói ra sớm hơn và được giải quyết đúng hơn.

Bên cạnh ba người ấy, bạn sẽ gặp thêm một chủ xưởng in, một trưởng phòng kinh doanh ở miền Tây, một chủ tiệm bánh, một chủ quán cà phê — để thấy công thức đứng được ở nhiều ngành, nhiều quy mô.

Bạn là người đọc nào?

Tôi viết cuốn sách cho ba tầng người đọc, và mỗi tầng đọc nó theo một cách khác nhau.

Tầng A — bạn là quản lý mới, trưởng nhóm ba đến mười lăm người. Những gì bạn cần nhất nằm trong tay bạn: giao việc, trao quyền, nói chuyện một – một, khen và góp ý. Phần nội quy, kỷ luật, thang bảng lương, bạn đọc để biết khi nào phải đưa việc lên cấp trên.

Tầng B — bạn là chủ doanh nghiệp nhỏ hoặc hộ kinh doanh, mười đến sáu mươi người. Rủi ro lớn nhất của bạn thường không nằm ở kỹ năng mà ở chỗ làm sai luật vì không biết.

Tầng C — bạn là giám đốc hoặc chủ doanh nghiệp vừa, sáu mươi đến ba trăm người. Việc của bạn không phải tự tay điền mẫu biểu mà là thiết kế hệ thống, chọn người số hai, và giữ cho văn hóa không vỡ theo từng phân xưởng, từng ca.

Nếu bạn có dưới mười người, Chuyên đề 3 ở cuối sách được viết riêng cho bạn. Nếu bạn đứng giữa hai tầng, hãy đi lộ trình của tầng thấp hơn trước. Và nếu bạn không chắc mình đứng ở đâu, Bài tự định vị ngay sau phần Đọc nhanh sẽ giúp bạn biết — bằng số liệu thật, không bằng cảm giác.

Ba điều cuốn sách này không làm

Tôi nghĩ một cuốn sách nên nói rõ nó không làm gì, cũng như nói rõ nó làm gì. Có ba điều.

Một, cuốn sách này không dạy bạn thao túng hay thử lòng người khác. Trong giới quản lý vẫn truyền tai nhau những "mẹo" như cố tình tiết lộ một bí mật giả để xem ai đem đi kể, chuốc rượu để "nhìn bản chất", nhờ người thân tín dò xét đồng nghiệp, khích tướng cho người ta cay cú, cho hai nhóm thi đua đối đầu để "tạo động lực", phạt tiền cho người ta sợ. Bạn sẽ gặp những thứ ấy trong sách — nhưng ở dạng bẫy cần nhận diện, kèm lý do vì sao chúng gây hại cho con người, vì sao chúng trái luật, và cách hợp pháp để đạt đúng mục đích bạn muốn. Có một câu tôi chép lại nguyên văn ở mọi chỗ trong sách đụng tới thăm dò, giám sát hay kỷ luật, và tôi muốn bạn đọc nó ngay từ trang đầu:

> **Bạn được quyền kiểm tra công việc; bạn không có quyền thử lòng, theo dõi đời tư hay trừng phạt ngoài luật một con người.**

Nếu bạn chỉ nhớ được một câu từ cuốn sách này về mặt đạo đức nghề quản lý, hãy nhớ câu đó. Chuyên đề 2 dành trọn cho việc nhận diện những cái bẫy này.

Hai, cuốn sách này không thay luật sư. Tôi đưa vào sách ba mươi hai biểu mẫu — từ phiếu chấm ứng viên, bản mô tả công việc một trang, ma trận ủy quyền, đến khung nội quy, hồ sơ xử lý kỷ luật, thông báo xử lý dữ liệu. Chúng là khung tham khảo để bạn bắt đầu nhanh và đúng hướng, không phải văn bản để ký ngay. Mỗi doanh nghiệp có ngành nghề, quy mô, thỏa ước, hoàn cảnh riêng. Với những văn bản có giá trị pháp lý, hãy nhờ luật sư hoặc chuyên viên nhân sự soát trước khi dùng. Với những câu hỏi về thủ tục, cơ quan có thẩm quyền là cơ quan chuyên môn về lao động thuộc Ủy ban nhân dân cấp tỉnh — Sở Nội vụ. Tôi chỉ cho bạn cách làm và cách hỏi; quyết định cuối cùng trên giấy tờ vẫn cần người có chuyên môn pháp lý.

Ba, đây không phải cuốn sách lãnh đạo truyền cảm hứng. Bạn sẽ không tìm thấy ở đây những trang về tầm nhìn, sứ mệnh, cách khơi lửa cho đám đông hay cách để trở thành phiên bản tốt hơn của chính mình. Những chủ đề ấy tôi đã viết trong *Công Thức Giúp Lãnh Đạo Thành Công* — cuốn sách về dẫn dắt, định hướng, ra quyết định và quản trị chính mình. Còn nếu bạn đang xây một hệ thống đại lý, một đội bán hàng ăn hoa hồng, *Siêu Sao Cho Boss* sẽ sát việc của bạn hơn. Cuốn sách bạn đang cầm làm một việc khác, hẹp hơn và cụ thể hơn: dựng **hệ thống quản trị con người** — nhìn người, chọn người, dùng người, giao việc, bồi dưỡng, giữ chân, đánh giá, thưởng phạt, kỷ luật, gắn kết, và những quy chế giữ cho tất cả điều đó chạy khi bạn không có mặt. Ở những chỗ hai cuốn chạm nhau, tôi tóm lại vài câu rồi chỉ bạn sang cuốn kia, thay vì viết lại.

Một câu để mang theo

Nếu phải gói cả cuốn sách vào một câu, tôi sẽ chọn câu này:

> **Quản trị không phải là quản người. Là dựng một chỗ mà người tốt muốn ở lại và làm tốt hơn khi không có ai nhìn.**

“Quản người” là đứng sau lưng người ta, đếm giờ đến, soi từng việc. Nó mệt, nó đắt, và nó chỉ chạy được khi bạn có mặt.

Vế sau là việc của cả cuốn sách. “Một chỗ” — tức là một hệ thống, không phải một con người. “Người tốt muốn ở lại” — tức là những người bạn muốn giữ nhất lại là những người có nhiều lựa chọn nhất để đi. “Làm tốt hơn khi không có ai nhìn” — tức là thước đo cuối cùng của quản trị không nằm ở lúc bạn đứng trong phòng, mà ở lúc bạn đã ra về.

Để dựng được chỗ ấy, tôi chia việc quản trị con người thành **bảy trụ**, tương ứng với bảy Phần của sách, đi theo đúng vòng đời một con người trong đội: **Nhìn người → Dùng người → Bồi dưỡng → Giữ chân → Đánh giá & kỷ luật → Uy & nhân hòa → Hệ thống**. Mỗi trụ có bảy công thức, tổng cộng bốn mươi chín. Và để biến bốn mươi chín công thức thành việc làm được, tôi đề nghị bạn đi theo **vòng chín mươi ngày**: ba mươi ngày đầu để *nhìn* — đo hiện trạng bằng năm chỉ số; ba mươi ngày giữa để *dựng* — mô tả việc, giao việc, buổi một – một, quy chế; ba mươi ngày cuối để *chạy* — đánh giá, thưởng, điều chỉnh. Rồi lặp lại — mỗi vòng chỉ đụng sâu vào hai đến ba trụ.

Đọc cuốn sách này thế nào

Cuốn sách dày, nhưng nó được viết như một bộ đồ nghề: bạn mở đúng ngăn khi cần đúng dụng cụ. Đây là những gì bạn có trong tay.

Đọc nhanh 80/20. Ngay sau lời nói đầu này là phần tóm những ý quan trọng nhất của cả cuốn sách, đủ để bạn nắm tinh thần trong một buổi tối. Nếu bạn chỉ có một buổi tối, hãy đọc phần đó.

Bài tự định vị. Một bài làm khoảng bốn mươi phút với những con số thật của đội bạn — số người, tỷ lệ nghỉ việc, thời gian tuyển, có nội quy chưa — cùng một bảng tự chấm bảy trụ. Kết quả cho bạn biết mình ở tầng A, B hay C, trụ nào yếu nhất, và nên mở công thức nào trước.

Ba bản đồ. *Bản đồ 1* đặt cả bốn mươi chín công thức lên một tờ giấy, chỉ bạn cách chẩn đoán trụ hỏng, vạch vòng chín mươi ngày và ba lộ trình đọc theo ba tầng. *Bản đồ 2* là mười hai điểm pháp lý lao động cũ và mới mà người quản lý phải biết năm 2026. *Bản đồ 3* là hộp công cụ — ba mươi hai biểu mẫu và bảy kỹ năng quản trị dùng xuyên suốt.

