

Câu 1: Khái niệm Quản trị? Vì sao nói quản trị vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật. Lấy một ví dụ thực tiễn để làm rõ.

Cách 1:

A/ Khái niệm: Quản trị là quá trình làm việc với con người và thông qua con người nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn luôn thay đổi, trọng tâm của quá trình này là sử dụng có hiệu quả nguồn lực có giới hạn.

→ **Giải thích:** Khi cá nhân tự mình hoạt động thì không cần phải làm những công việc quản trị. Trái lại, công việc quản trị lại cần thiết khi có các tổ chức. Bởi vì nếu không có kế hoạch, không có tổ chức, không có sự kích thích động viên nhau, cũng như không có một sự kiểm tra chu đáo công việc của mỗi người, thì mỗi người, mỗi bộ phận trong cùng một tổ chức sẽ không biết phải làm gì, và mục tiêu chung sẽ không bao giờ đạt được. Tổ chức nào cũng cần làm những hoạt động quản trị, dù tổ chức đó là một công ty liên doanh, hoặc là một xí nghiệp cơ khí.

B/ Vì sao nói Quản trị vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật?

1. **Quản trị mang tính khoa học:** Quản trị là một khoa học vì nó có đối tượng nghiên cứu cụ thể, có phương pháp phân tích và có lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu. Quản trị học là một khoa học liên ngành vì nó sử dụng nhiều trí thức của nhiều ngành học khác như kinh tế học, tâm lý học, xã hội học...
2. **Quản trị là một nghệ thuật:** Người ta xem quản trị là một nghệ thuật còn người quản trị là người nghệ sĩ tài năng chính vì xuất phát từ những cơ sở sau:
 - Quản trị là quá trình làm việc với con người và thông qua con người.
 - Quản trị được học thông qua kinh nghiệm thực tiễn, mà kinh nghiệm thực tiễn lại được hoàn thiện bởi những con người có tài năng tương ứng.

C/ Lấy một ví dụ thực tiễn để làm rõ:

...

Cách 2:

A/ Khái niệm: như trên

B/ Vì sao nói Quản trị vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật?

1. Quản trị là một khoa học: Tính khoa học của quản trị thể hiện các đòi hỏi sau

Phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật khách quan chung và riêng (tự nhiên, kỹ thuật và xã hội). Đặc biệt cần tuân thủ các quy luật của quan hệ công nghệ, quan hệ kinh tế, chính trị; của quan hệ xã hội và tinh thần. Vì vậy, quản trị phải dựa trên cơ sở lý luận của ngành khoa học tự nhiên, khoa học kỹ thuật như toán học, điều khiển học, tin học, công nghệ học, v.v... cũng như ứng dụng nhiều luận điểm và thành tựu của các môn xã hội học, tâm lý học, luật học, giáo dục học, văn hoá ứng xử ...

Phải dựa trên các nguyên tắc tổ chức quản trị (về xác định chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn; về xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị; về vận hành cơ chế quản trị, đặc biệt là xử lý các mối quan hệ quản trị).

Phải vận dụng các phương pháp khoa học (như đo lường định lượng hiện đại, dự đoán, xử lý lưu trữ dữ liệu, truyền thông, tâm lý xã hội ...) và biết sử dụng các kỹ thuật quản trị (như quản lý theo mục tiêu, lập kế hoạch, phát triển tổ chức, lập ngân quỹ, hạch toán giá thành sản phẩm, kiểm tra theo mạng lưới, kiểm tra tài chính).

Phải dựa trên sự định hướng cụ thể đồng thời có sự nghiên cứu toàn diện, đồng bộ các hoạt động hướng vào mục tiêu lâu dài, với các khâu chủ yếu trong từng giai đoạn.

2. Quản trị là một nghệ thuật:

Tính nghệ thuật của quản trị xuất phát từ tính đa dạng, phong phú của các sự vật và hiện tượng trong kinh tế, kinh doanh và trong quản trị; hơn nữa còn xuất phát từ bản chất của quản trị. Những mối quan hệ giữa con người (với những động cơ, tâm tư, tình cảm khó định lượng) luôn đòi hỏi mà quản trị phải xử lý khéo léo, linh hoạt. Tính nghệ thuật của quản trị còn phụ thuộc vào kinh nghiệm và những thuộc tính tâm lý cá nhân của từng người quản lý; vào cơ may và vận rủi, v.v...

Nghệ thuật quản trị là việc sử dụng có hiệu quả nhất các phương pháp, các tiềm năng, các cơ hội và các kinh nghiệm được tích lũy trong hoạt động thực tiễn nhằm đạt được mục tiêu đề ra cho tổ chức, doanh nghiệp. Đó là việc xem xét động tĩnh của công việc kinh doanh để chế ngự nó, đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại, ổn định và không ngừng phát triển có hiệu quả cao. Nói cách khác, nghệ thuật quản trị kinh doanh là tổng hợp những “bí quyết”, những “thủ đoạn” trong kinh doanh để đạt mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao.

Nghệ thuật quản trị không thể tìm thấy được đầy đủ trong sách báo; vì nó là bí mật kinh doanh và rất linh hoạt. Ta chỉ có thể nắm các nguyên tắc cơ bản của nó, kết hợp với quan sát tham khảo kinh nghiệm của các nhà quản trị khác để vận dụng vào điều kiện cụ thể.

C/ Lấy một ví dụ thực tiễn để làm rõ:

...

Cách 3:

- Quản trị vừa là khoa học vừa là một nghệ thuật cao.

Bởi quản trị không những đòi hỏi phải hoàn thành các mục tiêu đã đề ra mà phải hoàn thành chúng với hiệu quả cao nhất có thể được.

a-Tính khoa học của Quản trị thể hiện:

- Thứ nhất, *quản trị phải đảm bảo phù hợp với sự vận động của các qui luật tự nhiên, xã hội. Điều đó đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các qui luật khách quan chung và riêng của tự nhiên và xã hội.*

- Thứ hai, *trên cơ sở đó mà vận dụng tốt nhất các thành tựu khoa học, trước hết là triết học, kinh tế học, toán học, tin học, điều khiển học, công nghệ học, ... và các kinh nghiệm trong thực tế vào thực hành quản trị.*

- Thứ ba, *quản trị phải đảm bảo phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể. Điều đó cũng có nghĩa, người Quản trị vừa phải kiên trì các nguyên tắc vừa phải vận*

dụng một cách linh hoạt những phương pháp, những kỹ thuật Quản trị phù hợp trong từng điều kiện, hoàn cảnh nhất định.

b-Tính nghệ thuật của quản trị thể hiện:

Nghệ thuật là kỹ năng, kỹ xảo, bí quyết, cái “mẹo” của quản trị. Nếu khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống thì nghệ thuật là sự tinh lọc kiến thức để vận dụng phù hợp trong từng lĩnh vực, trong từng tình huống. Ví dụ:

- **Trong nghệ thuật sử dụng người.** trước hết phải hiểu đặc điểm tâm lí, năng lực thực tế của con người, từ đó sử dụng họ vào việc gì, lĩnh vực gì, ở cấp bậc nào là phù hợp nhất; có như vậy mới phát huy hết khả năng và sự cống hiến nhiều nhất của mỗi cá nhân cho tập thể.

- **Nghệ thuật giáo dục con người.** Giáo dục một con người có thể thông qua nhiều hình thức: khen – chê, thuyết phục, tự phê bình và phê bình, khen thưởng và kỷ luật đều đòi hỏi ở tính nghệ thuật rất cao. Áp dụng hình thức, biện pháp giáo dục không phù hợp chẳng những giúp cho người ta tiến bộ hơn mà ngược lại làm phản tác dụng, tăng thêm tính tiêu cực trong tư tưởng và hành động.

- **Nghệ thuật giao tiếp, đàm phán trong kinh doanh.** Cũng đòi hỏi tính nghệ thuật rất cao. Trong thực tế không phải người nào cũng có khả năng này, cùng một việc như nhau đối với người này đàm phán thành công còn người khác thì thất bại.

- **Nghệ thuật ra quyết định quản trị.** Quyết định quản trị là một thông điệp biểu hiện ý chí của nhà quản trị buộc đối tượng phải thi hành được diễn đạt bằng nhiều hình thức như: văn bản chữ viết, lời nói, hành động, ... Ngoài đặc điểm chung của quyết định quản trị mang tính mệnh lệnh, cưỡng chế ra thì mỗi hình thức của quyết định lại có những đặc điểm riêng, chẳng hạn như quyết định bằng lời không mang tính bài bản, khuôn mẫu như quyết định bằng văn bản chữ viết nhưng lại đòi hỏi ở tính sáng tạo, thích nghi và tính thuyết phục hơn.

