Má?". Nhờ biết câu hỏi đó mà Em Bé học được trong ba năm nhiều hơn chúng ta học trong mười năm.

Chúng ta hãy chịu khó học lại Em Bé và gặp mỗi vật gì, việc gì cũng hỏi "Tại sao?". Tại sao làm như vầy? Tại sao đặt nó ở đây? Tại sao làm như thế mà không được? Tại sao phải làm nó trước? Tại sao không dùng vật này? Tại sao không dùng người kia? Tại sao thành công? Tại sao thất bại? Tại sao thợ ghét chủ? Tại sao chủ nghi thợ? Tại sao thợ làm biếng? Tại sao thợ hay nghỉ? Tại sao có tai nạn? Tại sao thợ làm "reo"? Tại sao...?

Và khi trả lời những câu hỏi đó, phải có LƯƠNG TRI và chút lòng CÔNG BẰNG. Tôi chỉ nói *công bằng* thôi chứ không nói nhân từ vì đức nhân cao quá, không phải ai cũng có được. Công bằng là biết có ta mà cũng biết có người, tìm cái lợi cho ta nhưng cũng tìm cái lợi cho người vì nếu người không có lợi thì ta cũng không có lợi, hoặc có mà không bền; là đặt ta vào địa vị người, cái gì ta không muốn thì đừng bắt người chịu, cái gì ta muốn thì gắng làm cho người được.

Có một chút lương tri, một tinh thần biết hỏi "Tại sao?" đó và một tấm lòng công bằng tức là hiểu được cái bí quyết của khoa Tổ chức công việc theo khoa học này.

## III. BỐN ĐIỀU KIỆN: CHƯƠNG TRÌNH, THÌ GIỜ, NGƯỜI VÀ TIỀN

Đọc hết cuốn này, chắc có bạn muốn đem áp dụng ngay phương pháp của Taylor và Fayol trong công việc.

Sự thực hành sẽ giúp bạn hiểu thêm phương pháp, nhưng trước khi thực hành bạn nên nhớ thêm điều sau này nữa:

Muốn tổ chức, phải có 4 điều kiện: chương trình, thì giờ, người và tiền.

1. *Chương trình* quan trọng nhất, vì tổ chức không phải là xáo trộn. Phải biết mục đích của ta muốn tới đâu, định việc nào gấp phải làm trước, bỏ những việc nào vô ích, hoặc tốn tiền không thể làm được. Phải có óc thực tế, lí luận quá không ích gì.

Khi tổ chức lại một công việc đang làm, phải hiểu rõ công việc đó, tìm những sự bất tiện, lầm lộn của nó ở đâu rồi sửa lại lần lần.

2. Rồi tới *thì giờ*. Khi tổ chức lại một xí nghiệp hay công sở, ta không thể bắt các cơ quan ngưng hoạt động, đợi tổ chức lại hết rồi mới tiếp tục hoạt động lại. Vậy phải sửa đổi những việc dễ trước, những việc khó sau, vừa thay đổi vừa làm việc.

Vả lại, ai cũng vậy, làm theo lối cũ quen rồi, không muốn đổi cách làm. Cho nên sự thay đổi phải rất từ từ, đừng cho người làm công bất bình. Lại phải dẫn dụ họ cho họ hiểu rõ sự ích lợi của phương pháp mới, có hiểu rồi họ mới hết lòng theo ta và giúp ta một cách đắc lực.

3. Khi chương trình đã định, phải tìm những người thông minh, hoạt động, còn trẻ (khi trên 40 tuổi, người ta không hoan nghinh những sự thay đổi nữa), luyện cho họ theo phương pháp của ta, rồi sau một thời gian

kinh nghiệm, giao cho tổ chức lấy những việc dễ. Không có người phụ lực đó để nâng đỡ ta, tuyên truyền cho phương pháp thì rất khó thành công. Và cần nhất phải có một người chủ tin ta, bênh vực ta. Như vậy sự tổ chức lại một xí nghiệp lớn, một công sở phải vài ba năm mới hoàn thành được.

4. Sau cùng phải có *tiền*. Muốn mua máy, phải có tiền. Muốn chuẩn bị, kiểm soát công việc, phải thêm giấy tờ, thêm người làm, nghĩa là có tiền. Muốn cho nơi làm việc được rộng rãi, sáng sủa mát mẻ hơn, cũng phải có tiền. Điều đó ai cũng hiểu. Nhưng điều mà ít người chủ hiểu là phải rộng rãi với thợ, thưởng họ, tăng lương cho họ. Không chịu bỏ vốn ra thì không mong gì thu lợi hết, mà khéo bỏ vốn thì có khi lời gấp mười vốn.

Có bốn điều kiện đó rồi bạn mới bắt đầu vào việc được.

Và xin bạn bắt đầu vào việc ngay đi, vì chúng ta đi sau thiên hạ quá xa rồi. Hiện ở Âu Mĩ, người ta đã sắp vượt giai đoạn của Taylor mà tiến tới một giai đoạn mới mẻ hơn nữa.

