


PHẠM CÔN SƠN

CHIA KHOA VÀNG



cho người
trắng tay

LẬP NGHIỆP

Sadec, Nov 3, 2014

PHẠM CÔN SƠN

CHÌA KHÓA VÀNG

CHO NGƯỜI

TRẮNG TAY LẬP NGHIỆP

-
- * Những yếu-tố căn-bản để thành-công trên đường đời.
 - * Nhận-định và lồng hợp các phương - pháp lý-chức khoa-học và giáo lý nhân-sự, như các phương-pháp TAYLOR, FAYOL, MA-CHIAVEL.. áp dụng vào hoàn cảnh xã hội Việt-Nam, trên các lãnh- vực lý-chức cơ sở, quản-trị kinh-doanh, lãnh- đạo chỉ-huy...
-

Kính tặng :

Cố Giáo sư TRẦN VĂN HƯƠNG tức
LÊ VĂN HIẾP

G.S. Hùng-Nguyên NGUYỄN NGỌC HUY
tức Thi-sĩ ĐĂNG-PHƯƠNG

Nhà văn PHẠM-THÁI NGUYỄN NGỌCTÂN

Thi-sĩ HOÀI-SƠN UNG-NGỌC-NHĨA

Những vị Giáo-Sư truyền dạy cho tôi

chí hướng và ý thức xung đàng của con
người trong những năm tao loạn và kháng
chiến.

PHẠM CÔN-SƠN

Cùng một tác giả :

- * Tủ Sách RÈN NHÂN CÁCH, nhà xuất-bán SÓNG-MỚI :
 - HÔN-NHÂN VÀ HẠNH-PHÚC : In lần 1. 1977
 - 2. 1981
 - 3. 1965
 - 4. 1968
- TÌNH-YÊU VÀ GIA-ĐÌNH 1969
- * Tủ Sách HỌC LÀM NGƯỜI, nhà xuất-bán KHAL-TRÍ :
 - TÌNH-YÊU VÀ HÔN-PHỐI 1970
 - PHỤ-NỮ VÀ CUỘC ĐỜI 1970
- * Tủ Sách CON Đ. ỜNG THÀNH-CÔNG,
nhà xuất-bán THANH-TÂN :
 - SỐNG ĐỜI VƯƠN LÊN 1970
 - CHÌA KHÓA VÀNG
CHO NGƯỜI TRẮNG TAY LẬP NGHIỆP 1970
- * BỘ PHÁT-TRIỂN SẮC-TỘC ấn-hành :
 - NHÌN VỀ NÚI RỪNG CAO-NGUYÊN 1970

Mục-Lục

LỜI TÁC GIẢ

PHẦN THỨ NHẤT

SINH HOẠT NGHIỆP-VỤ VỚI PHƯƠNG-PHÁP T.Ổ-CHỨC THEO KHOA HỌC

CHƯƠNG 1

NHẬN-THỨC VỀ NHỮNG HIỆN-TRẠNG SINH-HOẠT NGHIỆP-VỤ

- Đặc-tính sinh hoạt xã-hội Việt-Nam 29
- Hiện-tượng trong xi-nh nghiệp kinh-doanh,
thương-mãi 31
- Nền hành-chánh nặng nề thủ-lục 32
- Ý-thức canh-tân sinh-hoạt 34

CHƯƠNG 2

TÂN THỨC HÓA NGHIỆP VỤ

- Mục tiêu tăng năng suất 37
- Khóa học t.ổ chức 40
- Giao t.ổ nhân sự 41
- Sự ứng dụng vào hoàn cảnh Việt-Nam 42

CHƯƠNG 3

TIẾN TRÌNH VÀ NGUỒN GỐC CỦA PHƯƠNG PHÁP TỔ CHỨC KHOA HỌC

— Thời kỳ khai sáng trong nền văn minh cổ Hy-Lạp	45
— Thời kỳ phục hồi ở các nước Tây Âu	47
— Thời kỳ phần tính toán diện	49
— Ảnh hưởng sự thành công của Fayol và Taylor	52

CHƯƠNG 4

TỪ NHỮNG LÝ THUYẾT ĐẾN NHỮNG CÔNG TRÌNH THỰC HIỆN QUY MÔ TRONG LỊCH SỬ NHÂN LOẠI

— Kỳ quan, chứng tích kỹ thuật tổ chức của nền văn minh cổ	53
— Kỳ công tổ chức trong thế kỷ Périclès	57
— Những sáng kiến trong thế kỷ 16-18 ở Tây-Ân	59
— Kỳ công tổ chức của Napoléon 1er trong võ công và cải tổ hành chính	60
— Những công trình và thành tích tổ chức trong thế kỷ 20	61

CHƯƠNG 5

TỪ NHỮNG QUY TẮC, PHƯƠNG PHÁP CỦA THẾ KỶ 16 ĐẾN CHUYÊN KHOA THỰC DỤNG CỦA THẾ KỶ 20

— Phương pháp ba bản của Bacon	64
— Bốn quy tắc của Descartes	65
— Bốn phương pháp của Stuart Mill	66
— Phương pháp thử nghiệm của Claude Bernard	67
— Học thuyết của Fayol và 6 loại công việc quản lý xi nghiệp	68
— Phương pháp của Taylor với 11 điểm tổ chức khoa học	71

PHẦN THỨ HAI

KỸ THUẬT TỔ CHỨC CƠ SỞ VÀ QUẢN TRỊ

CHƯƠNG 1

NHẬN ĐỊNH VỀ PHƯƠNG PHÁP TỔ CHỨC CỦA TAYLOR VÀ FAYOL

— Cuộc đời và sự nghiệp của Taylor	80
— Sự thành công của một người lặn tâm và thiện chí	82
— Sự nghiệp và chỉ hướng của Fayol	83
— Lý thuyết của Fayol và thực tế nghiệp vụ	86

CHƯƠNG 2

KHẢ NĂNG VÀ KỸ THUẬT TỔ CHỨC

— Hoạch định tổ chức	88
— Phương tiện tổ chức	90
— Hệ thống tổ chức	92
— Phương pháp thập tiến phổ cấp C.D.U.	95
— Ký hiệu, phù hiệu và đồ biểu thống kê	98
— Xử dụng nhân sự	102

CHƯƠNG 3

TẬN DỤNG NHÂN VẬT LỰC

— Phối trí công việc và nhân lực	108
— Phân công và kiểm soát	110
— Thù lao tương xứng và công bình	114
— Các cách thức trả thù lao	116
— Mẫu mực hóa dụng cụ và hóa vật	118
— Dự trữ và tồn trữ nguyên liệu	119

CHƯƠNG 4

TÀN THỨC HÓA DỤNG CỤ VÀ HỢP LÝ HÓA CÔNG VIỆC

— Tạo thuận cảnh làm việc	122
— An ninh lao động và cơ sở	124
— Thu dụng và lặn dụng sáng kiến thì đua nghiệp vụ	126
— Trang bị và tân thiết	128
— Hợp thời, hợp lý hóa công việc	129

CHƯƠNG 5

LÀM THẾ NÀO ĐỀ TỜ CHỨC THÀNH CÔNG

— Phát nam vững lòng vẫn đề một	132
— Phát hiệu tâm lý nhân viên	134
— Thấu triệt tâm lý quần chúng	136
— Phải có khả năng chỉ huy	137

PHẦN THỨ BA

PHƯƠNG PHÁP GIAO TẾ NHÂN SỰ

CHƯƠNG 1

GIAO TẾ NHÂN SỰ LÀ GÌ ?

— Một học thuyết thực dụng về xã hội và tâm lý	141
— Một căn bản của nghệ thuật xã giao và nghiệp vụ	145
— Giao tế nhân sự trong chiến tranh	147
— Giao tế nhân sự trong lãnh vực chỉ huy	150

CHƯƠNG 2

GIAO TẾ NHÂN SỰ TRONG CÁC NGHIỆP VỤ

— Trong các xí nghiệp	155
— Trong các tổ chức thương mại	158
— Tại các văn phòng giao tế	160
— Tại các công sở	162

CHƯƠNG 3

GIAO TẾ NHÂN SỰ TRONG HOÀN CẢNH CHIẾN TRANH

— Chiến tranh, môi trường phát triển giao tế nhân sự	166
— Giao tế nhân sự trong các đơn vị quân đội	167
— Đại tướng George Marshall đã làm gì ?	170
— Đại tướng Mac Arthur đã đối xử với thuộc hạ ra sao ?	173
— Đề đốc Chester W. Nimitz ăn ở ra sao ?	176
— Đại tướng Mark W. Clark với người lính mang giày số 41	178

CHƯƠNG 4

GIAO TẾ NHÂN SỰ TRONG LÃNH VỰC CHỈ HUY

— Nhận định lỏng quắt	182
— Phương pháp của Machiavel	184
— Một đường lối gian hùng	188
— 12 đức tính cần thiết của nhà chỉ huy trong lãnh vực giao tế nhân sự.	191
— 4 Nguyên-tắc của người chỉ huy trong vấn đề giao tế nhân sự	194
— 27 Phương pháp cải tiến việc giao tế nhân sự	197

CHƯƠNG 5

TÂM LÝ CON NGƯỜI VÀ ĐẶC TÍNH CỦA MÁU

— Phân loại các thứ máu	203
— 4 loại máu với 4 đặc tính nhân sinh	205
— Bản chất nghiệp vụ qua các loại máu	207
— Phân tách các loại máu tại các địa phương	208
— Những vùng ảnh hưởng trên thế giới	210

PHẦN THỨ TƯ
BÍ THUẬT LÃNH ĐẠO CHỈ HUY

CHƯƠNG 1

TRÁCH VỤ VÀ TINH THẦN CHỈ HUY

- *Khái niệm về lãnh đạo chỉ huy* 218
- *Nhiệm vụ chỉ huy* 221
- *Hậu quả của sự chỉ-huy kém cỏi* 223
- *Chỉ huy trong chế độ phong kiến* 225
- *Chỉ huy trong chế độ dân chủ* 227

CHƯƠNG 2

ĐỐI PHÓ BẤT MÃN

- *Các thành phần bất mãn* 231
- *Biện pháp ngăn ngừa* 233
- *Phương-pháp cử nhiệm* 236
- *Những phương-pháp phát triển nhân viên* 238

CHƯƠNG 3

THUẬT DỤNG NGƯỜI

- *Sự tế nhị của người cầm đầu* 241
- *Những hạng người theo Platon, Kretschmer, Sheldonchia.* 243
- *4 hạng người theo quan niệm các nhà y-khoa* 245
- *Những hạng người theo Claude Sigaud, Mac Auliffe, Garin* 245

CHƯƠNG 4

NHIỆM VỤ CHỈ HUY VỚI PHƯƠNG PHÁP POBSCORD

- *Hoạch định chương trình* 249
- *Tổ chức cơ sở và phân hành* 251
- *Thiết-lập và kiểm soát ngân sách* 252
- *Lựa người giao việc* 253
- *Phối hợp công việc* 254
- *Kiểm soát công việc* 255
- *Điều khiển guồng máy* 257

CHƯƠNG 5

CHỈ HUY, MỘT NGHỆ THUẬT

- *Suy lý trước hành động* 259
- *Làm việc với đồng hồ* 260
- *Biết chăm sóc nhân-viên* 260
- *Tự trắc nghiệm khả năng mình* 261

PHẦN SAU SÁCH

- *Một ước vọng khiêm nhường* 264
- *100 tư-tưởng tu-dưỡng tinh-thần* 266



LỜI TÁC GIẢ

SAU quyền SỐNG ĐỜI VƯƠN LÊN, viết về «*Những Bí-Quyết Thành-Công Cho Bạn Trẻ Vào Đời Tạo-Dựng Sự-Nghiệp*», tôi lại được có cơ-hội gửi đến độc-giả thân mến quyền sách này.

Đây là một quyển viết cho những người lập nghiệp.

Hai tiếng «*Lập Nghiệp*» tự nó đã biểu hiện tính-chất quan-trọng của một sự việc lớn lao trong đời của bất cứ người nào.

Nếu không nói là thiêng-liêng, thì đó cũng là hai tiếng có ý-nghĩa không nhỏ trong cuộc sống của mỗi người chúng ta. Hai tiếng đó không phải chỉ dành cho những người kinh-doanh thương-mãi, trong một phạm-vi thu hẹp, như một số người có thể lầm tưởng. Chính thật ra đó là công việc, là mục-đích của hết thảy mọi người, dù theo đuổi bất cứ nghề-nghiệp nào. Chúng ta có thể lập nghiệp với cuộc đời của một chiến-sĩ, của một người buôn bán, một người làm công, một người thợ, một công-chức hành-chánh, hay là một chuyên-viên.

Dù với sắc-thái hoàn-cảnh, tư-thế nào, chúng ta vẫn có thể lập nghiệp riêng, với ước-vọng thành-đạt chân-thành. Chỉ có điều là sự-nghiệp của chúng ta lớn hay nhỏ và sự mưu tìm dễ hay khó mà thôi.

Quyển sách này được viết nhằm mục-đích giúp cho độc-giả suy tư để tìm những giải-pháp tốt cho công cuộc lập-nghiệp của mình. Tác-giả không có tham vọng là sách sẽ giúp cho người đọc những kinh-nghiệm tạo lập những sự-nghiệp

20, hoặc giúp cho người đọc trở thành một nhân vật lớn trong thiên-hạ mà chỉ ước mong rằng nó sẽ đem đến cho người đọc những sự hiểu biết hữu-ích, trong khi tiến hành và mưu tìm mục-dịch, ý-nghĩa tối hậu của mình.

Hai chữ «Trắng Tay» vạch rõ thêm tình-trạng tranh sống vươn mình lên của những người mà bản thân không có được một hậu-thuần nào, những người ở trong tình-trạng phải tự tận dụng tất cả nỗ-lực tinh-tế, khôn-khéo để tự mình làm nên, nghĩa là thành-công nhờ khối óc và hai bàn tay đa hiệu chứ không phải nhờ tiền của sẵn, danh-vọng và những sự giúp đỡ tán-trợ sẵn có của người khác. Đó là những người tự lập đáng ngưỡng-mộ.

Những người đó, khi tạo lập sự-nghiệp, chắc chắn sẽ gặp phải vô số gút mắc, trở ngại cuộc đời.

Vậy thì sách này sẽ đem đến cho những người đó một số vấn-đề có thể mở ra được những gút mắc cùng san-bằng những trở ngại ấy.

Chính vì vậy mà quyền sách được chọn nhan-đề **CHÌA KHÓA VÀNG CHO NGƯỜI TRẮNG TAY LẬP NGHIỆP**. Chìa khóa là vật nhỏ bé nhưng có công dụng lớn cần-thiết dùng để mở những cánh cửa, những ổ khóa, mở toang những gì mà người ta khóa kín, đóng chặt.

Nó lại là chìa khóa vàng. - tác-giả không muốn gọi là chìa khóa màu-nhiệm hay thần-diệu vì không thực-tế. Là sách ngữ, một thứ quý giá, một thứ danh-dự chỉ dành tặng cho những người xứng đáng; những người nghèo tiền của nhưng lại giàu ý chí tiến-thủ.

«Nguyên do nào thúc đẩy tác-giả viết quyển sách này?
Đấy là vấn-đề mà tác-giả xin được trình-bày bằng tất cả chân-tình với độc giả.

Hoàn-cảnh xã-hội Việt-Nam trong mấy mươi năm qua, và chắc chắn còn trong nhiều năm nữa, phải chấp nhận ở vào tình-trạng phức-tạp. Đất nước luôn luôn giao-động vì những hiện-tượng tranh-đấu vượt thoát những nghịch cảnh thống khổ của dân-tộc để đòi quyền độc lập, tự-quyết và dân-chủ, tự do.

Trong gần hai phần ba thế-kỷ 20, dân chúng Việt-Nam đã sử-dụng một phần lớn thời-gian vào các cuộc tranh-đấu chung, liên-miền không ngừng. Trong đó, còn có những cuộc chiến tranh máu lửa tàn khốc, những cuộc chiến đi-thăm và tử nhục nhất.

Trong hoàn-cảnh hỗn-tạp, khốn khổ như vậy, dân-chúng Việt-Nam đã liên tục tiếp nhận nhiều nếp sống ngoại-lai, khác biệt nhau từ ba mươi năm qua, khiến cho tinh-thần và sinh-hoạt quần-chúng không còn thuần nhất nữa. Nền tảng giáo-dục tinh-thần cũ xưa hoàn-toàn bị triệt hạ. Hệ-thống văn-hóa giáo-dục mới liên tiếp bị đổ vỡ tàn phá. Những kiến-trúc của hệ-thống này cùng chung nhau một số phận, khi mới dựng lên chưa được vững vàng thì bị lung lay vì những xu-hướng, những giải-pháp, những kế-hoạch mới.

Nếu hệ-thống giáo-dục tinh-thần cũ xưa ngày nay không còn được áp-dụng đào tạo những con người hiền đức, có nhân, có trí thì nền giáo dục hiện hữu cũng chưa hoàn-toàn đào-luyện được những con người thực-dụng, những người chừa nghiệp đa hiệu.

Nhìn chung phần lớn, thanh-niên theo đuổi nền giáo-dục phổ-thông hay chuyên-nghiệp ra đời vẫn phải gian-nan, vất vả nhiều trở lực, chẳng riêng vì hoàn-cảnh kém may của mình, của giai-đoạn đất nước chiến tranh, mà còn vì khắt-nặng học-

vấn của mình chưa đủ hay không thích-hợp với những nhu-cầu sinh-hoạt, những điều-kiện tiền thân lập-nghiệp.

Không phải tác-giả phủ nhận công-lao, vai trò càng giá-trị của nền giáo-dục hiện tại nhưng vạch ra một sự thật rõ rệt, do ảnh-hưởng một đường lối giáo-dục chưa được nghiên-cứu kế-hoạch-hóa; nói khác đi là đường lối và hệ-thống giáo-dục chưa được tổ-chức hoàn-hảo.

Như vậy, những thanh-niên đã hoàn-tất công-trình học-vấn theo đường lối giáo-dục này, với mảnh bằng khá dầy trong tay, ra đời tiền thân lập nghiệp chưa thể chứng tỏ được mình là chuyên-viên, nếu theo đuổi một chuyên-khoa, vì những kinh-nghiệm thu thập được ở học-đường quá ít, không ứng dụng đúng với thực-tế. Còn những thanh-niên kém may mắn, học hành dang dở, phải ra đời sớm lại càng vất vả hơn nữa.

Hoàn-cảnh đất nước lâm chiến luôn luôn đem đến cho họ những vấn đề suy-tính mãi không tròn, họ không thể hoạch-định tổ-chức cuộc đời, sự-nghiệp cách sao cho được dễ dàng, phải chấp nhận cuộc sống lộn độn, tối thiểu từ tuổi 20 đến 30; như vậy, họ phải phí bỏ đáng tiếc, hoặc là chưa làm nổi được việc hữu ích cho đời mình trong ít nhất 10 năm triển-vọng, đây rãng-lực cùng nhiệt tâm của tuổi trẻ. Nói khác hơn thì đa phần đã bỏ qua đi mau chóng một nửa đời người mà không làm gì được coi là ý nghĩa cho cuộc sống của mình.

Đây là một vấn-đề mà những nhà có trách-nhiệm giáo-dục thanh-niên, những nhà lãnh-đạo xã-hội đề chát suy-tư.

Nhiều người trong chúng ta thường than vãn rằng đất nước chúng ta chậm tiến. Những lời than vãn đó đúng phần nào, nhưng không làm nên được gì.

Đúng, là vì đất nước chúng ta vẫn còn sống trong giai-đoạn của các quốc-gia Âu-Mỹ vào buổi giao-thời thế kỷ 19 và 20. Trong lúc các quốc-gia đó tiến nhanh thì đất nước chúng ta còn ở vào cảnh nghèo khổ. Trong lúc các xã-hội Âu-Mỹ đã được tiến-triển với những sinh-hoạt khoa-học, tiến xa với lãnh-vực không-gian, thám-hiềm xong nguyệt cầu và đang mưu định vượt đến các hành-tinh khác trong vũ-trụ. Có nền kinh-tế đại-kỹ-nghệ-hoá thì xã-hội chúng ta vẫn còn sống trong hoàn cảnh thiếu tổ-chức đủ mọi phương-diện với nếp sinh-hoạt vẫn còn trong tình-trạng tều công-nghệ hầu hết các nghiệp vụ.

Trước thực-trạng như vậy, than-vãn chỉ là lời nói bay trong gió thoảng, giải-quyết được gì?

Những người lãnh-đạo có trách-nhiệm cần phải hành-động cải-thiện, nhưng phải hành-động với phương-pháp, trong hầu hết các lãnh-vực, mà trước nhất phải là lãnh-vực văn-hoá giáo-dục.

Phải có một nền giáo-dục thực-tiền và hữu-hiệu để đào-tạo một thế hệ tiên-bộ, có năng-lực.

Nền giáo-dục đó phải được nhắm vào hoàn-cảnh thực-tế, không phải theo đuổi những kế-hoạch đốc dụng ở nước người nhưng không phù-hợp với xứ mình. Nền giáo-dục đó cần phải có hệ-thống từ nền-tảng vững chắc đến những kiến-trúc cao tầng, nhưng dù ở vào bậc thứ nào cũng có thể sản-xuất những con người thực dụng, chứ chẳng phải nhắm vào việc đào-tạo những người chỉ có bằng-cấp, chỉ có tác-dụng dành để lộng khùng.

Fayol trước đây đã than-phiền rằng nền giáo-dục cấp đại-học ở Âu-Mỹ chỉ đào-tạo những chuyên-viên chứ không nhắm mục-dịch đào-tạo những người chỉ huy công-việc. Ông

cho rằng như thế không đủ cung ứng cho nhu-cầu tiên-bộ quốc-gia.

Sự than phiền trên đây của nhà tổ-chức Pháp cho chúng ta một ý-thức rằng ở nước ta cũng-cần có một nền giáo-dục thiết thực nhằm mục-dịch đào tạo chẳng những chuyên-viên mà còn cần có thêm những người chỉ-huy công việc nữa.

Tất cả những vấn-đề đó đòi hỏi kế-hoạch-hoá nền giáo dục hiện tại. Nghĩa là phải tổ-chức cho có đường lối. Đền đây, người ta thấy rằng vấn-đề tổ-chức là một vấn-đề quan-trọng. Hơn vậy, nó trở thành một chuyên khoa trọng-yếu, mở đầu cho việc cải-thiện hệ-thống giáo-dục và hết thảy mọi lãnh vực hoạt-động khác.

Vì không biết tổ-chức, không biết làm theo đường lối nào những thứ tự nào cho được hữu-hiệu, chúng ta vẫn cứ mãi «sa lầy» với những công việc không thích-hợp. Việc đáng làm trước không làm, lại đi làm những việc chưa đúng lúc.

Thay vì chúng ta phải xây nền móng, đổ chân tường trước thì lại lo xây tường rồi mới đắp vá chân tường, lo thượng lầu trước rồi mới đúc nền sau, hỏi sao chúng ta không khởi «điên đầu» vì tòa kiến-trúc của chúng ta cứ mãi xiêu quăng, bị đe dọa sụp đổ mãi.

Nhằm vào mục-dịch cải-thiện lề lối làm việc, trong tinh-thần mới, hướng về tương-lai của một xã-hội Việt-Nam tiến bộ xứng-đáng, và nhìn gần nhất, trước nhất, tác-giả viết sách này với tất cả tâm huyết dành cho các bạn trẻ đang tiến lên nhận lấy trách-vụ phụng-sự xã hội và lập nghiệp đời mình, như đã nói ở trước.

Sách này gồm có 4 phần trình bày những vấn đề quan yếu, và cần thiết cho người tạo-lập sự nghiệp: vấn-đề tổ chức cơ sở, vấn đề điều hành, quản trị sự nghiệp, vấn đề đặc nhân-tâm trong mọi sự giao-tế, nuôi dưỡng nghề-nghiệp và vấn đề lãnh đạo công việc, chỉ huy cơ sở.

Phần thứ nhất trình bày khái-niệm về nghiệp vụ với ý thức tổ chức theo khoa học. Đa số trong chúng ta thường sống thiếu tổ chức hoặc tổ-chức không chu-đáo, từ việc ăn ở thường nhật trong gia đình đến những công việc ngoài xã-hội. Tình trạng vô-trật-tự đã có phương hại đến sự thành công trên đường đời. Vì vậy, chúng ta cần sống một cuộc đời có tổ chức, và tổ chức với phương pháp thực tế, khoa-học mọi công việc.

Phần thứ nhất này gồm có 5 chương, 23 tiểu đoạn đề cập đến ý niệm tổ chức, cội nguồn và nguồn gốc của việc tổ chức, một ngành khoa học thực dụng mà ngày nay đã trở thành một môn học được các nước tân tiến đem giảng dạy trong chương trình giáo dục ở cấp trung và đại học, cũng đem áp dụng trong các lãnh vực nghề nghiệp.

Phần thứ hai gồm 5 chương, 25 tiểu đoạn trình bày về kỹ-thuật tổ chức cơ sở và quản trị. Chắc chắn trong chúng ta, ai cũng có một lần phân-vấn, đắn đo phải làm thế nào khi muốn lập ra một cửa hiệu buôn bán, tổ-chức một cơ sở kinh doanh, dù lớn nhỏ, hoặc được giao phó thành-lập, tân-thiết một văn phòng, một đơn vị hành chánh hoặc quân sự. Làm sao cho có hiệu quả? Làm thế nào để được hoàn bị?

Phần thứ hai này sẽ trình bày phương pháp và kỹ-thuật tổ chức càng giải đáp những thắc mắc, thanh thỏa những nỗi bỡ ngỡ khoảng đó.

Phần thứ ba gồm 5 chương, 25 tiểu đoạn trình bày về

phương pháp Giao-Tê Nhân-Sự đối với mọi nghiệp vụ. Chúng ta dù tổ chức sơ sỏ hoàn bị, dù quản trị có phương pháp, nhưng chúng ta thiếu tế-nhị, thiếu khôn khéo trong mọi sự giao tiếp với những người chung quanh, với quần-chúng đồng bào, với khách hàng, với cấp chỉ-huy, với đồng-nghiệp, với cộng sự viên thuộc hạ, chúng ta cũng khó được thành công mau lẹ.

Giao Tế Nhân Sự là một học thuyết thực dụng, học thuyết xã hội về cộng đồng và tâm-lý mà ngày nay, người ta đem giảng dạy, đem áp dụng trong mọi lãnh vực : xã-giao, nghiệp-vụ, chỉ-huy.

Phương-pháp này không những được áp dụng cho người buôn bán đối với khách hàng, viên chức công sở đối với quần chúng đồng bào mà còn cho cấp chỉ-huy trong quân-đội. Dù là một ông tướng tư-lệnh, một viên tiểu đội trưởng, một chủ-sự phòng, hay là một hướng-dẫn-viên du lịch..., thấy đến cần thông thạo khoa giao-tê nhân-sự cũng như viên quản-đốc xí nghiệp, hay người chỉ huy công ty kinh-doanh.

Phần thứ tư và cuối cùng gồm 5 chương, 24 tiểu đoạn trình bày về những bí thuật lãnh đạo công việc và chỉ huy cơ sở. Như ở trước đã nói qua, tác giả không có tham vọng sách sẽ giúp độc giả trở thành những nhà lãnh tụ, những nhân vật lớn lao trong xã hội mà chỉ ước mong giúp độc giả thỏa mãn nhu cầu tìm biết để tự mình tìm ra giải pháp, ánh sáng trong ý-nghĩa và mục đích làm tròn nhiệm vụ. Dù mỗi người trong chúng ta ở vào tư thế nào cũng có thể trở thành một người chỉ huy công việc, trưởng ban, trưởng nhóm, tiểu, trung đội trưởng; chúng ta cũng có những vấn-đề phải suy-tính, thường không tròn. Phần thứ tư này sẽ đem đến cho độc giả những kinh nghiệm cần thiết để giải-tỏa những mối ưu-tư riêng.

Đó là nội-dung của sách. Phần sau sách, tác-giả trình bày thêm 100 tư-tưởng của các danh nhân nhằm mục-đích giúp độc-giả tu-dưỡng tinh-thần cùng điều bày tỏ về một ước vọng khiêm nhường của tác-giả sau khi hoàn thành xong sách này.

Trình-bày một quyển sách với từng ấy vấn đề, tác-giả không sao tránh khỏi những khó khăn.