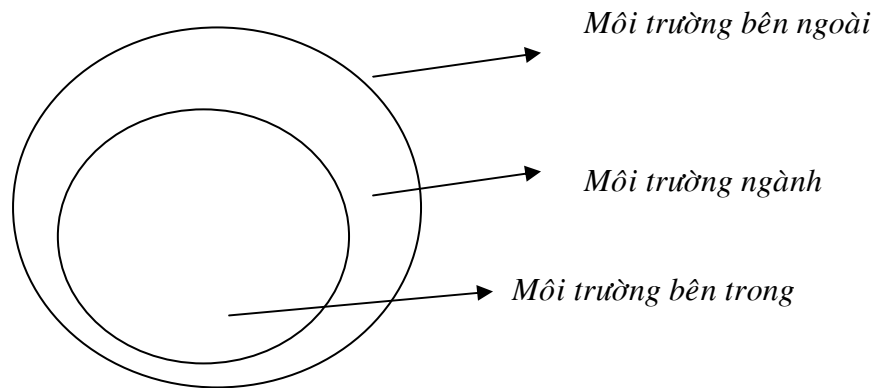
-**Nghệ thuật quảng cáo.** Trước hết là gây ấn tượng cho người nghe, người đọc. Nhưng trong thực tế không phải doanh nghiệp nào cũng làm được điều đó. Có những quảng cáo chúng ta xem thấy vui vui, thích thú, có cảm tình sản phẩm của họ. Nhưng cũng có quảng cáo lại thấy chán ngán, gây bức bối, phiền muộn cho người nghe, người đọc, ... Vì sao như vậy? Đó chính là nghệ thuật quảng cáo. “*Nghệ thuật vĩ đại nhất của nghề quảng cáo, là ẩn sâu vào đầu óc người ta một ý tưởng nào đó nhưng bằng cách thức mà người ta không nhận thấy được điều đó - khuyết danh*” (trích trong “*Lời vàng cho các nhà doanh nghiệp*” – nhà xuất bản trẻ năm 1994)

- **Nghệ thuật bán hàng:** “Nghệ thuật bán tức là nghệ thuật làm cho người mua tin chắc rằng họ có lợi khi họ mua - SHELDON” (trích: “*Lời vàng cho các nhà doanh nghiệp*” – nhà xuất bản trẻ năm 1994).

Nghệ thuật là cái gì đó hết sức riêng tư của từng người, không thể “nhập khẩu” từ người khác. Nó đòi hỏi ở người quản trị (mà trước hết là người lãnh đạo) không những biết vận dụng có hiệu quả các thành tựu khoa học hiện có vào hoàn cảnh cụ thể của mình mà còn tích lũy vốn kinh nghiệm của bản thân, của người khác để nâng chúng lên thành nghệ thuật – tức biến nó thành cái riêng của mình.

Câu 2: Nhà quản trị phân tích môi trường kinh doanh và đưa ra các quyết định. Hãy lấy một ví dụ thành công và 1 ví dụ thất bại trong việc phân tích môi trường kinh doanh phân và ra quyết định của nhà quản trị. Hãy nêu 5 sai lầm trong phân tích môi trường kinh doanh.

A/ Khái niệm: Môi trường hoạt động của doanh nghiệp là tất cả các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài thường xuyên có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức.



• **Các yếu tố của môi trường bên trong:**

- Sản xuất: năng lực sản xuất, trình độ công nghệ...
- Tài chính: dòng tiền tệ, cơ cấu vốn đầu tư, tình hình công nợ...
- Năng lực: trình độ lực lượng nhân sự, vấn đề sắp xếp, bố trí, đào tạo, các chính sách đãi ngộ...
- Marketing: nghiên cứu thị trường, khách hàng, hệ thống phân phối, quảng cáo...
- Nghiên cứu & phát triển: khả năng nghiên cứu sản phẩm mới, công nghệ mới...
- Văn hoá: đặc tính, dạng văn hoá, mức độ thích ứng hiện tại, tương lai...

➔ Các yếu tố trên được đánh giá trên cơ sở so sánh với các nhà cạnh tranh

• **Các yếu tố của môi trường vi mô (môi trường ngành)**

- Khách hàng: Gồm những người tiêu thụ các sản phẩm của doanh nghiệp, quyết định đầu ra của doanh nghiệp
- Những người cung cấp: các nhà sản xuất cung cấp vật tư, công nghệ, các ngân hàng, cổ đông...
- Các đối thủ cạnh tranh: doanh nghiệp hiện hữu trong ngành, đối thủ tiềm ẩn mới, các sản phẩm thay thế.
- Các nhóm áp lực, cộng đồng xã hội, dân cư địa phương...

• **Các yếu tố của môi trường vĩ mô (môi trường bên ngoài)**

- Kinh tế: Tốc độ GDP, GNI, lãi suất, tỉ giá, tỷ giá ngoại tệ...
- Dân số: Tỷ lệ tăng dân số, xu hướng tuổi tác giới tính, cơ cấu dân số...

- Công nghệ: tốc độ phát triển sản phẩm mới, công nghệ mới, khả năng chuyển giao công nghệ...
- Văn hoá xã hội: những lựa chọn nghề nghiệp, tập quán, những ưu tiên & những quan tâm của xã hội.
- Chính trị pháp luật: những ưu tiên của chính phủ, luật thuế, quy định về môi trường

B/ Hãy lấy 1 ví dụ thành công và 1 ví dụ thất bại trong việc phân tích môi trường kinh doanh phân và ra quyết định của nhà quản trị:

- Ví dụ về công ty thành công: Phần mềm Microsoft
- Ví dụ về công ty thất bại: Những nhà đầu tư cổ phiếu

C/ Hãy nêu 5 sai lầm trong phân tích môi trường kinh doanh:

...

Câu 3: Chọn 1 công ty thành công mà em biết rõ nhất, tóm tắt về công ty đó và phân tích để làm rõ cách quản lý lãnh đạo của công ty đó?

Microsoft là một tập đoàn phần mềm và các sản phẩm của nó được sử dụng bởi hơn 90% máy tính cá nhân trên toàn thế giới. Microsoft trở thành người tiên phong trong cuộc cách mạng máy tính cá nhân.

Ngày nay, Microsoft có mặt trên toàn thế giới. Microsoft đặt chi nhánh ở hơn 90 quốc gia và được phân loại thành 6 khu vực: Bắc Mỹ; Châu Mỹ Latinh; Châu Âu, Trung Đông, Châu Phi; Nhật Bản; Châu Á Thái Bình Dương và Trung Hoa Lục Địa với trung tâm điều hành tại Dublin, Ireland; Humacao; Puerto Rico; Reno, Nevada, USA và Singapore. Microsoft là 1 tập đoàn hàng đầu thế giới trong lĩnh vực phần mềm, dịch vụ và giải pháp công nghệ thông tin. Những sản phẩm phần mềm của Microsoft bao gồm hệ điều hành cho máy chủ, máy tính cá nhân và các thiết bị thông minh, ứng dụng máy chủ cho môi trường công nghệ thông tin, ứng dụng năng suất thông tin, giải pháp kinh doanh và các công cụ phát triển phần mềm. Microsoft có 57.000 nhân viên trên toàn thế giới và đang tiếp tục làm tăng tính hiện hữu của máy tính bằng nhiều phương pháp mới.

Tháng 3/2005, Bill Gates, người sáng lập tập đoàn Microsoft, được Nữ Hoàng Elizabeth II phong tước hiệp sĩ danh dự.

Cách quản lý lãnh đạo của công ty Microsoft

1.Lãnh đạo và mục tiêu:

a. **Bill Gates có tầm nhìn chiến lược sâu rộng:**

- Bỏ học để thành lập công ty.

Bill Gates đã bỏ không theo học tiếp năm thứ 3 trường đại học Harvard để toàn tâm toàn ý cùng Paul Allen bắt tay xây dựng công ty Microsoft.

- Mở mặt trận “mạng hoá toàn cầu”:

Dưới sự lãnh đạo của Gates, Microsoft đã và đang xây dựng phần mềm tuyệt hảo mang tính năng kết nối mạng toàn cầu, giúp cho việc liên kết con người và công việc ở bất cứ đâu, bất cứ lúc nào, và bằng bất cứ thiết bị liên lạc nào.

- Đổi mới tư duy kinh doanh:

- Theo Bill Gates: "Kinh doanh và công nghệ gắn kết với nhau" và công nghệ thông tin sẽ phải kết hợp với quản lý kinh doanh trong một cách thức điều hành mới được Bill Gates gọi là "Hệ thần kinh số".

b. Khả năng phân tích vấn đề:

Quả thật Bill Gates xứng đáng là người cầm lái vĩ đại con tàu Microsoft bởi ông rất giỏi trong việc phát hiện ra những công trình của người khác và biến đổi nó để thành của mình và đó không phải chỉ là công việc cải sửa công nghệ, mặc dù Gates nói rằng Microsoft đã nắm lấy những ý tưởng đó và mở rộng ra và đó chính là những ý tưởng mới.

c. Bao quát mọi cơ sở:

Bill Gates luôn tham gia vào mọi quyết định mang tính chiến lược và vấn đề quản lý chủ yếu ở Microsoft cũng như giữ vai trò chủ chốt trong phát triển công nghệ, sản phẩm mới.