Mười khái niệm cốt lõi. Mười khái niệm bạn sẽ gặp lặp đi lặp lại, mỗi khái niệm được giải thích ở hai cấp độ: một cách nói đơn giản đến mức giải thích được cho một đứa trẻ, và một cách nói đủ sâu để dùng trong công việc.

Bảy Phần, bốn mươi chín công thức. Mỗi công thức mở bằng một cảnh cụ thể, đi qua bốn phần lớn — vấn đề, cơ chế, ví dụ, mẫu dùng ngay — rồi kết bằng mục “Gấp trang này lại thì làm gì ngay”: làm gì trong bảy ngày tới theo đúng tầng của bạn, cách cũ và cách mới, rủi ro và điều kiện áp dụng, cập nhật pháp lý, checklist. Cuối mỗi công thức là những câu hỏi người đọc thật sự hay hỏi.

Ba chuyên đề. *Chuyên đề 1* kiểm chứng mười lăm “chân lý quản trị” truyền miệng. *Chuyên đề 2* nhận diện những cái bẫy quản trị — thử lòng, thao túng, giám sát lén, thi đua đối kháng, phạt tiền. *Chuyên đề 3* dành cho người có dưới mười người.

Bài kiểm tra ba mươi câu — Phụ lục E. Bạn làm Lần 1 *trước* khi đọc các công thức, và Lần 2 *sau* khi đọc xong hoặc sau vòng chín mươi ngày đầu tiên. Khoảng cách giữa hai lần là thước đo trung thực nhất về những gì bạn thật sự mang về.

Sáu mươi thẻ ghi nhớ — Phụ lục F. Mỗi thẻ một ý, một câu hỏi mặt trước, câu trả lời mặt sau. In ra, cắt rời, để trên bàn làm việc hoặc trong ví. Lật một thẻ trước mỗi buổi một – một hay mỗi cuộc họp khó.

Ba mươi hai biểu mẫu — Phụ lục C, kèm file Word để bạn sửa thẳng theo doanh nghiệp mình, không phải gõ lại từ đầu.

Checklist tổng hợp — Phụ lục D, gom các checklist của bốn mươi chín công thức để bạn in và dán lên tường.

Thêm vào đó là *Phụ lục A* (thuật ngữ) và *Phụ lục B* (văn bản pháp lý dẫn trong sách).

Nếu bạn hỏi tôi nên bắt đầu từ đâu, câu trả lời phụ thuộc vào tầng của bạn. Người ở tầng A thường bắt đầu ở Công thức 10 — giao việc năm bước — vì cái tật ôm việc là thứ đầu tiên đánh gục người quản lý mới. Người ở tầng B thường bắt đầu ở Bản đồ 2 rồi Công thức 43 — bộ quy chế tối thiểu — vì sai luật vì không biết là rủi ro đắt nhất. Người ở tầng C thường bắt đầu ở Công thức 46 — năm chỉ số nhân sự — vì không đo thì không biết văn hóa đang vỡ ở đâu. Nhưng đó chỉ là thường. Bài tự định vị sẽ cho bạn câu trả lời của riêng bạn.

Một lời trước khi bạn bắt đầu

Tôi không hứa cuốn sách này sẽ làm đội ngũ của bạn hết vấn đề. Con người không phải cỗ máy để lắp đúng một lần rồi chạy mãi.

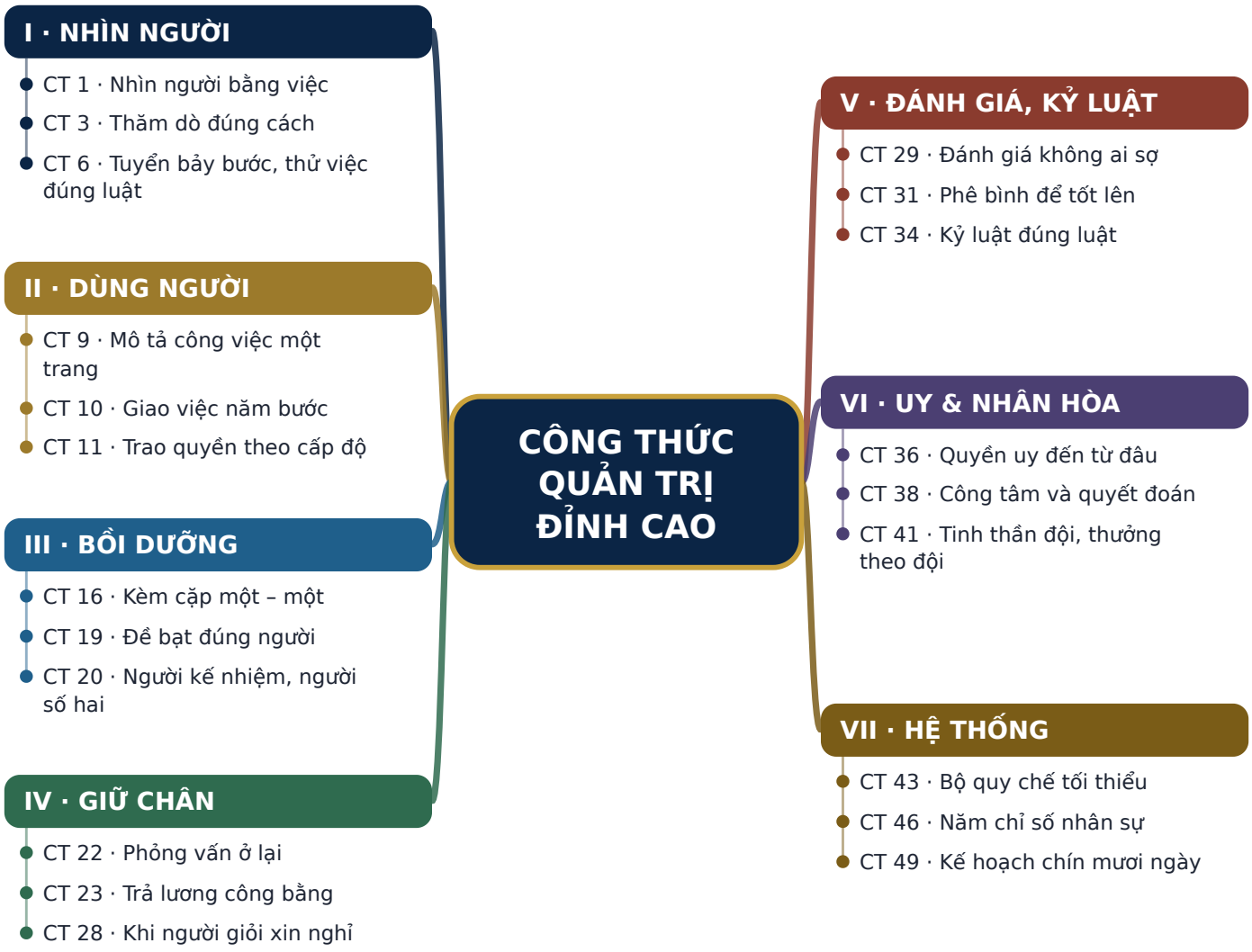
Điều tôi hứa là thế này: nếu bạn làm một vòng chín mươi ngày với hai, ba công thức đúng chỗ, bạn sẽ có lại một phần thời gian của mình, như tôi đã có lại bốn, năm giờ mỗi ngày sau khi buông xấp hóa đơn ở Phú Quốc. Và ở đâu đó trong đội của bạn, sẽ có một người được giao một việc lẽ ra họ đã phải được giao từ lâu, và họ sẽ lớn lên vì việc đó.

Tôi nghĩ đó là phần thưởng đẹp nhất của nghề quản lý. Không phải là được người ta sợ. Không phải là được người ta cần. Mà là nhìn thấy người khác làm tốt hơn — vì bạn đã dựng cho họ một chỗ để làm tốt.

Chúc bạn dựng được chỗ ấy.

Lại Thế Vũ — Dr Land

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



Bạn được quyền kiểm tra công việc; bạn không có quyền thử lòng, theo dõi đời tư hay trừng phạt ngoài luật một con người.

Sơ đồ tư duy cả cuốn sách — bảy Phần, bốn mươi chín công thức

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

Nếu bạn chỉ có một buổi tối trước ngày nhận đội mới, trước buổi phỏng vấn người thứ mười, hay trước lúc phải xử lý một vi phạm đầu tiên, đây là những trang nên đọc.