Khó khăn thứ nhất là, dù muốn dù không, những vấn-đề vạch ra có liên-hệ đến triết-học, hay nói cách khác là vấn-đề phổ-thông về triết-học. Với chủ-trương thỏa mãn nhu-cầu tìm biết của độc-giả và muốn đại-chúng-hóa vấn-đề, tác-giả lại không muốn "triết-lý dài dòng". Trình bày sách, tác-giả muốn sao cho sách được nhiều người đọc, tất cả ai ai cũng hiểu, cho nên đã viết với văn-pháp sáng gọn và thành thật.

Cũng nhằm mục-đích đó, khi đề cập đến những nhân-vật quan-trọng, những danh-nhân, tác-giả đã phải làm công việc chú-thích để giúp độc-giả nhớ lại mau lẹ những danh-nhân đó là người như thế nào, công-nghiệp ra sao. Muốn làm được việc này, tác-giả phải tra-cứu thêm tiểu sử của từng danh nhân rồi trình-bày thu gọn trong khoảng mười dòng.

Sau khi hai điều khó trên đây được cố gắng thanh-thoả, tác-giả tin rằng người đọc cảm thấy thoả-mái.

Điều khó thứ ba là sách này trình bày những vấn-đề mà theo lẽ thông-thường, tác-giả có thể viết ít ra là ba quyển sách với những chi-tiết sâu rộng hơn. Nhưng tác-giả không chủ-trương nặng về số lượng cũng như trình bày những

quyền sách có trình-độ cao. Tác giả vì lý do quảng-bá đại chúng và đem sự đáp ứng cho nhu-cầu tìm hiểu của các bạn trẻ, mà đa phần có kiến thức trung-học, nên đã cố đúc lại, cốt sao các bạn trẻ có thể lãnh-hội được một sự hiểu biết căn bản và khái-quát để có thể ứng-dụng vào hoàn cảnh của mình khi gặp dịp.

Đó là tất cả chân-thành của tác giả khi viết sách này, xin được gửi đến độc giả thân mến.

PHẠM CÔN SƠN

3. IV. 70

PHẦN THỨ NHẤT

SINH - HOẠT NGHIỆP - VỤ VỚI PHƯƠNG-PHÁP TỔ-CHỨC THEO KHOA-HỌC

Tổ-chức theo khoa-học không nhất thiết gồm bằng những phát-mình vĩ-dại khám phá những sự-kiện mới lạ phi-thường, mà nó căn cứ vào sự đồng-hợp những yếu-lẽ chưa thực-hiện được cùng sự quy-nạp những kiến-thức đã được phân-tách và sắp xếp dưới hình thức những quy -cương cùng định luật tạo nên một khoa học.

TAYLOR

CHƯƠNG 1

NHẬN-THỨC VỀ

NHỮNG HIỆN-TRẠNG SINH-HOẠT NGHIỆP-VỤ

- Đặc-tính sinh-hoạt xã-hội Việt-Nam
- Hiện-trạng trong xi-nhiệp kinh-doanh, thương-mãi
- Nền hành-cảnh năng-nề thối-tục
- Ý-thức cạnh-tân sinh-hoạt

CHƯƠNG 2

TÂN-THỨC-HÓA NGHIỆP-VỤ

- Mục-tiêu tăng năng-xuất
- Khoa học tổ-chức
- Giao-tế nhân-sự
- Sự ứng-dụng vào hoàn-cảnh xã-hội Việt-Nam

CHƯƠNG 3

TIẾN-TRÌNH VÀ NGUỒN GỐC

CỦA PHƯƠNG-PHÁP TỔ-CHỨC KHOA-HỌC

- Thời-kỳ khai-sáng trong nền văn-minh Cổ Hy-Lạp
- Thời-kỳ phục hồi ở các nước Tây Âu
- Thời-kỳ phổn-thịnh toàn diện
- Ảnh-hưởng sự thành-công của Fayol và Taylor

CHƯƠNG 4

TỪ NHỮNG LÝ-THUYẾT ĐẾN NHỮNG CÔNG-TRÌNH THỰC-HIỆN QUY-MÔ TRONG LỊCH-SỬ NHÂN-LOẠI

- Kỳ-quan, chúng - tích kỹ-thuật tổ-chức của nền văn minh cổ
- Kỳ công tổ chức trong thế kỷ Périclès
- Những sáng kiến trong thế-kỷ 16-18 ở Tây Âu
- Kỳ công tổ-chức của Napoléon 1er trong võ công và cải-tổ hành-chánh.
- Những công trình và thành tích tổ-chức của thế kỷ 20.

CHƯƠNG 5

TỪ NHỮNG QUY-TẮC, PHƯƠNG-PHÁP CỦA THẾ-KỶ XVI ĐẾN CHUYÊN KHOA THỰC-DỤNG CỦA THẾ-KỶ XX

- Phương pháp Ba Bản của Bacon
- Bốn Quy Tắc của Descartes
- Bốn Phương Pháp của Stuart Mill
- Phương pháp Thi Nghiệm của Claude Bernard
- Học thuyết của Fayol về 6 loại công việc quản lý xí nghiệp
- Phương pháp của Taylor với 11 điểm tổ-chức khoa-học.

I. NHẬN - THỨC VỀ NHỮNG HIỆN-TRẠNG SINH-HOẠT NGHIỆP-VỤ

Mục-dịch quan-hệ như! mà chúng ta phải đặt trong đời sống là cạnh tranh tâm hồn mình.

SOCRATE

CHỮNG TA vẫn thường nghe những câu nói "phải cải tiến, phải sửa đổi lề lối làm việc, phải tổ chức lại cơ sở, nếu không thì dở vớ, thất bại", hoặc những câu tương tự như vậy của những người lãnh-đạo công việc, chỉ huy cơ sở.

Đó là những lời báo động.

Nhưng cải tiến ra làm sao, sửa đổi như thế nào, và tổ chức với cách thức nào?

Ai biết?

Chúng ta vẫn thường gặp cảnh lúng túng này gần như ở hầu hết các lãnh vực hoạt động có hệ thống. Tình trạng xảy ra là do sự thiếu tổ chức, hay tổ chức không có quy củ, thiếu nghiên cứu kỹ từ lúc ban đầu.

Cái cảnh đó còn được thấy ở **Đặc-tính sinh hoạt xã-hội Việt - Nam** khắp các sinh hoạt quần chúng. Người ta kêu than. Người ta lo nghĩ. Người ta bất mãn. Người ta chán nản. Người ta rùng vai phẫn đối. Người ta nghĩ thấy đó là một hiện-tượng. "hiện tượng"

làm việc thiếu tổ chức », một nhược điểm của gần như đa số người Việt-Nam chúng ta.

Từ đời sống cá nhân trong gia-đình đến những tập-thể ngoài xã-hội, từ trong các văn-phòng đến các xí nghiệp, hãng xưởng, từ những hiệu buôn, tư-sở đến các cơ-quan hành-chánh, các đơn vị quân-đội, người ta thấy không thiếu những lối sống, lối làm việc lộn xộn, thiếu sự sắp xếp trật tự.

Nếp sống của đa số người Việt-Nam luôn luôn ở vào tình trạng hỗn tạp. Vốn dĩ, xã hội Việt-Nam là một xã hội nghèo kém, không thừa đủ, về cơm ăn áo mặc cũng như về sự thoải-mái tinh-thần, cho nên mọi sinh-hoạt đều có tính chất «xoay tròn», «giai đoạn» để cung ứng những nhu cầu thiếu thốn.

Trong một phạm vi nhỏ hẹp là gia-đình, chúng ta thấy phần đông sống chui rúc quây quần với nhau trong một căn nhà chật chội, ngột ngạt ở thành thị hoặc là một ngôi nhà đơn sơ, tồi tàn ở thôn quê.

Nhìn vào những nếp sống đó, chúng ta khó mà tìm được sự trật tự, ngăn nắp cho những chỗ ăn, chỗ ngủ riêng biệt. Cha mẹ, chồng vợ, con cái, anh chị em nằm ngủ chung đống nhau tại một chỗ có khi thật hỗn độn, thật trống trải. Người ta đã quen với nếp sống «hỗn hợp» đó mà không mặc cảm. Người ta sống không cầu kỳ, không nhu cầu khó khăn. Người ta chỉ có ước vọng khiêm nhường là sống được tạm đầy đủ, chứ ít dám mong được dư dả, riêng tư. Do vậy mà ít có gia đình Việt-Nam trung và hạ lưu nào tổ-chức cho được vén khéo, gọn gàng, riêng biệt ngôi nhà của mình.

Cuộc tranh sống khó khăn ở ngoài xã hội, nhứt là trong thời chiến-tranh, lại khiến cho đa số dân-chúng phải

đơn-giản-hóa cuộc đời, không dám tự mình đòi hỏi quá nhiều nhu cầu vật chất.

Về phương diện tiến thân, những người trẻ mới lớn lên, với số kiến thức thông thường bực trung-học, chưa đủ khả năng và kinh nghiệm sống cũng như việc trang-bị cho mình một nghề nghiệp vững chắc, đã vội lao mình vào cuộc tranh đấu cho sự sống, mà không kịp ý-thức trước cùng hoạch định tương lai của chính mình. Những người đó không kịp tổ chức gì được cả cho đời sống bản thân.

Trong những tổ chức mưu sinh, chẳng hạn như tổ chức một cuộc buôn bán lớn nhỏ, một cơ sở nghiệp-vụ nào đó, người ta thường tự dụng khả năng phán đoán của mình, với

Hiện - tượng trong xí - nghiệp kinh- doanh thương-mại

kiến thức, cùng kinh nghiệm của riêng mình hay của ông cha để lại. Thông-thường thì người ta... chạy theo phong trào : thấy ai làm được việc gì có kết quả là làm theo, bắt chước theo. Cái hiện tượng «chạy theo đuôi quơ quào» đó không thể nào cho chúng ta một cuộc mưu sinh trường cửu, chắc chắn. Nó chỉ đem đến những cái lợi nhứt thời và sự tàn lụn nhanh chóng. Vì, lẽ dễ hiểu là những việc gì có nhiều người làm thì việc đó không còn là điều mãi mãi có lợi, tồn tại được dài lâu.

Từ lâu nay, những xí-nghiệp trong nước do người Việt-Nam làm chủ thường khởi đầu bằng những cơ sở tiểu công nghệ, lớn dần trong tinh-thần tự túc, và vẫn thường do một người điều khiển, cho nên sự thành bại

đều do kinh nghiệm của một người chứ không phải do phương pháp tổ chức của tập thể.

Người Việt-Nam lại thiếu tinh thần hợp tác, ít người chịu bỏ vốn liếng của mình vào một công ty hợp-doanh để cho người khác quản trị, cho nên khoảng từ 15 năm về trước chưa có những công ty, những tổ chức kinh-doanh lớn. Thành ra, vấn đề tổ chức cũng như chuyên khoa tổ chức không được lưu ý đến.

Ngày nay, những nhà kinh-doanh Việt-Nam đã tiến được một bước là biết hợp nhau lại để gây dựng những đại công ty, nhưng ở vào thời kỳ phôi thai, công việc tổ chức vẫn còn là vấn đề băng khoăn lớn vì thiếu người giỏi về chuyên khoa này chẳng hạn như những chuyên viên về ngành quản trị xí nghiệp.

Có một số ít người đã du học Âu-Mỹ, theo đuổi ngành này, nhưng khi về nước, đã làm việc với chánh-quyền, vì một lý do nào đó, dầu vậy những người này, tạm coi như là chuyên viên, lại không thể thi thố hết tài năng, bởi lẽ va chạm với một nền hành-chánh hết sức nặng nề, chậm-chạp đã có sẵn từ lâu ở nước ta.

Nền hành chánh nặng nề thủ-tục

Dù sao, chúng ta cũng phải nhìn nhận rằng nền hành chánh ở nước ta do Chánh-Phủ Bảo - Hộ Pháp đặt ra. Người Pháp đào tạo một nền hành chánh có tính cách trói buộc để cai trị. Đó là một nền hành chánh khắc khe, luôn luôn khóa chặt bằng nhiều thủ tục chứ không phải cởi mở.

Người Pháp đã đưa ra những luật lệ hành-chánh cốt sao những cấp thừa hành bản xứ phải tuân lệnh với

tinh thần sợ trách nhiệm, cùng những biện pháp ngăn-ngừa phản trắc chứ không phải thể hiện một tinh thần tháo vác, phục vụ. Do vậy mà chúng ta có thể nói nền hành chánh sẵn có ở Việt-Nam là một nền hành-chánh cai trị khắc-nghiệt, chứ không phải là một nền hành-chánh quản trị phục vụ tiền bộ. Nền hành chánh đó luôn luôn có những thủ tục nặng nề, nên còn được gọi là «thủ tục rùa».

Đơn cử một thí-dụ : chánh quyền bồi thường cho một cá-nhân nào, dù ít dù nhiều, những nhà cầm quyền đều bắt người được bồi thường phải trải qua nhiều thủ tục hồ-sơ. Những thủ tục này có ý nghĩa buộc người được bồi thường phải thật sự chứng tỏ đầy đủ tư cách mọi phương diện, mà nhà cầm quyền nghĩ ra được, đồng thời còn có tác dụng ngăn chặn những sự dối trá, lừa gạt, gian xảo của người được bồi thường mà nhà cầm quyền có thể nghi-ngờ.

Sau thủ tục này, khi người xin bồi thường đã hoàn tất, người ấy còn phải chờ đợi sự cứu xét và bồi thường. Lại phải mất một thời gian, thường là lâu, người ấy mới nhận được chi phiếu bồi thường. Thủ tục lập chi phiếu cũng không phải đơn giản. Rất nhiều trường hợp, người ta thấy trên tám chi phiếu có hai hoặc ba chữ ký : Chữ ký của thanh-toán-viên, chữ ký của chuẩn-chi-viên và còn có thể là chữ ký của trưởng cơ-quan liên hệ. Việc có nhiều chữ ký, không phải là «biện pháp» đối với người được bồi thường mà là «thủ tục hành chánh» dành cho những người có thẩm quyền về việc thanh-toán tiền nong. Thủ tục này có ý nghĩa sâu xa là ngăn chặn và kiểm soát lẫn nhau về mọi việc thanh-toán tiền bạc.

Tại sao thanh-toán-viên chưa đủ thẩm quyền để ký chi phiếu thanh-toán, đợi phải có thêm chữ ký của chuẩn-chi-viên hoặc trưởng cơ-quan ? Đó là trường hợp chưa

kề đến những chữ ký tắt xác-nhận trách-nhiệm của viên thư ký viết chi phiếu, lập chi phiếu và của viên chủ sự phòng trách nhiệm lập chi phiếu thanh toán.

Chẳng hạn như việc cử nhiệm viên chức chỉ-huy, thông thường thủ tục hành chánh căn cứ vào ngạch trật, thâm niên hơn là căn cứ vào khả năng thực sự của nhân viên, dù là chuyên viên.

Trên phương diện cải tiến, chỉnh trang công việc, người chuyên môn thiện chí cũng khó mà thay đổi lề lối làm việc hoặc những tổ chức cơ-sở, vì sẽ gặp nhiều luật lệ hành chánh bảo thủ và thủ-tục nặng nề.

Do vậy mà những người có thiện chí, những người chuyên môn luôn luôn gặp phải trở lực vì những thủ-tục hành chánh. Cái bệnh thủ tục đó đã được thấy ở hầu hết các cơ quan chính quyền, khó mà gạt rữa được, thành ra có sự mâu thuẫn luôn luôn giữa hai phái hành-chánh và chuyên môn.

Vì là một nền hành chánh được sinh ra trong thời Pháp trị cho nên tinh thần quan liêu vẫn còn. Những người coi về hành chánh quản trị luôn luôn có đầu óc cai trị, ban phát chớ không có quan niệm phục vụ; gần như những người này, theo tinh thần cũ, không có một chút sáng kiến, không một chút tháo vác nào. Họ chỉ làm việc trong tinh thần thừa hành mệnh lệnh đối với cấp trên và khắc khe hoặc hoài nghi kẻ dưới hay người khác tiếp xúc với họ.

Trong một số trường hợp, họ cũng có thể có một số sáng kiến, nhưng đó chỉ là những sáng kiến nhỏ lẻ, không có tầm nhìn và không có tính hệ thống.

Về phía quân đội, ý-thức canh-tân sinh-hoạt những tổ chức quân sự cũng theo đường lối của Pháp lúc ban đầu, nhưng nhờ có tinh

thần chỉ huy cấp tiến của những nhà lãnh đạo trẻ trung cho nên vấn đề quản trị hành chánh có phần tiến bộ mau chóng, và ít có nặng nề chậm chạp như nền hành chánh dân sự. Tuy vậy, người ta cũng thấy có nhiều vấn đề cần đặt ra để cải tiến công việc. Đó là vấn đề đem khoa học tổ chức vào cách sắp xếp cơ sở và áp dụng những phương pháp trắc nghiệm tâm lý vào việc xử dụng nhân lực cũng như áp dụng khoa giao tế nhân sự vào lãnh vực chỉ huy như trong các xí nghiệp tân tiến Âu-Mỹ.

Nói tóm lại, từ lãnh vực tư đến lãnh vực công, từ những hoạt động cá nhân đến những sinh hoạt nghiệp-vụ tập thể, người Việt-Nam chúng ta còn rất nhiều lợm thợm, phức tạp trong mọi ngành. Xã-hội chúng ta đang đứng trong thời kỳ chuyển tiếp giữa hai giai đoạn tiểu công nghệ và kỹ-nghệ khoa-học-hóa mà các quốc gia Âu-Châu như Anh, Pháp, như Hoa-Kỳ ở Mỹ Châu, như Nhật Bản ở Á-Châu đã trải qua vào cuối thế-kỷ 19 và đầu thế-kỷ 20.

Một số không ít những nhà lãnh đạo công việc ngày nay đã mở rộng tầm nhìn, đã ý thức được lề lối làm việc đổi mới.

Tại một số cơ sở xí nghiệp tư, người ta nhận thấy đã có những hiện tượng khả dĩ tin rằng những nhà kinh-doanh Việt-Nam đã ý thức về vai trò quan trọng của khoa-học tổ chức cùng quản trị xí nghiệp.

Ở các cơ sở hành chánh cũng như quân sự, người ta còn thấy những nỗ lực cải tiến lề lối làm việc nặng nề cũ. Những mối tranh chấp giữa hai phe phái cũ và mới diễn ra ngấm ngấm, lặng lẽ là những « cơn sốt võ da » trong các giường máy chánh quyền. Nói rõ hơn.

đó là những triệu chứng lớn mạnh và tiến dài theo chiều hướng mới.

Người ta nghĩ rằng phải canh-tân đời sống cũng như tâm-hồn. Một xã-hội hỗn-tạp, một quốc-gia nghèo kém đau khổ và chiến-tranh liên-miên như Việt-Nam không thể kéo dài lẽ lối làm việc nặng-nề với những tư-tưởng lạc-hậu, những mặc cảm thoái-bộ.

Như vậy, đất nước chúng ta mới vươn mình lên được dễ dàng, trong đó mỗi cá-nhân có nhiều cơ-hội phát triển năng-lực và tài trí của mình trong chiều hướng tiến thủ xứng đáng.

* ☆ *

2. TÂN-THỨC-HÓA NGHIỆP-VỤ

Lạc-hậu là phá-hoại.

MICHEL FRANÇOIS

Không biết mình lạc-hậu là một thứ ngu dốt tệ-hại. Nhưng biết mình lạc-hậu mà không chịu đổi mới để tiến bộ là một thứ ngu-xuân tột cùng đáng chê trách.

PCS

BẮT cứ công việc gì cũng vậy, khi làm ai cũng muốn được khá, tốt, kết quả được nhiều. Nghĩa là ai cũng muốn mình được đặc-lực : chỉ huy đặc lực, tuân hành đặc lực, sản xuất đặc lực. Muốn đặc lực thì phải có phương tiện, thiện chí, và tận tụy.

Nhưng, như thế cũng chưa đủ, chúng ta phải canh tân, phải có ý thức đổi mới luôn luôn. Làm một công việc mà ngày nào cũng như ngày nào, vật nào cũng như vật nào, sản phẩm năm năm trước với năm năm sau cũng vậy thì không thể nào được đặc lực, đặc dụng. Mỗi ngày mới mới, con người, việc làm và sản phẩm cũng thế. Vậy thì, tân-thức-hóa có nghĩa là làm đổi mới.

Ngày nay, khi nói đến **Mục-tiêu tăng năng-xuất** việc đổi mới, người ta nghĩ ngay đến việc hợp thời. Đối với những nhà sản xuất thì đó là việc sáng

chế những sản phẩm cung ứng nhu-cầu và phát-hiện một thời trang mới tung ra thị trường.

Đối với những công việc văn phòng là biện pháp giúp cho công việc có kết quả mau lẹ và tốt, là nhiều hơn. Đối với những nhà quân sự, là những cải tiến để chiến thắng.

Nhưng tựu trung, đó là sách lược gia tăng năng xuất về phẩm lẫn lượng.

Nói đến gia tăng năng xuất, chúng ta không nên hiểu hẹp hòi ở riêng phương diện canh-nông, kỹ nghệ, xí nghiệp. Không phải chỉ có những nhà nông mới có nhiệm vụ gia-tăng năng-xuất mà cũng không phải chỉ có những người thợ trong các xí-nghiệp, hãng xưởng mới được đòi hỏi gia-tăng năng-xuất.

Gia-tăng năng xuất là nhiệm vụ của hết thảy mọi người, dù ở vào lãnh vực nghề nghiệp nào. Người thợ kỹ văn phòng cũng phải gia-tăng năng xuất. Xuất phẩm của người này là công văn. Mỗi ngày người này đọc, hay giải quyết bao nhiêu giấy tờ, đó là năng xuất. Người này có nhiệm vụ phải gia-tăng số lượng văn-thơ phải đọc, phải giải-quyết.

Nhà thuyết giáo cũng có nhiệm-vụ gia-tăng năng xuất. Mỗi tuần lễ, nhà thuyết giáo này giảng đạo mấy lần, số lượng giảng xuất đó là năng xuất mà người ấy phải có bổn phận tăng gia mỗi tuần mỗi nhiều thêm. Ngay như người đi thơ của nhà bưu điện, anh tổng thơ văn của văn-phòng cũng có năng xuất riêng là việc tiếp hay phát thơ mỗi ngày, với số lượng bao nhiêu.

Cả đến các chiến sĩ cũng có năng xuất riêng mà

anh phải gia tăng. Đó là số lượng: phiên gác, thao diễn hay số lượng địch-quân bị hạ tại trận tiền cùng số lượng vũ-khí địch bị tịch-thu.

Vì vậy, vấn-đề gia-tăng sản-xuất không phải là vấn-đề chỉ dành riêng cho giới thợ-thuyền lao-động, mà là của hết thảy mọi người mọi giới.

Muốn được kết quả ngày càng khả-quan trong công việc gia-tăng năng-xuất, người ta áp-dụng phương-cách:

— Cơ-khí-hóa công việc: đem máy móc phụ-lực với nhân công.

— Tổ chức công việc cho được khoa-học: giao người đúng việc, phân công hợp lý, sắp xếp quy-cử.

— Tận-dụng khoa giao tế nhân sự cho được đắc nhân tâm.

Vấn-đề thứ nhất, cơ-khí-hóa công việc, đem lại kết quả tốt mau lẹ, nhưng không phải là tuyệt đối, nếu không có hai yếu tố quan trọng liên hệ đến nhân dụng, là hai vấn đề sau. Vì, dù cho có máy móc tối tân, kỹ diệu đến bậc nào mà không có người trực-tiếp chăm sóc thực hiện hay không có tổ chức chu đáo thì cũng hỏng hết.

Cho nên hai vấn đề sau trở thành hai yếu tố quan trọng hàng đầu. Bởi vì, ngay như tại Hoa-kỳ là một quốc gia tiến mạnh trên lãnh-vực kỹ-nghệ khoa-học, các xí-nghiệp đã cơ-giới-hóa, nhưng vẫn phải dùng người và chưa thể thay thế nhân-lực hoàn toàn bằng máy móc.

Người ta xét thấy cần phải tổ-chức chu đáo công việc và xử dụng nhân công thích đáng.

Những nguyên tắc tổ chức đã trở thành một học-

thuyết mà người ta đã đem giảng dạy ở các trường đại-học và áp dụng tại các xí nghiệp tư cũng như công. Nguyên tắc này còn được coi là *học thuyết phân công máy móc* (mechanical approach).

Và những nguyên-tắc về khoa đặc-nhân-tâm, được gọi là khoa *Giao-Tế Nhân Sự* (Human relation approach), cũng được đem giảng dạy và nghiên cứu ở cấp bậc đại-học, áp dụng chẳng những tại các xí nghiệp, văn-phòng, các công sở mà còn trên phương diện lãnh đạo chỉ huy quân sự nữa.

«Tổ-chức là một khoa học vừa **Khoa - học tổ - chức** là một nghệ - thuật», Jean Chevalier, tác giả bộ «Organisation», và cuốn «Organisation du Travail» đã nhận định như vậy.

Tại sao là một khoa học vừa là một nghệ thuật ?

Vì nó có 3 khía cạnh: Tổ-chức công việc theo khoa học tổ chức công việc là một khoa học và tổ-chức công việc có tính chất nghệ-thuật.

Tổ-chức công việc theo khoa học là sắp đặt công việc bằng cách nào cho đỡ mất thì giờ, tranh thủ được thời gian, ít hao tổn vốn liếng, tài chính, ít phí phạm nhân lực mà kết quả thu được lại khả quan.

Tổ chức công việc là một khoa học là vì đã áp dụng những yếu tố thuộc các ngành khoa học khác như tâm lý học, hóa-học, vật lý học, xã-hội, sinh-lý học vân vân...

Tổ-chức công việc là một nghệ-thuật là vì nhà tổ chức phải có bí quyết, khôn khéo, ngoài lý thuyết căn bản, kiến thức về khoa tổ chức. Đôi khi nhà tổ chức phải hành-động như nhà lãnh đạo và người nghệ sĩ sáng tạo. Nghĩa là không phải chỉ hiểu biết không thôi mà phải còn hành động nữa.

Một số không ít người đã chỉ-trích **Giao-tế nhân-sự** khoa tổ chức là một khoa phân công máy móc, chỉ nhằm vào sự lợi ích của tổ chức mà không kể đến những quyền lợi cũng như tâm-lý của các nhân viên, những người cộng tác ; đã coi những người này như những bộ phận máy móc.

Người ta cho rằng không thể như vậy. Đành rằng cần phải tăng gia năng xuất, phải hiệu quả công việc ngày càng khả quan hơn nhưng phải chú trọng tới yếu tố khả năng và tâm lý nhân viên. Không thể bắt buộc nhân viên làm việc hùng hục như cái máy để thu đạt kết quả lợi tức. Phải để cho nhân viên, những người cộng tác hay những người có thiện cảm tán trợ (khách hàng chẳng hạn) góp ý kiến vào.

Nói tóm, phải làm cho công việc sản-xuất gia tăng, thêm phần ý nghĩa với sự thanh thỏa tinh-thần, với sự nỗ lực của mọi người hợp tác.

Nhờ vậy, công việc tăng gia sản lượng mới phần khởi hơn mà trong đó, giới chỉ huy công việc cũng như giới thừa hành công việc đều hân hoan trước thành tích thu đạt được của mình.

Khoa Giao-Tế Nhân Sự là một khoa học bao gồm các khoa tâm-lý-học xã-hội-học.., nên còn được đặc dụng trên lãnh vực chỉ huy.

Kể từ năm 1955 trở đi, người Việt chúng ta có dịp tiếp xúc nhiều với những người Mỹ.

Sự ứng - dụng vào hoàn-cảnh xã-hội V.N.

Khi hợp tác làm việc, trong những tổ chức của họ, chúng ta ghi nhận được sự chu đáo, ngăn nắp và tinh thần mau lẹ trong mọi sự giải quyết công việc. Họ đã tận dụng thời giờ chính xác, ngay cả đến việc giải lao điếm tâm của họ cũng được tính-toán, định liệu chu-toàn.

Đối với họ một giờ là đúng 60 phút, không hơn không kém. Việc nào chỗ nấy, người nào việc nấy không sai chạy. Những cơ sở Mỹ thường không có vấn đề thiếu thốn, từ văn-phòng-phẩm đến những tiện nghi làm việc, đều đầy đủ. Trước khi làm việc gì, họ đã hoạch định chương trình trước, không phải đến khi vấp những thiếu thốn bất ngờ rồi vá víu như ta.

Ngay trên những chiến-hạm lênh đênh hằng mây tháng trường ở ngoài đại dương không ghé bến cũng có đầy đủ tiện nghi và nhu cầu vật vạnh cho các thủy thủ.