Bill kiểm soát công ty sát sao hơn bất cứ sự kiểm soát của một giám đốc điều hành ở một công ty lớn nào khác. Hàng tháng, lãnh đạo của các nhóm dự án và lãnh đạo riêng của từng dự án trao đổi e-mail để báo cáo về hiện trạng của từng dự án và những vấn đề nổi lên của nó.

d. Chiếm lĩnh thị trường là mục tiêu tối hậu:

Microsoft luôn đặt mục tiêu chiếm lĩnh toàn bộ 100% thị phần sản phẩm mà nó đang bước vào. Tuy nhiên, đó phải là thị phần của số đông người dùng.

2. Tổ chức đội ngũ:

- a. Con người là nhân tố quyết định
- b. Tuyển dụng nhân tài
- c. Sử dụng mọi nhân tài
- d. Bill Gates không có khái niệm bằng cấp hay tuổi tác mà chỉ có khái niệm người làm được việc và người không làm được việc.
- e. Các chính sách giữ chân người tài
- f. Đoàn kết là sức mạnh
- g. Sự liên kết của các nhóm nhỏ năng động

3. Thực thi công việc:

- a. Tiết kiệm là nguyên tắc
- b. Chấm dứt chủ nghĩa hình thức
- c. Suy nghĩ kỹ trước khi quyết định
- d. Việc hôm nay mới là quan trọng
- e. Chấp nhận sai lầm và thất bại
- f. Tạo sức ép cạnh tranh
- g. Nắm vững kỹ năng chuyên môn

4. Tổ chức học tập:

- a. Đại học Microsoft
- b. Học hỏi từ những sai lầm trong quá khứ
- c. Học từ những người xung quanh
- d. Học từ khách hàng

Câu 4: Chọn 1 công ty thất bại và phân tích để làm rõ những sai lầm trong quản lý và lãnh đạo.

→ Công ty cổ phần Bông Bạch Tuyết

Từng là doanh nghiệp mạnh của TP HCM, với thương hiệu Bạch Tuyết vang bóng một thời, Công ty cổ phần Bông Bạch Tuyết (BBT) đang đánh mất dần tên tuổi của mình vì làm ăn sa sút, sản phẩm kém sức cạnh tranh.

Theo ý kiến của hầu hết các cổ đông, bên cạnh những nguyên nhân khách quan như giá vật tư nguyên liệu, bông liên tục tăng; sự cạnh tranh gay gắt của các công ty có vốn đầu tư nước ngoài thì **sự yếu kém trong quản lý và điều hành của ban lãnh đạo công ty là nguyên nhân khiến BBT hoạt động sa sút.**

Thể hiện rõ nhất là việc đầu tư không hiệu quả hai dây chuyền sản xuất băng vệ sinh phụ nữ và bông y tế mới tại Khu công nghiệp Vĩnh Lộc (huyện Bình Chánh, TP HCM), với tổng vốn đầu tư hơn 100 tỷ đồng, hai dây chuyền này được trông đợi sẽ tạo ra những đột phá cho BBT sau khi được đưa vào khai thác hồi cuối năm 2003. Tuy nhiên, kết quả thực tế khiến cổ đông hết sức thất vọng. Trong hai dây chuyền mới, chỉ có dây chuyền sản xuất bông y tế (công nghệ của Đức, công suất 3,5 tấn/ca) là hoạt động với công suất chưa tới 30%; còn dây chuyền sản xuất băng vệ sinh (công nghệ của Italy, công suất 500 miếng/phút) đang phải "trùm mền" chỉ sau một thời gian ngắn đi vào hoạt động, vì sản phẩm sản xuất ra không bán được.

Câu 5: Một vài so sánh giữa người lãnh đạo và nhà quản lý (tham khảo)

Chúng ta biết tới Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) - cha đẻ của quản trị kinh doanh hiện đại, cũng biết tới câu nói nổi tiếng của ông: "Management is doing things right; leadership is doing the right things" - tạm dịch là nhà quản lý tìm cách làm thật tốt một công việc, còn người lãnh đạo lại cố gắng xác định đúng công việc để làm. Điều này có ý nghĩa gì?



Drucker muốn nhấn mạnh rằng ở vị trí đứng đầu, luôn có hai khái niệm: **lãnh đạo và quản lý**. Nhà quản lý có thể đóng vai trò của nhà lãnh đạo, nhưng nhà lãnh đạo thì không phải lúc nào cũng là nhà quản lý. Trong cuốn sách nổi tiếng "The Art of Possibility", Rosamund và Benjamin Zander đã đề cập tới khái niệm "Leading from any chair" - "lãnh đạo từ bất kỳ vị trí nào" với ví dụ rất hay về hình ảnh một giàn nhạc giao hưởng với người chỉ huy là người đảm bảo cho cả giàn nhạc phối hợp biểu diễn tốt với nhau, nhưng

chính người đánh đàn Viola ngồi cuối giàn nhạc mới là người lãnh đạo - định hướng tiết tấu của cả giàn nhạc để có buổi hòa tấu thành công.

Trong doanh nghiệp cũng vậy, luôn có giám đốc, trưởng phòng, đốc công,... nhưng không phải lúc nào họ cũng [lãnh đạo](#). Đôi khi người lãnh đạo thực sự, người truyền cảm hứng làm việc, xác định chính xác vấn đề cần giải quyết và bám sát từng thành viên, hỗ trợ từng người cho đến kết quả cuối cùng lại là một thành viên bình thường khác trong công ty, trong nhóm.

Mary Parker Follett (1868–1933), một tác giả nổi tiếng với nhiều cuốn sách viết trên khía cạnh dân chủ, quan hệ con người và quản trị đã đưa ra định nghĩa về quản lý là "*nghệ thuật sử dụng con người để hoàn thành công việc*". Henri Fayol (1841-1925), một người cũng có những đóng góp rất lớn cho quản trị học hiện đại đã mô tả việc quản lý bao gồm năm chức năng chính:

1. Lập kế hoạch.
2. Tổ chức.
3. Lãnh đạo
4. Điều phối.
5. Điều khiển.



Đặc điểm đầu tiên của một nhà quản lý là họ có người dưới quyền, những người được định nghĩa trong cả quan niệm xã hội và trong hợp đồng là phải nghe lệnh, phải làm theo những gì nhà quản lý nói. Quyền lực của nhà quản lý được "ngưng tụ" ở vị trí của họ qua thời gian và được bảo đảm bằng chính công ty đang trao cho họ quyền đó. Cấp dưới của họ làm theo những gì họ nói mà động cơ cơ bản là vì các quy định và [vì lương](#).

Nhìn chung những nhà lãnh đạo hướng vào công việc với mục tiêu hoàn thành tốt nhất một việc cụ thể. Họ có đặc tính ngại rủi ro và cố gắng tìm kiếm những phương án đảm bảo tình "ổn định" và "bình thường" của nhóm, tổ chức họ quản lý.

Khái niệm người lãnh đạo mới chỉ được quan tâm và nghiên cứu trong vài thập kỷ gần đây. House, R. J. trong cuốn sách "Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies" xuất bản năm 2004 đã định nghĩa "lãnh đạo" ở cấp độ tổ chức có thể được coi là "*khả năng một cá nhân có thể ảnh hưởng, khuyến khích và làm cho người khác đóng góp nhiều hơn vào hiệu quả và thành công cuối cùng của tổ chức mà họ đang là thành viên*".

Trên thực tế có rất nhiều người có thể được coi vừa là nhà lãnh đạo vừa là nhà quản lý. Công việc của họ là quản lý, nhưng họ hiểu ra rằng họ có thể dùng tiền mua nhiều thứ trừ "trái tim" của những [người lao động](#), càng khó hơn để tập hợp những trái tim này vượt qua một chặng đường dài và nhiều gian khổ, khi đó họ lựa chọn cách làm của một nhà lãnh đạo.

Người lãnh đạo không có cấp dưới - ít nhất là không có khi họ thực hiện công việc lãnh đạo. Nhiều nhà lãnh đạo ở cấp độ tổ chức cũng không hề có cấp dưới mà chỉ có những người đồng nghiệp khác cùng đang có vai trò quản lý. Nhưng vấn đề nằm ở chỗ họ muốn từ bỏ quyền lực chính thống mà tổ chức gán cho họ, bởi cái họ thực sự muốn làm là lãnh đạo, tức là chỉ có những [người đi theo](#) họ - một hành động hoàn toàn tự nguyện.