Vì sao có chương này

Cuốn sách này có bốn mươi chín công thức, ba bản đồ, mười khái niệm và ba chuyên đề. Không ai đọc hết chừng ấy trong một tuần, và cũng không nên. Nhưng tôi biết có những buổi tối bạn chỉ có hai giờ, sáng hôm sau đã phải đứng trước đội của mình. Chương này viết cho buổi tối ấy.

Tên chương mượn "quy tắc 80/20" — ý rằng một phần nhỏ nguyên nhân thường gánh phần lớn kết quả. Tôi muốn nói thật ngay từ đầu: **80/20 ở đây là nhận định kinh nghiệm, không phải số đo.** Không có nghiên cứu nào đo được rằng sáu ý dưới đây mang lại đúng tám mươi phần trăm hiệu quả quản trị của bạn. Con số chỉ là cách nói gọn của một quan sát: sau nhiều năm làm tổ chức – hành chính, tự điều hành doanh nghiệp và kèm cặp vài nghìn học viên, tôi thấy những đội ngũ hỏng thường hỏng ở cùng một vài chỗ, và những đội ngũ chạy tốt thường làm đúng cùng một vài việc.

Tôi chọn sáu ý bằng một câu hỏi duy nhất: **nếu người đọc bỏ qua ý này, thiệt hại lớn đến đâu — hoặc nếu làm đúng, kết quả chênh lệch đến đâu?** Không phải ý hay nhất, không phải ý mới nhất, mà là ý mà thiếu nó thì những công thức khác cũng không cứu được. Sáu ý đi theo đúng vòng đời một con người trong đội: nhận người, giao việc, nói chuyện, trả công, xử lý sai, và dựng hệ thống để mọi thứ chạy khi bạn vắng mặt.

Vì hai trong sáu ý chạm vào kiểm tra và kỷ luật, tôi chép lại ở đây câu ranh giới của cả cuốn sách — câu bạn sẽ gặp ở mọi chương đụng tới thăm dò, giám sát hay kỷ luật:

> **Bạn được quyền kiểm tra công việc; bạn không có quyền thử lòng, theo dõi đời tư hay trừng phạt ngoài luật một con người.**

Mỗi ý dưới đây có ba phần: **Làm gì** — việc cụ thể; **Vì sao nặng ký** — cơ chế, kèm một con số thật từ chuyện của anh Phong, chị Diệp hoặc ông Toản; và **Đọc đầy đủ** — những Công thức và khái niệm cần mở khi bạn có thêm thời gian. Ba người này là tình huống minh họa tổng hợp, tên đã thay đổi, như tôi đã nói ở Lời nói đầu.

Sáu ý cốt lõi

Ý 1 — Nhìn người bằng việc trước khi nhận người

Làm gì: Trước khi gặp ứng viên, viết ra bốn đến sáu tiêu chí năng lực của vị trí, có trọng số, có mô tả hành vi cho từng mức điểm. Hỏi về việc người ta *đã làm*, không hỏi người ta *sẽ làm* gì. Cho làm một bài thử ngắn, có báo trước. Hai người chấm độc lập, chấm xong mới bàn. Bỏ hẳn mọi "mẹo" thử lòng — chuốc rượu, tiết lộ bí mật giả, nhờ người dò.

Vì sao nặng ký: Ấn tượng ba phút đầu không phải dữ liệu. Một nét nổi bật — nói hay, ngoại hình ưa nhìn, trường danh tiếng — tỏa sáng sang mọi nét khác (hiệu ứng hào quang); một nét chưa ưa — rụt rè, giọng nặng — phủ bóng lên tất cả. Người quản lý giỏi đọc khách thường tin mình cũng đọc được người làm, mà hai việc ấy

không giống nhau. Chọn sai ở cửa thì mọi trụ phía sau đều phải gồng: giao việc khó hơn, kèm lâu hơn, chia tay đau hơn.

Chị Diệp mở đầu năm 2026 với hai mươi mốt tờ đơn nghỉ việc của năm 2025, trên tổng số bốn mươi tám người. Theo chính ước tính của chị, mỗi lần thay một nhân viên bán hàng tốn khoảng một tháng rưỡi lương, chừng 15 triệu đồng — nhân lên là khoảng 315 triệu đồng một năm. Tháng 01/2026, lần đầu dùng phiếu chấm theo năng lực ở cửa hàng Long Thành, chị và chị Nguyệt chấm riêng một cô gái nói không hay được 4,2 điểm; khi chị tự chấm lại một người từng tuyển vì "nói chuyện có duyên" — người nghỉ sau bảy tuần — theo đúng những gì có bằng chứng, người ấy chỉ được 3,0 điểm, cả năm ô đều "chưa đủ thông tin".

Đọc đầy đủ: Công thức 1, 3, 6; Mười khái niệm, khái niệm 1 (Hiệu ứng hào quang) và khái niệm 3 (Chi phí thay người).

Ý 2 — Viết kết quả ra một trang rồi mới giao việc, và đừng làm lại sau lưng

Làm gì: Mỗi vị trí có một bản mô tả công việc một trang, trong đó kết quả mong đợi được viết bằng thứ đo được chứ không phải "chăm chỉ, nhiệt tình". Mỗi việc lớn giao theo năm bước: giao rõ — nhận rõ — nhắc lại bằng chữ — đặt mốc kiểm — nghiệm thu. Khi việc chưa đạt, cùng tìm hỏng ở bước nào và để chính người được giao sửa, có bạn ngồi cạnh ở chỗ khó. Quyền quyết việc gì đến mức nào thì ghi vào ma trận trao quyền.

Vì sao nặng ký: Đây là trụ đỡ cho gần như mọi thứ phía sau. Không có tiêu chí hoàn thành công việc thì đánh giá thành cảm tính, thưởng thành ban ơn, kỷ luật thành tùy tiện — và về pháp lý, bạn không có căn cứ để xử lý người không hoàn thành công việc. Còn thói quen "giao rồi tự làm lại" thì vừa đốt thời gian của người quản lý, vừa dạy cả đội rằng việc của họ không thật sự là của họ.

Tháng 02/2026, nhóm của anh Phong trễ dự án hai tuần. Khi anh ghi lại thời gian của mình trong hai tuần đầu tháng 03/2026, mỗi khối nửa giờ, kết quả là: bốn mươi sáu giờ trong tám mươi giờ làm việc dùng để làm lại việc của người khác, chỉ sáu giờ dành cho đúng việc của một trưởng nhóm — nhìn xa, sắp xếp, giúp từng người làm tốt hơn. Hơn một nửa thời gian của một người được trả bốn mươi hai triệu đồng mỗi tháng nằm ở chỗ không ai cần anh ngồi.

Đọc đầy đủ: Công thức 9, 10, 11; Mười khái niệm, khái niệm 2 (Tiêu chí hoàn thành công việc) và khái niệm 5 (Trao quyền và ủy quyền).

Ý 3 — Ba mươi phút một – một mỗi tuần, và góp ý riêng về việc chứ không về người

Làm gì: Mỗi tuần, mỗi người trong đội có một buổi một – một ba mươi phút với bạn. Mười lăm đến hai mươi phút đầu là của người kia; năm đến mười phút tiếp theo là phần của bạn; năm phút cuối chốt việc làm. Ghi chép lại để buổi sau nối buổi trước. Khi cần phê bình, làm riêng, sau khi đã có bằng chứng, theo bốn bước, nói về việc và tác động của nó chứ không nói về con người. Khen thì cụ thể và kịp thời.

Vì sao nặng ký: Phần lớn tin xấu trong một đội không đến đột ngột — nó nằm im nhiều tháng vì không có lúc nào để nói. Buổi một – một là cái lưới bắt những điều ấy khi chúng còn nhỏ: một nỗi bực chưa thành lá đơn, một vướng mắc chưa thành trễ hạn. Nó cũng là nơi dựng an toàn tâm lý: người ta dám hỏi, dám nhận lỗi, dám nói "hạn này không được" mà không bị trừng phạt. Mắng trước đám đông thì làm ngược lại — người ta học cách giấu, không học cách sửa.

Anh Phong bắt đầu buổi một – một hằng tuần từ đầu tháng 04/2026: tám người, mỗi người ba mươi phút, tổng bốn giờ mỗi tuần. Nghe thì nhiều, nhưng hãy đặt cạnh cái giá của sự im lặng: suốt năm tháng trước khi Hiếu — lập trình viên giỏi thứ hai của nhóm — đặt đơn xin nghỉ lên bàn, hai người ngồi cách nhau hai cái bàn, họp đứng mỗi sáng, ăn trưa cùng nhau mỗi tuần, mà không có "dịp nào để nói". Khi cuối cùng được hỏi đúng câu, Hiếu trả lời trong hai giây: *"Hỏi em trước khi sửa phần em làm."*

Đọc đầy đủ: Công thức 16, 31, 26; Mười khái niệm, khái niệm 6 (Phản hồi) và khái niệm 9 (An toàn tâm lý).