Đó là nhờ khoa tổ-chức mà người Hoa-kỳ đã áp dụng đúng mức. Người viết sách này chưa hề làm việc với người Hoa-Kỳ bao giờ, nhưng đã có nhiều dịp tiếp xúc với họ, quan sát các cơ sở dân sự cũng như quân-sự, trên các lãnh vực hành chánh, quản-trị, tài chánh, kế-toán, chuyên môn... nhận thức được rằng tổ chức là một yếu tố quan trọng trong mọi ngành hoạt động của người Hoa-Kỳ. Có thể nói: tổ chức chu đáo đã giúp cho ngành hành-chánh quản-trị biến thành một phần hành phục-vụ, điều hành công việc chớ không phải là "giới-chức cai trị" như của ta.

Nếu có người cho rằng người Hoa-Kỳ sống rất máy móc thì sự kiện nêu lên trên đây phải là điều đáng cho chúng ta suy nghĩ. Không thán phục một kẻ giàu có, dư thừa nhưng chúng ta có thể khen ngợi một kẻ biết tính-toán, tiên liệu chu đáo. Có lẽ nhờ đó mà người Hoa-Kỳ thu đạt được nhiều thành công lớn, chẳng hạn như trong công cuộc thám-hiềm không gian và chinh phục nguyệt-cầu trong năm 1969.

Nói đến tổ-chức, điều-kiện cần-thiết hàng đầu phải là phương-tiện. Việt-Nam là một quốc-gia thiếu-kém, không phải bất cứ việc gì cũng có thể cung ứng đầy đủ để tổ-chức được dễ-dàng.

Cho nên khoa tổ-chức đem áp dụng vào hoàn-cảnh xã-hội ta, khó mà thu-đạt được những kết-quả toàn vẹn. Những nhà tổ-chức Việt - Nam không thể nhất thiết trung-thành với những lý-thuyết mà phải căn-cứ vào những phương-tiện sẵn có để ứng-dụng. Vì chắc chắn là chúng ta không thể tổ chức với những phương tiện của chúng ta theo nguyên-tắc và nếp sinh-hoạt của người Hoa-Kỳ. Thật vậy, chúng ta không thể nào sắp xếp một ngôi nhà cho một người trung-lưu, có nhiều phòng ngủ riêng biệt, và phòng ăn, phòng khách theo kiểu nhà 12 thước vuông ở nông trại Hoa Kỳ, dù rằng ngôi nhà đó được cất ở thôn quê Việt-Nam. Chúng ta sẽ vấp phải một hay nhiều trở lực về tài-chánh, về quan niệm, tập-quán, về địa-thế...

Người Việt-Nam sống nhiều về tình-cảm, cho nên hầu hết những công việc gì bị máy-móc-hóa sẽ khó được hấp-thụ mau lẹ. Điều tốt nhất là trong công việc, chúng ta rút tía những tru-diểm của khoa tổ-chức phối-

hợp cùng khoa giao-tế nhân-sự là khoa thiên về những yếu-tố tâm lý con người.

Trên lãnh-vực lãnh-đạo công việc và ở vào tư-thế của một giới chức chỉ-huy, chúng ta cần quan-tâm hơn nữa về khoa này.

Chính trên các lãnh-vực xí-nghiệp, hành-chánh, quân-sự Hoa-Kỳ cũng đang ứng-dụng khoa này.

Đối với một dân-tộc có bản tính trầm lặng, suy-tư và tế-nhị như người Việt-Nam thì khoa giao-tế nhân-sự được coi là dễ hấp-thụ nhất và dễ dàng thành công hơn.

Trong những phần sau của sách này, người viết trình-bày những vấn-đề thích-hợp cho hoàn-cảnh Việt-Nam với hai phương-pháp tổ-chức khoa-học và giao-tế nhân-sự nói trên.

* ☆ *

3. TIẾN-TRÌNH VÀ NGUỒN-GỐC CỦA PHƯƠNG-PHÁP TỔ-CHỨC KHOA-HỌC.

Không phương-pháp thì người tài cũng lạc lối, có phương-pháp thì người thường cũng làm được những việc phi-thường.

DESCARTES

THEO tiến trình nhân loại thì phương-pháp Tổ-chức Khoa-học đã có từ trên 300 năm trước Thiên-Chúa Giáng Sinh, trước khoa *Giao-Tế Nhân-Sự* (được thấy xuất hiện rõ ràng nhất vào thế kỷ thứ 14.)

Con người đã biết sống có tổ-chức từ khi biết hợp quần với nhau trong các công cuộc săn thú, và xây dựng thôn ấp, bộ tộc.

Nhưng, ý niệm và quan điểm tổ chức này không được rõ ràng lắm.

Mãi đến thế kỷ thứ 5 trước kỷ nguyên Thiên-Chúa mới được một triết gia cũng là một nhà viết sử, một danh-tướng của Cồ Hy-Lạp là Xénophon (1) mô-tả

(1) Xénophon sinh tại Erchia, một làng nhỏ ở về phía Tây Nam thành phố Athènes vào khoảng năm 426 trước Thiên-Chúa, học nhiều nhất với Socrate, từ năm 18 đến 25 tuổi và cũng đã có học văn chương với Prodicos de Céos, học khoa hùng biện với Isocrate. Để lại 15 tác phẩm gồm 4 loại: Triết học,

một cách rõ ràng hơn trong các tác phẩm thuộc loại Triết-học và Luân-Lý, trong đó có cuốn *Kinh-Tê Gia-Đình* (L'Économique), trình-bày những lời dạy của Socrate (2) về Gia-đình, trên nhiều phương diện như là tổ chức, điều khiển, ngân sách...

Cũng đồng thời với Xenophon, triết-gia danh tiếng được coi là vĩ đại nhất từ trước tới nay, của Hy-Lạp là Platon (3) cũng đề cập đến phương pháp tổ chức trong những tác phẩm của mình.

Một trong những tác phẩm của Platon được người đời sau nghiên-cứu, thảo luận nhiều nhất là cuốn *La République* (Chế-Độ Cộng-Hòa), trong đó có đề cập đến việc tổ-chức quốc gia và đưa ra chủ trương « muôn sự đều phải là của chung » (vợ chung, con chung, tài sản chung...)

luật lý, Giáo-Huấn, Chính-Trị (bản về chế độ Cộng-Hòa vào thời bấy giờ), và Sử Ký.

Chịu nhiều ảnh-hưởng của Socrate và văn của Xenophon rất thanh-lịch, duyên dáng, gom góp những cái hay của nhiều nhà văn khác nên được người đời ví như một con ong.

(2) Socrate là một triết-gia danh tiếng Cổ Hy-Lạp trong thế kỷ thứ 5 trước kỷ-nguyên Thiên-Chúa, cha đẻ của học thuyết *Tự biết lấy mình* và của một lối biện-luận gọi là *Kích biện pháp* (La Maieutique). Sinh vào năm 470 và mất tại Athènes năm 399 trước Thiên-Chúa. Socrate lúc còn là quân nhân đã cứu Xenophon trong một trận chiến tại Délium, Alcibiade tại Potidée; học triết với Prodicos thuộc về phái nguy-biến, học toán với Théodore de Cyrène và học vật lý với Archélaos, đồng thời cũng tự học rất nhiều. Socrate không để lại hậu thế một tác-phẩm nào, nhưng truyền lại rất nhiều tư tưởng và dạy nhiều học trò, trong đó có Platon và Xenophon (Platon lớn hơn Xenophon 2 tuổi).

Sau đó ít lâu thì có Aristote (4) một triết gia và là nhà thống thái Hy-Lạp, rất danh tiếng vào thế-kỷ thứ 4 trước kỷ nguyên Thiên-Chúa, cũng đã đề-cập đến vấn-đề tổ-chức trong các tác-phẩm của mình.

Thời-kỳ phục-hồi ở các nước Tây Âu

Mãi đến thế kỷ thứ 13, nghĩa là bị gián đoạn đến trên 1.500 năm, vấn-đề bàn luận đến công-việc tổ-chức mới được

(3) Platon sinh tại Athènes, thuộc giòng giòng Solon vào năm 427 trước Thiên-Chúa và mất vào năm 347 trước T.C. Platon để lại trên 40 tác phẩm viết dưới hình thức đối thoại, trong đó có các danh phẩm như *La République* (Chế-độ Cộng-Hòa), *Le Banquet* (Bữa tiệc : nghị luận về ái tình), *Les Lois* (Những Luật Lệ)... Trong tập *Les Lois*, Platon vạch rằng : muôn một quốc gia được thuận như thì phải hy-sinh quyền-lợi của cá nhân. Không ai được phép có một đời sống riêng biệt, khác với đời sống của quốc gia, tức là muôn người như một ; quyền lợi quốc gia là quyền lợi tối cao và tuyệt đối.

(4) Aristote là môn đệ của Platon, sinh năm 384 tại Stagire thuộc xứ Macédoine và mất tại Chalcis thuộc Eubée vào năm 322 trước Thiên-Chúa. Aristote viết nhiều, nghiên-cứu nhiều ngành như Triết-học, Chính-Trị, Vạn Vật và Vật lý, trong đó có 6 cuốn sách khái-luận về luận-lý-học, 8 sách về vật-lý-học, sách về vạn-vật-học (nói về vấn đề sinh dục, sự tiêu diệt khoáng vật, thực vật, thú vật, sự di chuyển, hô hấp v.v...) Về tâm-lý học có những sách nói về những cảm giác và những vật cảm thức được (sensations et choses senties), trí nhớ và sự hồi tưởng, ngủ và thức, giấc mơ, luân-lý-học, chính-trị học, tu-từ học (Rhétorique), Thi-Pháp ; và đặc biệt là *Hiền-Pháp* thành Athènes. Về Triết học, Aristote quan niệm «Thế giới là cả một tồn ti, trật tự gồm nhiều sự vật đi từ khoáng vật lên tới Thượng-Đài

Roger Bacon (5) đề-cập đến. Kế tiếp Roger Bacon là François Bacon (6) khai-triển và phát-triển thêm lên. Trong cuốn *Novum Organum*, François Bacon đã hoàn-chỉnh lại những hư hỏng về các Phương-pháp và những sai lầm của Kinh viện.

Sau đó nữa, nhà toán học và triết-gia Pháp Descartes (7) cùng một danh-nhân nước Anh, Stuart Mill (8) chỉnh đốn lại. Stuart Mill đã xuất bản cuốn *Logique Instinctive et déductive* (thiên luận về bản năng tự nhiên và diễn dịch).

Đến khi Claude Bernard (9) dựng nên một lý-thuyết thi khoa tổ-chức coi như được hoàn-thành. Phương-pháp của Claude Bernard được nhiều người chú ý, nhưng trước đó Léonard de Vinci (10) cũng đem ra áp dụng một lẽ lối tổ-chức có tính cách khoa học, và sau đó tới Perronet

(5) Roger Bacon, Tu sĩ người Anh sanh năm 1214, mất năm 1294. Người đã có sáng kiến làm thuốc bột.

(6) François Bacon, Chương an Anh quốc dưới thời vua Jacques Ier và là một triết gia danh tiếng sanh tại Londres vào năm 1561, mất năm 1626.

(7) René Descartes sinh tại La Haye (Pháp) vào năm 1596 và mất tại Stockholm (Thụy-Điển) vào năm 1650. Descartes đã để lại Phương Pháp Luận (*Discours de la Méthode*, 1637) là một cuốn sách nói về những phương pháp để hướng dẫn lý trí trong công việc tìm sự thật trong địa hạt Khoa học và Triết-lý (*Discours de la Méthode pour conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*) Cuốn Suy Ngẫm Siêu Hình Tập (*Méditations métaphysique*, 1641), cuốn Những Nguyên-tắc của Triết Học (*Principia philosophiae*, 1644), Khái Luận về sự đam mê (*Traité des Passions*, 1649) v.v..

(8) John Stuart Mill, nhà kinh tế học và là triết gia Anh quốc sinh tại Londres vào năm 1806 và chết năm 1873, con của Sĩ gia kiêm kinh tế gia. Triết gia James Mill (1773-1836).

thực-hiện phương-pháp thành ra cách làm việc đầy chuyên, nghĩa là làm một công tác do nhiều người thay phiên nhau, mỗi người một việc, kế tiếp nhau làm cho đến khi hoàn tất, mà không bị gián-đoạn. Phương pháp đó sau này được áp-dụng tại các cơ sở sản xuất, như là tại các hãng xưởng chế tạo hay sửa chữa xe hơi, tàu bè, phi cơ hay các loại động cơ nặng khác... Ngoài ra, còn có Poncelet (12) nghiên-dứu về sinh-hoạt và sức lao-động của giới thợ-thuyền.

Vào cuối thế kỷ 18 và đầu thế kỷ 19, một người Pháp tên là Chaptal (13) và một người Anh tên là Babbage nghiên-cứu cách thức khiến cho công việc của thợ thuyền thích-hợp với cơ-khí.

Một người Pháp khác nữa tên là Saint Simon thì chuyên chú xét nghiệm về vấn-đề quản-lý xí-nhiệp.

Thời-kỳ phồn-thịnh toàn diện

Sau đó vào khoảng cuối thế.kỷ 19, một người Pháp khác là

(9) Claude Bernard, triết gia danh tiếng Pháp sanh năm 1813 tại Saint Julien (Rhône), chết năm 1878, Đại biểu lừng danh cho nền khoa học thực nghiệm vào cuối thế kỷ 19.

(10) Léonard de Vinci là một nhà danh họa, vừa là điêu khắc-gia, kiến-trúc-sư, kỹ sư, toán học, văn-nhạc-sĩ vào hậu bán thế kỷ 15 và đầu thế kỷ 16. Sinh tại Anchiano vào năm 1452 và mất vào ngày 2.5.1519. Léonard de Vinci cũng đã nghiên-cứu sáng chế máy bay dựa theo lối bay của loài chim.

(11) Perronet, kỹ sư Pháp sanh năm 1708 tại Suresnes (Seine) và chết năm 1794, là người kiến tạo kinh đào Bourgogne

(12) Jean Victoir Poncelet, nhà toán học Pháp sinh tại Metz năm 1788 và chết vào năm 1867

(13) Chaptal (1756-1832), nhà hóa-học Pháp sinh tại Nogaret (Lozre), làm Tổng-Trưởng dưới thời Napoleon Ier.

Henri Fayol (14) đưa ra học-thuyết về quản lý và nghiên-cứu cải-thiện các công việc văn-phòng, cũng nhằm mục-dịch tổ-chức tăng-gia năng-xuất.

Tại Hoa-Kỳ, một chuyên-viên tên là Frederik Winslow Taylor (15) cũng đưa ra một phương-pháp tổ-chức theo khoa-học. Từ đây, tổ-chức khoa-học mới thật sự trở thành một môn học có hệ-thống, có nguyên-tắc chắc-chắn, thực-dụng rõ ràng tại xí-nghiệp sản-xuất, kết-quả rất khả-quan.

Đến bây giờ, người ta mới công nhận Taylor thật sự là cha đẻ của phương-pháp tổ-chức khoa-học.

Khởi đầu, người ta cho rằng phương-pháp của Taylor và Fayol có sự mâu-thuẫn với nhau, nhưng vào năm 1925 tại một Hội-nghị Quốc tế về tổ-chức công-việc theo khoa học nhóm họp tại Bruxelles, Fayol đã công khai xác nhận thuyết của ông và Taylor không có gì mâu-thuẫn với nhau.

Sau này, Jean Chevalier, tác giả cuốn Organisation du travail cũng đã viết rằng: «Henri Fayol đã chứng minh học-thuyết của ông và học-thuyết của Frederik W. Taylor không có gì đối-nghịch nhau».

Cũng như Fayol ở Pháp và Taylor ở Mỹ, sau này tại Nga Xô, một người thợ mỏ tên là Stakhanov nghiên-

(14) Henri Fayol sanh năm 1841, mất năm 1925, đã viết mấy quyển sách đáng chú ý như: *Altération et la combustion spontanée de la houille* (1877), *Mouvements de terrain provoqués par l'exploitation des mines* (1885), *Le terrain houiller de Comentry* (1887), *Administration industrielle et générale* (1916).

(15) Frederik Winslow Taylor sinh năm 1856 tại German Town, Pennsylvanie và mất năm 1915. Tác phẩm: *A piece rate system* (1895), *Shop Management* (1903) và *The art of cutting metals* (1903).

cứu, tìm ra những phương-pháp mới lạ để cải-thiện lề lối làm việc và tăng năng xuất trong các xí-nghiệp quốc-doanh.

Nhờ thuộc thành-phần vô sản, Stakhanov đã được chánh-phủ Nga sô đề cao và dùng tên để gọi chung tất cả mọi phong-trào cải-tiến lề lối làm việc. Những người có óc cải-tiến, làm việc với năng-xuất cao được gọi là Stakhanovite hay là đồng chí của Stakhanov.

Cũng như phương pháp Taylor được hoan-ngheh ở Mỹ, phương-pháp Fayol được hoan-ngheh ở Âu-Châu, phương pháp của Stakhanov được các quốc-gia chư-hầu Nga-Sô nhập-cảng để đề-cao những người thợ, những nông công thành những «anh hùng sản-xuất».

Thế nhưng, thực-tế cho thấy những «anh hùng» này nhiều khi chỉ là những công cụ, những người máy, những con người làm việc trời chết để nâng cao mức độ sản-xuất cá-nhân lên được hơn một chút, họ không thể tìm được phương-pháp nào mới lạ hơn, và vì vậy, họ không thể huấn-luyện tăng năng xuất cho những người khác.

Nhiều người đã nhận-định rằng đây là lối áp dụng sai lầm phương-pháp của Stakhanov, nhưng cũng có một số người khác nhận-định rằng phương-pháp Stakhanov là lối lợi dụng, bóc lột trắng trợn sức lao động của nhân-công.

Tóm lại, ngày nay, dù có nhiều thuyết, nhiều phương-pháp, nhưng khi đề-cập đến Tổ-Chức Khoa Học thì người ta chú trọng đến phương-pháp của Taylor và Fayol, công nhận phương-pháp Taylor là hữu hiệu hơn cả, cũng như có người đã mệnh danh cho Tổ-Chức Khoa-Học là học-thuyết Taylor hoặc nói đến phương-pháp Taylor là để chỉ rõ phương-pháp tổ-chức theo Khoa-Học.

Ảnh hưởng sự thành công của Fayol và Taylor

Tổ-Chức Khoa-Học sau khi trở thành một chuyên-khoa ứng-dụng trong mọi sinh-hoạt và cơ-sở xí-nghiệp, các quốc-gia tiến-bộ đã đem giảng dạy vào các chương-trình học-đường. Năm 1947, Quốc Hội Pháp nghiên-cứu vấn-đề giảng-dạy ở bậc trung và tiểu học cùng sự ứng dụng trong phạm vi cơ sở công nghiệp và ngay cả trong gia đình nữa. Trước đó, vào năm 1926 ở Paris, người ta lập một Ủy Viên Hội Quốc-Tế để nghiên-cứu phương-pháp tổ-chức khoa-học. Mỗi nước lại lập ra một Ủy Viên Hội Quốc-Gia. Ở Pháp, Ủy-Viên Hội Quốc Gia được gọi là Comité National de l'organisation française. Tổ-chức «Comité national de l'organisation Française» lập một trường lấy tên là Ecole d'Organisation Scientifique du Travail để dạy về chuyên khoa này.

Tại Đức, vào năm 1921 có tổ-chức Reichkuratorium für Wirts-schaftlichkeit, do chánh-phủ thành-lập để nghiên-cứu về sản-xuất, canh-tân nhiều phương-tiện hoạt-động của nước này, đồng thời cũng gây ít nhiều ảnh-hưởng đến các quốc-gia khác như Bỉ, Pháp...

Một giáo-sư Đức tên là Julius Hirsch, trong một diễn-văn đọc tại Paris ngày 20.12.1926, đã dịch tiếng rationalisierung (hợp-lý-hóa) thành tiếng Pháp là rationalisation. Năm 1927, một Viện Quốc-Tế tổ-chức công việc theo khoa học đã được thành-lập tại Genève (Thụy-Si).

Và rồi mấy mươi năm qua, chuyên khoa tổ-chức này được khắp thế-giới nghiên-cứu, huấn-luyện và được hoan-ngênh cùng khắp.

4. TỪ NHỮNG LÝ-THUYẾT ĐẾN NHỮNG CÔNG-TRÌNH THỰC-HIỆN QUY-MÔ TRONG LỊCH-SỬ NHÂN-LOẠI

Tổ chức hay nhất dịch thị là một khoa trên những kỷ cương, những định luật và những nguyên tắc nhất định.

TAYLOR

MỘT điều chắc chắn là ý-niệm tổ-chức có phương-pháp đã có từ nhiều thế kỷ trước Thiên-Chúa Giáng Sinh. Nhờ có phương-pháp mà nhân-loại đã tạo dựng được nhiều kỳ-quan tồn tại đến ngày nay, khiến cho chúng ta phải thán-phục.

Kỳ-quan chứng-tích kỹ-thuật tổ-chức của nền văn-minh cổ

Những kỳ-quan đó, chúng ta có thể kể như Kim-Tự-Tháp của Ai-Cập. Đ-

Thiên Đế Thích của Cấm-Bốt, Vạn Lý Trường Thành của Trung-Hoa; cùng những công-trình kiến-trúc thời cổ như những hệ-thống đường cống ở La-Mã... Như thế chứng tỏ nền văn-minh xưa cổ rất trọng đại mà trong đó phương pháp tổ-chức là một trong những ngành khoa học quan yếu.

Vì thiếu tổ-chức phương-pháp thì không thể nào người-xưa tạo dựng được những công-trình vĩ đại, thực-

hiện bằng nhân-lực mà ngày nay, với những phương-tiện thực-hiện bằng máy móc, người ta cũng vẫn phải tính-toán nát óc với những trở lực, khó khăn của hoàn cảnh thiên nhiên, cùng khả-năng nhân-sự.

Đó là những công trình kiến-tạo trong thời binh.

Trong thời chiến, những quân-đội hùng mạnh với các cuộc hành-quân vĩ-đại của Alexandre Đại-Đế (1), của Vua Salomon(2) cũng đã cho thấy kỹ-thuật và phương-pháp tổ-chức của người xưa khá tinh-vi.

Tuy nhiên, chúng ta phải hiểu rằng kỹ-thuật phương-pháp tổ-chức đó căn-cứ vào kinh-nghiệm và có đặc-tính thời-cơ nhiều hơn là theo những quy-tắc khoa-học như ngày nay.

(1) Alexandre Đại-Đế là một vị vua rất giỏi của nước Macédoine (Bắc Hy-Lạp) ngày xưa, sinh vào năm 356 và mất năm 323 trước Thiên-Chúa Giáng-Sinh. Lên ngôi lúc 20 tuổi, Alexandre Đại-Đế đã chinh phục nước Hy-Lạp, đánh chiếm Ai-Cập lập nên thành-phố Alexandrie, vượt sông Euphrate, sông Tigre, chiếm thắng Ba-Tur, đánh lấy Babylone, Suse, vượt sông Indus, (Ấn-hà), chiếm thắng Poros, Vua xứ Pandjad. Đại Đế còn muốn chinh-phục xa hơn nữa, nhưng quân Macédoine không chịu nên phải dừng lại và băng hà vì bệnh sốt rét. Cuộc viễn chinh của Đại Đế không phải là không đem lại những lợi ích cho những nước bị chiếm. Dù sao, các nước bị chiếm cũng đã được tiếp-xúc và hấp-thụ được nền văn minh rực rỡ của Hy-Lạp đang sáng chói vào lúc bấy giờ. Đại Đế đã học với triết gia và cũng là nhà thông-thái Aristote, và sau được Aristote đổi lại làm bạn, nhờ vậy Alexandre Đại Đế đã lãnh-hội và áp-dụng những lý-thuyết tổ-chức của Aristote. Alexandre Đại-Đế đã biểu lộ một biệt-tài về tổ-chức và chánh-trị khéo léo, khôn-ngoa.

Alexandre Đại Đế đã lập nên Đế quốc rộng từ biển Adriatique đến sông Gange (Hàng Hà), từ Bắc Hải đến vịnh Ba-Tur, từ sông Danube đến sa mạc Libye. Đại Đế chọn Suse và Babylone làm hai Thủ đô cho cái đế quốc mệnh mông đó. Muốn giữ trật tự

Nền văn-minh Cổ Hy-Lạp vào những Thế-kỷ thứ 5, 4, và 3 trước Thiên-Chúa Giáng-Sinh đã lên đến mức độ cao, trong đó nền triết-học thực-nghiệm thật là thịnh-vượng, gây ảnh hưởng lớn cho nền khoa-học ngày nay, mà trong đó Chuyên-Khoa Tổ-chức đã hấp thụ được những tinh-hoa hết sức dồi dào.

Nhờ có những lý-thuyết siêu-việt nhưng thực-dụng mà những nhà cầm quyền Hy-Lạp hồi đó dựng nên được

Đại Đế đã dùng đủ mọi chánh sách. Đại Đế cũng truyền bá văn minh Hy Lạp khắp đế quốc rồi đồng hóa những sắc dân bị cai trị. Chính sách đồng hóa gồm nhiều biện pháp phức tạp trong đó có cả biện pháp «cho cưới dân bị trị». (politique des mariages) được tiến hành mạnh mẽ hơn cả: Đại Đế cho 10 ngàn lính Hy-Lạp cưới 10 ngàn phụ nữ Ba Tư cũng một lúc vào năm 324. T. T. C. Các tướng lãnh được tự do cưới vợ thêm và chính Đại Đế cũng cưới thêm để làm gương. Đại Đế chủ trương không bao giờ tập trung quyền hành vào một người mà phân chia ra cho nhiều người và được tổ chức cùng một lối mà họ phải kiểm soát lẫn nhau. Đại Đế đã cho mở mang kinh tế, chăn hưng canh nông, kỹ nghệ bằng cách kiến thiết thêm những bến tàu, đường xá, sông đào, biển thành ruộng vườn những miền thuộc đất Lưỡng hà vốn là sa-mạc, di dân, cho trồng những cây thực phẩm mới như nho và ô liu. . . Tất cả những công việc này đều do sáng-kiến của Đại Đế và chính Đại Đế đích thân chỉ huy công việc. Công-trình của Đại Đế ngày nay còn lưu dấu nơi những kiến trúc vĩ đại của nền mỹ-thuật Hy-Lạp. Nhân vật như vậy mà thọ có 32 tuổi.

(2) Vua Salomon trị vì từ năm 970 đến năm 932 tại nước Israëli, trước Thiên Chúa Giáng Sinh là đảng Minh Quân. Ngoài võ công, Vua Salomon còn cho kiến trúc một thánh-đền vĩ đại ở Jérusalem mà theo Le Chatelier có đến 3.300 người được trưng dụng. Bao nhiêu đó cũng đủ chứng tỏ kỹ-thuật tổ chức thời đó tinh vi đến bực nào.

những cơ-sở lớn lao, những tổ-chức quy-mô và những kiến-trúc vĩ-đại.

Nền văn-minh này có những nhà thông-thái, những triết-gia lừng danh như Socrate, Platon, Aristote, Euclide(3) Pythagore (4), Epicure (5), những nhà văn-học-sử,

(3) Euclide (323-283 trước T.C.) là một nhà toán học danh tiếng để lại những tác phẩm và những nguyên lý về Hình học phẳng (7 tập), toán học (3 tập), Hình học không gian (không nói về hình cầu, có 3 tập), Hình học chiều và quan học.

(4) Pythagore (580-504 trước T. C. là một triết gia và một nhà bác học. Pythagore đã truyền dạy về Thuyết Số Yếu-Tính (nombres essences) của mọi vật: căn bản mọi vật đều giống nhau. Vật này khác vật kia là vì số căn bản của vật này nhiều hơn của vật kia.

Thuyết Luân Hồi, lời uống nước trong, ăn đồ không nẫu (kêng thịt), lời này ngày nay được một bệnh viện ở Zurich (Thụy Sĩ) áp dụng khi chữa trị bệnh, không cho uống thuốc mà chỉ cho bệnh nhân ăn toàn thực phẩm gồm những thảo mộc tươi và không nẫu, kết quả rất khả quan. Đó là cách chữa trị của Bệnh viện Bircher-Beuner, một bệnh viện lớn hơn hết ở Zurich.

Pythagore cũng dạy nhiều khám phá về toán học và khoa học như định lý của Bình phương của đường huyền, thường gọi là định lý Pythagore, bản tính nhọn Pythagore, hệ thống thập phân, những hệ thức toán học, lý thuyết về địa cầu chuyển động và tròn, đứng riêng rẽ một mình giữa không gian, cũng dạy cho các môn đó biết vì sao có nhật thực, vì sao tròn khuyết, và tròn.