Đặc điểm nổi bật khác mà ta thường thấy ở nhiều nhà lãnh đạo đó là phẩm chất của một vị lãnh tụ tinh thần, chẳng hạn như Mahatma Gandhi, Fidel Castro, cho đến Adolf Hitler và cả Bin Laden, nhưng điều này không đồng nghĩa với một cá tính nổi trội, âm ỉ. Họ thường tỏ rất quan tâm đến người khác, với một phong cách riêng im lặng tạo độ tin tưởng cho mọi người - một phương pháp tương đối hiệu quả trong việc tạo dựng lòng trung thành mà nhiều nhà lãnh đạo vĩ đại đã áp dụng. Mặc dù vậy, điều này không có nghĩa là họ cũng tỏ ra thân thiện với tất cả. Để có thể duy trì một ấn tượng "bí ẩn" nhất định của một vị lãnh đạo, họ thường duy trì một khoảng cách, và mức độ tách biệt nhất định.

Một đặc trưng khác về tính cách của những nhà lãnh đạo là khả năng tư duy tập trung và tầm nhìn xa chiến lược, kèm theo mức độ chấp nhận rủi ro cao để theo đuổi mục tiêu.

=====

Bài hợp tác www.saga.vn đăng trên báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần, số 190 ra ngày thứ sáu 23/03/2007.

=====

Bản quyền © Lưu Quý Phương - SAGA (3/2007) - www.saga.vn

Câu 5: Phân biệt giữa Quản lý và Lãnh đạo? DNVN thường có những sai lầm trong quản lý và lãnh đạo trong doanh nghiệp.

Người lãnh đạo và Nhà quản lý

Khác biệt lớn nhất giữa lãnh đạo và quản lý nằm ở biện pháp thúc đẩy những nhân viên dưới quyền. Rất nhiều người lãnh đạo cũng là nhà quản lý và ngược lại. Song hai vị trí này không phải lúc nào cũng song hành như vậy.

Nhà quản lý

Nhà quản lý có nhân viên thuộc cấp, được doanh nghiệp trao quyền và được giao việc cho các nhân viên. Phương pháp quản lý là trao đổi, nhà quản lý giao việc và nhân viên thực hiện, và nhân viên được trả công một khoản ít nhất bằng lương của họ.

Tập trung vào công việc. Nhà quản lý được trả lương để hoàn thành một sứ mạng cụ thể, với nguồn nhân lực và nguồn vốn hữu hạn. Sau đó, nhà quản lý phân những sứ mạng này thành từng nhiệm vụ cụ thể, và giao lại cho cấp dưới.

Tìm kiếm sự thoải mái. Kết quả của một nghiên cứu thú vị cho thấy các nhà quản lý thường xuất thân từ những gia đình có nền tảng vững chắc và thường sống cuộc sống bình thường và thoải mái.

Điều này khiến cho họ không chấp nhận mạo hiểm và họ luôn tìm kiếm những biện pháp để tránh xung đột.

Người lãnh đạo

Người lãnh đạo có người thừa hành mà không có nhân viên dưới quyền. Việc chấp hành lệnh là việc làm tự nguyện, và người lãnh đạo không thể chỉ giao việc mà không truyền cảm hứng cho người thừa hành. Phương pháp quản lý là cảm hóa, người lãnh đạo cần chỉ rõ việc thực hiện theo yêu cầu sẽ đem lại lợi ích thế nào đối với người thừa hành.

Tập trung vào con người. Mặc dù rất nhiều người lãnh đạo có sức lôi cuốn quần chúng, song đây vẫn chưa phải phẩm chất nổi bật của họ. Họ luôn đối xử tốt với con người; những người lãnh đạo vĩ đại tạo ra niềm tin bằng cách nâng cao uy tín của người khác và tự gánh lấy chỉ trích. Tuy nhiên, họ lại không thân thiện với người thừa hành để luôn tạo được sự nghiêm nghị cần thiết. Việc tập trung vào yếu tố con người không có nghĩa là người quản lý không quan tâm tới công việc, ngược lại họ thường khá tập trung vào kết quả; thực tế, họ nhận ra tầm quan trọng của việc khuyến khích người khác làm việc theo định hướng của họ.

Tìm kiếm mạo hiểm. Cũng theo nghiên cứu cho thấy các nhà quản lý muốn tránh mạo hiểm, những người lãnh đạo thường tìm kiếm mạo hiểm, mặc dù họ không phải quá liều lĩnh. Trong quá trình đạt tới mục tiêu, người lãnh đạo coi việc vấp phải khó khăn và vượt qua là việc tự nhiên. Do đó họ khá thoải mái trong việc chấp nhận rủi ro và thường coi những việc khó khăn mà người khác tránh là những cơ hội tốt và sẵn sàng phá vỡ các quy luật để chinh phục bằng được.

ABE Diploma in Business Administration

1) Quản lý: xem khái niệm câu 1

2) Khái niệm: Lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng trong đó người lãnh đạo tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới nhằm đạt mục tiêu của tổ chức.

Khái niệm 2: Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến hoạt động của cá nhân hoặc một nhóm nhằm thực hiện một mục tiêu chung của tổ chức trong những điều kiện nhất định.

Vì vậy, ảnh hưởng thực chất là sự tác động từ bên này sang bên khác. Bên thực hiện sự tác động trong quá trình gây ảnh hưởng được gọi là chủ thể lãnh đạo và bên chịu sự tác động làm ảnh hưởng đến hoạt động của nó được gọi là đối tượng lãnh đạo.

Để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi trước hết phải có:

- *Tầm nhìn;*
- *Có khả năng chia sẻ tầm nhìn: làm cho mọi người, cấp trên, cấp dưới hiểu và ủng hộ tầm nhìn;*
- *Động viên khuyến khích: để có thể biến tầm nhìn thành hiện thực*

Tóm lại, Người ta đã không ngừng nỗ lực để đi tìm định nghĩa về vai trò hay chức năng tách biệt cho hai khái niệm: **lãnh đạo và quản lý**. Điểm khác biệt nhất được đa số chấp nhận đó là dựa trên tác phong của hai đối tượng thể hiện vai trò này. *Lãnh đạo được mô tả như những người có khả năng truyền cảm hứng và có định hướng, trong khi quản lý là những người có nhiệm vụ trọng tâm và*

là người điều khiển. Phong cách của nhà quản lý là quản lý kinh doanh - họ thưởng cho nhân viên vì năng lực làm việc của họ. Ngược lại, lãnh đạo có nhiệm vụ chuyển hoá, hay nói cách khác, họ là những người truyền cảm hứng.

Tiêu chí	Lãnh đạo	Quản lý
<i>Bản chất</i>	<i>Thay đổi</i>	<i>Ổn định</i>
<i>Tập trung</i>	<i>Lãnh đạo con người</i> (Cung cấp các chỉ dẫn và giám thị việc hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên ở mức độ cao nhất)	<i>Quản lý công việc</i>
<i>Có</i>	<i>Người đi theo</i> (Mọi người sẽ không đi theo nhà lãnh đạo trừ khi anh ta cho họ cho thấy sự nhất quán và kiên định)	<i>Cấp dưới/Nhân viên</i>
<i>Tìm kiếm</i>	<i>Tầm nhìn</i> (Bất kỳ một nhà lãnh đạo giỏi nào cũng có cảm giác tốt về mục tiêu và có khả năng đưa ra mục tiêu đó)	<i>Mục tiêu</i>
<i>Mức độ cụ thể</i>	<i>Định hướng</i>	<i>Lên kế hoạch cụ thể</i>
<i>Quyền lực</i>	<i>Uy tín cá nhân</i>	<i>Quyền lực chuẩn tắc</i>
<i>Tác động đến</i>	<i>Trái tim</i>	<i>Trí óc</i>
<i>Năng lượng</i>	<i>Đam mê</i>	<i>Điều khiển</i>
<i>Mức độ năng động</i>	<i>Chủ động đi trước</i>	<i>Bị động, phòng vệ</i>
<i>Thuyết phục</i>	<i>“Bán” ý tưởng</i>	<i>“Bảo” người khác làm theo</i>
<i>Phong cách</i>	<i>Chuyển đổi tâm lý con người</i>	<i>Áp đặt tâm lý con người</i>
<i>Trao đổi</i>	<i>Niềm hăng say làm việc</i>	<i>Tiền – Công việc</i>
<i>Rủi ro</i>	<i>Chấp nhận – tìm kiếm rủi ro</i>	<i>Tối thiểu hóa rủi ro</i>
<i>Nguyên tắc</i>	<i>Phá bỏ nguyên tắc</i>	<i>Lập ra nguyên tắc</i>
<i>Xung đột</i>	<i>Sử dụng xung đột</i>	<i>Tránh xung đột</i>
<i>Định hướng</i>	<i>Đường mới</i>	<i>Đường đã có</i>
<i>Đổ lỗi</i>	<i>Nhận lỗi về mình</i>	<i>Đổ lỗi cho người khác</i>

(Tham Khảo thêm)

Quản lý

Quản lý được giải thích như là nhiệm vụ của một nhà lãnh đạo thực thụ, nhưng không phải là sự khởi đầu để họ triển khai công việc. Như vậy, có bao nhiêu nhà lãnh đạo tài ba thì có bấy nhiêu kiểu định nghĩa và giải thích về quản lý. Định nghĩa quản lý là yêu cầu tối thiểu nhất của việc lý giải vấn đề quản lý dựa trên lý luận và nghiên cứu quản lý học.