Ý 4 — Trả lương giải thích được từng dòng, và giữ người trước khi có lá đơn

Làm gì: Dựng thang bảng lương có bậc, có lý do cho mọi khoảng chênh — bậc nghề khác, trách nhiệm khác, ca kíp khác — tham khảo ý kiến đại diện người lao động và công bố công khai trước khi áp dụng. Công khai *cách tính*, không công khai lương từng người. Song song, làm phỏng vấn ở lại với người then chốt: hỏi điều gì giữ họ ở đây, điều gì có thể làm họ đi — khi họ chưa viết đơn.

Vì sao nặng ký: Người ta bỏ đi thường không vì con số trên phiếu lương của mình, mà vì con số của người ngồi cạnh khi không ai giải thích được vì sao nó khác. Và người giỏi lúc nào cũng có lời mời từ bên ngoài; lời mời chỉ thắng khi bên trong đã có lực đẩy sẵn. Tiền thường là sợi yếu nhất trong những sợi lực đẩy ấy — trả giá cao hơn mà không sửa gì thì thường chỉ giữ được người thêm vài tháng.

Tháng 06/2026, khi bảng lương của chị Diệp "lộ" qua một nhóm Zalo, chị Thắm in ra lần đầu tiên lương của ba mươi lăm người bán hàng, kho và giao hàng xếp cạnh nhau: hai mươi bảy mức lương khác nhau, từ 8 đến 11 triệu, không theo thâm niên, không theo doanh số. Người đang giận là người kèm toàn bộ lính mới của một cửa hàng, lương thấp hơn người mới 800.000 đồng một tháng — 9,6 triệu một năm, trong khi thay một người bán hàng tốn chừng 15 triệu. Thang bảng lương mới ra đời tháng 07/2026. Ở nhóm anh Phong, Hiếu nộp đơn ngày 09/3/2026 với lời mời 36 triệu, so với 30 triệu đang nhận — và ở lại không phải nhờ sáu triệu, mà nhờ được giao phần kiến trúc hệ thống và một lộ trình chuyên gia.

Đọc đầy đủ: Công thức 23, 22, 28; Mười khái niệm, khái niệm 8 (Công bằng nội bộ) và khái niệm 3 (Chi phí thay người).

Ý 5 — Kỷ luật bằng nội quy và trình tự, không bằng tiền phạt

Làm gì: Gỡ mọi bảng "phạt tiền", "trừ lương" khỏi tường. Tính đến 18/11/2026, Bộ luật Lao động 2019 chỉ có bốn hình thức kỷ luật — khiển trách, kéo dài thời hạn nâng lương không quá 6 tháng, cách chức, sa thải (Điều 124) — và cấm phạt tiền, cắt lương thay cho kỷ luật (Điều 127). Chỉ xử những hành vi đã ghi trong nội quy; từ mười lao động trở lên, nội quy phải bằng văn bản và đăng ký tại cơ quan chuyên môn về lao động thuộc UBND cấp tỉnh (Sở Nội vụ). Mỗi vụ đi đủ trình tự: xác minh, biên bản, thông báo họp, có tổ chức đại diện người lao động nếu người đó là thành viên, người vi phạm được trình bày, quyết định bằng văn bản. "Nhắc nhở, góp ý riêng" là việc của người quản lý, không phải một hình thức kỷ luật.

Vì sao nặng ký: Đây là ý mà bỏ qua thì thiệt hại không dừng ở hiệu quả — nó thành rủi ro pháp lý. Bảng phạt tiền vừa sai luật vừa không chạy: nó biến vi phạm thành một giao dịch, người ta trả năm mươi nghìn để mua mười lăm phút. Còn một quyết định kỷ luật làm vội, sai trình tự, có thể bị lật lại, và cả đội sẽ nhớ cái sai ấy lâu hơn nhớ cái lỗi ban đầu. Kỷ luật đúng luật cũng thường nhẹ hơn ta tưởng lúc đang giận — và hiệu quả hơn.

Trước 03/2026, sáu cửa hàng của chị Diệp dán cùng một dòng: "Đi muộn: phạt 50.000 đồng/lần, trừ vào lương." Ba tháng gom lại là 209 lượt, mười triệu bốn trăm năm mươi nghìn đồng — và người ta không đến sớm hơn. Ở xưởng ông Toản, tháng 06/2026, tổ trưởng Tấn bỏ bước khóa – treo thẻ sáu phút khi xử lý kẹt phôi máy dập. Câu đầu tiên của ông là "Đuổi". Kết cục, sau cuộc họp ngày 16/06 có chủ tịch công đoàn cơ sở dự, là một quyết định khiển trách ký ngày 18/06/2026 đúng như nội quy quy định cho lần đầu chưa gây hậu quả — kèm một quyết định thứ hai sửa cách tính định mức để sáu phút an toàn không còn bị trừ vào sản lượng ca.

📌 Đang sửa đổi — kiểm tra lại sau kỳ họp Quốc hội cuối năm 2026.

Đọc đầy đủ: Công thức 34, 35, 32; Mười khái niệm, khái niệm 10 (Nội quy và kỷ luật).

Ý 6 — Dựng bộ quy chế tối thiểu và chạy vòng chín mươi ngày, đo bằng năm chỉ số

Làm gì: Lập danh mục văn bản nhân sự doanh nghiệp bạn phải có theo đúng cỡ của mình — dưới 10, từ 10 đến 50, trên 50 lao động — rồi soạn theo thứ tự, ai ký, đăng ký ở đâu. Sau đó đi một vòng chín mươi ngày: ba mươi ngày *nhìn* (đo năm chỉ số — tỷ lệ nghỉ việc, thời gian tuyển, tỷ lệ qua thử việc, chi phí nhân sự trên doanh thu, chỉ số gắn kết), ba mươi ngày *dựng* (mô tả việc, giao việc, một – một, quy chế), ba mươi ngày *chạy* (đánh giá, thưởng, điều chỉnh). Mỗi vòng chỉ đụng sâu hai đến ba trụ.

Vì sao nặng ký: Năm ý trên, nếu chỉ nằm trong đầu người quản lý, sẽ chạy khi bạn có mặt và dừng khi bạn vắng. Quy chế biến chúng thành luật chơi chung; năm chỉ số cho bạn thấy chặng nào trong vòng đời người lao động đang rò; vòng chín mươi ngày giữ cho bạn khỏi làm cả bảy trụ cùng lúc — thứ khiến đội coi mọi thay đổi là "phong trào của sếp" và ngồi chờ nó qua. Đây là chỗ câu lõi của cuốn sách thành hiện thực: dựng một chỗ mà người tốt làm tốt hơn khi không có ai nhìn.

Chị Diệp đi gần đúng thứ tự ấy trong năm 2026: bỏ phạt tiền (03), nội quy hoàn thành và đăng ký (05), thang bảng lương và quy chế thưởng (07), đề bạt có giai đoạn thử thách (08). Chín tháng đầu năm 2026, chuỗi có 6 trên 48 người nghỉ việc, tức 12,5%, so với khoảng 44% của năm 2025. Công thức 46 nhắc một điều trung thực: 12,5% là số của chín tháng; giữ nhịp ấy cả năm thì tương đương khoảng 16–17% — vẫn giảm rất mạnh, nhưng đừng đặt số chín tháng cạnh số mười hai tháng mà không nói rõ.

Đọc đầy đủ: Công thức 43, 46, 49; Mười khái niệm, khái niệm 3 (Chi phí thay người) và khái niệm 10 (Nội quy và kỷ luật).