*PHỤ LỤC I*

# PHƯƠNG PHÁP PHÂN HẠNG THẬP TIẾN PHỔ CẬP

Từ trước tới nay đã có nhiều phương pháp phân hạng xuất hiện. Có phương pháp Brunet, Cutter, Crozet, Bliss. Nhưng phương pháp thịnh hành nhất, được khắp hoàn cầu dùng là phương pháp *phân hạng thập tiến phổ cập* (classement décimal universel, viết tắt: C.D.U.)

Nguyên tắc phương pháp đó do Dewey (Đi-u-ê) đặt ra. Dewey chia hết thảy tri thức của loài người ra làm 10 loại, mỗi loại chia làm 10 bộ, mỗi bộ lại chia làm 10 nữa, và cứ như vậy cho tới cùng. Mười loại đầu họp thành một bảng chính là:

0. Tác phẩm tổng quát.

1. Triết học.

2. Tôn giáo. Thần học.

3. Xã hội học. Luật học. Hành chánh học.

4. Bác ngữ học. Ngôn ngữ học.

5. Khoa học thuần túy.

6. Khoa học thực dụng. Y học. Sinh lí học. Công nghệ học.

7. Mĩ thuật. Nghệ thuật thực hành. Du hí và thể thao.

8. Văn học.

9. Sử kí và địa dư.

Mỗi loại trong bản chính đó lại chia làm 10 bộ.

Ví dụ: - 6 là khoa học thực hành, chia ra làm 60, 61, 62, 63... 69.

- 5 cũng chia ra làm 50, 51, 52, 53... 59.

- 1 cũng có 10, 11, 12, 13... 19.

Mỗi số đó chỉ một bộ, như 63 chỉ về canh nông, 17 chỉ về luân lí, 59 chỉ về động vật học, 53 chỉ về vật lí học.

Rồi mỗi bộ 53, 63, 17... lại chia ra làm:

530, 531, 532, 533... 539.

630, 631, 632, 633... 639

170, 171, 172, 173... 179 v.v...

Vậy bảng chính chia ra làm rất nhiều bảng phụ. Trong mỗi bảng phụ người ta dùng những dấu hiệu dưới đây:

- Những con số ở trong ngoặc đơn (parenthèces) chỉ tên nước, như (12) là Anh, (43) là Đức, (44) là Pháp...

- Những con số ở trong ngoặc kép chỉ thời gian, như

"14 là thế kỉ thứ 14, "145" là từ năm 1450 đến năm 1460.

- Những ngoặc đơn ở trong có một con số không tiếp đến những con số khác, chỉ thể thức (forme). Ví dụ: (01) là lí thuyết, (02) là khái luận, (04) là tùy bút, diễn thuyết).

- Những dấu đẳng thức sau có những con số, chỉ tiếng nói. Ví dụ: = 2 là tiếng Anh, = 3 là tiếng Pháp.

Để tóm tắt, ta lấy ví dụ cuốn sách viết bằng tiếng Anh về canh nông và xuất bản ở Pháp trong thế kỉ 19. Để chỉ cuốn đó, ta sẽ dùng những dấu hiệu sau này:

63 là canh nông.

63 (44) là canh nông ở Pháp.

63 (44) "18" là canh nông ở Pháp trong thế kỷ 19.

63 (44) "18" (02) là khái luận về canh nông ở Pháp trong thế kỷ 19.

63 (44) "18" (02) (02) = 2 là khái luận bằng tiếng Anh về canh nông ở Pháp trong thế kỷ 19.

Phương pháp phân hạng thập tiến phổ cập còn dùng nhiều dấu hiệu nữa, ví dụ dấu hiệu: để chỉ sự liên lạc giữa các đề mục, như 7 là nghệ thuật, 17 là luân lí.

7 : 17 là liên quan giữa nghệ thuật và luân lí.

17 : 7 là liên quan giữa luân lí và nghệ thuật.

Nhưng vì cuốn này chỉ có mục đích phổ thông cho nên chúng tôi không muốn đi sâu vào chi tiết.

Như ta thấy, lối phân hạng đó rất giản dị, dùng rất ít số, thêm bao nhiêu đề mục vào cũng được. Người ta đã tính: có thể sắp đặt được tới trên một tỉ (1.000.000.000) đề mục.

Lối đó được nhiều cơ quan trong khắp thế giới dùng thứ nhất là để phân hạng sách, báo, bản đồ v.v... Nhưng một lối phân hạng rất tốt cho sở này có thể không hợp với sở khác. Về kĩ nghệ chẳng hạn, dùng lối thập tiến phổ cập có vài chỗ bất tiện, nên khi áp dụng nó, phải biết tùy cơ mà sửa đổi cho nó hợp với nhu cầu của ta.

Ta không nhất định phải theo một lối kí hiệu (nghĩa là lối dùng dấu để ghi một vật) nào hết. Ví dụ: khoa học thực nghiệm, ta theo phương pháp thập tiến phổ cập, cho nó số 6 cũng được, mà gọi nó bằng số khác cũng được, bằng chữ A, chữ B cũng được. Lối nào tiện thì theo.