(5) Epicure (341-270 trước T. C.) là cha đẻ của chủ nghĩa Duy Khoái, một chủ nghĩa dạy rằng khoái lạc là của quý hơn hết, là mục tiêu duy nhất mà tất cả mọi người phải đem hết sức lực ra mà thực hiện cho bằng được. Nhưng, khoái lạc nói ở đây không phải là những thú vui nhục dục mà là những thú vui tinh thần, thú vui tìm ra được ở trong sự học hỏi, nghiên cứu ở sự thực hiện đạo đức. Về khoa học, lúc bấy giờ Epicure cũng đã có ý thức thế nào là một nguyên tử rồi.

Epicure đã viết đến 300 cuốn sách tạo thành một hệ thống tư tưởng chặt chẽ để cập đến luân lý, triết học và vật lý.

chánh-trị-gia, những nhà hùng-biện, thi-sĩ, kịch-tác-gia nổi tiếng như Aristophane (450-386 trước T. C., thi-sĩ và kịch-gia nổi tiếng ở thế-kỷ thứ 5 trước T. C.), Démosthène (385-322 trước T. C., chánh-trị-gia và là nhà hùng biện danh tiếng), Eschyle (525-456 trước T. C., cha đẻ của bi-kịch Hy-Lạp, Euripide (480-407 trước T. C., thi-sĩ và kịch-gia), Hérodote (480-423 trước T. C., sử-gia, cha đẻ của môn lịch-sử), Hippocrate (460-377 trước T. C., y-sĩ), Homère (thi-sĩ chuyên viết về loại hùng ca), Sophocle (497-405, thi-nhân vừa là bi-kịch-gia), Thucydide (455 hay 466 - 400 hay 395 trước T.C. sử-gia, người có quan-niệm đầu tiên rằng sử cũng là một môn khoa học như các môn khác).

Chẳng những như vậy, nền văn-minh Cổ Hy-Lạp đã đào tạo được thêm những nhà chỉ huy quân-sự lớn, những nhà tổ-chức giỏi như Xénophon (cũng là một triết-gia), như Alexandre Đại Đế, như Périclès.

Kỳ công tổ - chức trong thế-kỷ Périclès

Một trong những nhà cầm quyền lỗi lạc nhất, tổ-chức giỏi nhất, danh tiếng nhất tại Athènes thời Cổ Hy-Lạp là Périclès.

Sanh năm 499 và chết vào năm 429 trước T. C., Périclès đã thực hiện :

- Cho xây cất đô-thị Athènes lại rất đẹp. Nhờ sự giúp sức của nhiều kiến-trúc-sư giỏi và tận tụy, đô thị Acropole xuất hiện với những dinh-thự rất mỹ-lệ như Propylées, Parthénon, đền Athéna-Nike...

- Tiên đoán rằng nước Sparte sẽ đánh Athènes, Périclès cho xây trường-thành, nhờ thành này, sau đó dân chúng Athènes mới cầm cự nổi quân Sparte và quân Sparte phải ký một hòa ước 30 năm với Athènes.

— Lập kho lương chiến-tranh.

— Lập ra một lối trả lương công bằng cho những người phụ-trách những chức vụ công, điều mà ngày nay chúng ta gọi là *chế-độ lương-bằng công chức*, chứ không để như ngày xưa lương bổng nhiều hay ít là do sự ghét thương của cấp trên.

— Thu lại hầu hết quyền *Tư-Pháp* của Tối Cao Pháp Đình lúc bấy giờ (Aréopage) và giao-phó những quyền-hành ấy cho những lãnh-nghiệp đoàn-viên (Jurés). Những vị này là những pháp quan cao cấp được cử theo lối rút thăm và số đặc-cử lên đến số ngàn. Périclès chủ trương rằng một pháp-đình được tổ-chức đông đảo như vậy thì có thể hoàn toàn vô-tư được dễ dàng, mọi sự thiên vị sẽ rất khó khăn. Ngoài ra, Périclès còn lập ra những ban Luật gia chuyên thanh-tra và kiểm-soát sự áp-dụng của luật lệ cho được đúng đắn.

— Périclès còn chủ-trương : Mọi người dân đều có quyền hạn như nhau, và dân là chúa tể tối cao trong một quốc-gia. Nhờ sự cải-cách này mà dân ở Athènes nghèo nàn cũng có thể tham gia vào nhiều sinh-hoạt chính-trị trong nước.

— Périclès khuyến khích nâng đỡ văn-chương và nghệ-thuật. Lúc bấy giờ, bi-kịch Hy Lạp được xem như đã lên cao đến tột độ với những nhà văn danh tiếng như Sophocle, Euripide, và về hài-kịch thì có Aristophane.

— Périclès còn ghi được nhiều thành tích về vang khác như biến Athènes trở thành một đế quốc mạnh nhất về Hải-quân, liên-tiếp chiến thắng nhiều nơi, tính đến năm 433 trước T. C, Athènes điều-khiển 200 thị-trấn, có một bến tàu vừa quân - sự vừa thương-mại tốt nhất và phồn-thịnh nhất là Le Pirée.

Chính nhờ những thành-tích và óc tổ-chức trên đây

mà các sử-gia đã gọi thời kỳ cực-thịnh này của Hy-Lạp là *Thế-kỷ Périclès*.

Nói tóm, Cổ Hy-Lạp đã có nền văn-minh lóa lòa, với ngành triết-học thực-nghiệm, ảnh-hưởng mạnh đến nền khoa-học nhân-loại sau này, cùng mở đầu cho phương pháp tổ-chức khoa học nhân loại.

Những sáng kiến trong các thế - kỷ 16-18 ở Tây - Âu

Gián đoạn hơn 1500 năm, nền triết học này mới được khôi phục tại các nước Pháp, Anh, Ý, cùng một số quốc-gia khác ở Âu-Châu. Cùng sự khôi phục này, các chủ-thuyết về khoa-học tổ-chức được nghiên-cứu, biểu hiện thêm.

Ngoài Roger và François Bacon, Des cartes, Stuart Mill, Claude Bernard đưa ra những lý-thuyết và quy-tắc, còn có Lavoisier (6), một nhà bác học của Pháp, Galilée (7) nhà vật lý và thiên-văn-học của Ý, Gottfried Wilhelm Leibniz (8), một triết-gia đồng thời cũng là nhà bác-học danh tiếng của Đức, Bernard Palissy (9), nhà sản xuất đồ sứ, nhà văn cũng là nhà thông thái Pháp.

(6) Lavoisier (1743—1794), Người đầu tiên làm ra «lò mặt trời» (four solaire), có công khám phá rất nhiều công-trình hóa học.

(7) Galilée (1564—1642) Người đã quả quyết rằng Địa cầu quay chung quanh Mặt Trời, đã chế ra cân thủy-tĩnh, những luật về sự rơi của đồ vật, phát minh ra hàn - thử - biểu, kính thiên văn, cũng khám phá ra những hiện tượng trên Nguyệt-cầu và các tinh tú khác.

(8) Leibniz (1646—1716), người đã tìm ra Phép tính Vi tích và Vi Phân cũng khám phá ra rất nhiều quy tắc về khoa học Toán cũng nổi danh về những tác phẩm triết học.

(9) Bernard Palissy sanh tại Agen vào năm 1510 bị bắt nhốt vào ngục Bastille vì theo tôn giáo, đã chết tại ngục này vào năm 1589 nay 1590, sản xuất nhiều đồ sứ trứ danh, chạm trổ nghệ thuật.

Những người này tuy không trực-tiếp đưa ra những lý-thuyết về tổ-chức nhưng cũng cho những nguyên-tắc cơ-tính cách khoa-học.

Đến trước thế-kỷ 19, một số nhà thông-thái khác cũng đã góp công trong việc tạo dựng khoa tổ chức. Những người đó là Pascal (10), Perronet, Bélidor, Coulomb (11).

Pascal khi mới 20 tuổi đã nghĩ đến việc khoa-học-hóa công việc còn Perronet đã nghiên cứu về cách phân công và Bélidor nghĩ đến việc đo lường thời gian, kế đến là Coulomb nghĩ ra cách nghiên cứu lao công. Mặc khác còn có Colbert (12) biết tự túc khai-thác mọi phương-tiện sẵn có để cho được đặc-lực hơn như những nhà tổ-chức bây giờ. Courcelle-Seneuil cũng đã nêu lên vấn đề tiết-kiệm.

Kỳ công tổ-chức của Napoléon Ier trong võ công và cải-tổ hàn-h-chánh

nhút trong công-nghiệp của Napoléon Ier (1769-1821), Hoàng-Đế của Pháp.

(10) Blaise Pascal (1623—1662) là một nhà toán học, vật lý học, triết học và văn hào của Pháp. Tác phẩm nổi tiếng như là Les Pensées (Tu—tưởng). Năm 19 tuổi, Pascal đã chế ra máy cộng tức là cha đẻ của máy tính ngày nay. Ngoài ra, Pascal còn viết nhiều sách về triết, toán và vật lý.

(11) Coulomb (1736-1806), Nhà thông thái Pháp.

(12) Jean Baptiste Colbert (1619—1683), từng giữ những chức vụ Tổng Thanh Tra Tài Chánh, và những chức vụ chỉ huy ngành Thương Mại, Kỹ Nghệ của Pháp.

Tất cả những sáng kiến trên đây đã gây ảnh-hưởng quan trọng đến những nguyên-tắc trong phương-pháp Taylor và Fayol sau này, nhưng có lẽ đã ảnh-hưởng trước tiên và lớn

Ai cũng rõ là Napoléon Ier đã nổi danh với những cuộc hành-quân quy-mô và có những võ-công lẫy lừng. Nhiều người đã biết vậy, nhưng người ta cũng ít biết về tài tổ-chức về mặt kinh-tế, hành-chánh của vị Hoàng-Đế này.

Chính Hoàng-Đế Napoléon Ier đã một mình cai-trị cả Trung và Đông Âu với mỗi nơi một chế-độ riêng, không có nơi nào giống nơi nào, Hoàng Đế đã có sáng kiến, tổ chức những công trình kiến-trúc lớn, mở mang bến tàu, đường xá, làm đập nước, đào sông, đúc cầu, đem lại cho nước Pháp một nền thịnh-vượng lớn sau 10 năm tàn mạt vị cách-mạng, chiến-tranh.

Chính Hoàng Đế cũng tự mình vạch ra cho nước Pháp một Hiến-Pháp, 1 bộ Thương-Luật, 1 bộ Dân-Luật, 1 Thẩm-Kế-Viện...; cũng có sáng kiến lập ra những lối thăng-thưởng nhiều hiệu lực, trong đó gồm Huy-Chương Bắc-Đầu Bội-tinh mà ngày nay vẫn còn nhiều giá-trị.

Một nhân-vật như vậy, phải là người có óc tổ-chức tinh-tế và đã chịu nhiều ảnh-hưởng của nền văn minh triết học phồn-thịnh của Pháp từ nhiều thế-kỷ trước, với những quy-tắc, phương-pháp tổ-chức của những triết-gia, những nhà thông-thái của Pháp và Âu-Châu đã kể trước.

Những công-trình và thành-tích tổ-chức của thế-kỷ 20

Qua thế-kỷ 20, nhờ có phương-pháp tổ-chức, nhân-loại đã tiến thêm những bước khá dài trên nhiều lãnh vực. Trong lãnh-vực khoa-học thắm-hiền không gian, với những sự tính-toán chính-xác và óc tổ-chức chu-đáo, những kỹ-thuật tinh-vi được

thuận-tiện phát-triển. Con người đã vượt không gian đạt được mục-đích mà nhân-loại đã hằng tưởng tượng, mơ ước cả mấy ngàn năm nay. Đó là việc đặt chân lên Mặt Trăng nhiều lần. Sự thanh-công tuyệt-hảo, không gặp nguy-hiểm gì, dù rằng những cuộc thám-hiêm đó có thể khiến cho những người thi-hành sứ mạng phải tiêu vong, không thể trở về địa-cầu, vì một chi-tiết nào đó trong công cuộc tổ-chức thám-hiêm không chính-xác.

Sự-kiện này đã chứng minh hùng hồn rằng phương-pháp tổ-chức, kỹ-thuật tổ-chức phải đứng đầu trước hết thay mọi lãnh-vực hoạt-động. Bất cứ những gì hay nhất trên đời này, dù là kỹ-thuật khoa học tối tân, dù là kiến trúc, dù là sự tính-toán tinh-tế đến đâu mà tổ-chức không chu-đáo, vẫn có thể bị hỏng hết.

Phải nói: đó là yếu tố tiên quyết của hết thay mọi vấn-đề và cũng là yếu tố sau cùng của mọi lãnh-vực hoạt-động mà người ta bắt buộc nghĩ đến.

Ở thế-kỷ này nhân-loại đã từng ghi những thành-tích đáng lưu ý. Trong lãnh-vực quân-sự, chiến tranh làm điêu-tàn gieo rắc thống khổ mọi nơi trên hoàn-vũ nhưng đồng thời, cũng nhờ óc tổ-chức mà con người giải-quyết được những thảm-họa diệt vong. Vào thời đệ nhị Thế-Chiến, nhờ óc tổ-chức mà Quân-lực Đồng-Minh đã thực-hiện trận đồ-bộ vĩ đại lên Normandi, chiến-thắng lực lượng Phát-Xít Đức, vào ngày 6-6-1944. Ngày này đã được mệnh danh là Ngày Dài Nhất.

Một sự-kiện khác cũng đáng kể là nhờ kỹ-thuật tổ-chức tuyệt hảo, Do-Thái, một dân tộc mới tái lập quốc trong vòng 20 năm. Sau mấy ngàn năm vong quốc, dân-

chúng lạc-loại, phiêu-bạt mới trở về còn trong tình-trạng phức-tạp, bất đồng ngôn ngữ, vậy mà đã tổ-chức được một quân-lực tinh-nhuệ, đã chiến-thắng liên quân đối-phương, gồm các nước thuộc khối Á-Rập bao quanh (Ai-Cập, Jordanie, Irak, Syrie...) có số dân và quân lính đông gấp 20 lần, với thời-gian kỷ-lục là trong vòng 6 ngày. Một quốc-gia nhỏ bé tân lập, dân số chỉ có mấy triệu người mới quy tụ lại xây dựng nước đang ở vào thế hiêm, bị các đối thủ bao quanh, vậy mà Do-Thái vẫn chiến-thắng chớp nhoáng cùng một lúc cả mấy nước địch (nước nào cũng lớn hơn gấp bội về mọi mặt), sự kiện này chứng tỏ Do-Thái phải có một khả-năng và kỹ-thuật tổ-chức tuyệt-vời trong các lãnh-vực của quốc-gia này.

Đứng về phương-diện kiến-trúc, nhân-loại nhờ những kỹ-thuật và phương-pháp tổ-chức tinh-vi nên cũng đã tạo dựng được những cơ sở quy-mô với những tòa cao ốc hàng trăm tầng, những thành-phố rộng lớn đầy đủ tiện nghi để thăng tiến cùng bảo vệ mức sống của con người, những Thế-Vận-Hội, những Hội-Chợ Quốc-Tế vĩ-dại v.v...

Tất cả minh-định hùng hồn vai trò của chuyên-khoa tổ-chức trong mọi lãnh-vực sinh-hoạt nhân-loại đồng thời cũng vạch rõ ý niệm tổ-chức là yếu-tố trước nhất và sau cùng để thành-công và là một khoa-học vừa là một nghệ-thuật như Jean Chevalier từng nhận-định.

* ☆ *

5. TỪ NHỮNG QUY-TẮC, PHƯƠNG-PHÁP CỦA THẾ-KỶ 16 ĐẾN NHỮNG CHUYÊN-KHOA THỰC DỤNG CỦA THẾ-KỶ 20.

Lý-luận hay là diễn dịch: đó là nhờ những tương quan đã được biết đi đến những tương quan mà người ta chưa biết.

DUHAMEL

ĐẾN ngày nay, nếu tính theo thứ tự của thời-gian thì người ta ghi nhận được các phương-pháp kể sau về tổ-chức :

- Phương-pháp Ba Bản của François Bacon
- Bốn quy-tắc của Descartes
- Bốn phương pháp của Stuart Mill
- Phương-pháp thí-nghiệm của Claude Bernard
- Học-thuyết Fayol với lý thuyết và thực-hành quản-lý xí-nghiệp
- Học-thuyết Taylor với 11 điểm trọng yếu.

Đó là những phương-pháp đáng kể trong chuyên-khoa Tổ-chức Khoa-Học, từ thế-kỷ thứ 16 đến nay.

Vào cuối thế-kỷ 16, trong cuốn *Phương-pháp Ba Bản của Bacon* Novum Organum, François Bacon đưa ra phương-pháp tổ-chức gồm có ba thể-cách gọi là BA BẢN.

Từ những quy-tắc, phương-pháp của...

65

Đó là :

- BẢN HIỆN-DIỆN
- BẢN KHIẾM-DIỆN
- BẢN TRÌNH-ĐỘ

Theo BẢN HIỆN-DIỆN thì đặc-tính của các sự-kiện gặp nhau và theo BẢN KHIẾM-DIỆN thì đặc tính của các sự-kiện giống những sự-kiện trước, nhưng không gặp nhau.

Với BẢN TRÌNH-ĐỘ, người ta sẽ ghi nhận các trường-hợp mà theo đó các đặc-tính được xét định có thể là tăng hay là giảm.

Phương-pháp của Bacon có thể giúp cho người tổ-chức lưu ý đối chiếu các công việc để kiện-toàn các công tác trong chương-trình tổ-chức của mình. Phương-pháp này chú trọng đến sự-kiện hơn, và đã coi thường sự suy-luận tính-chất công việc.

Bốn quy tắc của Descartes Gần như hầu hết những ngành khoa-học bây giờ và cũng gần như tất cả các tổ-chức tinh-vi của các Quốc-Gia Âu-Mỹ từ trước tới nay đều đã được xây dựng trên bốn quy-tắc của Descartes có từ thế-kỷ 17. Nói rõ hơn, bốn quy-tắc này là xương sống của chuyên khoa tổ chức theo khoa học.

Bốn quy-tắc này gồm có :

1. Đừng bao giờ chúng ta nhận là có thật điều gì mà mình chưa chứng nghiệm được là có thật. Nghĩa là chúng ta phải chứng nghiệm một sự thật nào rồi mới nhận nó là sự thật. Đây là quy-tắc *Chứng-Nghiệm*.

2. Chúng ta phải phân-tách tất cả những khó khăn của vấn-đề một cách kỹ-càng, càng nhiều càng tốt, càng đi sâu những chi tiết nhỏ càng hay để cho dễ giải-quyết vấn-đề. Quy-tắc này có thể áp dụng cho việc phân-công, mỗi người mỗi việc. Đây là *quy-tắc Phân-Tách*.

3. Tổng hợp các thành phần lại, tùy theo thứ loại và quan-trọng mà nhìn tổng quát vấn-đề. Nghĩa là sau khi phân-tách từng chi-tiết nhỏ, cứ xét từng phần rồi thu-thập, xét lại theo từng loại, tùy theo tính chất mà tìm cách giải-quyết vấn-đề và hoạch-định chương-trình hành-động. Đây là *quy-tắc Tổng-Hợp*.

4. Sau hết là kiểm soát lại toàn thể công việc đã làm cho thật đầy đủ, không bỏ sót một chi-tiết nào. Đây là *quy-tắc Kiểm-Điểm*.

Bốn phương-pháp của Stuart Mill

Stuart Mill vào giữa thế-kỷ 19 đã vạch ra 4 phương - pháp là :

1. *Phương pháp phù-hợp* (méthode de concordance). Nếu hiện-tượng có nhiều trường-hợp cùng một hoàn-cảnh làm nguyên-nhân hoặc kết-quả cho hiện tượng đồng nhất của những trường hợp phù-hợp đó. Thí dụ : Chúng ta có nhiều đĩa hát lớn nhỏ khác nhau, kỹ-thuật thu-âm khác nhau (âm thanh thường hay âm thanh nổi, chạy nhiều vòng hay ít vòng trong một phút), nhưng các loại đĩa hát đó chỉ thu âm đúng một nữ ca sĩ hát bài nhạc giống nhau. Tất cả đều được bán chạy. Vậy ca-sĩ và bài nhạc đó là nguyên-nhân của việc bán chạy.

2. *Phương-pháp sai dị* (méthode de différence) : Đó là hiện-tượng có ở trong trường hợp này mà không có

ở trong trường-hợp kia ; cả hai có chung các hoàn-cảnh chỉ trừ một hoàn cảnh không giống nhau. Trường hợp có hoàn cảnh khác biệt nhau chính là kết-quả hoặc là nguyên-nhân hay là một phần nguyên-nhân.

Thí dụ : Những đĩa hát nêu trên giống nhau về một loại có tốc độ 45 vòng trong một phút, nhưng đĩa thứ nhất do nữ ca-sĩ hát, đĩa thứ nhì do nam ca-sĩ hát. Đĩa do nữ ca sĩ hát bán chạy còn đĩa do nam ca-sĩ hát thì không. Vì vậy, đặc tính do nữ ca sĩ hát bán chạy là nguyên nhân.

3. *Phương - pháp cùng thay đổi* (méthode des variations concomitantes). Một hiện tượng thay đổi mỗi lần một hiện-tượng khác cũng bằng một cách như nhau, đó là nguyên nhân hay là kết-quả của hiện tượng hoặc liên hệ ít nhiều về nguyên nhân. Chúng ta đã thấy ở hai phương-pháp 1 và 2 cho chúng ta biết nguyên nhân của sự việc rồi. Bây giờ chúng ta thay đổi nguyên nhân đó để xem hiện tượng có thay đổi gì không. Nghĩa là ta đem đĩa hát thay vì để nam ca-sĩ hát, chúng ta lại cho nữ ca-sĩ hát, như thế bán được chạy. Nữ ca-sĩ là nguyên nhân vậy.

4. *Phương-pháp dư-thừa* (méthode des résidus). Chúng ta có thể ghi ra tất cả những chi tiết mà chúng ta đã xét thấy là nguyên nhân của sự thất bại, ế ẩm.

Chúng ta ghi ra được ba chi tiết chẳng hạn, nhưng xét lại thì có hai chi tiết không thể là nguyên nhân của sự thất bại và ế ẩm. Vậy thì chi tiết thứ ba đích thị là nguyên nhân.

Phương-pháp thí-nghiệm của Claude Bernard

Trong cuốn Nhập Môn Y-Học Thực - Nghiệm (Introduction à l'Étude de la médecine experi-

mentale), cũng ở giữa thế-kỷ 19, Claude Bernard đã trình bày phương-pháp thí nghiệm 4 điểm là :

1. Nhận-xét
2. Ước-thuyết
3. Thí-Nghiệm
4. Nêu định-luật

Trước một công việc, chúng ta phải tuân tự thí-hành : Đầu tiên là nhận xét các tính chất của công việc, kế đó là chúng ta phải vạch ra những ước đoán, những lý-thuyết cho công việc, rồi thí-nghiệm thử những điều ước đoán, những chi-tiết trong lý-thuyết của chúng ta có xác-đúng không, sau cùng là đặt ra những định-luật cho công việc sẽ phải tiến-hành thật sự.

Học-thuyết Fayol

Fayol sau khi tốt nghiệp ở trường mỏ Saint Etienne ra làm quản-lý cho công ty Commentry. Trong mấy năm liên tiếp cặm cụi làm việc ở đây và với quyền cai-quản một công-ty lớn, ông đã có nhiều sáng-kiến và thực-hiện ngay những sáng-kiến đó. Ông đã cải-tổ lề-lối làm việc, lề-lối quản-lý, cứu nguy được công ty khỏi phải kiệt-quệ vì lỗ vốn quá nhiều đến lúc thịnh vượng.

Theo Fayol, một xí-nghiệp phải có 6 loại công việc kể sau :

1) *Kỹ-Thuật* : Một xí-nghiệp sở dĩ được hình thành là vì có nhiệm-vụ chế-tạo, sản-xuất, hay là có nhiệm vụ biến-đổi một nguyên-liệu này ra một nguyên-liệu khác hữu dụng hơn. Đó là công việc *kỹ-thuật*.

2) *Tài Chánh* : Một xí-nghiệp thành-lập cần phải có vốn mới có thể tiến hành được. Việc tìm vốn, góp vốn, xử dụng vốn, tức là công việc *tài-chánh*. Phân hành về tài-chánh trong một xí-nghiệp có thể được ví như hệ-thống huyết mạch trong cơ-thể. Máu có lưu thông, cơ-thể mới hoạt-động được.

3) *Thương-Mãi* : Một xí-nghiệp cần phải hoạt-động hai chiều : mua nguyên-liệu để biến chế, sản-xuất, mua dụng cụ để trang bị. Sau khi chế-tạo, biến chế hay sản-xuất xong thành sản-phẩm, cần phải đem bán để thu tiền vào, tiếp tục mua thêm nguyên-liệu làm tiếp. Đó là công việc *thương mãi*.

4) *An-Ninh* : Công việc của xí-nghiệp cần phải được bảo đảm an-ninh. Có đầy đủ an ninh công việc mới chạy. Phải ngăn ngừa những nguy-hiểm để tránh những tai nạn lao động, phải lo bảo vệ sức-khỏe nhân-viên, bảo-hiểm nhân mạng, dự phòng vật dụng cứu hỏa.

Địa thế và vị-trí của xí-nghiệp có được bảo đảm an-lành không. Tất cả thuộc về công việc an-ninh.

5) *Kế-Toán* : Tất cả hoạt động trong xí-nghiệp đều phải được ghi lại, kiểm điểm số lượng về nhân-sự, công-tác, số lượng thời-giờ làm việc, số lượng sản-xuất, theo dõi tình trạng cơ-khí để biết thời giờ bảo-trì hoặc dự trữ ngân-sách...

Tất cả thuộc về công việc *kế-toán*.

6) *Quản-Lý* : Đây là công việc trọng-yếu nhất. Quản-lý hay quản-trị xí-nghiệp là phải biết tiên liệu những việc phải làm, phải hoạch-định đường lối, tổ chức nội bộ, chỉ-huy các phân hành cho được chu đáo. Bộ phận quản-trị xí-nghiệp là bộ phận đầu não.

Riêng về quản-lý hay quản-trị xí-nghiệp, Fayol đã vạch rõ là tiên-kiến, tổ-chức, chỉ huy, phối trí và kiểm soát.

Tiên-kiến là thấy trước những chương-trình hành-động cùng hậu-quả, các chỉ-thị và sự tuân-hành, phải thấy và biết trước những nhu-cầu của từng phần hành cùng tiên-đoán được những trở lực có thể đến.

Tổ chức là biết tổng hợp các khả năng trong các phần hành lại, phải sắp xếp cách sao cho các công việc liên-hệ với nhau, bổ túc cho nhau được nhịp nhàng, thuận-lợi, mau lẹ để có thể tất cả công tác được hoàn mỹ trong một mục đích tối hậu.

Chỉ huy là phải biết cầm đầu một bộ phận hay tất cả các bộ phận làm việc đồng loạt, đồng nhất. Người chỉ-huy phải có óc tinh-tế biết vận dụng các khả-năng và thiện chí, khéo léo trong việc chỉ-thị, ra lệnh, có tài tháo vác quyền biến, có tinh-thần trách nhiệm.

Phối trí (Coordonner) là biết sắp đặt công việc cho ăn nhịp với nhau. Trong xí-nghiệp, không thiếu những người có tài riêng và không thiếu người có thiện-chí. Chúng ta phải biết nhìn thấy họ và sử dụng họ, giao cho họ những công việc xứng đáng, đúng với khả-năng và sở thích của họ. Chúng ta cũng nên cho họ có cơ hội để thi-thố tài năng và tiến thân, cho họ đầy đủ phương-tiện để họ có thể làm việc đúng mức, cùng tương xứng với nhiệm-vụ của họ.

Nếu trong một xí-nghiệp, hoặc một cơ-sở, một lực-lượng quân-đội mà thiếu phối trí thì những khả-năng bị phân tán rời rạc, năng-lực kém và sự tạo lập thành-quả sẽ gặp phải nhiều gian nan.

Chúng ta phải tập trung những khả-năng và phương-tiện liên-hệ vào một mục-tiêu thuần nhất, đều hòa hoạt-động chặt chẽ. Người nào cũng vậy, tuy là làm việc theo bản phận riêng mình, nghiệp vụ riêng mình nhưng phải hiểu biết rằng có ảnh-hưởng chung đến tập thể, có thật sự đóng góp vào thành-quả chung, lớn lao. Đừng bao giờ chỉ nghĩ đến sự riêng tư hoặc làm việc chiếu-lệ hay làm việc cho có hình thức.