Sáu ý trên một trang

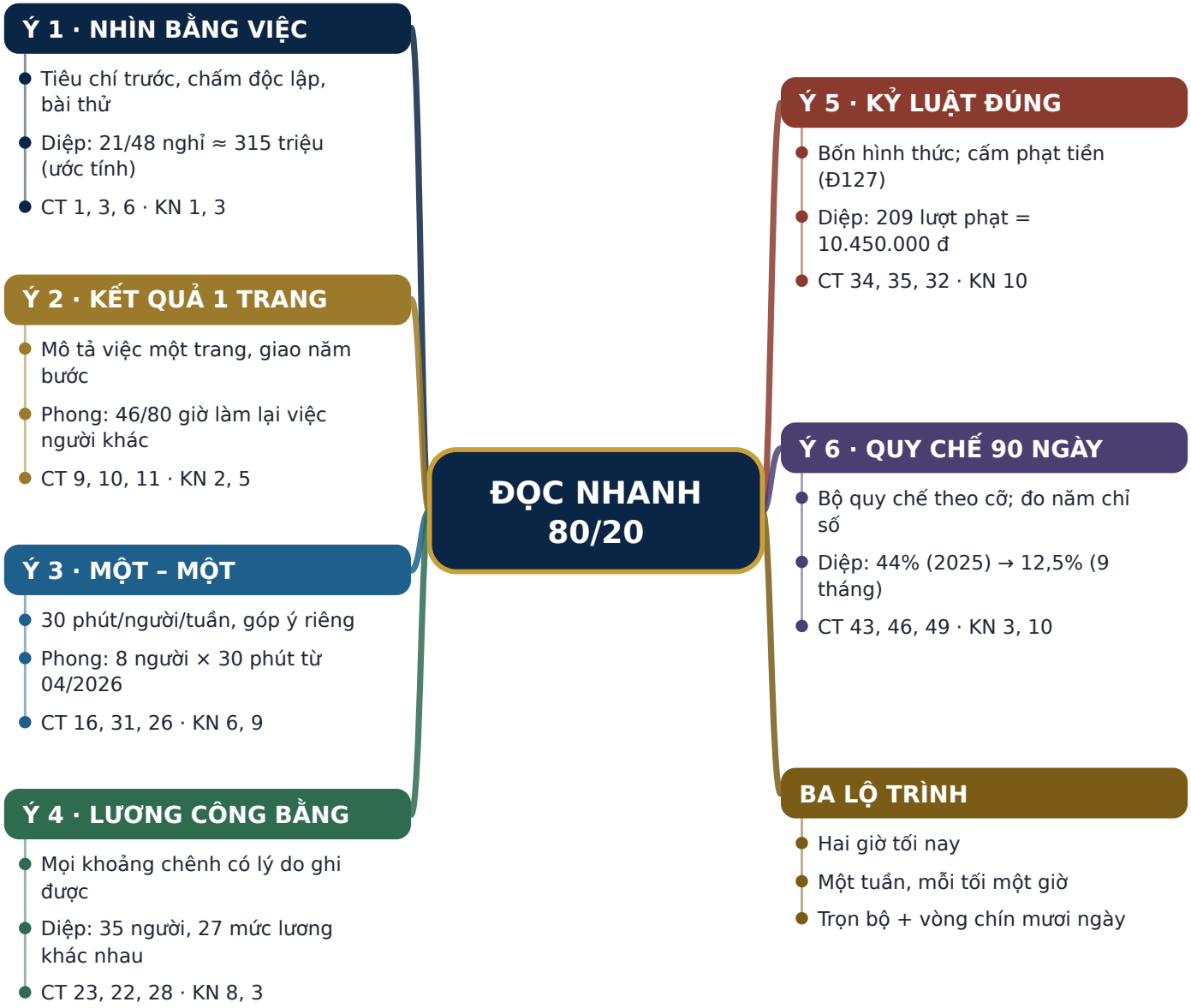
#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi ra quyết định về một con người	Công thức
1	Nhìn người bằng việc trước khi nhận người	Tôi đã viết tiêu chí trước khi gặp người này chưa, và điểm tôi chấm dựa trên bằng chứng hay trên cảm giác?	1, 3, 6
2	Viết kết quả ra một trang rồi mới giao việc	Người nhận việc có thể nói lại bằng chữ "xong là thế nào" không — và tôi có đang định làm lại việc này sau lưng họ?	9, 10, 11
3	Một – một mỗi tuần, góp ý riêng về việc	Lần cuối tôi ngồi riêng với người này là khi nào, và điều tôi sắp nói là về việc họ làm hay về con người họ?	16, 31, 26
4	Lương giải thích được, giữ người trước lá đơn	Nếu bảng lương lộ ra sáng mai, tôi có giải thích được từng khoảng chênh không — và tôi đã hỏi người giỏi nhất điều gì giữ họ ở lại chưa?	23, 22, 28
5	Kỷ luật bằng nội quy và trình tự, không bằng tiền phạt	Hành vi này có trong nội quy đã đăng ký không, tôi đã đi đủ trình tự chưa, và có đồng nào bị trừ thay cho kỷ luật không?	34, 35, 32
6	Quy chế tối thiểu + vòng chín mươi ngày	Tôi có đủ văn bản theo cỡ doanh nghiệp mình chưa, và tôi đang đo bằng năm chỉ số hay bằng cảm giác "dạo này đội có vấn đề"?	43, 46, 49

Ba lộ trình đọc theo thời gian bạn có

Thời gian bạn có	Đọc gì	Làm gì ngay sau khi đọc	Bạn có trong tay
Hai giờ tối nay	Chương này; rồi mục “Gấp trang này lại thì làm gì ngay” của Công thức 10 và Công thức 34; bảng ba lộ trình theo tầng ở Bản đồ 1	Chọn một việc lớn tuần tới để giao theo năm bước; nếu còn bảng phạt tiền ở đâu đó, ghi lên lịch ngày gỡ xuống	Một việc được giao đúng cách và một rủi ro pháp lý được chặn
Một tuần, mỗi tối một giờ	Tối 1: Công thức 1 · Tối 2: Công thức 9 và 10 · Tối 3: Công thức 16 · Tối 4: Công thức 23 · Tối 5: Công thức 34 · Tối 6: Công thức 43 · Tối 7: Công thức 49 và Mười khái niệm	Mỗi tối điền một mẫu đi kèm: C1, C3 và C7, C8, C15, C22, C27, C32	Tám biểu mẫu đã điền theo doanh nghiệp mình và một kế hoạch chín mươi ngày có ngày bắt đầu
Trọn bộ	Bài tự định vị → lộ trình theo tầng A, B hoặc C ở Bản đồ 1 → Bản đồ 2 (pháp lý) và Bản đồ 3 (công cụ) → các Phần theo trụ yếu nhất → ba Chuyên đề	Đi vòng chín mươi ngày đầu tiên với hai đến ba trụ; làm Lần 1 bài kiểm tra ở Phụ lục E trước khi đọc, Lần 2 sau vòng chín mươi ngày	Một hệ thống quản trị đang chạy, có số liệu ngày 1 và ngày 90 để so

Dù bạn chọn lộ trình nào, **đừng bỏ qua Ý 2 và Ý 5.** Ý 2 là nền: không có kết quả viết ra trên một trang thì đánh giá, thưởng và kỷ luật đều không có chỗ đứng. Ý 5 là hàng rào: sai ở đây không chỉ làm đội mất lòng mà còn đặt doanh nghiệp vào thế vi phạm pháp luật — và đó là thứ sai lầm đắt nhất mà cũng dễ tránh nhất trong cả cuốn sách.

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



Đừng bỏ qua Ý 2 và Ý 5 — kết quả viết trên một trang là nền; kỷ luật đúng luật là hàng rào.

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

BÀI TỰ ĐỊNH VỊ: BẠN ĐANG QUẢN TRỊ Ở TẦNG NÀO?

Cảm giác của người quản lý về đội mình hiếm khi trùng với những con số nằm sẵn trong ngăn kéo — bài này bắt bạn mở ngăn kéo ra trước khi mở sách.

Vì sao phải làm bài này trước khi đọc

Hỏi người quản lý "đội của anh, của chị yếu ở đâu?", câu trả lời thường đến rất nhanh: lương thấp, lớp trẻ không chịu khó, thiếu người giỏi. Nó nhanh vì nó không cần tra cứu — nó là cảm giác.

Nhưng khi bảng lương, danh sách người nghỉ, tập hợp đồng được đặt lên bàn, câu chuyện thường đổi hướng. "Lương thấp" hóa ra là lương mỗi người một kiểu mà không ai giải thích được. "Lớp trẻ không chịu khó" hóa ra là phần lớn người nghỉ đi trong ba tháng đầu — vấn đề nằm ở cách tuyển và cách đón người mới, không ở thế hệ.

Bài tự định vị này làm đúng một việc: đặt những con số thật cạnh cảm giác của bạn, để bạn chọn đúng cánh cửa đầu tiên trong bốn mươi chín cánh cửa của cuốn sách.

Bài có năm phần: những con số thật, tám cờ đỏ pháp lý, xác định tầng, tự chấm bảy trụ, và bảng tra công thức. Cuối bài là ví dụ làm mẫu của chị Diệp, chủ chuỗi sáu cửa hàng đồ gia dụng ở Đồng Nai, tuần đầu tháng 03/2026.