Tuy vậy, nếu tài liệu của ta, công chúng (nghĩa là những người ngoài sở hoặc ngoài xí nghiệp), có thể dùng được thì cũng nên theo một lối kí hiệu nào mà nhiều người đã biết rồi.

*PHỤ LỤC II*

# CÁC LOẠI MÁU VÀ CÁC TÍNH TÌNH

Ở chương II phần IV các bạn đã biết rằng bà Léone Bourdel, nhà tâm lí trứ danh ở Pháp, xét tâm lí loài người và chia làm 4 hạng:

a) Hạng điều hòa, dễ cảm, chỉ phát triển khi hoàn cảnh hợp với họ, tức như các nghệ sĩ.

b) Hạng hợp điệu, biết tùy thời, biến thông, trong hoàn cảnh nào phát triển cũng được, như các nhà bán hàng, các nhà ngoại giao.

c) Hạng tiết tấu, nhất định giữ ý của họ, thẳng tiến tới mục đích, độc tài và nghiêm khắc như các nhà binh.

d) Hạng hỗn hợp, có đủ tính tình phản trái khác nhau của 3 hạng trên, cho nên tính tình bất nhất, hay thay đổi. Họ vừa dễ cảm, vừa biết biến thông, vừa cố chấp, thủ cựu. Nhưng nếu hoặc vì hoàn cảnh, hoặc nhờ giáo dục, ý chí mà họ có thể lúc nào nên quả quyết thì quả quyết, nên tùy thời thì tùy thời, và biết cảm động cho phải lúc,

sắt đá với tùy người thì họ là những người có nhiều năng lực nhất.

Trong 4 hạng đó đều có những người tài giỏi không hạng nào quý, không hạng nào hèn. Điều cốt yếu là biết lựa người hợp với việc.

Léone Bourdel còn nghiệm thấy rằng 4 hạng tính tình đó hợp với 4 loại máu A, O, B, AB mà các nhà bác học đã tìm thấy[1]. Hạng điều hòa thuộc về loại máu A, hạng tiết tấu thuộc về loại máu B, hạng hạp điệu thuộc về loại máu O, hạng hỗn hợp thuộc về loại máu AB.

Điều đáng chú ý là:

1) *Những người hợp điệu sống ở hoàn cảnh nào cũng được, giao thiệp với ai cũng được, có nhiều máu O, mà loại máu này chính là loại máu sang cho người nào cũng được.* Chắc các bạn biết rằng khi sang máu cho một người thiếu máu, phải tìm loại máu hợp với máu của người đó. Ví dụ người máu A phải kiếm máu A mà sang, nếu không sẽ nguy hiểm cho tánh mạng. Nhưng máu O sang cho người máu O đã đành là được rồi, mà sang cho người có máu A, hoặc máu B, hoặc máu AB cũng được nữa.

---

(1) Trong máu có chất nước (Sérum) và huyết cầu (Glubules). Đại khái các nhà bác học đã lấy các thứ máu, đổ vô một chất hóa học, rồi trộn với nhau và tùy theo chất nước cùng huyết cầu của các thứ máu có dính với nhau hay không mà chia máu ra làm 4 loại: loại 1 cũng gọi là AB, loại II cũng gọi là A, loại III cũng gọi là B, loại IV cũng gọi là O.

2) Máu AB có máu A và máu B hỗn hợp mà tính tình hỗn hợp cũng là tính tình vừa điều hòa (máu A), vừa hợp điệu, vừa tiết tấu (máu B).

Léone Bourdel đã thí nghiệm như vầy:

1) Giáo sư Kossowitch ở viện Pasteur nhờ bà xét tính tình hai người phụ tá. Xét kĩ rồi bà đáp: người thứ nhứt thuộc về hạng điều hòa, tất có máu A; còn người thứ nhì, thuộc về hạng hợp điệu, phải có máu O. Giáo sư thử máu thì quả nhiên như vậy. (Ta nên nhớ rằng máu một người không phải thuần chất vì người ta chịu ảnh hưởng của di truyền, cho nên người nào cũng có đủ 4 thứ máu A, B, O, AB, nhưng phần máu A nhiều nhất gọi là A v.v...[1].

2) Bà và một vài người khác chia nghề nghiệp ra làm 3 loại:

a) Nghề nghiệp tìm tòi và sáng tác (như họa sĩ, nhà điêu khắc, nhà khảo cổ, nhà nghiên cứu trong các phòng thí nghiệm, nhà văn, người vẽ các kiểu áo mới...).

b) Nghề thi hành, không phải sáng tác gì hết, chỉ có việc thi hành chỉ thị của người khác (như thợ may, thợ máy, đốc công, sĩ quan...)

c) Nghề giao thiệp, phải giao thiệp với nhiều người (như các người điều dưỡng, thầy thuốc, giáo sư, người bán hàng, thư ký đánh máy, nhà quảng cáo, viên thanh tra...)

---

(1) Thiệt ra vấn đề phức tạp hơn nhiều, tôi giảng vắn tắt như vậy chỉ để cho dễ hiểu mà thôi.