Kiểm-soát là một công việc cũng cầu yếu. Người chỉ-huy giao việc cho cấp thừa hành phải để tâm theo dõi coi những mệnh-lệnh của mình có chấp hành đúng đắn hay không. Nhưng phải kiểm soát một cách khôn khéo cốt sao để vừa tỏ ra mình là người mực thước, biết tôn trọng khả-năng và danh-dự của cấp thừa hành, không để cho cấp này phải mặc-cảm tự-át mà vừa thấu đáo được thực-chất thành-quả công việc.

Nhờ có kiểm soát mà công việc giảm thiểu sai lầm, những sai lầm lớn được kịp thời sửa chữa, các tệ-trạng được giải-quyết, các khả-năng được tận dụng, các thiện-chí được thu-nạp phát-triển và nhân-viên làm tròn bổn-phận.

Kiểm soát hiệu-nghiệm, phải thi-hành đúng thời đúng lúc, ngay khi công việc đang diễn tiến. Song song với sự kiểm-soát, còn phải có sự thưởng phạt, sự khuyến khích, hướng dẫn để cho sự kiểm soát thêm phần ý-nghĩa, hiệu lực.

Phương-pháp của Taylor

Taylor cũng như Fayol, vào đầu thế-kỷ 20, đã vạch ra 11 điểm kể sau đây cho việc tổ-chức khoa-học:

1. *Tân-thức-hóa dụng cụ*: Xử dụng máy móc ngày càng mới, tinh-xảo hơn, trang-bị đầy đủ hơn cho thích hợp với công việc và tài năng nhân lực.

2. *Phân công hợp lý*: Chia việc, giao việc đúng người, đúng khả-năng, thích-hợp với chuyên-môn của cộng-sự-viên hay cấp thừa hành.

3. *Mẫu-mức-hóa dụng-cụ và hóa-vật*: Phải sắp đặt nhất luật các dụng-cụ, phân-loại tài-liệu và dụng-cụ, phải biết xử dụng các phù-hiệu, dấu hiệu và ký hiệu cho từng công việc, dụng cụ và tài liệu.

Phải làm giản-tiện cho những người xử-dụng, tiêu-thụ, để gia-tăng năng suất, hạ thấp vốn liếng. Phải làm cho thông-dụng-hóa một vật dụng sản-xuất, có tính-chất hợp nhất. Phải có những kiểu làm mẫu được giữ lại có đủ những đặc-tính cần-thiết và được sắp xếp thành từng loại để cho người sản-xuất theo đó mà tiếp tục sản-xuất và người tiêu thụ biết loại mà tiêu thụ.

Thí-dụ: Có nhiều kiểu võ (lốp) xe cho nhiều loại xe hơi. Nhưng-có nhiều kiểu nhất-luật theo một cỡ để có thể dùng cho nhiều loại xe hơi, được phân-loại có tên riêng, hoặc dấu hiệu riêng. Như vậy, những thứ cùng một đặc-tánh đã được mẫu-mức-hóa, hay là nhất-luật-hóa.

4. *Hợp-lý-hóa lề lối làm việc*: Phải nghiên-cứu động tác, thời gian làm việc để xử-dụng thời giờ chính-xác không phí ồng.

5. *Chuẩn-bị công việc*: Phải vạch định trước công việc theo đường lối nào, ra sao, phải ghi chú công việc và vẽ ra thành biểu đồ, phải cân nhắc những lợi và hại cho công việc.

6. *Phối tri công việc*: Sắp xếp công việc chính-xác, tận dụng khả năng, vận dụng nhân-vật-lực, tổ-chức công việc làm tập-thể, đồng người cùng một lúc hay kế-tiếp nhau làm việc theo lối dây chuyền, hết người này đến người khác, sau người này đến công việc của người kia.

7. *Kiểm-soát công việc*: Kiểm soát 6 thứ: về thời giờ làm việc, về giá lương-bổng nhân viên (giá nhân công), về nguyên liệu, về hạn định, về mức sản-xuất của thợ thuyền, về hóa-vật. Kiểm điểm xong phải làm bản đức kết để thấy rõ tổng quát mọi sự việc.

8. *Dự-Trữ nguyên-liệu*: Không biết dự trữ nguyên-liệu sản-xuất, người điều khiển xí-nghiệp sẽ gặp phải nhiều thất bại, bất lợi, ngành hoạt-động sẽ có thể bị tắc nghẽn nửa chừng vì thiếu-hụt nguyên-liệu, phương-tiện hoạt-động. Có ba yếu-tố dự-trữ: dự trữ tối-thiểu, dự-trữ để phòng xa và dự trữ tối đa.

9. *Thù lao công-bình*: Phải tính cách sao để trả lương cho thợ thuyền xứng đáng với công-lao phục-vụ của họ. Phải có tiêu-chuẩn ấn-định rõ ràng. Chúng ta phải chọn một hoặc tổng hợp theo những cách trả thù-lao như: theo luật cung cầu, trả theo giờ hay ngày hoặc công việc, hoặc trả khoán, trả thêm tiền thưởng, tiền công sai biệt, hoặc chia lời, hoặc trả theo khả-năng.

10. *Tạo thuận cảnh làm việc*: Mục-đích của sự tổ-chức công việc là tăng năng suất. Vì vậy nguyên-liệu tức là vật để sản-xuất và máy móc, khí cụ tức là phương-tiện để sản-xuất cùng cách làm việc, tức là phương pháp, phải được chú trọng đầy đủ.

Nhưng, có đủ những yếu-tố đó rồi mà chẳng có đầy đủ yếu tố nhân lực thì cũng hỏng bét. Có nguyên-liệu mà không có người cũng không sản-xuất được, có máy

móc dụng cụ mà không có người xử dụng điều khiển thì chỉ để mà coi chơi thôi. Có phương-pháp tốt mà người không hiểu cách làm, không muốn làm hay làm sai hoặc làm không hết sức thì phương pháp dù hay đến bực nào cũng phải vứt đi.

. Vì vậy, người điều-khiển xí-nghiệp phải biết toan liệu nguyên liệu đầy đủ và tốt, máy móc dụng cụ hoàn-hảo, phương-pháp làm việc tốt, thích-nghi và nhân viên phải được huấn-luyện thành-thục, đầy đủ, làm việc đúng mức, như vậy công việc mới có thuận-cảnh tiến bộ, sản-xuất mới tăng gia

11. *Giảm giá vốn:* Người chỉ-huy xí-nghiệp cần phải biết tính-toán, tận dụng sáng kiến để cho giá vốn của sản-phẩm mình được hạ thấp, giá bán ra thị-trường được hạ để cho giới tiêu-thụ được phục-vụ xứng đáng, hoan-nghênh. Có như vậy, mới tranh thương được với những sản-phẩm của các xí-nghiệp khác.

Đó là 11 điểm quan-trọng của phương-pháp Taylor nhằm mục-đích gia-tăng sản-xuất mà ít hao vốn liếng, thì giờ và nhân-vật-lực tức là kết-quả lối đa của một lối tổ-chức công việc.

* * *

PHẦN THỨ HAI

KỸ-THUẬT

TỔ-CHỨC CƠ-SỞ VÀ QUẢN-TRỊ

*Đừng nói vấn-đề này khó;
nếu không khó thì không thành
vấn-đề.*

THỐNG-CHÉ FOCH

*Nói đúng nghĩ đúng chưa đủ, còn
cần thi-hành đúng nữa.*

LA CHAUSSÉE

CHƯƠNG 1

NHÂN-ĐỊNH VỀ HƯỚNG-PHÁP TỔ-CHỨC CỦA TAYLOR VÀ FAYOL

- Cuộc đời và sự-nghiệp của Taylor
- Sự thành-công của một người tận tâm và thiện chí
- Sự-nghiệp và chỉ-hướng của Fayol
- Lý-thuyết của Fayol và tổ-cơ tế nghiệp vụ

CHƯƠNG 2

KHẢ-NĂNG VÀ KỸ-THUẬT TỔ-CHỨC

- Hoạch-định tổ-chức
- Phương-tiện tổ-chức
- Hệ-thống tổ-chức
- Phương-Pháp Thập-Tiến Phổ-Cập (GDU)
- Ký hiệu, phụ hiệu và đồ biểu thống kê
- Xử-dụng nhân sự

CHƯƠNG 3

TẬN-DỤNG NHÂN-VẬT-LỰC

- Phối-tri công việc và nhân-lực
- Phân-công và kiểm-soát
- Thù-lao tương-xung và công bình
- Các cách-thức trả thù lao
- Mẫu-mực-hóa dụng cụ và hóa vật
- Dự trữ và tồn-trữ nguyên-liệu

CHƯƠNG 4

TÀN-THỨC-HÓA DỤNG-CỤ VÀ HỢP-LÝ-HÓA CÔNG VIỆC

- Tạo thuận cảnh làm việc
- An-ninh lao-động và cơ sở
- Thu dụng và tận dụng sáng-kiến,
thi đua nghiệp-vụ
- Trang-bị và tân thiết
- Hợp thời, hợp lý công việc

CHƯƠNG 5

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TỒ-CHỨC THÀNH-CÔNG ?

- Phải nắm vững từng vấn đề một
- Phải hiểu tâm-lý nhân viên
- Thấu triệt tâm-lý quần chúng
- Phải có khả năng chỉ-huy

I. NHẬN- ĐỊNH VỀ PHƯƠNG-PHÁP TỒ-CHỨC CỦA TAYLOR VÀ FAYOL

*Tồ-chức là thành-công phần nửa.
Phương-pháp tốt thì lo gì kết-quả không
tốt.*

WASTERSTONE

ĐEM đối chiếu hai phương-pháp của Taylor và Fayol thì người ta thấy không có gì khác nhau cho lắm, tuy rằng quan-điểm của hai chủ-thuyết có vẻ không thuận-hợp với nhau.

Chính Fayol đã xác-nhận rằng cả hai phương-pháp không có gì mâu-thuẫn với nhau và về sau, cả hai phương-pháp đều có thể bổ-túc cho nhau.

Trên phương-diện quản-trị nhân-viên và công việc, phương-pháp Taylor và Fayol có điểm giống nhau là: phối-trị và kiểm-soát. Trong lúc Fayol chủ-trương phân chia thành từng loại công việc để tiến-hành với những nguyên-tắc tổng quát thì Taylor chủ-trương theo phương-pháp qui-nạp đi từ những trường hợp cụ-thể để rút ra định-luật tổng quát.

Tuy nhiên cả hai đều theo đuổi mục-tiêu sản-xuất có kết-quả gia-tăng mà ít tổn hao thì giờ, vốn liếng cùng nhân-lực.

Vốn dĩ trong đời tư, cả hai đều có hoàn-cảnh nghiệp-vụ khác nhau. Trong lúc Fayol được thuận-tiện áp-dụng sáng kiến của mình trong chức vụ quản-lý nghiệp, sau khi tốt nghiệp ở trường Saint Etienne, cai-quản công-ty Commentry, thì Taylor không may lận-đận hơn, phải theo con đường tiến thân từ hàng thợ thuyền lao động mà lên.

Cuộc đời và sự nghiệp của Taylor

Ngay từ lúc thiếu thời, Frédéric Winslow Taylor đã có tinh-thần khoa-học, ưa trật-tự, rõ ràng, làm việc gì cũng tính-toàn cân-trọng trước.

Taylor học không đến nơi đến chốn, vì nhà nghèo, phải rời trường học sớm, năm 18 tuổi vào làm thợ máy tập sự cho công-ty thép Midvale.

Vào thời đó, sinh-hoạt ở Hoa-kỳ đắt đỏ, việc tranh sống rất là khó khăn, vì có lắm người thất nghiệp cần chỗ làm mà công việc thì ít. Tệ nạn ma cũ bắt nạt ma mới không thể nào tránh khỏi xảy ra. Taylor là một thanh-niên mới vào nghề thợ, chưa có chút kinh-nghiệm hay tài riêng nào nên thường bị những tay thợ lâu năm trong nghề và trong xưởng máy bắt nạt khinh thường.

Chính vì vậy mà Taylor luôn luôn phải cần-thận, để tâm hết vào việc làm. Âu đó cũng là nguyên nhân tạo cho Taylor trở thành một người ý-thức và giỏi dang sau này vậy.

Taylor luôn luôn làm việc đúng giờ, mực-thước, tánh tình thẳng thắn, công việc nào của Taylor khi làm cũng được xếp đặt trước sau có thứ tự, phương-pháp, luôn luôn đổi mới và tận dụng sáng-kiến.

Không có việc nào Taylor làm mà lại có tính-chất vớ-cờ-lượng, phỏng chừng hay là không được an-toàn, và rất ghét những gì không chính xác, không rõ ràng.

Dù bị có tật ở mắt, Taylor vẫn vui lòng nhận lãnh những công việc khó, chớ không nại có tật bệnh của mình mà thối thác, Taylor lại chí quyết làm giỏi, làm tốt công việc.

Đứng trước một công việc phải làm, Taylor luôn luôn phân tích từng chi-tiết sự-việc, suy định về sự thích hợp của máy móc rồi khi thấy được hoàn cảnh thuận-tiện, Taylor mới bắt tay vào, và làm việc mau lẹ, không có gì ngại ngùng, lo lắng nữa.

Nhờ làm việc như vậy mà chẳng bao lâu, Taylor trở thành một người thợ chuyên-môn, có thực-tài được giới chủ nhân lần thợ-thuyền đồng-nghiệp quý mến. Taylor luôn luôn có thái-độ này : làm việc đâu vào đấy, đi làm đúng giờ, ra về đúng giờ, không đến trễ, mà cũng không về sớm, cấp trên có rầy rà mắng mỏ cũng làm thính, không dỗi co lại mà tìm cách chứng tỏ bằng hành động, công việc những lý-lẽ chánh-đáng của mình. Taylor muốn công việc của mình ngày càng thăng-tiến hơn, tốt hơn, nhiều hơn. Con người cầu tiến đó phải trải qua hầu hết các công việc trong xưởng thép.

Sau ba năm làm việc, Taylor đã tạo nên một thành-tích phi-thường cho xưởng thép, khả-năng sản-xuất của xưởng thép gia-tăng gấp đôi, nhờ vậy địa-vị của Taylor ngày một trở nên vững chắc, và được cử lên chức Chánh Kỹ-sư cho xưởng thép.

Trong thời-gian này, Taylor nhờ có sẵn địa-vị chỉ-huy, đem phương-pháp làm việc mà mình nghĩ ra để thực-hiện.

Sự thành-công của người tận tâm và thiện-chí

Vào năm 1890, Taylor vào làm việc cho một công-ty sản-xuất lớn hơn, với chức-vụ quản lý. Đó là công-ty Manufacturing Investment. Nhưng tại nơi này, Taylor không được thành-công, vì lại gặp lúc khó khăn nên ba năm sau, tức là năm 1893, Taylor xin thôi việc để rảnh rang chú tâm nghiên-cứu, thực-hành phương-pháp tổ-chức công-việc tại các cơ-sở kỹ-nghệ.

Trong thời gian này, Taylor đã viết mấy cuốn sách về cách tổ-chức, phương-pháp cắt thép và chỉ bảo, hướng dẫn cho tất cả mọi người quen biết, cùng một số công sô về thuật tổ-chức khoa-học. Taylor cũng tìm ra được phương-pháp và dụng-cụ búng những cây to từ nơi này đem trồng tại một nơi khác, như vậy, Taylor đã chứng tỏ ở bất cứ ở lãnh- vực hoạt-động nào, cũng có thể dùng những phương-pháp khoa-học để hoàn tất công việc và thành-công.

Trong các tác-phẩm của mình, Taylor đã từng nhấn mạnh và vạch rõ rằng «Tổ-chức công việc quan-hệ ở phương-pháp tức là áp-dụng khoa-học trong cách hành-động và tâm-lý-học trong sự xử dụng người.»

Năm 1906, Taylor đậu tiến-sĩ khoa-học và được cử làm Giám-Đốc American Society of Mechanical Engineers.

Lúc bấy giờ tại Mỹ có nhiều công-ty kỹ-nghệ lớn đang tranh-đua nhau ráo riết. Phương-pháp làm việc và tổ-chức cơ sở của Taylor từ lâu đem ra quảng-bá và cổ-xúy đã được các công-ty này nghiên-cứu và áp-dụng. Cả các công-ty ngoại quốc cũng vậy. Ông cho xuất-bản cuốn «Nguyên-tắc tổ chức theo khoa-học», các công-ty trên càng thêm hoan nghinh và nghiên-cứu khai-thác, áp dụng.

Những năm sau đó, phương pháp của Taylor đã trở thành đầu đề thảo luận sôi nổi, sự quan tâm của các nhà quản trị xí nghiệp sản xuất thế giới, cho đến ngày nay, phương pháp đó đã ảnh hưởng quan trọng và liên hệ «bất buộc không thể thiếu» trong đời sống mọi người chúng ta.

Học thuyết của Taylor đã trở thành căn bản, là nền tảng của những sự nghiệp lớn, những cuộc mưu đồ đại sự Taylor khẳng định :

«Tổ chức theo khoa học không nhất thiết gồm bằng những phát minh vĩ đại khám phá những sự kiện mới lạ phi thường mà nó căn cứ vào sự tổ hợp những yếu tố chưa thực hiện được, và sự tổng hợp những kiến-thức đã được phân tách và sắp xếp dưới hình thức những quy-cương và định-luật tạo thành một khoa học.»

Và Taylor nhấn mạnh tiếp :

«Tổ chức hay nhất đích thị là một khoa học trên những kỹ cương, những định luật và những nguyên tắc nhất định.»

Sự-nghiệp và chỉ-hướng của Fayol

Ngay khi Taylor còn là một người thợ trẻ đầu tắt mặt tối, cần cù và lao lực trong xưởng

thép thì Fayol đã là một quản trị viên, một vị chỉ huy cai quản công ty mỏ.

Trong khi chỗ thì thố tài năng của Taylor là xường máy òn ào tiếng động cơ và những âm thanh hỗn tạp thì Fayol đã có buồng thí nghiệm, nơi làm việc là phòng văn của quản-trị-viên.

Hai thiên tài đã có hoàn cảnh trái ngược nhau. Một người rút tĩa kinh nghiệm làm việc thực tiễn để nghĩ ra thành định luật còn người kia suy nghiệm quy tắc từ cương vị lãnh-đạo tổng-quát để rồi thực-hiện lại sau thành hành-động.

Lúc Fayol chỉ-huy mỏ Commentry thì tại đây thường bị hỏa-hoạn trong hầm mỏ. Cho nên một trong những vấn-đề quan-trọng được Fayol nghĩ tới hàng đầu là vấn-đề an-ninh, an-ninh công việc và an-ninh lao-động. Ông hằng hái tìm cách ngăn-chặn và đã thành công. Ông đặt vấn đề an-ninh này vào hàng quan-trọng thứ ba trong 6 loại công-việc trong các xí-nghiệp.

Có một đạo gập lúc khủng-hoảng, công-ty lỗ vốn. — đây là tình-trạng mà sau này Taylor cũng đã gặp và vượt qua được. — Fayol quyết-định và dồn hết tâm lực vào việc cải-thiện tình-thế.

Cùng với những phương-tiện sẵn có gồm có vốn, máy móc, dụng cụ và khả-năng hiện hữu, Fayol dùng biện-pháp sửa đổi lề lối làm việc : lề lối quản-lý cơ sở và công việc. Kết quả ông thành-công, công-ty trở nên phát đạt. Tất cả mọi người đều phục tãi ông. Ông đã chứng tỏ khả-năng kỳ lạ : chuyên bại thành thắng như một viên tướng tư lệnh tại trận-địa (Taylor cũng vậy).

Điều này cho chúng ta thêm một ý tưởng : phải ý thức cải-tiến hợp thời, mau chóng có phương-pháp.

Đây là yếu-tố thành-công quan trọng vậy.

Vào năm 1916, Fayol trình-bày kinh-nghiệm mà ông đã thu-nhập, vạch hẳn ra một lý-thuyết về quản trị xí nghiệp trong cuốn *Doctrine administrative* (thuyết quản lý).

Fayol chủ-trương :

— “Trong việc quản-lý, ta không nên cứng mà cũng không nên tuyệt đối, cái gì cũng chừng mực vừa phải.

Fayol đã có một số tư-tưởng không thuận hợp với Taylor.

Hệ-thống tư-tưởng của Fayol trong cuốn *Doctrine administrative* cho chúng ta một nhận xét : Fayol đã vạch ra những nguyên-tắc tổng quát để mỗi người tự tìm ra cách thức áp dụng vào những trường-hợp riêng biệt của mình, hoàn cảnh riêng biệt của mình. Fayol cũng chỉ rõ cái gốc của vấn đề để mỗi người tìm ra tự mình cái ngọn với từng chi-tiết.

Điều này, Fayol làm khác hẳn chủ-trương của Taylor. Taylor đưa ra vài thí-dụ cụ-thể để cho mỗi người tự tìm lấy nguyên-tắc tổng-quát và chỉ cái ngọn để mỗi người từ đó truy tầm gốc.

Chính vì vậy mà sau này, những người đã học hỏi với hai người đã bút chiến với nhau hơn mười năm rồi mới nhận ra rằng tuy hai phương cách có khác nhau, khác chiều hướng, không song song, một đảng là tổ-chức cơ-sở, một đảng là tổ-chức hệ-thống quản-trị cơ-sở nhưng thật sự bổ-túc cho nhau như chính Fayol đã minh-xác, mà mục-tiêu vẫn là mục-dích chung : tăng năng suất với những phương-tiện và vốn-liếng giảm thiểu, rẻ hơn.

Lý thuyết Fayol và thực-tế nghiệp-vụ

Căn cứ vào các tác-phẩm của Fayol, người ta thấy lý-thuyết của ông chủ trương ba điều quan-trọng :

1. — Cấp chỉ-huy không cần rành về chuyên-môn mà phải biết về quản-lý công việc.
2. — Cấp thừa hành thì cần phải rành về chuyên môn
3. — Có ba điều phải lo nghĩ chăm sóc : máy móc, dụng-cụ tốt, phương-pháp tốt và phải biết đào tạo, huấn luyện người chỉ-huy giỏi biết dụng người.

Đây là ba điều mà Fayol đã ghi rõ trong cuốn Administration Industrielle et Générale (Quản-Lý Kỹ-Nghệ và Tổng Quát).

Chúng ta thấy Fayol đưa ra đường lối này thật hợp lý, vì trên thực-tế, đa số những nhà kinh-doanh lớn nào có biết chuyên-môn ? Họ là những người chỉ-huy tổng-quát, ngồi ở bàn giấy. Họ chỉ cần có vốn liếng, một kiến-thức tổng quát và biết dùng người, biết khôn khéo là đủ.

Thật ra, kiếm một người chỉ huy giỏi không phải là dễ. Trước đây, không có nền giáo-dục nào đào luyện cấp chỉ-huy, nhất là cấp chỉ-huy trong lãnh vực kinh-doanh, kỹ-nghệ thương-mãi. Về sau, người ta mới nghĩ đến việc huấn-luyện các cấp chỉ-huy quản-trị xí-nghiệp cũng như trong lãnh-vực hành-chánh, quân-đội người ta mới mở những khóa huấn-luyện cao cấp.

Chính vì vậy mà Fayol đã phàn nàn về việc nền giáo-dục cấp đại-học chỉ dạy cho các sinh-viên những ngành chuyên-môn, đào tạo họ trở thành chuyên - viên chứ không huấn luyện họ trở thành người chỉ-huy về các phương-pháp dùng người, tuyển người, giao công

việc mà cũng theo Fayol, chính những cấp chỉ-huy này mới là quan-yếu, hơn cả những phương-pháp làm việc, hơn cả những phương-tiện máy móc dụng cụ.

Bởi vì, dù có phương-pháp tốt, phương-tiện máy móc, dụng cụ dồi dào, nguyên-liệu sẵn có thừa đủ, chuyên viên không thiếu mà lại không có người chỉ-huy xếp đặt, đơn đốc công việc cho có hệ-thống, đều nhịp thì tất cả cũng không làm nên được gì cho có hiệu-quả, cũng không thể sản xuất khá được.

Fayol quan-niệm rằng phần chuyên-môn, cấp thừa hành phải thông thạo để trực-tiếp sản-xuất, còn những người chỉ-huy thì giao-thiệp tiếp xúc luôn luôn với những người chuyên-môn cộng-tác, theo dõi kết quả công việc, không cần phải điều khiển máy móc.

Người đó là đầu não công việc, thành-bại là do ở người đó. Tìm cho được một cấp chỉ-huy có khả-năng và giỏi, nhiều sáng-kiến thật là khó.

Feurzinger về vấn-đề này, đã nhận định rằng :

— «Phần lớn sự thành-bại của một tổ-chức nằm ở chỗ lựa chọn người để giao trách nhiệm cầm đầu».

Ông Hoàng Xuân Việt, trong cuốn Thuật Tổ-Chức cũng đã viết rằng :

— «Chọn người cầm đầu là cả một nghệ-thuật. Nó đòi hỏi ở nhà tổ-chức óc tế-nhị, biết được kẻ nào vừa có khả-năng vừa có thiện-chí».

* ☆ *

2. KHẢ-NĂNG VÀ KỸ-THUẬT TỔ-CHỨC

Bạn hãy đo lường tất cả cái gì có thể đo lường và nỗ lực làm cho có thể đo lường được tất cả cái gì chưa có thể đo lường.

GALILÉE

TRONG bất cứ công việc lớn hay nhỏ nào, sự thành công và thất bại đều do nơi sự chuẩn bị trước. Sự chuẩn bị không được chu-đáo, khi tiến-hành công việc, nhà tổ-chức dễ gặp nhiều khó khăn.

Nói đến chuẩn-bị tức là phải nói đến việc nghiên-cứu trên các vấn-đề : khả-năng, phương-tiện, kỹ-thuật, cơ-sở cùng thời-gian và đường lối tiến-hành.

Xét chung lại thì khi chuẩn bị, đứng người ta thấy có mấy vấn-đề cần xúc-tiến trước tiên là :

- Hoạch-định tổ-chức
- Phương-tiện tổ-chức
- Hệ-thống tổ-chức
- Xử-dụng nhân-sự

*Hoạch-định
tổ-chức*

Ngày nay, trong những tổ-chức lớn, thuộc các lãnh vực công hay tư, hoặc quân-sự, kể cả những cơ-sở kinh-doanh và văn-hóa, thường có một bộ phận đảm nhận

việc nghiên-cứu và chuẩn bị trước mọi việc. Bộ phận này được nâng lên hàng Nha Sở, nhưng thường thì ở cấp phòng.

Nếu là Phòng thì được mang danh : Phòng Hoạch-Định hoặc Phòng Nghiên-Cứu.

Cấp Sở, thường là Sở Nghiên-Huấn-Kế gồm có các phòng nghiên-cứu, phòng kế-hoạch, phòng huấn-luyện.

Còn Nha thì được mang tên : Nha Chương-Trình, hoặc Nha Nghiên-Huấn-Kế gồm có hai sở hoặc không có sở nào và quy tụ nhiều phòng ; thông thường cũng là các phòng nghiên-cứu, phòng kế-hoạch, phòng huấn-luyện, phòng hoạch-định, phòng chương-trình, phòng giao-tế nhân-sự. Vì tầm quan-trọng, cơ quan huấn luyện trở thành sở có nhiều trung-tâm (cũng có thể trở thành Nha khi các trung tâm huấn-luyện này có tầm hoạt-động lớn). Các phòng chương-trình, giao-tế nhân-sự, hoạch-định có thể ở chung một sở...

Các cơ-quan tư-nhân tổ-chức thu-gọn lại thành văn-phòng nghiên-cứu.

Ở phòng nghiên-cứu, các nhân viên đảm nhận những công việc sưu-tầm tài-liệu, thu dụng sáng-kiến, vạch-định đề-án, dự-thảo công-tác tổng quát.

Tác-giả sách «Notions et données pratiques sur l'organisation du travail» là Louis Péhuet đã đề nghị 4 điểm công-tác cho việc hoạch-định công việc là :

1.— *Nghiên-cứu sơ-bộ*, tức là tìm những điều-kiện thuận-tiện cần-thiết cho công việc.

2.— *Dự-thảo chương-trình làm việc*, tìm lựa trong các giải-pháp để lấy cái nào hữu hiệu nhất mà dựa vào đó tiến hành công việc.