Chuẩn bị trước khi làm

Bạn cần khoảng bốn mươi phút và mấy thứ sau trong tầm tay:

- Bảng lương tháng gần nhất.
- Danh sách người đã nghỉ việc trong mười hai tháng qua (nếu không có sẵn, lục lại bảng lương từng tháng để đếm).
- Tập hợp đồng lao động hoặc ít nhất một bản mẫu đang dùng.
- Nội quy lao động, quy chế lương thưởng nếu có.
- Doanh thu bình quân tháng (nếu bạn là chủ) hoặc ngân sách nhân sự của bộ phận (nếu bạn là trưởng nhóm, xin số từ phòng nhân sự).

Nếu bạn là trưởng nhóm và không có quyền xem những thứ này, ghi "không có quyền xem" — bản thân điều đó cũng là một dữ kiện. Nếu được, hãy làm bài cùng một người khác — kế toán, cửa hàng trưởng, phó phòng. Hai người điền sẽ thấy những chỗ một người tự lừa mình.

Phần 1 — Những con số thật

Điền thẳng vào khung dưới đây. Ô nào không có số, ghi "chưa đo". Đừng ước bừa cho đẹp — một ô "chưa đo" trung thực có giá trị hơn một con số bịa.

```
PHẦN 1 — NHỮNG CON SỐ THẬT
Ngày làm bài: ……/……/……   Người điền: ……   Người cùng điền: ……
```

```
A. QUY MÔ
1. Tổng số người lao động hiện tại (cả bán thời gian): …… người
   Trong đó trực tiếp dưới quyền tôi: …… người
2. Số người đầu kỳ 12 tháng trước: …… người
3. Số cấp quản lý giữa tôi và nhân viên tuyến đầu: …… cấp
4. Có phòng/chuyên viên nhân sự chuyên trách:  □ Có   □ Không
5. Có công đoàn cơ sở:  □ Có   □ Không   □ Không biết

B. NGƯỜI ĐẾN, NGƯỜI ĐI (12 tháng qua)
6. Số người nghỉ việc (mọi lý do): …… người
   Trong đó nghỉ trong 90 ngày đầu: …… người
7. Tỷ lệ nghỉ việc = (6) ÷ số người bình quân = …… %
   (Số người bình quân = (số đầu kỳ + số cuối kỳ) ÷ 2.
    Nếu không có, tạm dùng số đầu kỳ và ghi chú lại.)
8. Số người vào thử việc: …… – số người được ký HĐLĐ chính thức: ……
   Tỷ lệ qua thử việc = …… %
9. Thời gian tuyển bình quân (từ ngày mở vị trí đến ngày người mới đi làm): …… ngày
10. Người giỏi nhất đã nghỉ trong 12 tháng qua (tên, vị trí, lý do họ nói): ……

C. TIỀN
11. Quỹ lương tháng (gồm phần đóng BHXH của doanh nghiệp nếu tính được): …… triệu
12. Doanh thu bình quân tháng: …… triệu
13. Chi phí nhân sự / doanh thu = (11) ÷ (12) = …… %
14. Chi phí ước tính để thay một người (tuyển + đào tạo + năng suất mất): …… triệu
    × số người nghỉ (6) = …… triệu/năm   (ghi rõ: ƯỚC TÍNH)

D. GIẤY TỜ VÀ THÓI QUEN
15. Nội quy lao động bằng văn bản:  □ Có, đã đăng ký   □ Có, chưa đăng ký   □ Không
16. Thang bảng lương bằng văn bản:  □ Có   □ Không
17. Quy chế thưởng bằng văn bản:     □ Có   □ Không
18. Số vị trí có bản mô tả công việc: …… / …… vị trí
19. Đánh giá định kỳ có phiếu:       □ Có, …… lần/năm   □ Không
20. Buổi nói chuyện riêng (1:1) với từng người: □ Đều đặn   □ Thỉnh thoảng   □ Không
21. Nếu tôi nghỉ một tháng, việc dừng đầu tiên là: ……
22. Có người nhà, người thân của chủ/quản lý trong đội:  □ Có, …… người   □ Không
```

Vài lưu ý khi điền

Về tỷ lệ nghỉ việc (ô 7). Công thức 46 hướng dẫn kỹ hơn. Quan trọng hơn con số tổng là con số con ở ô 6: bao nhiêu người đi trong chín mươi ngày đầu. Người đi sớm thường chỉ vào trụ N hoặc D; người đi sau hai, ba năm thường chỉ vào trụ B hoặc G.

Về chi phí thay người (ô 14). Con số này bạn phải ước — ghi rõ chữ "ước tính". Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ lấy khoảng một tháng rưỡi lương của vị trí, gộp chi phí đăng tin, thời gian kèm người mới, năng suất thấp những tuần đầu. Đó là kinh nghiệm, không phải chuẩn; với vị trí kỹ thuật hay quản lý, con số có thể cao hơn nhiều.

Về ô 21. Câu trả lời gần như luôn chỉ thẳng vào chỗ bạn đang tự gánh thay cho một trụ chưa dựng. Đừng viết "mọi thứ". Viết việc cụ thể đầu tiên.

Phần 2 — Tám cờ đỏ pháp lý

Tám câu dưới đây không đo kỹ năng quản trị. Chúng đo xem bạn có đang làm điều luật cấm hoặc thiếu điều luật buộc phải có hay không. Tính đến 18/11/2026, tất cả đều dựa trên Bộ luật Lao động 2019 và các văn bản hướng dẫn đang có hiệu lực; chi tiết từng điểm nằm ở Bản đồ 2 và trong các công thức được chỉ.

#	Câu hỏi	Nếu "Có" (cờ đỏ)	Mở ngay
1	Bạn có từ mười người lao động trở lên mà chưa có nội quy lao động bằng văn bản đã đăng ký tại cơ quan chuyên môn về lao động cấp tỉnh (Sở Nội vụ)?	Không có căn cứ để xử lý kỷ luật; vi phạm nghĩa vụ ban hành, đăng ký nội quy	Công thức 43, 34
2	Bạn đang phạt tiền, trừ lương khi người lao động đi muộn, làm hỏng, không đạt chỉ tiêu?	Luật cấm phạt tiền, cắt lương thay việc xử lý kỷ luật	Công thức 34
3	Thời gian thử việc vượt mức luật cho phép (tối đa 180 ngày với người quản lý doanh nghiệp, 60 ngày với vị trí cần trình độ cao đẳng trở lên, 30 ngày với trung cấp, công nhân kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ, 6 ngày làm việc với việc khác), hoặc lương thử việc dưới 85%?	Thử việc sai luật; người giỏi thấy ngay và không vào	Công thức 6
4	Có người làm từ một tháng trở lên mà không có hợp đồng lao động bằng văn bản, hoặc không được đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc?	Vi phạm nghĩa vụ giao kết hợp đồng và đóng bảo hiểm	Công thức 6, 24
5	Bạn đang giữ bản chính giấy tờ tùy thân, văn bằng, chứng chỉ của người lao động?	Luật cấm	Công thức 6
6	Doanh nghiệp chưa có thang bảng lương bằng văn bản?	Thiếu căn cứ trả lương, đóng bảo hiểm, giải quyết tranh chấp	Công thức 23
7	Bạn lắp camera, cài phần mềm theo dõi, chấm công vân tay mà người lao động không được thông báo mục đích, phạm vi, thời hạn lưu?	Rủi ro theo luật bảo vệ dữ liệu cá nhân; mất lòng tin	Công thức 30
8	Bạn từng xử lý kỷ luật mà không có biên bản, không họp, không để người lao động trình bày, hoặc xử lý hành vi không có trong nội quy?	Quyết định kỷ luật có thể bị tuyên trái luật	Công thức 34, 35

Quy tắc ưu tiên: nếu bạn đánh "Có" ở bất kỳ ô nào, hãy đọc Bản đồ 2 và công thức ở cột cuối *trước* khi làm bất cứ thay đổi nào khác. Không thể xây trụ đánh giá, thưởng phạt trên một cái nền chỉ cần một đơn khiếu nại là sập.

Một cờ đỏ không có nghĩa bạn là người chủ tồi. Chị Diệp ở cuối bài có ba cờ đỏ cùng lúc.

Phần 3 — Bạn ở tầng nào?

Cuốn sách được viết cho ba tầng người đọc. Tầng không đo bạn giỏi hay kém. Nó đo **quyền và trách nhiệm** bạn đang có với con người — và vì thế quyết định bạn đọc công thức nào để *làm*, công thức nào để *hiểu*.