Bản thân khái niệm quản lý có tính đa nghĩa nên có sự khác biệt giữa nghĩa rộng và nghĩa hẹp. Hơn nữa, do sự khác biệt về thời đại, xã hội, chế độ, nghề nghiệp nên quản lý cũng có nhiều giải thích, lý giải khác nhau. Cùng với sự phát triển của phương thức xã hội hoá sản xuất và sự mở rộng trong nhận thức của con người thì sự khác biệt về nhận thức và lý giải khái niệm quản lý càng trở nên rõ rệt.

Bất cứ hoạt động quản lý nào cũng không phải là hoạt động độc lập, nó cần được tiến hành trong môi trường, điều kiện nhất định nào đó. Fayol cho rằng quản lý là một hoạt động mà mọi tổ chức (gia đình, doanh nghiệp, chính phủ) đều có, nó gồm năm yếu tố tạo thành là: kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều chỉnh và kiểm soát. Quản lý chính là thực hiện kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo điều chỉnh và kiểm soát ấy. Còn Peter. F. Dalark định nghĩa quản lý phải được giới hạn bởi môi trường bên ngoài nó. Theo đó, quản lý bao gồm ba chức năng chính là: Quản lý doanh nghiệp, quản lý giám đốc, quản lý công việc và nhân công. Chủ trương của Peter. F. Dalark là giới hạn doanh nghiệp từ góc độ xã hội, lấy quản lý làm chức năng chính của doanh nghiệp. Vì thế, quản lý trở thành chức năng và vai trò của tổ chức xã hội, nó cũng sẽ thông qua các doanh nghiệp góp phần xây dựng chế độ xã hội mới để đạt được mục tiêu lý tưởng là "một xã hội tự do và phát triển". Nếu không có quản lý hiệu quả thì doanh nghiệp không thể tồn tại và từ đó không thể xây dựng một xã hội tự do và phát triển.

Từ hàng loạt công trình nghiên cứu về khoa học quản lý, **Herbert A.Simon** cũng đã đúc kết những tư tưởng về quản lý của mình như sau:

- **Cốt lõi của quản lý là ra quyết định**

Quyết sách quản lý gồm các việc: hoạch định kế hoạch, lựa chọn phương án hành động, thiết lập cơ cấu tổ chức, phân định trách nhiệm và quyền hạn, so sánh tình hình thực tế với kế hoạch, lựa chọn phương pháp kiểm tra, quán xuyên các mặt kế hoạch, tổ chức và điều khiển đối với mọi cấp quản lý và mọi mặt của quá trình quản lý. Quyết sách gần như đồng nghĩa với quản lý.

Các quyết định quản lý được chia thành 2 nhóm lớn: Quyết định giá trị bao quát là các quyết định về các mục tiêu cuối cùng; quyết định thực tế là những quyết định liên quan đến việc thực hiện các mục tiêu (đánh giá thực tế). Sự phối hợp 2 loại quyết định đó được coi là trọng tâm của công việc quản lý. Một quyết định quản lý chỉ được coi là có giá trị khi chứa đựng các yếu tố thực tế, khả thi. Đó là quyết định "hợp lý – khách quan" chứ không phải là quyết định "hợp lý – chủ quan".

- **Quyết sách được cấu thành qua 4 giai đoạn có liên hệ với nhau:**

Quyết sách được cấu thành qua 4 giai đoạn có liên hệ với nhau: thu thập và phân tích thông tin kinh tế – xã hội; thiết kế các phương án hành động để lựa chọn; lựa chọn một phương án khả thi; thẩm tra đánh giá phương án đã chọn để bổ sung hoàn thiện.

Simon cho rằng, mọi hoạt động trong nội bộ một tổ chức có thể chia ra 2 loại ứng với 2 loại quyết sách: hoạt động đã diễn ra nhiều lần cần có quyết sách theo trình tự, và hoạt động diễn ra lần đầu cần có quyết sách không theo trình tự. Cần cố gắng nâng cao mức độ trình tự hóa quyết sách để tăng cường hệ thống điều khiển có hiệu quả, đồng thời tăng cường hệ thống điều hòa, phối hợp của tổ chức. Quyết sách phi trình tự mang tính sáng tạo, không có tiền lệ song dựa vào tri thức và phương pháp sẵn có để xử lý, trong đó có sự vận dụng kinh nghiệm. Sự phân chia 2 loại quyết sách chỉ là tương đối.

- **Thông qua một hệ thống mục tiêu – phương tiện để thống nhất hoạt động:**

Đó là sự kết hợp giữa người và máy (điện tử) để hoạch định quyết sách; có thể khắc phục tình trạng thiếu tri thức và thông tin bằng mạng thông tin nhiều kênh theo hai chiều.

- **Lựa chọn phương thức tập quyền hay phân quyền:**

Lựa chọn phương thức tập quyền hay phân quyền trong việc ra quyết sách với chức trách và quyền hạn rõ ràng. Nhờ việc tự động hóa quyết sách theo trình tự, việc xử lý các vấn đề có liên quan bằng phương thức tập quyền trở nên hợp lý, giảm bớt sự can thiệp của cấp trung gian đối với công việc của cấp cơ sở. Song, phương thức đó không thể sử dụng trong mọi tình huống; còn phải nghĩ tới nhân tố kích thích, làm cho quyết sách có thể huy động được mọi người nỗ lực thực hiện. Hình thức tổ chức trong tương lai vẫn phải là hệ thống cấp bậc gồm ba cấp: cấp sản xuất và phân phối sản phẩm, cấp chi phối quá trình quyết sách theo trình tự, cấp kiểm soát quá trình hoạt động của cơ sở. Cần phân quyền ra quyết định, tạo ra “vùng chấp thuận hợp lý” đối với quyền tự chủ của cấp dưới.

Nhìn chung, tư tưởng quản lý của Simon chịu ảnh hưởng sâu sắc tư duy phi logic của C.I. Barnara về nhiều mặt; song đã có bước phát triển, như: đưa ra tiền đề của quyết sách, coi quyền uy là một phương thức ảnh hưởng đến tổ chức, phân tích cụ thể vấn đề cân bằng tổ chức (trong các loại tổ chức kinh doanh, chính phủ và phi lợi nhuận). Điểm nổi bật trong tư tưởng quản lý của Simon là nhấn mạnh “quản lý chính là quyết sách” và đặt nền móng lý luận cho việc hoạch định quyết sách một cách khoa học, coi sự tiếp cận hành vi ứng xử là chìa khóa để giải quyết vấn đề về quản lý hiện đại.

Lãnh đạo: Lãnh đạo là quá trình gây cảm hứng cho người khác làm việc chăm chỉ và hiệu quả.

Các hoạt động lãnh đạo cơ bản là:

- **Chỉ đạo:** Cung cấp các chỉ dẫn và giám thị việc hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên ở mức độ cao nhất.
- **Gợi ý:** Hướng dẫn, giải thích các quyết định, vạch ra hướng tác nghiệp và giám sát nhân viên thực hiện.
- **Hỗ trợ - động viên:** Tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt cho các cố gắng của nhân viên nhằm hoàn thành nhiệm vụ và chia sẻ trách nhiệm với họ trong việc lựa chọn quyết định, tạo cho nhân viên cơ hội để thoả mãn cao nhất trong công việc.
- **Đôn đốc:** Thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc
- **Làm gương** trong mọi sự thay đổi
- **Ủy quyền:** Trao trách nhiệm, quyền quyết định và giải quyết vấn đề cho nhân viên, trên các nội dung sau:
 - **Tầm nhìn:** Bất kỳ một nhà lãnh đạo giỏi nào cũng có cảm giác tốt về mục tiêu và có khả năng đưa ra mục tiêu đó.
 - **Chủ trương:** Chủ trương là cái liên kết mọi người với nhà lãnh đạo, là cái mà trong một nhà lãnh đạo hiệu quả thì luôn đi cùng với tầm nhìn.
 - **Sự tin cậy:** Mọi người sẽ không đi theo nhà lãnh đạo trừ khi anh ta cho họ cho thấy sự nhất quán và kiên định.
 - **Sự bình dị:** Những nhà lãnh đạo thành công nhất là những người xem bản thân như là người hỗ trợ cho nhân viên của mình chứ không phải là buộc nhân viên làm việc cho mình.