3.— *Định-Kế*, khi đã chọn được giải pháp tốt và thích-hợp nhất xong, khai-triển nó ra theo đường lối riêng.

4.— *Thực-hành*, công việc đưa ra tiến-hành sau khi được phê-chuẩn.

Tại phòng nghiên-cứu, nhiều trường-hợp người ta phải thực-hành những sản phẩm mẫu (đối với các cơ-quan tư-doanh), vì vậy còn bao gồm thêm những chuyên viên hoạt-động với một số dụng cụ cần-thiết. Tất cả những đồ-biêu, hệ-thống làm việc đều được lập tại đây.

Công việc có chuẩn-bị kỹ-càng, hoạch-định chu-đáo, mới được bảo đảm hiệu năng (1).

Phương-tiện tổ-chức

Hoạch-định xong công việc, tức là đã thảo được đường lối, và phương pháp làm việc, người ta phải nghĩ đến những phương-tiện tổ-chức: cơ-sở, dụng cụ, máy móc và nhân sự.

Nhà tổ-chức cần phải tìm cho ra những cơ sở thích hợp, tiện nghi, toan-liệu đầy đủ những dụng-cụ, trang bị máy móc thích-ứng cùng huy-động nhân sự đầy đủ.

Từ trước tới nay, người ta nhận thấy trong những cơ-cấu sinh-hoạt của người mình, sự tổ-chức thường thiếu chu-đáo. Người ta nghĩ đến nhân-sự và cơ sở nhiều hơn phương-tiện.

(1) Xem đoạn «Hoạch-định chương-trình», chương 4, nói về phương pháp Fobscord ở phần thứ 4, nói về «Bi-thuật Lãnh-đạo chỉ-huy».

Việc thành-lập nội-các là tổ-chức lớn như nước, tỉnh-thoảng có hiện-tượng sau đây. Thêm một bộ mới hoặc là dẹp bỏ một bộ, hạ xuống tồng nha, sáp nhập vào một bộ khác. Theo ý nghĩa thông thường thì đây thuộc về đường lối chánh-trị, kỳ thật, hiện tượng này đa phần thuộc về yếu-tố nhân-sự. Ông Thủ-Tướng muốn cho một người thân-tín của mình vào trong nội-các, nhưng thiếu chỗ ngồi xứng đáng nên phải lập ra một bộ mới cho người đó hoặc là không thích một người nào có hậu thuẫn, thế-lực mạnh đang cầm đầu một bộ, thuộc nội-các cần cải tổ, muốn loại người đó ra, liền dùng cách hạ bộ của người đó xuống thành tồng nha để người đó chỉ còn có cách ra đi.

Trong những tổ-chức nhỏ cũng vậy, khi thành-lập một cơ sở mới người ta ít chú tâm dự trù đầy đủ phương-tiện và nhân-sự. Khi có cơ-sở, đôi lúc chỉ là tạm, người ta lo đưa người vào đặt lên ghế chỉ-huy để người đó tự xoay xở tổ-chức nội-bộ, tuyển dụng nhân viên cùng tìm kiếm phương-tiện. Nhiều trường hợp, một phòng chỉ có mỗi mình ông chủ-sự và cái bàn của ông. Nhân-viên không, phương-tiện cũng thiếu luôn.

Thử hỏi rằng ông chủ-sự phòng đó làm được việc gì?

Mục đích quan trọng của sự thành hình một văn-phòng là để phục vụ công-tác, tăng cường hiệu-năng cơ-sở chung, tức là cải thiện và tăng năng suất. Tất nhiên phải chú trọng đến những điều kiện thiết-yếu là phải trang-bị đầy đủ, tuần tự từ cơ-sở, tức chỗ lập văn-phòng, rồi đến trang-bị phương-tiện (dụng cụ, bàn ghế, máy móc) rồi mới sắp đặt những người thừa hành (nhân

viên) có đầy đủ khả-năng chuyên-môn, xong rồi chọn người chỉ-huy có đủ tư-cách. Như vậy công việc mới bảo đảm được hiệu năng thật sự nhờ tất cả phương-tiện đã được trù-liệu đầy đủ không bị trở ngại, thiếu-thốn.

Khi trang-bị dụng cụ, phải nhắm vào hai điều kiện :

— Cung ứng đầy đủ nhu-cầu hiện tại và dự-trữ cho nhu-cầu tương lai.

— Trang-bị những dụng cụ, — nhất là máy móc, tốt, nếu không được là hoàn toàn mới.

Khi nhà tổ-chức lo xong hai điều kiện này, công việc sẽ chạy dễ dàng, còn nếu như không được toàn hảo một trong hai, sẽ bị trở lực và phải đắp vá phương-tiện, thêm nhiều phiền toái.

Nói tóm, trong việc tổ chức, yếu-tố về phương tiện phải được coi là quan-trọng hàng đầu như trong công việc hoạch-định. Yếu-tố này cũng được ví như những bánh xe lăn của các toa xe lửa. Không có phương-tiện đầy đủ, người thiện-chí và tài-giỏi đến bực nào, có óc tháo vác đến đâu cũng không làm nên được những việc khả quan.

Hệ-thống tổ-chức

Sang giai-đoạn thứ ba là việc sắp xếp cho có hệ thống. Tất cả những phương-tiện sẵn có phải được đặt để cho có quy-cú và thích-ứng cho các công-tác giãy chuyên. Làm cách sao cho các bộ phận cùng liên-hệ được gần nhau, giảm thiểu những khoảng cách làm mất thì giờ, trở ngại công việc.

Chúng ta phải sắp đặt công việc nào làm trước, công

việc nào làm sau, những công việc nào làm tiếp nối nhau rồi đánh dấu thứ tự 1,2,3 vân vân... Căn cứ vào thứ tự đó, chúng ta đặt các bộ phận máy móc dụng cụ liên nhau.

Trong những cơ sở sản-xuất lớn, cần có những sự kiểm soát công việc thì chúng ta đặt những trạm kiểm soát ở mỗi chặng hoặc từng nhóm công tác. Sau cùng là trạm kiểm soát tổng quát, trước khi hoàn tất sản-phẩm.

Trong một văn-phòng công sở, hệ-thống tổ-chức cũng tùy theo công-tác mà chia ra thành từng ban, từng nhóm, hoặc từng toán. Phải căn cứ vào nhiệm-vụ chung của những đơn-vị nhỏ đó mà sắp xếp chỗ làm việc cạnh kề nhau để khi trao đổi văn-kiện, chuyên tiếp-liệu được mau lẹ, khỏi phải mất công nhân-viên đi xa, phí thì giờ. Từ những đơn vị nhỏ đó, chúng ta tổ chức những đơn vị to hơn như cấp sở, nha cũng vậy.

Tóm lại, cần phải đặt đúng vị trí các bộ-phận vào thể hồ-trương liên hoàn, phải căn cứ vào hiệu năng công-tác, chớ không phải tùy theo ý thích chỗ ngồi, sự sang trọng dành riêng cho các «xếp» thường tình vãn mắc phải.

Tất cả mọi việc đều phải lấy mục-đích làm trọng. Cơ quan trở thành thiết-yếu, quan hệ là do chính nhiệm-cả vụ và mục đích thừa hành của cơ-quan mà nơi đó, kể cả người chỉ huy cơ quan, mọi người đều phục-vụ cho mục đích, nhiệm-vụ đó, chớ không phải là do nơi tên tuổi và địa vị của người đứng đầu cơ-quan. Cho nên chúng ta phải đặt công-tác làm trọng-tâm, và dành cho công-tác hết thảy những điều kiện tốt nhất.

Với ý thức này, khi thiết-lập một cơ-sở, việc đầu tiên là chú trọng đặt những vị trí tốt, cho những phần-hành nặng cốt chớ không phải lo đặt văn-phòng sang-trọng cho người đứng đầu.

Để làm việc hữu-hiệu, trong bất cứ ngành nào cũng cần có tài-liệu. Tài-liệu sẽ giúp cho chúng ta nhiều ý-thức làm việc nên cần phải giữ gìn, lưu-trữ, mỗi khi cần dùng, tìm được mau lẹ. Muốn lưu-trữ phải phân-loại, sắp xếp trật tự.

Có nhiều phương-pháp để lưu-trữ tài-liệu tại văn-phòng hay văn-khố :

— Thông thường người ta lưu-trữ tài-liệu theo mẫu tự La-Mã A, B, C... (classement alphabétique).

— Sắp xếp theo từng loại. Những thứ có tính-chất giống nhau, cùng một địa-hạt thì để chung nhau thành từng hồ-sơ, đánh số thứ tự 1, 2, 3... (classement par espèces et matières).

— Sắp xếp theo thời-gian, tính từng năm, chẳng hạn như niên biểu 1970, 1971 vân vân... Phương-pháp này được dùng vào việc lưu trữ văn-thơ (classement chronologique); hoặc sắp xếp theo địa thế (classement topographique).

Trên đây là những cách-thức thông-thường. Nhưng, có trường-hợp về sách vở thì người ta phân-loại và lưu trữ theo :

- Tên tác-giả
- Tên các nhan đề

Người ta cũng sắp xếp theo thứ tự A, B, C...

Trước đây, người ta ghi nhận có các phương-pháp Croset, Brunet, Cutter nhưng ngày nay thông - thường người ta theo phương-pháp C.D.U của Dewey, gọi là phương-pháp thập-tiến. Phương-pháp này chia hết thấy

lãnh vực thuộc kiến-thức con người ra thành 10 loại kể sau đánh số từ 0 đến 9) :

- Loại 0 : Tác-phẩm tổng-quát
- 1 : Tác-phẩm triết-học
- 2 : Tác-phẩm tôn-giáo và thần học
- 3 : Tác-phẩm xã-hội-học, luật - học, hành - chánh-học
- 4 : Tác-phẩm bác-ngữ-học, và ngôn-ngữ-học
- 5 : Tác-phẩm khoa-học thuần-túy
- 6 : Tác-phẩm khoa-học thực-dụng, y-học, sinh-lý-học, công-nghệ-học,
- 7 : Tác-phẩm mỹ-thuật, nghệ-thuật thực-hành, du-hí và thể thao
- 8 : Tác-phẩm văn-học.
- 9 : Tác-phẩm lịch-sử và địa dư.

Phương - pháp thập tiến phổ cập (CDU) 10 loại này lại chia ra làm 10 bộ, mỗi bộ chia ra 10 chi, vì vậy gọi là thập-tiến, nhưng chưa hết, người ta còn có thể tùy nhu cầu chia chi ra thành 10 nhóm nhỏ và chia thêm nữa cho tới khi tận cùng..., vì thế nên được gọi thêm là phổ cập. Tất cả gọi chung là phương-pháp thập tiến phổ-cập (classement décimal universel, viết tắt là CDU) hay là phương-pháp Dewey.

Thí-dụ : 1 là triết-học có từ 10 đến 19 (10 bộ)

11 là một bộ, chỉ về khoa tổ-chức, và có 10 chi là 110, 111, .. đến 119

111 có thể chỉ tác-phẩm triết học nói về khoa

tổ-chức của Hy-Lạp (số 1 thứ 3 có thể chỉ Hy-Lạp)..

Chúng ta có thể tự ấn-định sắp xếp nhiều hơn nữa, nhưng để dễ phân biệt, người ta chia hai con số đầu vào thành-bảng chính rồi có thêm bảng phụ khác gồm từng 2 con số một vào trong dấu ngoặc đơn «parenthèses» () cùng một bảng khác kế tiếp trong dấu ngoặc kép « » , hai con số ở dấu ngoặc kép chỉ thời gian.

Thí-dụ : 11 là chuyên-khoa tổ-chức, ngành triết-học
11 (44) là khoa tổ-chức ở Pháp

11 (44) «19» là khoa tổ-chức ở Pháp vào thế-kỷ thứ...

Và cứ thế mà người ta sắp xếp, có thể dài hơn nữa.

Ngày nay, một số cơ-quan quân-sự và dân sự Việt-Nam cũng đã áp-dụng nhiều phương-pháp thập tiến phổ-cập này. Chẳng hạn như trong lãnh vực quân sự, trước đây Việt-Nam Cộng Hòa có 4 Vùng chiến-thuật. Số 1 chỉ Vùng 1 Chiến-thuật. Nhưng, Vùng chiến thuật nào cũng có nhiều khu chiến-thuật. Vùng 1 chiến-thuật cũng vậy. Vùng này có 2 khu chiến-thuật, khu thứ nhất được mang danh Khu 11 chiến thuật, và khu kế tiếp được mang danh là khu 12 chiến thuật. Sắp xếp lại, chúng ta thấy :

- 1 : Vùng 1 chiến-thuật
- 11 : Khu 11 chiến-thuật
- 12 : khu 12 chiến-thuật

Trên các văn kiện quân-đội, chúng ta cũng thấy đánh số thứ tự các điều khoản theo phương pháp thập tiến phổ-cập này.

Thí-dụ :

Điều 1 : Nói về tổng quát. Điều này có nhiều khoản, mỗi khoản có nhiều trường hợp, mỗi trường hợp có những biện pháp áp-dụng.

Người ta thấy chia ra như sau :

Điều 1 : Tổng quát (có nhiều khoản 1,2,3,4...)

Khoản 11 : ... (có nhiều trường hợp 1,2,3...)

Trường hợp 111 : ... (có nhiều biện-pháp 1,2,3...)

Biện pháp 1113 : ...

Phương pháp thập-tiến phổ-cập này cũng còn được áp dụng ở các công sở hay các xí-nghiệp lớn. Tại những cơ-quan mà những đơn vị nội thuộc có những cái tên quá dài dòng hoặc vì muốn dấu tên phòng sở trong các công-tác an-ninh, người ta cũng có thể dùng phương-pháp này với những con số để chỉ các đơn vị đó ; những con số biến thành những bí hiệu.

Thí dụ như một nha có nhiều sở, mỗi sở có nhiều phòng, mỗi phòng có nhiều ban, thì người ta có thể đánh số các văn-phòng như sau :

1 : Văn-Phòng Giám-Đốc Nha

11 : Phòng văn-thư trực-thuộc Giám Đốc

112 : Ban lưu-trữ công-văn thuộc phòng văn-thư Giám Đốc

Hay là :

3 : Văn-phòng Sở Nghiên - Huấn-Kế (do một ông Chánh-Sự-Vụ điều khiển)

31 : Ban văn-thư của ông Chánh-Sự-Vụ sở Nghiên huấn-kế

32 : Phòng Nghiên-cứu thuộc sở Nghiên-Huấn-Kế

33 : Phòng Huấn-Luyện thuộc sở Nghiên-Huấn-Kế

- 34 : Phòng Kế-Hoạch thuộc sở Nghiên-Huấn-Kế
 341 : Ban Hội-Họa thuộc phòng Kế-Hoạch
 342 : Ban Thiết-Kế của phòng Kế Hoạch
 Văn vãn. .

Ký-hiệu, phù-hiệu và đồ-biểu thông-kế

Sau khi đã hệ-thống-hóa cơ sở trên phương diện tổng-quát, nhà tổ-chức còn phải đi sâu vào những chi-tiết.

Trong một cơ-sở hoặc một xi-nghiệp lớn có nhiều vật dụng, máy móc, tất cả nên được phân-loại và giản-dị-hóa bằng một cái tên ngắn, một ký-hiệu hoặc bằng một phù-hiệu để khi nhìn thấy cái tên, hay ký hiệu và phù hiệu đó là nhân viên trong cơ-quan hiểu rõ hết các đặc-tính công dụng của từng loại máy, dụng cụ, khỏi phải giải thích dài dòng.

Chúng ta phải áp dụng mức đơn-giản-hóa tối đa các tên vật dụng như các nhà hóa-học đã đơn-giản-hóa các hóa chất bằng cách viết tắt và ghi chú công-thức.

Người ta không cần giải-thích nước có bao nhiêu Oxy, bao nhiêu Hít-drô mà chỉ cần viết tắt là OH_2 , không cần phải viết Gaz Carbonique (thán khí) mà chỉ cần ghi vôi CO_2 , không cần viết Acide nitrique cho mất thì giờ, âm thanh liti chút khi nói mà chỉ cần viết là NO_3H là người ta hiểu ngay.

Theo ngành triết, tất cả những gì được đơn-giản thì trở thành mạnh mẽ, có ảnh-hưởng lớn. Trong hành động, tất cả những gì đầy đủ mà đơn-giản thì đem đến nhiều tiện lợi.

Vi vậy, chúng ta không những phải đơn-giản-hóa những tên vật dụng mà còn đối với các hành-động nữa.

Một trong các ngành hoạt động có tính-cách khoa-

học, điện-tử và nghệ-thuật là ngành vô - tuyến truyền-thanh và truyền hình cũng đã dùng đến phương pháp giản-dị-hóa dụng-cụ và hoạt động. Những nhà sản-xuất thực hiện chương-trình truyền-thanh hay truyền hình đạo diễn, chuyên viên đều dùng những dấu hiệu hay thủ hiệu (dấu hiệu bằng tay) khi làm việc.

Trong các bản văn (script) của biên-tập-viên truyền-thanh cũng như trong các bản thực-hiện của các đạo-diễn truyền thanh và truyền hình, người ta thấy có nhiều ghi chú vắn tắt. Đó là những ký-hiệu mà những chuyên viên liếc qua đều hiểu ngay phải làm gì, dùng những máy móc nào và phải thực-hiện ra làm sao.

Giữa một diễn-viên hay một xướng-ngôn-viên trong phòng vi âm với các kỹ-thuật-viên trong phòng máy (có một vách ngăn với hai lần khung kiếng) người ta chỉ có thể ra dấu với nhau chứ không thể nói chuyện với nhau. Người này muốn nói với người kia, hay ngược lại, chỉ cần ra dấu bằng tay thì người đối diện bên kia hiểu là muốn nói gì, phải làm thế nào.

Nhờ có dấu hiệu đó mà công việc được nhanh lẹ hơn, khỏi phải thảo-luận dài dòng, khỏi phải mất thì giờ. Đó là một trong những phương-pháp giản-dị-hóa công việc.

Louis Péhuet, tác giả cuốn *Notions et données pratiques sur l'organisation du travail*, đã nói rằng : «Đơn-giản-hóa công việc là tránh phí thời-giờ, vật-liệu, nơi chốn và động-lực».

Trong một cơ-quan cơ-khí lớn, có nhiều người làm việc trong các bộ-phận khác nhau. Để cho những người ấy có thể nhìn biết nhau mau lẹ, không phải thăm-hỏi mất thì giờ khi liên-lạc giải-quyết công việc, người ta đặt những mẫu phù hiệu bằng vải hay bằng kim khí để đính vào túi áo, hoặc gắn vào vai nếu mặc đồng phục như

những thủy-thủ ở dưới các chiến-hạm. Đây cũng là một điều cần thiết để tiết giảm thì giờ và công việc được hữu hiệu hơn.

Cơ-sở xí-nghiệp tiến triển đều đặn, ngày này qua ngày khác, lần lần thành quả mỗi lúc một chững chất lên. Người thừa hành cũng như cấp chỉ huy không thể nào nhớ cho nổi những số lượng. Việc ghi chép vào tập sách, hồ sơ dù có đầy đủ cũng không thể giúp cho người trách vụ mau mau, tìm thấy kết-quả nhanh chóng.

Muốn được hữu hiệu, người ta dùng đến đồ-biểu.

Những đồ biểu này có công dụng kiểm điểm thành quả công tác, ghi chú mọi hoạt động của mỗi bộ-phận trong từng thời gian, khi nhìn đến là người ta nắm vững tình hình, biết được kết-quả ngay.

Có nhiều loại đồ biểu (graphique) :

— Đồ-biểu thuộc về nhân-sự : hệ-thống chỉ-huy (tức là hệ-thống dọc), hệ-thống liên-lạc (tức là hệ-thống ngang), tổ-chức cơ-sở, v.v...

— Đồ-biểu thuộc về vật-dụng : Bảng ghi và kiểm kê các vật dụng máy móc xư-dụng (trong đó có nhiều cột ghi rõ những thứ loại và tình trạng của tất cả các thứ máy đã, đang và sắp được xư-dụng, có bao nhiêu cái bị phế thải, loại nào được dự trữ tân thiết, trang bị thêm, cùng khoảng ghi chú còn bao nhiêu hiệu năng của mỗi loại, tỷ lệ phần trăm chính xác và tốt, đã dùng bao nhiêu giờ... Ngoài ra còn có đồ biểu từ-điểm (graphique du point mort) dùng để ghi kiểm soát số lượng máy hư-hao hoặc vật dụng phế-thải theo thời gian.

— Đồ biểu thuộc về sản lượng : ghi những kết quả sản-xuất, số lượng công-tác trong một ngày, một tuần

hay một tháng, hoặc trong mỗi tam-cá-nguyệt. Nhờ bảng này mà người ta nắm vững tình hình việc sản-xuất tăng-giảm như thế nào.

— Đồ biểu thuộc về thương-mãi kế-toán : Những đồ biểu ghi tình hình những dịch-vụ mãi mại tổng quát, những dịch vụ nội bộ.

Trong giới quân sự còn có đồ-biểu về những thành-tích chiến trận ghi rõ số lượng hành-quân, cấp độ hành quân số lượng địch-quân bị hạ, số lượng vũ-khí địch bị tịch thu, số lượng các chiến-sĩ hành quân hy-sinh và vũ khí bị mất mát...

Ngoài ra còn có thống-kê-biểu, tức là bảng đúc kết tổng quát tất cả các chi-tiết từ các đơn vị nhỏ báo cáo, do giới cấp chỉ-huy cao hơn thực hiện.

Sau cùng còn có bảng cấp số nhân viên. Bảng này cũng là một thứ đồ biểu nhưng không phải ghi theo hình thức và hệ thống tổ-chức cơ sở mà được ghi theo nhu cầu công tác,

Bảng này chia ra nhiều cột ghi rõ số nhân-viên cần có để đáp ứng nhu cầu công-tác, số nhân-viên hiện có, số nhân viên dự trữ tuyên dụng, số nhân viên nghỉ phép hay dưỡng bệnh. Nếu các nhân viên đó thuộc nhiều ngành, ở vào ngạch trật khác nhau thì cũng phải kê riêng thành từng ngành, và ngạch trật.

Trong trường hợp là bảng cấp số của xí-nghiệp, hằng xưởng thì là kỹ-sư, đốc công, xếp thợ, thợ máy, thợ điện, thợ hàn, lao công...

Trong trường hợp ở công sở thì ngạch đốc sự, tham sự, thư ký, nhân viên công nhật, phụ-động đồng-hóa, hay lao công lương ngày...

Trong đơn vị quân đội thì sĩ quan (cấp tá, cấp úy), hạ-sĩ-quan binh-sĩ, nhân viên dân chính...

Tất cả những đồ-biểu, thống-kê-biểu, và bảng cấp số nhân viên này phải cập-nhật-hóa, nghĩa là mỗi ngày phải được soát xét, kiểm-kê, điều chỉnh đúng thực trạng. Mỗi khi có những thay đổi tình-trạng về số lượng, công tác và nhân viên là phải điều-chỉnh ngay để bất cứ lúc nào nhìn lên đó, người ta cũng có thể nắm vững, chính-xác tình hình.

Xử-dụng nhân-sự

Người Việt-Nam mình có câu :
«Dụng nhưn như dụng mộc»,
nghĩa là dùng người phải đúng
chỗ và chắc chắn.

Muốn xử-dụng người đúng chỗ, tất phải biết rõ tài năng của người mình tuyển dụng hoặc giao phó công việc. Mục đích tối hậu của việc xử-dụng nhân-lực là phải đạt được thành-quả khả-quan, cho nên chúng ta cần phải căn cứ vào những yếu-tố thể chất của người được trao phó công việc (1). Tài là một điều cần yếu ; có sáng kiến, nhanh lẹ và tháo-vác cũng là một vấn-đề phải đặt ra. Tuy nhiên còn phải xét đến những nhu cầu tâm-lý và sink-lý của người đó nữa.

Chúng ta phải xét những nhu-cầu đó có thích-hợp với công việc không.

Về yếu-tố tâm-lý, chúng ta phải xét những người có tính nào thích-hợp với những công việc nào, và phải ngừa những tính nào có nguy-hại đến công việc. Những công

(1) Xem tiếp chương 3 và đoạn 4 chương 4 phần thứ tư.

việc có tính cách tỉ-mỉ không nên giao cho kẻ quen tánh bốc đồng, nóng nảy. Những công việc có tánh cách quan-trọng phải được giao cho những người có tánh điềm-đạm, cần-cù, ý-thức trách nhiệm. Những công việc sáng tạo phải dành cho những người có nhiều sáng-kiến, tận tụy, chịu khó...

Về phương-diện sinh-lý, người được giao-phó công việc phải có điều-kiện thể chất tốt, sức khỏe thích-hợp. Chỉ nên giao những công việc nặng cho những người lực lưỡng, những công việc có tánh-cách tài-liệu dành cho những người có trí nhớ dai, thông minh, những công việc mỹ-thuật cho những người có hoa tay và tài khéo léo riêng.

Chúng ta còn có thể giao công việc cho những người tình-nguyên, thiện chí, không xuất sắc nhưng họ chứng tỏ được khả-năng và lòng nhiệt thành, tuy nhiên không thể giao cho những người có tánh đam mê nhất thời, nóng nôi, dễ chán nhanh chóng trước sự khó khăn, thử-thách.

Người ta cũng có thể giao phó công việc cho một người lạ sau khi nhận xét người đó qua cách xem tướng, nét bút để hiểu rõ cá tánh người đó. Nhiều trường-hợp người ta xét qua loại máu để hiểu rõ người có loại máu nào thuộc thành phần nào, thích hợp với những công việc nào (1)

Dù với phương pháp và kinh-nghiệm nào, chúng ta phải biết xử-dụng người đúng chỗ và đừng bao giờ để cho người được giao việc phải hành nghề theo «lối cầm dao bằng tay trái.»

Trong nhiều công sở hiện nay, người ta thấy vô số tình-trạng của những nhân-viên khởi đầu được tuyển dụng vào một công việc có ngạch trật này mà sau đó

(1) Xem tiếp chương 5 phần 3.

được giao phó cho những công việc khác, không chút liên quan gì đến công việc khởi đầu, lúc tuyển dụng mà cũng chẳng phải là do tài riêng. Cái cảnh trạng đó sở dĩ có là vì những cấp chỉ-huy không biết giao việc, không biết dùng người và đã dễ tình-cảm riêng tư chi-phối rất nhiều trong việc phân công giao nhiệm.

Đối với những người có nghề riêng, hiểu biết chuyên môn, vấn đề giao việc được coi là thuận tiện, nhưng với những người chẳng có chút chuyên-nghiệp nào thì có phần khó khăn.

Bởi vậy, trong quân đội người ta phải dùng phương pháp trắc-nhiệm tâm-lý để phân loại các tân binh hay sinh-viên sĩ-quan để tuyển bổ vào những ngành thích-hợp. Đây là phương pháp khám phá nhân tài.

Một số lớn xí-nghiệp ngoại quốc cũng đã áp dụng phương pháp này khi tuyển dụng nhân viên.

Chúng ta phải có quan-niệm rộng rãi, gạt bỏ đầu óc nặng nề về bằng cấp. Không phải một kẻ đã có bằng cấp về ngành nào là có thể giỏi, được coi là chuyên-viên của ngành đó. Bằng cấp chỉ có tác dụng là chứng nhận kẻ nào được cấp phát xữ dụng đã học qua ngành đó, với trình độ nào, không phải tất cả những kẻ có bằng cấp đều giỏi. Khoa trắc-nghiệm lọc lựa những kẻ nào kém khả năng và chỉ rõ ngay những người đầy đủ năng lực. Vì vậy, tại các nước tân tiến, những kẻ đã có bằng cấp cũng phải trải qua một cuộc thi trắc-nghiệm trước một công việc cần tuyển dụng người.

Nói tóm, xữ-dụng nhân-lực là một việc khó. Nó bao gồm những kinh-nghiệm, khôn khéo cho nên được coi là một nghệ-thuật qua ba tiếng «thuật dụng người.»

* ☆ *

3. — TẬN-DỤNG NHÂN-VẬT-LỰC

Nghệ-thuật khó nhất không phải là chọn người mà là biết giúp người đã được chọn có cơ-hội phát-triển tài-năng của họ.

NAPOLÉON

TẬN-DỤNG nhân-vật-lực là vấn-đề hết sức tế-nhị của nhà tổ-chức cũng như của giới-chức lãnh-đạo, chỉ huy công việc. Làm thế nào cho năng xuất được phát-triển tăng gia tối đa, bảo đảm kết quả lớn và phẩm chất tốt, mà trong đó, tất cả khả-năng nhân sự cùng các phương tiện vật dụng, máy móc đều được đem ra xữ-dụng đúng mức?

