

PHAN VĂN TRƯỜNG

GIÁO SƯ, CỐ VẤN CỦA CHÍNH PHỦ PHÁP VỀ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

# MỘT ĐỜI QUẢN TRI!

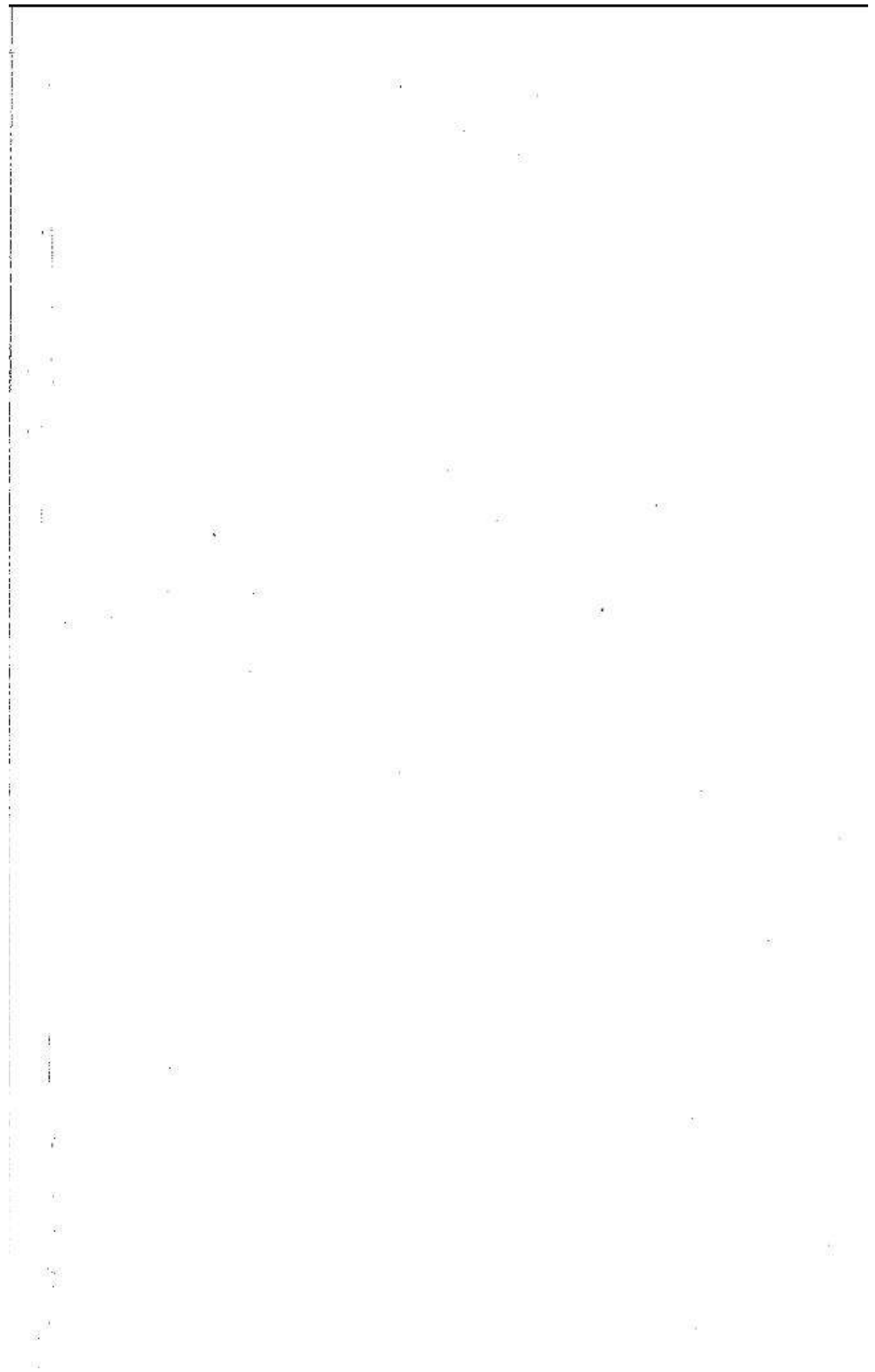
In lần thứ 8

Đố ai đếm được vì sao  
Một đời quản trị biết bao nhiêu tình



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

# MỘT ĐỜI QUẢN TRỊ



BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP. HỒ CHÍ MINH THỰC HIỆN  
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

**Phan Văn Trường, 1946-**

Một đời quản trị / Phan Văn Trường. - In lần thứ 8. - T.P. Hồ Chí Minh: Trẻ, 2019.  
492tr. ; 23cm.