- *Bình tĩnh: Lãnh đạo tốt không làm rối tung mọi vấn đề như thể thế giới sắp sụp đổ nơi khi có một vấn đề rắc rối nào đó xảy ra. Họ sẽ đưa ra những câu kiểu như "Chúng ta có thể giải quyết việc này".*
- *Rõ ràng: Những lãnh đạo thực sự biết cách làm sáng tỏ vấn đề. Họ không làm cho nó trở nên phức tạp.*
- *Tự chủ: Những nhà lãnh đạo thành công nhất biết họ là ai và sẽ không cố gắng "uốn" mình để trở thành những người không phải là họ.*

Lãnh đạo là một chức năng của quản lý, thường được gọi là chức năng lãnh đạo, còn chức năng khác của quản lý lại không phải là lãnh đạo. Thông thường, lãnh đạo chủ yếu là lãnh đạo con người, xử lý quan hệ giữa người với người, đặc biệt là quan hệ cấp trên và cấp dưới. Đây là vấn đề cốt lõi trong hoạt động quản lý. Còn về quản lý, ngoài quản lý con người, đối tượng của quản lý còn bao gồm tài chính, vật chất. Quản lý không chỉ xử lý quan hệ giữa người với người mà còn phải xử lý mối quan hệ tài chính và vật chất, giữa vật chất và con người, giữa con người và tài chính. Phạm vi mà quản lý đề cập đến rộng hơn nhiều so với lãnh đạo.

Quản lý và lãnh đạo khác biệt nhau nhưng có liên quan mật thiết với nhau. Lãnh đạo và quản lý thuộc hai tầng hoạt động khác nhau song chúng lại có quan hệ mật thiết khó tách rời. Hoạt động lãnh đạo tập trung vào việc đưa ra quyết sách, xác định mục tiêu, kế hoạch phấn đấu, vạch ra chính sách tương ứng và phương hướng lãnh đạo khu vực, ban ngành, đơn vị tiến lên phía trước... Còn quản lý tập trung giữ vững và tăng cường hoạt động của tổ chức để đảm bảo thực hiện tốt mục tiêu mà lãnh đạo đã xác định.

B/ DNVN thường có những sai lầm trong quản lý và lãnh đạo trong doanh nghiệp.

...

Câu 5: Phân biệt giữa quản lý và lãnh đạo? Doanh nghiệp Việt Nam thường có những sai lầm gì trong quản lý và lãnh đạo Doanh Nghiệp?

Quản Lý	Lãnh Đạo
1/. Làm đúng	- Làm những cái đúng
2/. Đạt mục tiêu thông qua hệ thống chính sách, những mệnh lệnh hành chính.	- Đạt mục tiêu thông qua định hướng và động viên, khuyến khích...
3/. Kế hoạch và ngân sách	- Phương hướng và diễn cảnh
4/. Tổ chức và thực hiện	- Tập hợp mọi người
5/. Kiểm tra giám sát	- Động viên, khuyến khích

Những sai lầm trong quản lý và lãnh đạo của các Doanh Nghiệp Việt Nam:

- *Quản lý theo phong cách truyền thống (gia đình)*
- *Năng lực quản trị yếu kém*
- *Phân công lao động chưa rõ ràng.*
- *Quản lý lãnh đạo theo phong cách đầu tàu*
- *Chưa khách quan trong tuyển dụng nhân lực*
- *Cho rằng mọi người phải phụng sự cho mình*
- *Cô lập bản thân đối với nhóm*

- Sử dụng động lực không phù hợp
- Không cung cấp đủ chỉ dẫn
- Không chú trọng hoạch định nhân sự
- Đan xen giữa công việc và cá nhân.

Câu 6: Nếu là trưởng phòng/ phó phòng, Anh/ chị làm gì để khuyến khích và động viên cấp dưới?

Động viên và khuyến khích là tạo cho con người ý muốn làm việc, ý muốn đó tùy thuộc vào động cơ của người lao động. Động cơ là nhu cầu hay cách khách là lý do của hành động. Thường người lao động có những nhu cầu sau:

- Nhu cầu vật chất: nhu cầu sinh lý
- Nhu cầu về sự an toàn: ổn định cuộc sống
- Nhu cầu đoàn nhóm, hội nhập được tham gia và được người khác chấp nhận.
- Nhu cầu kính trọng là tự chủ.
- Nhu cầu lý tưởng.

Ngoài ra, chúng ta cũng cần quan tâm đến các yếu tố tác động đến động viên và khuyến khích sau:

- Bản thân công việc
- Kết quả đạt được (sự thành công)
- Thưởng (phải đúng người, đúng việc, đúng lúc, đúng mức..)
- Khen ngợi
- Trách nhiệm, tự do hành động
- Cảm nhận về sự liên quan, ảnh hưởng
- Cảm nhận về vai trò và tầm quan trọng
- Phát triển cá nhân
- Quan tâm và giúp đỡ cấp dưới
- Địa vị và khả năng cải thiện địa vị
- Đánh giá cao của đồng nghiệp
- Môi trường và điều kiện làm việc.

Để việc động viên đạt hiệu quả thì quản lý nên:

- Xác định những yếu tố nào động viên, khuyến khích nhân viên làm việc tốt nhất.
- Xác định những yếu tố nào động viên khuyến khích nhiều nhất
- Xem xét những tín hiệu về động viên khuyến khích kém
- Quyết định những biện pháp nhằm tăng hiệu quả động viên và khuyến khích nhân viên.

Câu 6: Giả sử em là trưởng phòng, phó phòng, em có thể làm gì để động viên khuyến khích nhân viên cấp dưới

- **Khen ngợi:**

Nhà quản trị nhân sự khôn khéo áp dụng kỹ thuật khen ngợi gồm ba phần cơ bản:

- Khen ngay lập tức - luôn luôn khen nhân viên đúng lúc họ làm tốt. Đừng để dành lời khen đó.
- Khen cụ thể - ai cũng muốn được đối xử tốt nhưng người ta cảm thấy thích nhất khi được nói chính xác là đã làm tốt cái gì.

- Chia sẻ tình cảm – hãy phát biểu cảm nhận của mình – không phải là những gì bạn nghĩ mà là những gì bạn cảm thấy. Tình cảm là yếu tố thân mật hơn những ý nghĩ trong mối quan hệ con người.

Quan trọng là hãy nhớ khen ngợi nhân viên ngay lúc đầu, khi mà họ bắt đầu hiểu và thực hiện được gần đúng công việc. Đừng chờ đến khi nhân viên làm thật đúng rồi mới khen. Những việc làm gần đúng sẽ tạo nên một việc làm thật đúng. Ngoài ra, đừng bao giờ khiển trách hoặc phạt nhân viên khi họ đang tìm tòi, học hỏi cách làm tốt công việc. Khiến trách họ vào lúc đó sẽ làm cho họ chán nản muốn trả đũa và thậm chí làm họ muốn thoát lui.

- **Khiến trách:**

Bí quyết của nhà quản trị nhân sự giỏi là sửa chữa những điều sai trái của nhân viên để tạo nên những kết quả tích cực. Có bốn quy tắc để khiến trách hiệu quả:

- *Khiến trách ngay: khiến trách ngay khi nhân viên làm sai. Đừng gom các lời khiến trách đó lại rồi “làm một lượt”. Nếu không thì khi khiến trách nhân viên chính bạn có thể sẽ nổi khùng.*
- *Khiến trách cụ thể: đừng nói chung chung “Anh làm tôi muốn khùng lên...” và khi người bị khiến trách hỏi tại sao thì nhà quản trị nhân sự giỏi luôn nói rõ nguyên nhân để họ có thể sửa đổi.*
- *Chia sẻ tình cảm: một khi bạn đã giải thích người ta làm sai cái gì thì hãy giải thích bạn cảm thấy thế nào về điều đó - giận, khó chịu, thất vọng hay một cảm giác khác.*
- *Nói cho người ta biết họ tốt thế nào: giai đoạn cuối có lẽ quan trọng nhất. Hãy chấm dứt lời khiến trách bằng cách nói với nhân viên rằng thái độ mà bạn đang phê phán không phải là thái độ mà bạn thường thấy ở họ và lại càng không phải thái độ mà bạn mong muốn trong tương lai. Hành vi sai trái đó chỉ là hiện tượng nhất thời. Về bản chất, họ là những nhân viên tốt. Có như thế, bạn mới có thể hướng sự chú ý của người bị khiến trách vào những điều họ đã làm sai, chứ không chú ý vào cách bạn đã đối xử với người đó như thế nào.*

Trong quá trình công tác, chắc hẳn không có một cấp quản trị nào lại thuận buồm xuôi gió chèo lái nhân viên của mình trong sóng biển yên lặng. Mâu thuẫn giữa các nhân viên với nhau, mâu thuẫn giữa các nhân viên với cấp quản trị, mâu thuẫn giữa nhân viên với chính sách của công ty,.. có thể thường xuyên xuất hiện. Nhà quản trị phải khôn ngoan, khéo léo giải quyết các vấn đề một cách khoa học nhưng nên uyển chuyển, tránh để xảy ra các cuộc xô xát, đình công hay bãi công. Và tốt nhất vẫn là nhà quản trị biết giao tế nhân sự giỏi, biết thu phục và biết động viên nhân viên để họ làm việc một cách hăng hái, đưa công ty đến đỉnh thành công.