Trả lời ba câu theo thứ tự. Dừng ở câu đầu tiên cho bạn kết quả.

```
XÁC ĐỊNH TẦNG — BA CÂU HỎI

Câu 1. Bạn có ký hợp đồng lao động và chịu trách nhiệm trả lương
       với tư cách người sử dụng lao động (hoặc được ủy quyền làm việc đó)?
       □ Không → TẦNG A (quản lý, trưởng nhóm trong tổ chức của người khác)
       □ Có   → sang Câu 2

Câu 2. Tổng số người lao động trong doanh nghiệp, hộ kinh doanh của bạn?
       □ Dưới 10 người   → TẦNG B, đọc thêm Chuyên đề 3
       □ 10 đến 60 người → TẦNG B
```

```
       □ Trên 60 người   → sang Câu 3

Câu 3. Bạn có ít nhất hai trong ba thứ sau không:
       phòng/chuyên viên nhân sự chuyên trách · công đoàn cơ sở ·
       từ hai cấp quản lý trở lên giữa bạn và nhân viên tuyến đầu?
       □ Có   → TẦNG C
       □ Không → TẦNG B (quy mô của C nhưng cách vận hành còn của B —
                 đi lộ trình B trước, bổ sung Công thức 46 và 20 sớm)

KẾT QUẢ: TẦNG ……
```

Nếu bạn đứng giữa hai tầng, hãy đi lộ trình của tầng thấp hơn trước, rồi bổ sung những công thức đầu tiên của tầng cao hơn — đúng nguyên tắc của Bản đồ 1. Trưởng nhóm được giao quyền rất rộng vẫn là tầng A về mặt pháp lý, vì chữ ký cuối cùng không phải của bạn; nhưng hãy đọc kỹ các công thức tầng B về tuyển dụng và lương.

Phần 4 — Tự chấm bảy trụ

Bảy trụ là bảy Phần của cuốn sách, đi theo vòng đời một con người trong đội: **N**hìn người → **D**ùng người → **B**ồi dưỡng → **G**iữ chân → **Đ**ánh giá & kỷ luật → **U**y & nhân hòa → **H**ệ thống.

Chấm mỗi trụ từ 1 đến 10. Luật chơi chỉ có một: **mỗi điểm phải đi kèm một bằng chứng cụ thể** — một con số ở Phần 1, một tờ giấy có hoặc không có, một sự việc đã xảy ra. “Tôi thấy đội cũng ổn” không phải bằng chứng.

Bảng dưới đây mô tả ba mốc để bạn neo điểm. Nếu đội bạn giống cột “2 điểm” hơn, đừng tự cho 5.

Trụ	Khoảng 2 điểm — trông như thế này	Khoảng 5 điểm	Khoảng 8 điểm
N — Nhìn & chọn người	Tuyển qua người quen, phỏng vấn bằng cảm giác; nhiều người đi trong 90 ngày đầu	Có câu hỏi phỏng vấn chuẩn bị trước nhưng không chấm điểm; thử việc chưa có mốc	Có tiêu chí năng lực, bài thử thật, phiếu chấm; tỷ lệ qua thử việc được đo
D — Dùng người & giao việc	Mọi việc chạy qua bạn; giao rồi tự làm lại	Có giao việc nhưng không rõ “xong” là gì; vài người được tự quyết	Mỗi vị trí có mô tả một trang; có ma trận ai được quyết gì
B — Bồi dưỡng & đề bạt	Không ai được kèm; đề bạt theo thâm niên hoặc theo người thân	Có kèm người mới nhưng tùy hứng; đề bạt người giỏi việc nhất	Có lộ trình nghề; có người kế cận cho vị trí then chốt; đề bạt có giai đoạn thử thách
G — Động lực & giữ chân	Người giỏi nộp đơn bất ngờ; lương mỗi người một kiểu	Biết vì sao người cũ đi nhưng chưa làm gì khác; có khen nhưng chung chung	Có phỏng vấn ở lại; thang bảng lương giải thích được; người đi vì đời sống, không vì bức xúc
Đ — Đánh giá &	Không đánh giá, hoặc ai cũng “đạt”; xử lý bằng phạt tiền hoặc quát	Có đánh giá cuối năm; kỷ luật tùy trường hợp	Đánh giá theo tiêu chí công bố trước; kỷ luật đúng trình tự, hiếm khi phải dùng

Trụ	Khoảng 2 điểm — trông như thế này	Khoảng 5 điểm	Khoảng 8 điểm
kỷ luật			
U — Uy & nhân hòa	Người ta nghe vì sợ; có bè phái, người nhà được ưu ái	Êm ả nhưng không ai dám nói thật	Mâu thuẫn được gỡ sớm; có kênh nói chuyện thật; công bằng với cả người thân
H — Hệ thống	Mọi thứ nằm trong đầu bạn; bạn vắng là chững	Có vài quy trình viết ra nhưng không ai cập nhật	Có bộ quy chế, quy trình một trang, năm chỉ số được theo dõi định kỳ

```
PHẦN 4 — TỰ CHẤM BẢY TRỤ (thang 1–10)

Trụ  Tên                        Điểm   Bằng chứng (sổ/giấy tờ/sự việc)
N    Nhìn & chọn người          ……     ……
D    Dùng người & giao việc     ……     ……
B    Bồi dưỡng & đề bạt         ……     ……
G    Động lực & giữ chân        ……     ……
Đ    Đánh giá & kỷ luật         ……     ……
U    Uy & nhân hòa              ……     ……
H    Hệ thống                   ……     ……
                          TỔNG: …… / 70

Trụ thấp nhất: ……   (Nếu hòa điểm: xem quy tắc hòa bên dưới)
Người cùng chấm cho trụ này: …… điểm — chênh lệch: ……
```

Tổng điểm chỉ để so với chính bạn ở lần làm sau, không để so với doanh nghiệp khác — đây là thang tự chấm, không phải chuẩn đo lường. Nếu tổng từ 60 trở lên, hãy nhờ một người khác chấm lại.

Quy tắc hòa điểm

Nếu hai trụ cùng thấp nhất:

1. Trụ nào dính tới một cờ đỏ ở Phần 2 thì chọn trụ đó.
2. Nếu không có cờ đỏ, chọn trụ **đứng trước** trong vòng đời (N trước D, D trước B…). Lý do: trụ đứng trước thường là gốc của trụ đứng sau. Người được chọn sai thì giao việc giỏi mấy cũng khó; việc không rõ thì đánh giá công bằng mấy cũng thành tranh cãi.
3. Nếu bạn và người cùng chấm lệch nhau từ ba điểm trở lên ở một trụ, ngồi lại nói chuyện về trụ đó trước khi chọn. Khoảng lệch ấy thường là thông tin quý nhất của cả bài.

Phần 5 — Bảng tra: mở công thức nào trước?

Lấy trụ thấp nhất của bạn (hàng) và tầng của bạn (cột). Ô gặp nhau cho bạn hai công thức. Đọc công thức đứng trước trước.

Trụ thấp nhất	Tầng A — quản lý mới	Tầng B — chủ doanh nghiệp nhỏ	Tầng C — doanh nghiệp vừa
N — Nhìn & chọn người	Công thức 1, 2	Công thức 6, 1	Công thức 3, 5
D — Dùng người & giao việc	Công thức 10, 9	Công thức 9, 11	Công thức 11, 14
B — Bồi dưỡng & đề bạt	Công thức 16, 15	Công thức 19, 15	Công thức 20, 17

Trụ thấp nhất	Tầng A — quản lý mới	Tầng B — chủ doanh nghiệp nhỏ	Tầng C — doanh nghiệp vừa
G — Động lực & giữ chân	Công thức 22, 26	Công thức 23, 22	Công thức 22, 24
Đ — Đánh giá & kỷ luật	Công thức 31, 29	Công thức 34, 43	Công thức 29, 35
U — Uy & nhân hòa	Công thức 36, 37	Công thức 38, 40	Công thức 41, 42
H — Hệ thống	Công thức 45, 44	Công thức 43, 46	Công thức 46, 44

Vì sao các ô lại khác nhau giữa ba tầng

Cùng một trụ yếu, nhưng chỗ bạn đặt tay vào được thì khác. **Tầng A** bắt đầu bằng những gì tự làm được ngay ngày mai mà không cần ai duyệt: chưa sửa được nội quy, nhưng góp ý đúng cách (Công thức 31) và chuẩn bị kỳ đánh giá tử tế (Công thức 29) thì được. **Tầng B** bắt đầu bằng những gì đúng luật và chỉ chủ mới quyết được: nội quy đi trước kỹ năng góp ý, thang bảng lương đi trước lời khen. **Tầng C** bắt đầu bằng thiết kế và bằng số: trụ D yếu hiếm khi do một quản lý giao việc vụng, mà do cả công ty chưa có ma trận ai được quyết gì (Công thức 11).