Đây là vấn-đề lý-tưởng của mọi cơ cấu công tư.

Nó đòi hỏi tất cả kinh-nghiệm và sự khôn khéo của nhà tổ-chức hay nhà lãnh-đạo chỉ huy công việc trong các vấn-đề :

— Điều-động nhân-sự : phân công phối hợp và kiểm soát cùng thù đáp công lao xứng đáng cho những người cộng-tác.

— Xữ-dụng phương-tiện : Phối trí công việc thích-ứng với giờ giấc, máy móc, dụng cụ, trang-bị đầy đủ, thiết-trí thiết-nghi.

— Mẫu-mực và đồng nhất các sản-phẩm.

— Tồn trữ nguyên-liệu.

Tất cả những vấn-đề này bắt buộc nhà tổ-chức hay chỉ-huy công việc phải tiên-liệu trước, tức là Tiên kiến (theo Fayol), và phải hành-động đặc-nhân-tâm.

Tại sao phải hành-động đặc-nhân-tâm ? Bởi vì, cấp chỉ-huy cứ thúc đẩy, ra lệnh buộc thuộc hạ làm tới chết mà không để ý tới quyền lợi và tâm-lý cùng điều-kiện sức-khỏe của thuộc hạ, cứ lo «vắt chanh», bóc lột sức lao động thì có lúc thuộc hạ phải tức bực phản ứng mạnh lại, tất nhiên công việc phải bị trở ngại và không thể tiến hành hơn được nữa.

Trong phần thứ 3 của sách này, vấn-đề đặc-nhân-tâm sẽ được trình bày qua khóa Giao-Tế Nhân-Sự; nhằm giúp cho những người chỉ-huy công-việc một ý-thức thỏa-đáng trong nhiệm-vụ mình.

Ở đây xin đề-cập đến mấy vấn-đề nguyên-tắc về việc sử-dụng nhân-vật-lực và thời giờ.

Phối-tri công việc và nhân lực

Theo Fayol, phối-tri là nhiệm-vụ thứ 4 của nhà quản-trị (hay-quản-lý) xí-nghiệp. Phối tri có nghĩa là xếp đặt công việc cho được đều nhịp, ăn khớp với nhau.

Xí-nghiệp, hay bất cứ cơ sở dân sự hoặc quân sự nào, càng quan-trọng, có nhiều phần hành thiết-yếu trong cơ-cấu tổ-chức thì công việc phối-tri cơ-quan càng cần-thiết. Đối với công-sở, một cơ-quan cấp tổng-nhà, có những nhà sở trực-thuộc cùng đặt chung một chỗ, với những ty hay trung-tâm nằm ở địa-phương thì công việc phối-tri càng trở nên hệ trọng đối với phần hành quản-trị, thường

gọi là Nha Hành-Ngân-Kế, tức là Hành-chánh, Ngân-sách và Kế-Toán.

Công việc phối tri luôn luôn cần đến ba yếu-tố quan-trọng : Việc, người và thời giờ. Người có nhiệm-vụ phối-tri cần nắm vững các tính-chất của ba yếu-tố đó..

Trước hết, người ta phải đánh dấu hỏi và giải đáp về vấn đề :

Công việc có tầm mức quan-trọng đến bực nào, đặc-tánh kỹ-thuật ra làm sao, cần dùng đến loại phương-tiện, máy móc nào, bao nhiêu thứ, cần dùng bao nhiêu người làm việc, khả năng của những người đó ra sao ? Sau cùng, công việc đó được thực-hiện trong thời gian tối thiểu và tối đa là bao lâu ?

Sau khi nắm vững những đặc-tánh của công việc trên, người phối-tri còn phải xét những giai-đoạn. Nếu công việc có nhiều giai-đoạn, phải ấn-định phần nào trước, phần nào sau, cùng phương-pháp xúc-tiến công việc của mỗi giai-đoạn, mỗi phần đó.

Tiếp theo, người phối-tri công việc phân nhiệm cho những nhân viên được tuyển chọn. Dù là những người đã được tuyển chọn giao phó công việc, những nhân viên này cũng còn cần phải trải qua một sự xét định lại của người phối-tri lần sau cùng để xem thích hợp với công việc thật sự không, có đủ tư-cách và đảm bảo hiệu quả công tác không và người nào thích hợp với giai-đoạn nào của công việc.

Kế đến là ấn-định thời-gian tối thiểu và tối đa cho mỗi giai-đoạn công việc phải làm. Sau hết là đúc-kết thời hạn tối thiểu là tối đa để hoàn tất toàn bộ công việc.

Trong ngành vô-tuyến truyền thanh, khi tổ-chức một công việc, thí dụ như thực-hiện một chương-trình

phát thanh, luôn luôn người ta chú trọng đến các điểm kể sau :

— *Chương-trình thuộc loại nào ?* (chương-trình nói có bao nhiêu đề-mục hay là đặc-ký, hoặc là chương-trình nhạc-nghệ, kịch-nghệ).

— *Thời lượng phát thanh là bao nhiêu ?* (20 hoặc 30 hoặc 40 phút).

— *Sẽ được thực-hiện ra làm sao ?* (cần dùng những phương-tiện nào để ráp nối thành chương-trình : âm thanh, tiếng động, âm nhạc nổi và đệm ; xử dụng những loại máy nào, tại phòng vi-âm và hòa-âm nào).

— *Cần bao nhiêu diễn viên ?* (nghệ-sĩ, xướng-ngôn-viên, kỹ-thuật-viên và đạo-diễn sản-xuất).

— *Thời gian thực-hiện chương-trình ấy là bao lâu ?* (thông-thường người ta hơn cho 2 thời lượng thật sự phát-thanh để lấy thời-lượng trung-bình đặn thực hiện. Thí dụ chương trình 30 phút, thực-hiện trong vòng 60 phút. Thời-gian tối thiểu để thực-hiện là 50 phút và tối đa là 70 phút).

Trong nghề vô-tuyến truyền-thanh, kỹ-thuật thực-hiện chương-trình luôn luôn tôn trọng sự chính xác về thời gian cho nên tất cả những chi tiết đều được tính toán trước : Nhạc hiệu mở đầu bao nhiêu giây, lời giới thiệu của xướng ngôn viên bao nhiêu giây, mỗi bài đọc mấy phút, kể cả những nét nhạc nổi chỉ trong 3 hay 5 giây đồng hồ cũng phải được tính toán. Bởi lẽ chương-trình phát-thanh 30 phút không được hơn mà cũng không được thiếu. Vì sự không chính xác có thể làm trở ngại phát thanh, gây ảnh hưởng tai hại cho các chương-trình khác

mà việc diêm giờ thường lệ của đài không được đúng.

Bởi lẽ đó, nhà đạo diễn phát-thanh sản-xuất chương trình khi thực-hiện đã làm công việc phối-trí công tác khá chặt chẽ với các cộng-sự-viên của mình là kỹ-thuật-viên thu âm (thường gọi là hòa-âm-viên) cùng các diễn-viên...

Xướng-ngôn-viên phải đọc chậm hay mau, phải diễn tả như thế nào và hòa-âm-viên phải xử dụng máy móc ra sao cho nhanh lẹ, không để mất 1/2 hay 1/3 phút cũng tùy thuộc nơi tài phối trí của nhà đạo-diễn phát-thanh.

Nói tóm lại, muốn phối trí công việc, nhà tổ-chức cần phải nắm vững từng chi-tiết nhỏ của các vấn-đề liên hệ thuộc về nội dung, đường lối công việc cũng như khả năng nhân-sự và thời lượng.

Tất cả những chi tiết đó được sắp xếp có thứ tự, việc nào dụng cụ đó, phương tiện đó, nhân sự kể liền bên, khi bắt tay vào việc là làm dây chuyền, hết người này kể tục người kia ngay, hết công việc này đến công việc khác ngay, khỏi phải mất thời giờ chờ đợi, tìm kiếm.

Nhận định về phối-trí, Ông Hoàng Xuân Việt trong cuốn Thuật Tổ-Chức đã viết :

— Phối trí là nhiệm-vụ tất yếu của nhà tổ-chức sau khi biết khả năng của các cộng-sự-viên, liên kết họ lại để năng xuất hoạt-động của mỗi phần tử đổ dồn về sự thành công chung.

Có thể nói phối trí công việc là hệ-thống-hóa các công-tác để một mặt gia-tăng sức đóng góp nỗ lực của cá nhân nhờ đôn đốc kiểm soát, mặt khác cộng các năng

xuất cá nhân lại tạo thành năng suất của tập thể.

Một nhà tổ-chức sáng suốt không phải chỉ phối-trí công việc cơ-quan của mình mà thôi, mà còn có thể khai thác những thiện chí rời rạc ở ngoài cơ-quan mà mình phụ-trách. Họ liên kết những thiện chí ấy, thù lao công bình để thể hiện một mục-đích nào đó bằng những đóng góp rất chu đáo mà lẻ tẻ.

Phân công và kiểm soát

Phân công là yếu-tố quan trọng dẫn đến sự thành-bại. Nói đến phân-công

tức là một khía cạnh nòng-cốt trong thuật dụng người. Biết dùng người đúng chỗ, mới phân công được hợp lý.

Phân-công có nghĩa là giao công việc cho nhiều người; nói cách khác gặp một công việc mà một người làm không xuê vì khó khăn vì trọng đại nên phải chia ra cho nhiều người, mỗi người một phần trong công việc.

Như vậy, phân công còn có nghĩa là phân tán một việc to ra thành nhiều phần nhỏ để giải-quyết rồi về sau tổng hợp đúc hết lại, nắm lấy thành quả tổng quát vấn-đề to khởi thủy.

Đây là một nguyên tắc mà Descartes đã vạch ra trong 4 quy-tắc tổ-chức, thuộc vào quy-tắc thứ 2: «Phân tách các khó khăn của vấn đề được chừng nào hay chừng đó để dễ giải-quyết».

Phân công phải nhằm vào các mục-đích:

— *Phải hợp lý*: đúng khả-năng, đúng sở-thích, phù hợp với kinh-nghiệm của người được phân phối công việc. Ngoài ra, phần việc giao phó phải vừa đúng tầm

mức, không quá, đáng ảnh-hưởng đến tinh-trạng sức khỏe của người được giao-nhiệm.

— *Phải nhằm vào sự chuyên môn của người được giao-phó công việc*: Một người có thể làm nhiều việc khác nhau, nhưng không thể làm được tất cả những việc đó cùng một lúc. Phải nhằm vào sở trường của người ấy là việc nào làm giỏi nhất, đáng tin-nhiệm nhất mà giao cho người ấy.

Anh A là một chuyên viên vô-tuyến-điện có thể sửa chữa được tất cả các máy truyền thanh, truyền hình, máy ghi âm, quay đĩa, nhưng anh có sở trường về việc sửa ráp máy thu thanh, chúng ta chỉ nên giao cho anh công việc ráp máy thu thanh.

Một người thợ hồ có thể trộn hồ rồi đem lại giàn xây tường. Nhưng chúng ta đừng để anh thợ hồ làm hết các công việc đó. Chúng ta phải chia làm ba phần vụ khác nhau: Phần vụ thứ nhất là trộn hồ, phần vụ thứ hai là đem hồ từ bãi trộn lên giàn, phần vụ thứ ba là xây tường. Anh thợ hồ là người kinh-nghiệm xây tường, nên dành cho anh thợ đó công việc đứng trên giàn mà xây tường, đừng bắt anh ta phải leo lên leo xuống làm hai phần vụ kia vừa mất thời giờ mà còn hại đến sức khỏe của anh (vi-phạm đến điều thứ nhất đã nói ở trước). Hai công việc kia giao cho hai người thợ phụ, một người trộn, một người đem hồ đến giàn.

— *Phải nhằm vào sự nhất-luật-hóa mẫu-mực*: Trong các xi-nghiệp sản-xuất, phải chú trọng đến những sự giản-tiện, không nên bày vẽ ra nhiều dụng-cụ để dư thừa. Một công việc đã dự trù thời gian, đủ cho một người làm thì chẳng nên giao cho nhiều người cùng làm để khi tiến hành

thì những người này vừa làm vừa chơi.

Thí dụ : một người thợ đan nút làm khuy, mỗi ngày có thể làm xong 10 cái áo. Một công việc có 100 cái áo cần làm khuy đan nút trong vòng 10 ngày. Chúng ta không cần phải giao cho nhiều người làm việc này, chỉ một người cũng đủ. Nhiều người làm thì xong sớm, nhưng sau đó lại ngồi không.

Một hãng sản-xuất nút chai, nếu chủ trương sản-xuất 5 kiểu nút để tung ra thị trường, thì mỗi kiểu phải dùng một cái máy, như vậy phải có tất cả 5 cái máy. Nhưng nếu chỉ cần có 5.000 cái nút cho mỗi ngày mà một máy cũng có thể làm được, vậy thì không cần phải đến 5 cái máy làm chỉ trong hai ba giờ là xong, rồi ngưng lại bỏ đó. Như vậy là phí lắm. Tốt hơn chỉ nên làm một kiểu nút mà thôi và chỉ cần có một máy cũng đủ cung ứng cho nhu cầu thị-trường. Kiểu nút duy nhất đó phải thông dụng và là mẫu mực.

Phân công rồi, cần phải kiểm soát công việc coi những người thừa hành có làm việc đúng như chỉ-thị, đúng theo trách-nhiệm được giao-phó hay không.

Nhưng không phải chỉ kiểm-soát về người mà thôi, còn phải kiểm-soát nhiều thứ khác nữa như kiểm soát công việc, kiểm-soát thời giờ, kiểm-soát dụng cụ máy móc, kiểm-soát nguyên liệu, kỳ hạn, sức sản-xuất của nhân công, hóa vật, giá cả, số lượng, phẩm chất sản-phẩm.

Georges de Leener, tác giả những cuốn sách nói về phương-pháp tổ-chức như «*Traité de principes généraux de l'organisation*» ; «*Ordre, méthode et organisation*», đã viết rằng : Kiểm-soát làm cho việc hệ-thống-hóa được hoàn-bị».

Trong một số không ít công sở, người ta thấy nhiều hiện-tượng nhân viên bê-bối, làm việc không chấp hành đúng đường lối chỉ thị của cấp trên. Có lúc làm việc chênh mảng, có lúc cố tình kéo dài thời giờ ra đời với công việc, có lúc để hồ sơ chất đống mà không chịu giải-quyết cho hết, đáng lý ra công việc chỉ làm trong 30 phút thì lại để ngày này sang ngày khác.

Hiện-tượng này sở dĩ xảy ra là do các cấp chỉ huy lẫn việc không được chu đáo, khi phân phối công việc không giao kỳ hạn giải quyết cho nhân-viên, ra lệnh mà không theo dõi, không kiểm-soát thành ra nhân viên được «*thả lỏng*», muốn làm sao thì làm, nhanh hay chậm gì cũng được, làm lấy có với tinh-thần tắc-trách cũng xong. lâu ngày thành nếp, thành thói quen không thể gột rửa được.

Những lớp nhân viên như vậy kế tục nhau, lớp trước lây bệnh sang lớp sau, người cũ truyền «*bí quyết*...» rồi lại cho người mới, dần dần những lớp nhân-viên đó sắp lớp với nhau biến cơ sở trở thành một thứ «*bánh đa lợn thiu*» thật chán ngán.

Đó là hiện-tượng đáng trách, nhưng đáng trách hơn cả là những người chỉ-huy không làm tròn trách-vụ, thiếu tư cách tước nhưt.

Kiểm-soát có nhiều ý-nghĩa và mục-đích :

— Để ngăn ngừa những lầm lỗi, sự chấp hành không đúng đường lối chỉ-thị.

— Để nắm vững từng chi-tiết công việc và tinh-hình chung.

— Theo Grepin và Wilbois thì là đối chiếu kết-quả thu hoạch được với mục đích tìm kiếm, coi ý-định làm được không.

— Không phải với mục-đích tiêu-cực là trừng phạt những lỗi lầm, những bề bối, ngăn chặn sự mất mát, trộm cắp, lãng phí mà còn nhằm tìm các nguyên nhân thất bại để tích cực áp dụng mọi biện-pháp chuyên bại thành thắng cho kịp thời.

— Đề duy-tri luôn luôn sự chính-xác, đúng đắn, chừng mực và nghiêm chỉnh trong mọi công việc với tinh-thần phục-vụ tiến-bộ.

Thù lao tương xứng và công-bình

Nhà tổ-chức không phải chỉ có nhiệm-vụ điều-động nhân sự, đặt công việc lên trên hết mà còn có bổn-phận nghĩ đến

quyền lợi của các cộng-sự-viên của mình.

Một trong những quyền lợi đó, thiết-yêu nhất là vấn đề thù-lao lương-bổng. Nhà tổ-chức phải tinh-tế và khéo léo để giữ thiện cảm của nhân viên luôn luôn bằng cách chứng tỏ cho những người này thấy rõ mình vẫn hằng tâm đến quyền lợi vật chất của họ.

Périclès ngày xưa thành-công, tạo lập được nghiệp lớn cũng một phần nhờ ý-thức nhiệm-vụ cấp lãnh-đạo, cải thiện quy-chế lương-bổng cho hợp lý, đồng đều và công-bình cho những cộng-sự-viên hay những người cùng đảm nhận những chức-vụ công.

Phải quan niệm rằng trả lương không phải là ân huệ mà chính là việc thanh toán công lao tương-xứng mà

người làm công có quyền nhận lãnh trong niềm hãnh diện, danh dự.

Ngày nay, chúng ta có khá nhiều quy-chế lương bổng nhưng cũng gặp vô số những phức-tạp, chưa được ổn-thỏa nên thỉnh-thoảng vẫn phải nhiều cuộc tranh-chấp về vấn đề này.

Phía công-chức, quy-chế lương-bổng hiện-hành vẫn có nhiều phức-tạp, dù rằng hội đủ những nguyên-tắc chiết tĩa rõ rệt. Quy chế của những công chức ngạch, tính lương theo chỉ số rồi thêm phần phụ-cấp đất đố, phụ-cấp gia đình mà vẫn chưa đáp ứng chính xác nhu cầu và xứng đáng với khả năng, công lao của nhân viên. Ngoài ra còn có những quy chế lương bổng cho các nhân viên ngoại ngạch (công nhật hay phù động, phù động đồng hóa chánh ngạch hay công nhật, khế-ước khoán hay khế ước đồng hóa—với chỉ số lương—chánh ngạch, quy-chế cán bộ); lương trả theo ngân sách quốc-gia hay ngoại viện.

Trong quân đội, quy-chế lương bổng có phần ít phức tạp hơn lương công chức, nhưng vẫn còn là vấn đề cần được nghiên-cứu cải-thiện lại.

Đối với các tr-sở thì vấn-đề lương bổng luôn luôn không đồng nhất. Việc trả lương không theo quy-chế như công chức hay quân nhân mà tùy theo sự làm ăn thịnh-suy của hãng sỏ, của chủ nhân cùng lòng tốt của giới mướn người giúp việc.

Cho nên khi nói đến việc trả thù lao tương xứng và công-bình thì người ta nghĩ rằng đây là một vấn-đề hết sức lý-tưởng. Làm thế nào mới được gọi là đúng mức công-bình, mới được gọi là tương-xứng với công lao nhân viên thợ thuyền?

Ngay trong quy-chế của công chức và quân nhân, lương bổng được tính ngoài số căn-bản còn có những phụ-cấp gia-đình, (phụ cấp về phần vợ và các con của công chức, quân nhân) cùng những khoản phụ cấp khác như phụ cấp chức vụ, phụ cấp nguy hiểm hoặc phụ cấp áo quần, phụ cấp xa xứ... cũng vẫn còn không được hoàn toàn là tương xứng, công bình vào những trường-hợp nhân viên làm thêm giờ, hoặc đi làm những ngày lễ chính chức mà không được trả thêm tiền phụ trội. Đó là chưa kể những trường hợp hằng-thường chậm chạp, lộn trật lấu, số tiền tăng nhờ thăng trật không đáp ứng kịp thời với vật giá leo thang v.v...

Vì vậy, vấn đề thù-lao lương bổng cho nhân viên vẫn là vấn-đề quan-trọng đối với giới chức chỉ huy, lãnh đạo công việc. Tinh-thần làm việc của nhân viên cao hay thấp, phục-vụ đặc-lực hay không cũng tùy ở mức độ hiểu biết của giới chỉ huy trong vấn-đề thù lao lương bổng cho các nhân viên này.

Các cách thức trả thù-lao

Từ trước tới nay có nhiều cách thức trả thù lao, kể sau :

— Trả lương theo tháng làm việc (có hay không phụ cấp) cho những nhân viên làm việc lâu dài.

— Trả theo mỗi nửa tháng một lần hay mỗi tuần lễ làm việc một lần, cho những người làm việc có tính cách giai-đoạn.

— Trả theo ngày hay giờ thật sự làm việc, và mỗi cuối tuần hoặc hai tuần một lần thanh toán tiền thù lao.

Đây là những lối trả lương thông dụng, thịnh-hành

và dễ tính nhưt. Hai lối sau cùng có tác dụng khiến cho những người cộng-sự, nhân công cố gắng làm việc, thể hiện tinh-thần tranh-đua nhiều hơn lối trả lương bổng, (thường gọi là nguyệt-bổng) kể trước.

— Trả lương khoán theo từng công việc cho người thợ, không ấn-định thời gian, miễn người thợ làm xong thì thôi. Lối trả khoán này thường đem lại nhiều cái hại : Người chủ muốn trả ít, người thợ lại muốn làm nhanh cho mau xong, vì vậy thường làm ẩu, công việc không bảo đảm được tính chất tốt và lâu bền. Trường hợp này dễ sanh ra nạn cai thầu, một người lãnh tất cả công việc rồi giao cho những người khác, người thầu ở không lấy một số tiền, kẻ nhận lại công việc lãnh một số tiền ít hơn mà phải ề cò làm và có thể làm láo, dễ gây ra những hư hỏng.

— Trả lương cho từng nhóm thợ. Lối này thường được áp dụng trong các ấn-quán. Chủ nhà in không trả lương trực tiếp cho mỗi người thợ mà trả tổng số lương cho người xếp thợ nhà in, thường gọi « xếp ty-pô » hay xếp máy vì người này đã kêu các người thợ về làm việc với mình chứ không phải chính người chủ nhà in tuyển dụng. Vì vậy người xếp thợ này có quyền trả tiền cũng như có quyền đuổi người thợ khỏi chỗ làm việc. Người chủ nhà in chỉ biết có người xếp này mà thôi. Đây là một lối trả lương xét ra cũng có ít nhiều nguy-hại như lối trả khoán nói ở trên.

— Trả lương theo số sản-xuất : nhân công sản xuất hay làm việc được nhiều thì được trả lương nhiều tính theo tỷ-lệ số tiền thu vào do sự sản-xuất đó. Phương pháp này nghe qua cũng hợp lý nhưng thực-hiện được một cách trung-thực quả là một điều khó.

— Trả theo luật cung cầu.

— Trả theo vật giá của sản phẩm. Sản phẩm cao, tiền công đắt. Điều này không hợp lý, nhiều khi sản phẩm đắt là do nguyên-liệu đắt.

— Trả theo tài riêng của mỗi người, (việc khó hay dễ làm, có thể ai cũng làm được không ; tùy theo đó mà trả tiền).

— Trả lương tính theo tiền thưởng :

a— Tiền làm thêm giờ phụ-trội, (over time) hay việc phụ-trội ngoài phần vụ chính của nhân viên.

b— Tiền thưởng về việc tăng năng suất mà ít giờ, đem lại lợi-tức phụ-trội cho công việc.

Dù với lối trả lương nào, cách thanh-toán thù lao ra sao, điều cốt yếu là nhà tổ chức, hay giới chủ nhân nếu không bảo đảm đúng mức công bình thì cũng đừng làm thiệt-thòi quyền lợi của giới thợ thuyền, nhân-viên cộng tác quá đáng.

Mẫu - mực - hóa dụng-cụ và hóa-vật

Mẫu-mực-hóa là làm cho giống nhau cùng một kiểu mẫu, để sản phẩm trở thành thông dụng.

Nhà sản-xuất muốn cho sản-phẩm của mình bán chạy trên thị-trường phải nghiên-cứu sản-phẩm của mình theo những kiểu mẫu, kích thước sẵn có để cho giới tiêu-thụ dùng được dễ dàng. Những sản-phẩm chế-tạo sản-xuất theo đúng kiểu mẫu thông-dụng được chọn đó đã nhất-luật-hóa, gây được cái lợi là phẩm chất sẽ được tinh-vi hơn, dễ mua dễ dùng mà lại rẻ.

Nó tránh những vụ cạnh tranh với nhiều kiểu mới lạ và công dụng của sản phẩm khác nhau làm cho đảo lộn

thị-trường khiến giới tiêu-thụ phải phân vân, không dám mua sắm.

Việc thực hiện mẫu-mực và nhất-luật-hóa sản-phẩm đề tăng gia sản-lượng, cần sự hợp tác của chánh-phủ và các giới kinh-doanh.

Tại các quốc-gia tân tiến, có những hội lập ra được gọi là hội mẫu-mực-hóa hay là, tiêu-chuẩn-hóa, hoặc nhất-luật-hóa nghiên cứu các mẫu sản phẩm, chọn mẫu nào thực-dụng, đặc dụng nhất để xin thỏa-thuận với chính-phủ, rồi công bố mẫu mực này cho mọi người áp-dụng. Tại Pháp, hội này được biết dưới danh hiệu là Association française de Normalisation, viết tắt là AFNOR.

Trên địa-hạt quốc-tế thì có cơ-quan mệnh danh là Tổ-chức nhất-luật-hóa Quốc-Tế «International Organisation for Standardization». Cơ-quan này có khoảng 30 hội thuộc các quốc-gia gia-nhập.

Đối với những Dự-trữ và tồn-trữ nguyên-liệu

xí - nghiệp sản - xuất, nguyên-liệu được kê như là huyết-mạch. Có nguyên-liệu công việc sản-xuất mới có thể tiến đều, cung cấp thị-trường phải những sản-phẩm thực dụng. Thiếu kém nguyên liệu, xí-nghiệp bị tắc-ngẽn, nhân công thầy thợ phải ở không.

Vì vậy, nhiệm-vụ trọng đại của các quản-trị-viên xí-nghiệp là phải lo tồn trữ, dự trữ nguyên liệu để đừng bao giờ phải thiếu kém dù đang ở vào thời kỳ khan hiếm trầm trọng.

Không biết dự-trữ, có lắm thứ hại :

— Công việc đang làm ăn phát đạt mà thiếu nguyên liệu nửa chừng xí-nghiệp phải đình trệ, chiều hướng tiến của xí nghiệp sẽ xuống dốc. Nếu là một xí-nghiệp sản-xuất có nhiều mối hàng lớn đã có giao-kèo hẳn hoi, mà thiếu nguyên-liệu, không cung cấp đủ số, xí-nghiệp sẽ chịu nhiều thiệt thòi, chữ "tín" trong việc làm ăn không còn nữa, các mối hàng sẽ không còn tín-nhiệm, bỏ đi đặt hàng nơi khác, và ta bị tranh thương; hơn nữa phải mua nguyên-liệu theo thời giá đắt đỏ.

— Ngay trong một hiệu buôn nhỏ, không biết tồn trữ sản-phẩm, vật dụng cũng mất nhiều khách hàng, người đến hỏi mua mà không có sẽ bỏ đi nơi khác.

Trong bất cứ lãnh-vực hoạt-động nào cũng cần việc dự-trữ, tuy rằng cách thức và vật dụng tồn-trữ khác nhau. Cơ-quan, đơn-vị quân đội cũng phải dự-trữ những vật liệu cần thiết như xăng, dầu mỡ cho quân xa, các loại đạn dược, thuốc men...

Các cơ-quan hành-chánh hay-chuyên môn dân sự cũng có những vật dụng tồn trữ riêng. Mỗi cách thức, mỗi vật dụng có thể khác biệt nhau, nhưng sự cần thiết tối-thiểu bao giờ cũng có. Phải dự trữ làm sao để bao giờ cũng cung ứng được cho nhu cầu, tránh những thiếu-hụt bất thường, khỏi phải gây trở ngại cho những nhà tổ-chức và lãnh-đạo công việc.

Muốn được như vậy, những quản-trị-viên (hay những người quản lý) phải có óc sáng suốt tiên-liệu, nhìn xa, thấy trước những nhu cầu phải có cùng tiến

đoán được những sự thiệt-hại, hư hao cần được tiếp tế hay bổ sung.