ĐỌC THÊM

Nghệ thuật khích lệ nhân viên

Sochiro Honda đã từng nói: “Nhân viên luôn là tài sản quý giá nhất của công ty”. Qua nhận định trên, vị chủ tịch tập đoàn Honda ngụ ý rằng, nếu có một đội ngũ nhân viên tốt và hết mình vì công việc, công ty sẽ như “hổ mọc thêm cánh”. Nhưng làm thế nào để nhân viên coi công ty như gia đình

của mình và coi các kế hoạch kinh doanh của công ty như công việc của chính mình? Câu trả lời là với cương vị lãnh đạo, bạn cần biết cách động viên và khích lệ nhân viên sao cho hiệu quả nhất.

Yvon Nowlan, nhân viên của hãng Moncton, Canada, cho biết: “Có thể bạn đã từng bắt gặp tại nhiều văn phòng làm việc những ông chủ luôn coi bản thân mình là một chuyên gia thực thụ! Họ muốn mình là người luôn có các quyết định đúng đắn nhất và ít khi chịu thừa nhận thiếu sót của bản thân. Trong văn phòng, họ đôi khi quát nạt cấp dưới vì những việc hoàn toàn không phải do lỗi của người đó. Điều này gây ức chế rất lớn đối với nhân viên”. Còn Jackal Sutrak, kế toán viên tại Petronas, Malaysia, còn tỏ ra bức xúc hơn: “Tôi đã có một ông chủ kinh khủng trong vòng 4 năm. Mỗi lần ông ta bực bội điều gì, tôi như trở thành chiếc “bao cát” để cho “võ sỹ” là ông ấy đấm cho hả giận, mặc dù tôi luôn thể hiện là một nhân viên tốt với kết quả làm việc hoàn hảo đến mức bất kỳ một nhà quản lý nào khác cũng phải hài lòng. Không ai dám lên tiếng chống lại ông chủ ấy chỉ vì sợ bị trừ dập. Tôi đã bỏ lỡ mất hai cơ hội thăng tiến. Quả thật, sẽ vô cùng căng thẳng và mệt mỏi nếu bạn phải làm việc với những ông chủ không hiểu và thông cảm với nhân viên của mình”.

Những nhận xét và đánh giá như vậy sẽ rất bất lợi cho công ty, bởi tại nơi làm việc, chỉ có sự cân bằng giữa công việc và con người mới tạo ra được một hiệu suất làm việc tốt nhất. Điều này đòi hỏi lãnh đạo phải biết cách khích lệ và động viên nhân viên hợp lý tại những thời điểm khác nhau. “Nếu đã không biết khích lệ nhân viên thì làm sao họ có thể trở thành nhà quản lý được? Một nhà quản lý tốt phải là người luôn có thái độ đúng mực và biết cách động viên cấp dưới bằng những lời khen ngợi, hoan nghênh trung thực và lịch sự, chứ không chỉ trích hay phàn nàn. Một nhà quản lý tốt luôn thể hiện mối quan tâm thực sự đến người khác bằng việc tạo cho nhân viên cảm giác chính họ mới là người quan trọng. Để tạo lòng tin và sự tín nhiệm, nhà quản lý luôn biết bày tỏ mối cảm thông và đồng cảm đúng lúc” - Harold Dresner, chuyên gia nhân sự nổi tiếng người Pháp, cho biết.

Thực tế đã cho thấy công ty nào có lãnh đạo biết quan tâm tới nhân viên, khích lệ nhân viên, ở đó sẽ gây dựng được đội ngũ nhân viên làm việc hăng hái, nhiệt tình, đồng thời đem lại được thành công cho công ty của mình. Các doanh nhân thành đạt trên thế giới luôn là những người có tài khích lệ nhân viên như vậy. Bạn có thể rút ra những bài học quý giá từ nghệ thuật động viên của những người đứng đầu các công ty lớn trên thế giới.

Bí quyết khích lệ nhân viên của ông vua thép

Sự khôn khéo của Andrew Carnegie, ông vua thép thế giới, đã bộc lộ từ khi còn nhỏ. Thời thơ ấu ở vùng Ecosse giá lạnh của nước Anh, có lần cậu bé Andrew Carnegie đã bắt được một con thỏ có mang. Khi con thỏ cái này sinh ra một bầy thỏ con, cậu nghĩ ra một cách: Cậu đã rủ các bạn nhỏ ở cùng xóm đến xem bầy thỏ. Thấy bọn trẻ này say mê đám thỏ con, Andrew liền hứa rằng nếu ai tìm được thức ăn hàng ngày để nuôi thỏ thì sẽ được lấy tên mình để đặt cho chú thỏ con mà mình yêu thích. Cách khích lệ đơn giản như vậy đã dẫn đến kết quả tốt đẹp: ngày ngày, bọn trẻ đều kiếm thức ăn mang đến để nuôi các chú thỏ con cho đến khi khôn lớn.

Sau này, những kinh nghiệm đầu đời đã được Andrew Carnegie phát huy trong lĩnh vực quản lý nhân sự. Ông biết cách làm cho nhân viên vui vẻ hưởng ứng ý kiến của mình. Mới ngoài 26 tuổi, Andrew Carnegie đã bước chân vào ngành sản xuất thép làm thanh ray cho đường tàu lửa. Ông lấy tên của

chủ tịch công ty tàu hoả Pennsylvanian Railroad là J. Edgar Thomson đặt tên cho một nhà máy lớn của mình tại Pittsburgh, làm cho vị chủ tịch hãng xe lửa này rất thú vị và tâm đắc, chấp nhận mua ngay những thanh ray được sản xuất từ chính nhà máy thép mang tên mình. Điều đó chứng tỏ rằng Andrew Carnegie không chỉ biết “điều khiển” những người cùng trang lứa, mà còn có khả năng thuyết phục những người có địa vị cao hơn mình một cách khéo léo và thành công. Khi công ty thu được lợi nhuận, Andrew Carnegie không chỉ giữ riêng cho cá nhân mình, mà dùng khoản tiền đó để nâng cao đời sống cho nhân viên và toàn bộ công nhân trong nhà máy sản xuất thép, khiến mọi người cảm thấy gắn bó với công ty, từ đó đồng tâm hiệp lực để cùng tiến tới sự thịnh vượng chung.

Một lần, trong cuộc họp giao ban thường kỳ tại công ty, một số thành viên Hội đồng quản trị phê bình một số nhân viên vẫn thường chat với bạn bè trong giờ làm việc và đề nghị Andrew Carnegie ra quyết định cấm, nếu còn tái phạm, những nhân viên này sẽ bị trừ lương. Sau ít phút suy nghĩ, Andrew Carnegie cho biết sẽ xử lý việc này trong thời gian sớm nhất. Ngay sáng hôm sau, tất cả mọi nhân viên đã thấy một quyết định với nội dung: “Mục đích của tôi là tạo ra một môi trường làm việc thoải mái và thân thiện để mọi nhân viên cảm thấy như ở nhà mình, các bạn có thể chat với bạn bè nhưng thật hạn chế. Tôi xin nhắc lại là thật hạn chế nhé, vì công việc chung của công ty”. Thoạt đầu cứ ngỡ như Andrew Carnegie quá dễ dãi, nhưng chỉ một thời gian, thực tế đã chứng minh điều ngược lại. Hầu như không còn nhân viên nào chat trong giờ làm việc nữa, mà họ chỉ làm việc này lúc nghỉ trưa khi đã hay hết giờ làm việc. Thì ra, chính quyết định trên đã khiến nhân viên cảm thấy mình được tôn trọng, và nhận ra mình cần hành động vì công ty hơn là vì những sở thích cá nhân.

Chính nhờ nghệ thuật động viên khích lệ một cách hiệu quả mà các ông chủ như Andrew Carnegie luôn tránh được sự đổ kỵ, đồng thời tạo được hình ảnh thân thiện trong mắt mọi người. Với những phương pháp quản lý và khích lệ nhân viên hiệu quả, Andrew Carnegie đã nhanh chóng tạo dựng được lòng nhiệt tình của nhân viên, quy tụ được một ban tham mưu hăng hái, tích cực với hơn 50 người luôn sát cánh trong việc quản lý, điều hành để bộ máy kinh doanh vận hành trôi chảy.

John Makerte và chương trình “Câu lạc bộ các siêu sao”

“Hãy tạo ra những siêu sao trong công ty của bạn” - đó là lời khuyên của John Makerte, chủ tịch tập đoàn nước giải khát Allied Breweries, một ông chủ rất thành công với nghệ thuật khích lệ nhân viên dưới quyền.