Tra xong, chỉ đọc hai công thức ấy trong tuần này — không mở thêm — và ghi ngày làm lại bài sau chín mươi ngày vào lịch ngay bây giờ.

Ví dụ làm mẫu: chị Diệp, tuần đầu tháng 03/2026

Bạn sẽ gặp chị Diệp suốt cuốn sách. Đây là lần đầu bạn thấy chị ngồi với những con số của mình.

Tuần đầu tháng 03/2026, chuỗi sáu cửa hàng của chị — bốn ở Biên Hòa, một ở Trảng Bom, một ở Long Thành — vừa chuyển từ hộ kinh doanh sang công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên. Chị tin mình hiểu đội của mình. Chị điền bài với một cảm giác khá chắc: “Đội chị yếu nhất ở giữ người. Lương thấp hơn mấy chuỗi lớn, nên người ta đi.”

Đây là những ô chị điền — tôi trích những ô quan trọng nhất.

```
PHẦN 1 — TRÍCH BÀI CỦA CHỊ DIỆP (tuần đầu 03/2026)

1.  Tổng số người lao động: 48
    (42 bán hàng — kho — giao hàng, 6 văn phòng)
6.  Số người nghỉ năm 2025: 21
7.  Tỷ lệ nghỉ việc: 21 ÷ 48 ≈ 44%   (tạm dùng số đầu kỳ)
8.  Tỷ lệ qua thử việc: CHƯA ĐO
9.  Thời gian tuyển bình quân: CHƯA ĐO
11. Quỹ lương tháng: ~520 triệu (chưa gồm phần BHXH doanh nghiệp đóng)
12. Doanh thu bình quân tháng: ~3,1 tỷ
13. Chi phí nhân sự / doanh thu: 520 ÷ 3.100 ≈ 16,8%
14. Chi phí thay một nhân viên bán hàng: ~15 triệu (ƯỚC TÍNH, ~1,5 tháng lương)
    × 21 người = ~315 triệu năm 2025 (ƯỚC TÍNH)
15. Nội quy lao động bằng văn bản: Không
16. Thang bảng lương bằng văn bản: Không
17. Quy chế thưởng bằng văn bản: Không
18. Vị trí có mô tả công việc: 0
21. Nếu tôi nghỉ một tháng, việc dừng đầu tiên: duyệt đổi trả hàng
    và xếp ca khi có người nghỉ
22. Người nhà trong đội: Có — quản lý kho là em họ
```

Chị dừng lâu nhất ở ô 14: ba trăm mười lăm triệu, dù chỉ là ước tính — khoảng một phần mười doanh thu một tháng, chảy đi vì người đến rồi đi.

Rồi đến Phần 2. Chị đánh "Có" ở ba cờ đỏ:

Cờ đỏ	Hiện trạng của chị Diệp tháng 03/2026
1 — Từ 10 người mà chưa có nội quy đăng ký	48 người, chưa có nội quy bằng văn bản
2 — Phạt tiền, trừ lương	Đi muộn trừ 50.000 đồng mỗi lần vào lương
3 — Thử việc sai luật	Thử việc 3 tháng cho nhân viên bán hàng, lương 70%

Cờ đỏ thứ ba làm chị bất ngờ nhất. Ba tháng "cho chắc" vượt xa mức luật cho phép với nhân viên bán hàng, và bảy mươi phần trăm thấp hơn mức sàn tám mươi lăm phần trăm.

Phần 3 thì nhanh: chị ký hợp đồng và trả lương với tư cách chủ doanh nghiệp, bốn mươi tám người, không có phòng nhân sự riêng, không có công đoàn. **Tầng B.**

Phần 4, chị chấm cùng chị Nguyệt — cửa hàng trưởng cửa hàng số 1, người đã theo chị mười hai năm:

```
PHẦN 4 — BÀI CỦA CHỊ DIỆP

Trụ  Điểm  Bằng chứng
N    4     Tuyển qua người quen và tin đăng Facebook; thử việc sai luật;
           tỷ lệ qua thử việc chưa đo
D    4     Không vị trí nào có mô tả; đổi trả hàng phải gọi chị duyệt
B    3     Chưa có ai được chuẩn bị để lên cửa hàng trưởng
G    3     44% nghỉ việc năm 2025; lương bán hàng 8–11 triệu, không ai
           giải thích được vì sao người này 8, người kia 11
Đ    2     Không đánh giá định kỳ; xử lý đi muộn bằng trừ lương
U    3     Quản lý kho là người nhà, đi muộn và thất lạc hàng không bị
           xử như người khác — đội kho biết
H    3     Không nội quy, không quy chế; chị vắng là đổi trả và xếp ca dừng
                                    TỔNG: 22 / 70
Trụ thấp nhất: Đ (2 điểm) — dính cờ đỏ 1 và 2
```

Chị Nguyệt chấm trụ G cao hơn chị Diệp một điểm, nhưng chấm trụ U thấp hơn hai điểm. Khi chị Diệp hỏi vì sao, chị Nguyệt chỉ nói một câu:

> — *"Người ta không đi vì lương đâu chị. Người ta đi vì thấy có người làm sai mà không sao."*

Đó là lúc cảm giác "đội chị yếu ở giữ người" của chị Diệp đổi hướng. Giữ người là triệu chứng. Gốc nằm ở trụ Đ — không có luật chơi rõ ràng, và luật chơi đang có thì vừa sai luật, vừa không áp dụng cho mọi người như nhau.

Tra bảng: trụ Đ × tầng B → **Công thức 34** (kỷ luật đúng luật — nội quy, trình tự và điều bị cấm) và **Công thức 43** (bộ quy chế nhân sự tối thiểu). Theo quy tắc ưu tiên của Phần 2, chị đọc Bản đồ 2 trước.

Trong suốt cuốn sách, bạn sẽ thấy chị đi tiếp: tháng 03/2026 bỏ hẳn phạt tiền và bắt đầu soạn nội quy; tháng 05/2026 nội quy được đăng ký; tháng 07/2026 có thang bảng lương và quy chế thưởng. Chị không bắt đầu từ chỗ chị tưởng là yếu nhất, mà từ chỗ bài làm chỉ ra.

Nếu là anh Phong hay ông Toản

Hình dung hai người bạn đồng hành kia làm bài vào tháng 02/2026. Anh Phong — trưởng nhóm tám người, không ký hợp đồng — là **tầng A**; ô 21 của anh là "code của cả nhóm"; trụ D thấp nhất → **Công thức 10, 9**. Ông Toản — một trăm sáu mươi người, có phòng hành chính – nhân sự và công đoàn — là **tầng C**; ô 21 của ông là "lịch ca và chuyện hai ca cãi nhau"; trụ U thấp nhất → **Công thức 41, 42**. Ba người, ba điểm bắt đầu. Không ai bắt đầu ở Công thức 1.

Trước khi lật trang

Giữ tờ bài làm này. Bạn sẽ cần nó ba lần nữa: khi đọc Bản đồ 1, khi kết thúc vòng chín mươi ngày đầu tiên, và khi làm lại bài này lần thứ hai để so.

```
GHI LẠI KẾT QUẢ
Tầng: ……   Trụ thấp nhất: ……   Tổng điểm: …… / 70
Cờ đỏ pháp lý: ……
Hai công thức mở đầu tiên: Công thức …… và Công thức ……
Ngày làm lại bài (sau 90 ngày): ……/……/……
```

Làm Lần 1 bài kiểm tra ba mươi câu ở Phụ lục E ngay bây giờ, trước khi đọc tiếp. Bài tự định vị cho bạn biết đội của bạn đang ở đâu; bài kiểm tra cho bạn biết *chính bạn* đang hiểu quản trị con người đến đâu. Đừng xem trước đáp án, đừng sợ điểm thấp — điểm Lần 1 càng thật, khoảng cách với Lần 2 càng có ý nghĩa.

Bây giờ bạn đã có tầng của mình, trụ yếu nhất và điểm xuất phát. Bản đồ 1 ngay sau đây sẽ đặt cả bốn mươi chín công thức lên một tờ giấy, chỉ bạn cách đọc triệu chứng của trụ hỏng, và vạch vòng chín mươi ngày cùng lộ trình đi qua cuốn sách theo đúng tầng mà bạn vừa tìm ra.

Lại Thế Vũ – Dr Land | laithevuofficial@gmail.com | Zalo 0969 872 012⌂ Về Mục lục