1. Phan Văn Trường, 1946-. 2. Doanh nhân -- Việt Nam. I. Ts.

**338.092 -- ddc 23**  
**P535-T871**

Một đời quản trị (15.5x23)





# PHAN VĂN TRƯỜNG

GIÁO SƯ, CỐ VẤN CỦA CHÍNH PHỦ PHÁP  
VỀ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

# MỘT ĐỜI QUẢN TRỊ!

Đố ai đếm được vì sao  
Ai đo được quản trị bao nhiêu tình



NHÀ XUẤT BẢN TRÉ

# Mục lục

|  |     |
|--|-----|
| <i>Lời cảm ơn</i>  | 9   |
| <i>Lời giới thiệu</i>  | 12  |
| Dẫn nhập - Từ một lời của cha...   | 15  |
| Chương 1 - Trời phú hay học tập? - Lâu năm góc hay câu chuyện của chú bé “Ben” | 31  |
| Chương 2 - Đường vào quản trị  | 42  |
| Chương 3 - Những quý nhân, những người mẫu của tôi                             | 54  |
| Chương 4 - “Đố ai?”: ca dao Việt Nam và triết lý quản trị                      | 89  |
| Chương 5 - Văn hóa doanh nghiệp: “nice & professional”                         | 112 |
| Chương 6 - Khám và chữa bệnh cho doanh nghiệp                                  | 140 |
| Chương 7 - Gia nhập và chia tay  | 176 |
| Chương 8 - Tìm kiếm và chiêu mộ nhân tài                                       | 189 |
| Chương 9 - Cột trụ trong những đội của tôi                                     | 205 |
| Chương 10 - Công dân toàn cầu  | 217 |

|  |     |
|--|-----|
| Chương 11 - Những mẩu chuyện vui về sơ đồ<br>tổ chức doanh nghiệp                  | 241 |
| Chương 12 - Lãnh đạo xấu - đẹp, sai - đúng   | 262 |
| Chương 13 - Nghề làm lãnh đạo  | 286 |
| Chương 14 - Môi trường kinh doanh  | 302 |
| Chương 15 - Đại chiến để tranh quyền trong<br>doanh nghiệp: trận Tuxpan-Mexico     | 316 |
| Chương 16 - Vài ý nghĩ về khởi nghiệp  | 327 |
| Chương 17 - Xây dựng chiến lược đa dạng hóa -<br>quốc tế hóa - sáp nhập - sáng tạo | 369 |
| Chương 18 - Khai phóng óc sáng tạo   | 397 |
| Chương 19 - Thời gian của cá nhân, thời gian<br>của hệ thống                       | 417 |
| Chương 20 - Những nana tác chiến của đời tôi                                       | 430 |
| Chương 21 - Kế thừa  | 446 |
| Chương cuối - Một ngàn lý do để lạc quan   | 463 |
| <i>Lời kết</i>   | 487 |

---

*Tạ ơn Nhạc phụ, Giáo sư Vũ Quốc Thúc,  
một tấm gương sáng ngời cho nhiều thế hệ.*

*Tặng các cháu ngoại:*

*Gabrielle Phan Mỹ Lan, Emilie Phan Ái Linh, Victoria Nguyễn Anh Đào,  
Thomas Nguyễn Minh Quang, William Nguyễn Minh Tri,  
với tất cả tình thương yêu của ông ngoại.*

*Cũng như sách Một đời thương thuyết (NXB Trẻ, 2014), tôi xin tặng trọn  
tác quyền và bút nhuận của sách Một đời quản trị cho  
Quỹ Giáo dục Lê Mộng Đào, một quỹ từ thiện thuộc Tập đoàn Xây dựng và  
Địa ốc Hòa Bình từ nhiều năm nay đã hỗ trợ và phát học bổng  
cho những sinh viên nghèo và ưu tú.*

**PHAN VĂN TRƯỜNG**



Nothing is so strong as gentleness,  
nothing is so gentle as real strength.

*Không có gì mang nhiều sức mạnh bằng sự dịu dàng,  
không có gì dịu dàng hơn sức mạnh chân chính.*

—SAINT FRANCIS DE SALES—

Management is doing things right,  
leadership is doing the right things.

*Quản lý là thực hiện tốt mọi việc.  
Quản trị là làm đúng việc.*

—PETER DRUCKER—

## Lời cảm ơn

Từ năm 1998 đến nay, tôi đã may mắn được làm việc với khá nhiều doanh nghiệp Việt Nam. Từ các công ty xây dựng và địa ốc đến những doanh nghiệp viễn thông, từ những ngân hàng đến các công ty cấp nước đô thị, từ những công ty sản xuất thức ăn thức uống đến những công ty hoạt động trong lĩnh vực dầu khí, không quên các văn phòng đại diện của các tập đoàn đa quốc gia tại Việt Nam. Tôi đã thực sự được quan sát nhiều, chiêm nghiệm nhiều, so sánh và rút tỉa cũng như học hỏi nhiều. Thời kỳ này tiếp theo gần ba thập niên làm việc tại nước ngoài, trong đó có hơn 20 năm với trách nhiệm lãnh đạo một số doanh nghiệp đa quốc gia lớn tại Pháp, cũng như nhiều năm tại các nước như Brazil, Fiji, Singapore và Malaysia. Tại những nơi này, nhất là ở châu Âu, tôi đã kinh qua khá nhiều doanh nghiệp trong nhiều ngành chuyên môn, tư vấn có, công nghiệp có, dịch vụ có.

Trong số các doanh nghiệp Việt Nam tôi được quen biết, giao lưu, làm việc, một số đông là doanh nghiệp tư nhân, nhưng cũng có khá nhiều doanh nghiệp nhà nước được quản lý theo cơ chế dân sự cũng như quân sự. Tư duy quản trị của tất cả các doanh nghiệp này thực sự đa dạng, từ quản trị theo kỷ luật quân đội đến mọi hình thức quan liêu, cũng như mọi phong cách phẳng và bình đẳng.