Trên cấp bậc lãnh-đạo quốc-gia, những nhà kinh-tế có tầm quyền không đủ khả năng tiên liệ, dự-trữ tồn trữ các nhu-yếu-phẩm mỗi khi gặp phải khan hiếm, vật giá vọt tăng lên tạo khốn đốn không ít cho dân chúng vậy.

* ☆ *

4. TÂN-THỨC-HÓA DỤNG CỤ VÀ HỢP-LÝ-HÓA CÔNG VIỆC

Việc nào có lúc ấy, vật nào có chỗ ấy

FRANKLIN

ĐỜI SỐNG con người ngày càng đòi hỏi, ngày càng tiến bộ. Lý do tồn tại xứng đáng của sự hiện diện chúng ta trong đời sống tập thể này là chúng ta không lạc hậu, biết ý-thức chuyển mới-kịp thời trong mọi sinh-hoạt hàng ngày.

Trên phương diện nghề nghiệp, sự ý-thức chuyển mới nhằm vào mục-đích phục-vụ đặc-lực những lợi ích chung, thăng-tiến đời sống trong chiều hướng hợp thời.

Với ý-nghĩa đó, muốn tân-thức-hóa, người ta chú trọng các vấn-đề kể sau :

- Tạo thuận cảnh làm việc
- An-ninh lao-động và cơ-sở
- Thu dụng và tận dụng sáng kiến, thi-đua nghiệp-vụ
- Trang-bị và tân-thiết
- Hợp thời, hợp lý công việc.

Tạo thuận-cảnh làm việc

Nhà tổ-chức hay quản-trị-viên xí-nghiệp khi đã có sẵn tư tưởng tân-

thức-hóa, phải nhằm vào việc canh-tân sản-phẩm.

Điều này đòi hỏi nhà tổ-chức phải lưu-tâm đến hai điều-kiện : nhân-sự và dụng-cụ.

Về nhân-sự, trước hết, nhà tổ-chức phải tạo thuận cảnh cho công việc tiến-triển theo đường hướng mới. Muốn nhân công làm việc tốt hơn, khá hơn, đặc-lực hơn mà nhà tổ-chức không cung cấp họ đầy đủ phương tiện tốt, những điều kiện thích-hợp, cùng hoàn-cảnh an-toàn thì họ dù có thực tài đến mức nào cũng không thể làm hơn được.

Tạo thuận cảnh làm việc cho giới công nhân, thợ thuyền, nhà tổ-chức cần phải :

- Giao phó những công việc thích-hợp,
- Đem sự thoải-mái đến cho giới nhân công : giải-đáp tất cả những thắc-mắc của nhân công, tạo nguồn vui, giải trí cùng trình-bày cho giới nhân công thấy rõ những điều lợi chung cũng như riêng cho cá-nhân họ. Phải giải-quyết tất cả những điều-kiện về tâm-lý của họ ngoài ra còn phải đề ý đến những nhu cầu sinh lý như việc ăn uống, nghỉ ngơi đầy đủ, như tổ-chức câu-lạc-bộ ngay tại trong cơ-sở để cho công nhân khi đói hay khát có chỗ ăn uống, khỏi phải mất thời giờ đi xa ; khi mệt mỏi vất-vả vào những buổi trưa hoặc làm đêm, có chỗ nghỉ ngơi an toàn.

— Chỗ làm việc được thoáng khí, đầy đủ ánh sáng (thiên nhiên của mặt trời hay là ánh sáng đèn điện), phải có nhiệt độ không khí vừa phải không hại sức khỏe, không làm nóng bức mệt nhọc. Thêm nữa màu sắc khung cảnh làm việc cũng được chọn thích hợp làm êm dịu tinh thần nhân viên lao lực.

Có nhiều xí-nghiệp chủ trương đem tiếng nhạc phát ra để giải trí và làm thoải mái công nhân. Điều này người ta ghi nhận rằng có nhiều người thợ làm việc hay

buồn ngủ nên thường hát ê a, hoặc vận máy thu thanh nghe nhạc. Vì vậy, đêm âm nhạc phát tại chỗ làm việc có nhiều cái lợi là giới công nhân sẽ quên mệt nhọc, hăng hái, vui tươi, tinh thần được lên, không cau có buồn bực cái cọ gắt gỏng ít nói chuyện giảm bớt những tiếng động, và năng suất được gia tăng.

— Phải thường huấn-luyện cải tiến nghề nghiệp công nhân, nhân viên hoặc mở những khóa tu nghiệp. Xong xuôi, những người đã được huấn luyện hay tu nghiệp cần có cơ hội để tiến thân hành nghề. Người chỉ huy không những phải cho họ những cơ hội hành nghề, còn nên tăng lương cho họ theo mức độ kinh nghiệm nghề nghiệp mà họ đã tu nghiệp hay được huấn luyện.

Nhờ đó, giới công nhân hay nhân viên mới thấy rõ tương lai nghề nghiệp của họ được thật sự thăng tiến. Họ mới hết lòng với công việc.

An-ninh lao-động và cơ-sở

Đây là loại công việc quan hệ thứ tư trong 6 loại của một xí nghiệp mà nhà quản trị cần để tâm lo lắng.

Vấn đề này được nhắm vào hai phương diện nhân sự và cơ sở. Về phương diện nhân sự, nguyên nhân phát sinh những tai nạn cho nhân công thường do máy móc, sự tiến bộ của khoa học. Thường thì giới thợ thuyền, nhân viên gặp phải những trường hợp như : tai nạn nghề nghiệp do động cơ hay điện gây ra hoặc do hỏa hoạn; phát sinh bệnh do nghề nghiệp sự hủy hoại và hư mòn cơ thể vì làm việc nặng nề, quá sức thiếu vệ sinh.

Fayol đã chú trọng rất nhiều về vấn đề an ninh trong công

Về phương diện cơ sở, do sự phát hỏa, địa thế đặt cơ khí không thích hợp, vị trí xí nghiệp ở vào chỗ nguy hiểm.

Đề lo vấn đề an ninh chung nhà quản trị xí nghiệp hay chỉ huy cơ sở cần quan tâm mấy điều kể sau :

— Phải luôn lưu ý cần trọng cho tất cả nhân viên thừa hành bằng cách ban hành khẩu lệnh, nhắc nhở bằng văn thơ ít lâu một lần, dán những khẩu hiệu, lời chỉ dẫn, lời dặn dò bằng những giòng chữ lớn dễ thấy dễ đọc, tại các nơi nguy hiểm như nhà máy, nhà phát điện, chỗ dự trữ nguyên liệu như «không nên hút thuốc», «coi chừng hỏa hoạn», cách thức báo động và cứu hỏa, những động tác tuần tự 1, 2, 3, khi xử dụng máy, hoặc những công việc phải làm trước và sau khi có nguy hiểm.

Người ta thấy rằng những tai nạn lao động thường do những nguyên nhân kể sau :

- a— Công nhân ngu dốt, thiếu kinh nghiệm
- b— Công nhân đãng trí, vô ý, ngủ gục
- c— Công nhân đang lúc tinh thần suy kém không được sáng suốt

Chính vì vậy, Ban Quản Trị xí nghiệp phải năng nhắc nhở, chăm sóc sức khỏe, và giúp đỡ công nhân bằng những phương-tiện trên đồng thời còn phải lập ra :

— Bệnh xá, với Ban Y-tế chăm lo sức-khoẻ công nhân ngoài việc đặt đề tại mỗi nơi làm việc một hộp cứu thương. Bệnh xá và Ban Y-tế của xí-nghiệp do một Bác-sĩ trông coi, phụ-tránh khám bệnh công nhân hàng tuần cùng chữa trị lúc bệnh hay tai nạn, khám sức khỏe nhân viên mới tuyển dụng, những người mới tập sự, gia-đình công nhân cũng khám xét, chính-đốn tinh-trạng những chỗ

thiếu vệ-sinh như phòng máy, nơi ăn uống, nơi nghỉ ngơi.

— **Lập Ban Xã-hội** để giúp đỡ thăng-tiến đời sống công nhân, ủy lạo trong những khi có tai nạn, tổ-chức những cuộc du-ngoạn, sinh-hoạt giải-trí tập thể cho công nhân hay các chuyên-viên, lập trường học cho các con công nhân, giúp đỡ thợ thuyền học nghề, chuyên nghề, văn vản...

Ban Quản-Trị xí-nghiệp còn cần lập ra một ban an-ninh với nhiệm vụ thường xuyên theo dõi mọi công việc, ngăn ngừa những tai nạn, thiết-lập những dụng-cụ phòng hỏa, cứu hỏa, cắt nhân viên trực và kiểm soát những người lạ mặt, phòng ngừa những cuộc phá-hoại. Trong ban này thường có đại diện Ban Quản-Trị xí-nghiệp, đại diện thợ-thuyền, nhân viên, cùng một người chuyên-môn trong ngành hoạt-động.

— Cũng để ngăn ngừa tai nạn, Ban Quản-Trị xí-nghiệp phải luôn luôn coi sóc máy móc, thay thế những máy quá cũ hay thường xuyên tu-bổ, bảo trì với định kỳ, phải nghiên cứu cách thức làm việc riêng biệt cho nhân công như với sắc phục, đồng phục gọn gàng, không cho nhân công mặc áo thùng thình đứng gần máy có động cơ, giầy cấp, những chỗ quá nguy-hiêm phải có hàng rào chắc chắn, phải có giàn, có tay vịn.

Thu-dụng và tận-dụng sáng-kiến, thi-đua nghiệp vụ

sáng kiến được tận-dụng.

Không phải chỉ có những sáng kiến của cấp lãnh-đạo, chuyên-môn mới là được trọng. Sáng kiến dù là của giới

Sáng-kiến thường giúp công việc trở nên khởi sắc. Trong ngành sản-xuất,

thợ thuyền, nhân viên thường, hoặc là của khách hàng, nhiều khi cũng đem lại những điều hay đáng được trọng dụng.

Cấp chỉ-huy, lãnh đạo công việc hay Ban Quản-Trị xí-nghiệp sản-xuất cần khuyến khích mọi người, mọi giới thuộc hạ thi-đua trình-bày sáng-kiến vào các mục đích chính-trang cơ sở, cải tiến nghề nghiệp cũng như đổi mới sản-phẩm cho ngày được tinh-vi, đặc-dụng hơn.

Những sáng-kiến đưa lại những kết-quả tốt cần được nêu cao và những người có sáng-kiến đó phải được trọng thưởng xứng đáng. Sáng kiến thông thường khởi đầu hay bị người ta khinh thường hoặc cho là điên rồ, nhưng khi thực hiện được thì hậu quả của nó về sau thật lớn lao, hữu ích không cùng.

Nhà sản-xuất phải luôn luôn tận dụng những sáng-kiến, nhưng cũng chưa đủ. Song song với việc phát-huy sáng-kiến, nhà sản-xuất phải cổ vũ các giới thợ-thuyền, công nhân phát-triển khả năng của mình trong việc thi-đua tài nghệ chuyên môn, giữa người này với người kia, giữa nhóm này với nhóm khác, giữa lớp công nhân của xí nghiệp này với xí nghiệp khác.

Những đại xí nghiệp, những đại công ty sản xuất của Nhật ngày nay không những chủ trương cổ vũ các giới thợ-thuyền chuyên môn thi đua nghề nghiệp như vậy ở trong nước mà còn tham dự trên lãnh vực quốc tế nữa. Kết quả là Nhật chiếm được khá nhiều thắng lợi.

Nhờ vậy mà tinh thần làm việc hăng say, thiện chí cùng khả năng sản xuất của người thợ Nhật-bản luôn luôn lên cao, việc cải thiện mức sống của người thợ Nhật-bản ngày nay cũng được thăng tiến dễ dàng.

Không phải người thợ Nhật thi-đua trong chiều hướng tăng năng xuất mà thôi, còn thi-đua về kinh-nghiệm

nghề-nghiệp, làm sao phát-triển phẩm chất được ngày càng tốt hơn cho sản-phẩm, cùng biểu dương những bí-quyết sáng-tạo nữa.

Đây là vấn-đề mà các nhà quản-trị xí-nghiệp Việt-Nam chúng ta cần lưu tâm đến để áp dụng vào trong công việc của nền kỹ-nghệ sản xuất nước ta.

Trong-bị và tân-thiết Đây cũng là một vấn-đề thiết yếu cho các xí-nghiệp. Ai cũng biết rằng cần phải trang

bị đầy đủ cho xí-nghiệp. cơ sở mới hoạt-động được tiện lợi.

Nhưng, đầy đủ là một việc mà có thật sự đặc dụng. Đáp ứng nhu cầu đầy đủ được không là một việc khác. Việc đáp ứng đúng mức nhu cầu đòi hỏi, nhà tổ-chức phải nghiên-cứu trước những loại động cơ, dụng cụ nào thích-hợp với hoàn cảnh, với trình-độ chuyên-môn của thợ thuyền, để trang-bị khỏi phải dư thừa mà cũng không phải thiếu thốn.

Tân thiết là thiết lập cái mới. Khi lập một cơ sở mới, hoặc là dẹp bỏ những phương tiện cũ để trang-bị hoàn-toàn những phương-tiện mới, tân tiến hơn, nhà tổ chức cũng cần phải cứu xét trình-độ chuyên-môn của nhân công, phải huấn luyện nhân công thuần-thục mọi cách thức sử dụng.

Khi trang-bị hay tân-thiết, chúng ta phải nhắm vào các mục tiêu kể sau :

- Đáp ứng nhu cầu hiện tại
- Chuẩn bị cung-ứng cho mọi nhu cầu tương lai
- Hữu-hiệu-hóa công việc
- Gia-tăng sản-lượng
- Thăng-tiến nghề-nghiệp công nhân
- Tiến-bộ-hóa cơ sở

Theo cuốn *Organisation*, quyển 2, Jean Chevalier đã nhận

định rằng hợp-lý-hóa công việc bao gồm 4 yếu-tố :

- Canh tân
- Phân công và chuyên-môn-hóa
- Mẫu-mực-hóa
- Làm việc liên tục

Nguyễn Hiến-Lê viết trong cuốn "Tổ-chức công việc theo Khoa-học" đã vạch rõ :

« Danh từ Hợp-Lý-Hóa (rationalisation) mới được thông-dụng từ 1926. hồi mà các xí-nghiệp ở Âu-Mỹ đua nhau dùng phương-pháp của Taylor để tăng năng xuất lên và hạ giá vốn xuống.

Trên 2.000 năm trước, Trung quốc đã có câu: «Tận tín thư bất như vô thư» (Tin hết ở sách không bằng không có sách). Nhưng người Trung-Quốc hình như có tinh-thần nô lệ cò-nhân, cho nên sách cò-nhân truyền lại không dám sửa đổi. Vì vậy học-thuật của họ trên 2.000 năm không tiến, sự sinh-hoạt của họ không thay đổi. Nước ta chịu ảnh-hưởng của họ...

Tại sao không bao giờ tự hỏi : Tại sao cò-nhân làm như vậy ? Làm như vậy có mất công không ? Có phí của không ? Có cách nào làm giản tiện không ? Biết hỏi những câu đó, bỏ thói quen bắt chước cò-nhân đi, tìm cách làm mỗi việc cho hợp-lý, tức là hợp-lý-hóa.

Trong xí-nghiệp cũng như trong một cơ-quan hành-chánh, quân-sự, không phải cứ bo bo theo lẽ lối cũ trước

làm sao, sau làm vậy, cái hay bắt chước làm theo đã đành, cái dở cũng nhắm mắt làm theo, không chịu đổi mới. Điều đó, không có gì ngu dại cho bằng.

Thấy sản-phẩm mình đã lỗi, thời mà không chịu canh tân, nhà sản-xuất quả thật là dốt nát. Thấy điều mình đã làm theo lối xưa không còn thích-hợp nữa mà vẫn y theo không chịu sửa đổi, người có tinh-thần như vậy quả là kẻ bất dụng.

Khi Taylor thấy người thợ làm vụng về đã hỏi và được trả lời rằng «không biết cách làm», Taylor hỏi tiếp: «tại sao không biết cách làm? Và cách làm phải ra sao?» Sau đó, Taylor nghiên-cứu tìm cách và thí-nghiệm phương pháp cho hợp thời, hợp lý hơn, rồi viết ra hết trên một chỉ-thị gởi đến các nhân viên và người thợ vụng về kia.

Người chỉ-huy công việc phải có tinh-thần làm việc như vậy mới có thể canh-tân được công việc.

Hoàng Xuân Việt, trong cuốn Thuật Tô-Chức đã đưa ra nhận định:

«Trong lãnh-vực nghề nghiệp, hợp-lý hóa giúp nhà tổ chức thiết-lập hai hình-thức tập trung công việc này: là tập trung ngang và tập trung dọc. Những công việc cùng bản chất hay thuộc loại với nhau, được tập trung có lợi về mặt chỉ-huy, sản xuất, kiểm soát, v.v...»

Nòng cốt của hợp-lý-hóa là nghiên cứu thật tỉ mỉ bản chất công việc, coi nó đòi hỏi tốn kém số vốn, lao công, thời-giờ bao nhiêu. Cách riêng về nhân công, thủ lãnh nghiên cứu coi ai làm việc đắc-lực, ai không. Không, tại sao? Cách nào giúp cho một nhân viên đắc lực. Đưa giải pháp ra. Bắt thí-nghiệm cách này cách kia coi...

Khi hợp-lý-hóa công việc, nhà tổ-chức không quên nghiên-cứu tiết-điệu của nó. Nói đến tiết-điệu công việc người ta nghĩ ngay nó được thi-hành mau hay chậm, mạnh hay yếu, làm lâu hay mau, nghĩa là tốc độ, cường độ và thời-gian của nó. Giảm tối thiểu tiết-điệu mà tăng tối đa năng xuất là trọng tâm của hợp-lý-hóa...

Hợp-lý-hóa thực có ích cho cả hai giai-cấp chủ thợ và mực sống trung bình của con người.»

* * *

5. LÀM THẾ NÀO ĐỂ TỔ-CHỨC THÀNH CÔNG ?

*Suy xét cân đo, nghĩ ngợi trước
khi hành động.*

PYTHAGORE

*Những dấu hiệu của một thủ-lãnh tối
là vội vàng cách chậm chạp, giải quyết
khôn ngoan, thì hành can đảm.*

AMYOT

NHA tổ-chức bao giờ cũng cần phải có những điều-kiện căn-bản là mục-tiêu hoạt-động, phương-tiện, nhân-sự, tài-chánh và thời-giờ.

Với những điều căn-bản đó, nhà tổ-chức muốn áp-dụng phương-pháp nào để thành lập cơ sở, một phần lớn tùy thuộc ở mục-tiêu hoạt-động.

Phương-tiện gồm có máy móc, dụng cụ, nhà cửa. Nhân-sự là những người làm việc, tài-chánh để mua sắm nguyên-liệu, còn thời-giờ dùng vào việc tiến-hành mục-tiêu vạch định.

*Phải nắm vững
từng vấn đề một*

Tất cả, nhà tổ chức phải nắm vững từng vấn-đề, với đầy đủ chi-tiết.

Có mục-dịch hoạt-động rõ ràng, thì-rang phải nghiên-cứu tỉ mỉ chương-trình hoạt-động, vì tổ-chức không thể xáo-trộn nửa chừng. Nhà tổ-chức phải hiểu một cách chính xác từng điều-khoản một và hiểu mình làm những gì phải giải quyết công-việc như thế nào và chỉ thị ra làm sao mỗi khi gặp bất-trắc.

Nhà tổ-chức phải có óc thực-tế, phải ứng phó mọi trở-lực nhanh-lẹ, nhờ nắm vững được mọi chi-tiết cũng như toàn bộ chương-trình, khi gặp phải trường-hợp cần làm lại những điều đang thực-hiện đều không bối-rối, quyết-định ngay những gì cần bỏ và những gì cần làm thêm mà không chút làm-lộn.

Nhờ nắm vững thêm vấn đề phương-tiện và nhân-sự, nhà tổ-chức không phải đắn-đo khi xử-dụng vào công-việc. Nếu không nắm vững, nhà tổ-chức sẽ băng-khoảng, bối-rối.

Vấn đề thời-giờ, khi tổ-chức cơ-sở, đã là công-hay tư-sở, dù là một xí-nghiệp, chúng ta đều phải có thời-gian được ấn-định sẵn, cứ tuần-tự công-việc mà làm. Trong trường-hợp phải tổ-chức lại, chúng ta cũng không bối-rối khi đã vạch định sẵn thời-gian chuyển tiếp. Chúng ta không thể buộc cơ-quan phải ngưng hoạt-động, đợi tổ-chức cái mới xong, mới hoạt-động lại. Chúng ta phải ấn-định những phần hành nào thuộc loại dễ, không tối-cần thiết thì làm trước, rồi mới chuyển sang những phần khó và quan-trọng hơn sau. Muốn di chuyển một bộ phận cơ-sở, chúng ta phải ấn-định sẵn một chỗ mới thích-hợp, nếu chưa có chỗ chắc chắn, ít ra cũng phải có một chỗ tạm nhưng phải thích-ứng.

Về tài chính, vấn đề huyết mạch (1). Ai cũng biết rằng cần phải có nền tài chính rộng lớn mới có thể làm được việc to. Tiền không những để dành mua sắm máy móc, nguyên liệu, trả nhân công... mà còn nghĩ đến việc thăng tiến mức sống công nhân với những cơ sở lợi ích chung như thành lập trường học, bệnh xá dành cho gia đình công nhân, khu gia-cư, câu-lạc-bộ dành cho nhân-viên, tiền thưởng, tiền hưu-liêm...

Một vấn-đề thiết-yếu mà các xí-nghiệp Nhật-Bồn cũng như Âu Mỹ đã thực-hiện là dành cho nhân-viên xí-nghiệp những cổ-phần, chung vốn. Những nhân viên làm trong xí-nghiệp dành dụm tiền lương kiếm được mua lại cổ-phần, về sau có thể bước lên địa vị hàng chủ-nhân. Đây là cách thăng tiến đời sống công nhân mà cũng là phương-pháp mở rộng vốn kinh-doanh.

Nhà tổ-chức sáng suốt phải thấy rõ tất cả những vấn đề đó và phải nắm vững từng chi-tiết một.

Phải hiểu tâm lý nhân viên Dù muốn dù không, nhà tổ-chức cũng phải thường xuyên tiếp xúc với nhiều hạng người khác nhau, từ những thành phần thợ thuyền ở công-trường, hãng xưởng, phòng máy đến các nhân-viên văn-phòng, chuyên-viên, kỹ-sư.

Có nhiều vấn-đề phức-tạp cần giải-quyết, vì vậy, nhà tổ-chức phải hiểu rõ tâm-lý của các hạng người này. Khi nói đến thợ thuyền thì nhà tổ-chức phải hiểu rằng tâm-

(1) Xem tiếp đoạn «Thiết-lập và Kiểm soát Ngân-sách» thuộc phương-pháp Pobscond ở chương 4, phần thứ 4.

lý thông thường của giới này là luôn luôn có mặc cảm bị bóc lột, áp bức, luôn luôn tự cho mình làm những việc nặng nề, cực nhọc và bị bạc đãi, lương lãnh không xứng đáng. Họ vẫn nghĩ rằng suốt đời họ chỉ làm tôi tớ, họ sẵn sàng ủng hộ bất cứ phong trào tranh đấu nào và sẽ tích cực tham gia vào những đòi hỏi thuộc về quyền lợi của họ.

Nhà tổ-chức khôn khéo phải thấu đáo những vấn-đề đó để giải-tỏa tất cả những nỗi bất bình, bất mãn có thể xảy ra bất cứ lúc nào, dù rõ rệt hay ngầm ngầm.

Nhà tổ-chức cũng cần lưu-ý đến tâm-lý của những kẻ tri-thức, thường tự cao, tự trọng, hãnh-diện và tin-tưởng vào địa-vị và cấp-bằng của họ.

Những người này thường tự tôn tự đại nên ít khi thuyết phục được họ.

Nhà tổ-chức khi bắt tay vào việc, khó thể nói với họ bằng những lý-thuyết suông, vì như vậy có thể đưa đến sự bất đồng ý-kiến và sanh ra cuộc tranh-luận, rồi cuộc công việc không tiến triển theo đúng như ý muốn.

Tốt hơn hết là nên chỉ rõ thực chất của công việc, tạm thời tin tưởng để họ làm việc. Bản năng và giá-trị học thức của họ sẽ lộ liễu ra ngay, khi họ hành-động. Chứng ấy, chúng ta sẽ nhận định chính xác họ là người có thực tài kinh nghiệm hay là những thứ «thùng đựng chữ» hay cái «khung lộng bằng cấp».

Nhà tổ-chức khôn- khéo, trước các giới nhân viên không nên phát-biểu ý-kiến hay ra lệnh vội, mà nên lưu ý quan-sát tìm những sự chống đối, bất mãn hoặc những triệu chứng hoài nghi của các giới ấy để tùy lúc hợp thời

giải thích thỏa-đáng.

Trong hai phần kế tiếp của sách nói về Giao Tế Nhân Sự và Bí-Thuật Lãnh-Đạo Chi-Huy, chúng tôi sẽ có dịp đề cập nhiều đến vấn-đề này.

Thâu-triệt tâm-lý quần-chúng

Nhà tổ-chức còn phải hiểu tâm-lý của quần chúng.

cũng giống như người làm chánh-trị hay người giữ những chức vụ cai-trị.

Trên địa-hạt kinh doanh thương mại cũng vậy, có hiểu tâm-lý quần chúng, người ta mới có thể sản-xuất những sản-phẩm đáp ứng nhu-cầu và đánh trúng vào thị hiếu của đông đảo khách-hàng, nhờ đó mà sản-phẩm mới bán được chạy.

Nhưng tâm-lý quần-chúng là gì ?

Trong một xã-hội, khi nhiều người hợp nhau lại đông đảo dưới một nếp sống cộng đồng dài lâu hay ngắn hạn, có một thứ tâm lý riêng mang màu sắc khác hẳn thứ tâm lý của mỗi người đã có trước đó, khi còn sống riêng rẽ, thứ tâm lý đó là tâm lý quần-chúng.

Trong cuốn Psychologie des foules (Tâm-lý Quần-chúng), bác sĩ Gustave le Bon đã vạch ra hai thứ tâm lý quần chúng.

Thứ nhất là quần chúng đơn hợp và thứ nhì là quần chúng hỗn-hợp. Theo bác sĩ Gustave le Bon thì quần chúng đơn hợp là những môn phái tôn giáo chính-trị, những đảng cấp quần nhân, công chức, giai-cấp tư-bản, vô sản.

Còn quần chúng hỗn-hợp là quần chúng ở những

nơi công cộng như chợ, búa, sinh-hoạt dưới hình thức hội-đồng, các nhóm quần chúng ấy có những đặc-tánh giống nhau.

Ngoài ra còn một thứ tâm lý khác nữa mà thông thường người ta gọi là tâm-lý bình dân, là tâm-lý của đông đảo những người kém văn hóa. Tâm lý của những người ít học này thường bị ảnh-hưởng của các giới khác vì kém suy-đoán, ít tận-dụng khả-năng lý-trí.

Bởi vậy, những người này thường «chạy theo phong-trào», dễ tin, nói năng không tự kiểm soát.

Nhà tổ-chức muốn thành công phải tự luyện cho mình những đức tánh cần thiết để chỉ-huy công việc.

Kể đến, khi đứng trước một công-tác điều khiển, nhà tổ chức chẳng nên vội, phải đặt ra những điều-lệ kỷ-luật và những chỉ-thị rõ ràng cho các cấp thừa hành.

Nếu là chỉ-huy tập thể thì phải thống-nhất cách thức chỉ huy, không thể người này nói một đằng, người kia nói một nẻo, ông chánh nói trắng, ông phó nói đen, xếp lớn nói phải, xếp nhỏ bảo không thì, nếu vậy, các cấp thừa hành phải điên đầu không biết đâu mà lần.

Người chỉ-huy phải đầy đủ thẩm quyền. Thẩm quyền nói ở đây không có nghĩa hẹp hòi là quyền tha hay đuổi, quyền tuyển chọn nhân viên hay quyền trừng phạt, cũng không có nghĩa là quyền sanh sát, tác oai tác quái, mà là đầy đủ quyền hạn về chuyên môn. Muốn như vậy, người chỉ-huy phải trước hết có đầy đủ khả năng chuyên-nghiệp, kinh-nghiệm hơn các thuộc cấp, khi người chỉ-huy này