Tại Allied Breweries, John phối hợp với viện Gallup, Mỹ, thực hiện một chương trình có tên là “Câu lạc bộ các siêu sao” để thử tài các nhân viên phục vụ quầy rượu (bartender) tại các cửa hàng bán lẻ của tập đoàn. “Một trong những dấu hiệu thể hiện tài năng của một siêu sao là phải nhớ tên các khách hàng thường xuyên và cả đồ uống của họ” - John cho biết. Bất cứ nhân viên quầy rượu nào đạt được tiêu chuẩn nhớ tên 100 khách hàng và đồ uống của họ sẽ được thưởng một chiếc huy hiệu kèm theo một số tiền thưởng. Cấp độ cao nhất mà chương trình này đặt ra cho các nhân viên là gia nhập “Câu lạc bộ các siêu sao”. Ban đầu, ít ai tin là có thể thực hiện được, vậy mà một số người đã được công nhận là thành viên của “Câu lạc bộ các siêu sao”.

Năm 1995, Janice Kane, một nhân viên trong một quán rượu ở miền Bắc nước Anh đã phá kỷ lục, trở thành thành viên đầu tiên của Câu lạc bộ 3000: nhớ tên của 3000 khách hàng thường xuyên và món

đồ uống mà họ hay dùng nhất. Ở khía cạnh này, Janice là nhân viên quây rượu giỏi nhất thế giới. Sau đó, nhiều nhân viên khác cũng nỗ lực gia nhập câu lạc bộ, bởi vì đối với họ thì chỉ riêng việc có tên trong câu lạc bộ đã là một phần thưởng cao quý. Vô hình chung, “Câu lạc bộ các siêu sao” của John đã kích lệ tinh thần làm việc của các nhân viên. John cho biết: “Tinh thần làm việc của nhân viên quyết định sự thành công của mỗi công ty. Để có được một đội ngũ nhân viên năng động, làm việc hết mình, thì mỗi công ty ngoài đòi hỏi phải có chính sách đãi ngộ hợp lý, còn cần có những biện pháp động viên khả năng của các nhân viên. Và tôi lập ra “Câu lạc bộ các siêu sao” là để hiện thực hóa mục đích đó. Có lẽ lúc đầu nhiều người chưa tin tưởng lắm vào hiệu quả của câu lạc bộ, nhưng rồi thời gian và kết quả làm việc của các nhân viên đã chứng minh cách làm của tôi là hoàn toàn đúng”.

Nghệ thuật động viên bằng lương

Tại mỗi công ty, dù ở vị trí công việc nào đi nữa, nếu lãnh đạo “đo” được trình độ nhân viên để động viên và thưởng công xứng đáng, thì ai nấy đều sẽ cố gắng để trở thành người giỏi nhất. Và cách [trả lương hợp lý](#) luôn giúp cho các công ty kích lệ và bù đắp thỏa đáng năng lực mà nhân viên bỏ ra để thực hiện nhiệm vụ.

Lý thuyết là vậy, nhưng thực hiện điều này lại không dễ chút nào. Trên thực tế, một phi công có giá trị cao hơn một tiếp viên, một quản lý khách sạn có giá trị cao hơn một người phục vụ, nhưng một nhân viên phục vụ xuất sắc vẫn có giá trị hơn một người quản lý tầm thường. Vì vậy, phải thiết lập một hệ thống tính lương hợp lý để đánh giá đúng và đủ hiệu quả làm việc của mỗi nhân viên trong công ty. Mức lương cao nhất của một vị trí công việc thấp hơn phải cao hơn mức lương thấp nhất của vị trí cao hơn.

Lấy ví dụ tại công ty Merrill Lynch, Mỹ. Ở đây, mức lương cao nhất cho một tư vấn tài chính là 500.000 USD/năm, ngược lại, mức lương thấp nhất cho một giám đốc chi nhánh là 150.000 USD/năm. Điều này được hiểu như sau: nếu bạn là một chuyên gia tư vấn giỏi và muốn chuyển sang vai trò quản lý, bạn có thể đối mặt với nguy cơ bị giảm 70% lương, nhưng nếu bạn giỏi về quản lý, mức lương cao nhất cho vị trí này rất có thể lên đến hàng triệu USD. Hãng [Walt Disney](#) cũng có hệ thống lương tương tự: một người phục vụ xuất sắc trong nhà hàng của Walt Disney có lương tối đa là 60.000 USD/năm, nhưng nếu chọn lĩnh vực quản lý, lương khởi điểm là 25.000 USD/năm. Hay Stryker, tập đoàn sản xuất thiết bị y tế có doanh thu trung bình 2 tỷ USD/năm, đặt ra mức lương cho nhân viên bán hàng từ 40.000 đến 250.000 USD/năm, nhưng mức cao nhất cho chức vụ quản lý chỉ là 150.000 USD/năm. Tại sao Stryker lại áp dụng cách tính này? Họ đánh giá cao những nhân viên bán hàng giỏi và muốn đội ngũ này ngày càng đông thêm để lôi kéo khách hàng. Họ cũng muốn nhân viên phải suy nghĩ chín chắn khi bước vào vị trí quản lý. Với phương pháp này, doanh số và lợi nhuận của Stryker liên tục tăng trong 20 năm qua.

Ở Mỹ, các công ty quản lý theo phương pháp truyền thống cũng bắt đầu thử nghiệm hệ thống trả lương nêu trên. Đặc điểm nổi bật trong cách tính lương này là đề cao sự xuất sắc cá nhân. Cũng giống như trong thể thao chuyên nghiệp, dù ở vị trí nào đi nữa, một nhân viên thực sự có năng lực vẫn luôn được công ty động viên bằng cách trả lương nhiều hơn so với các đồng nghiệp “tâm tâm bậc trung”.

Từ trước đến nay, ông chủ nào cũng tự ra đặt câu hỏi: “Liệu mình đã có một đội ngũ nhân viên thật sự hoàn hảo hay chưa?”. Và có thể đa số câu trả lời vẫn là chưa. Vậy đâu là nguyên nhân? Rất có thể vì các nhân viên chưa thật sự hết mình với công việc, chưa coi công ty như chính gia đình của mình. Nếu bạn là một trong số những ông chủ như vậy, bạn hãy thử cố gắng động viên và khích lệ nhân viên hơn nữa xem sao.

Truyền cảm hứng cho người lao động

Chúng tôi đang lãnh đạo đoàn tàu kinh doanh của chúng tôi qua một giai đoạn nhiều khó khăn trong lĩnh vực sản xuất của mình, và rõ ràng câu hỏi đặt ra là liệu chúng tôi sẽ đối mặt với những khó khăn trước mắt như thế nào. Mỗi chúng ta cần lạc quan, chờ đợi cho đến khi những điều kiện kinh tế xung quanh có thể biến đổi tốt hơn, những người lãnh đạo ở phía trên cùng luôn muốn mọi người tỏ ra như vậy.

Tuy nhiên rõ ràng chúng tôi cần thực tế hơn, cần phải nói với những người lao động của chúng tôi rằng ngành sản xuất của chúng ta, trên toàn cầu, đang có những thay đổi lớn, rằng sẽ khó quay trở lại điều kiện cũ, và rằng tất nhiên những điều này sẽ mang đến tác động tiêu cực. Nhưng quan trọng hơn, chúng tôi cần tìm ra một cách để truyền đạt thông tin này đến mọi người, dù nó tốt hay xấu, và lại quan trọng nữa, cách thức đó phải làm sao truyền đạt được suy nghĩ của chúng tôi, để họ - những người lao động không nghi ngờ, không chỉ trích hay nhạo báng lại hoặc mất tinh thần làm việc.

Hội nghị ban giám đốc hồi đầu năm đã thảo luận về một nghiên cứu có tên là "Mức độ hài lòng trong công việc của người lao động ở Mỹ đang giảm sút." Nghiên cứu đó chỉ ra rằng "việc suy giảm hài lòng trong công việc đang lan rộng trong mọi tầng lớp người lao động, không giới hạn độ tuổi, hay thu nhập", và kèm theo những thông số đáng lưu ý:

- 40% người lao động cảm thấy họ mất đi mối liên hệ tối cần thiết với những người chủ của họ.
- Cứ hai trong số ba người lao động được khảo sát không cảm thấy được khuyến khích và cũng không có động lực để tiếp tục cùng chủ của mình chèo lái con thuyền kinh doanh;
- 25% số người lao động chỉ đang "cố gắng làm để nhận lương"

Quá dễ để bỏ qua những kết quả này, để coi nó như vấn đề của một công ty nào đó khác hay coi nó như một cách phát ngôn khác của vài con người bất mãn với công việc nào đó, nhưng nếu thậm chí điều này đúng, thì dường như số người bất mãn đang quá lớn. Chúng tôi cũng có thể cho rằng điều kiện kinh doanh không tốt hiện nay là ngoài khả năng điều khiển của chúng tôi, nhưng đó sẽ là "ngón tay chỉ lại đúng mặt chúng ta". Cái thực sự cần là một phương pháp lãnh đạo có khả năng đưa tất cả vượt qua giai đoạn bất lợi hiện nay.

Tác giả của nghiên cứu đã chỉ ra rằng những nguyên nhân cơ bản gồm thay đổi nhanh chóng trong công nghệ, yêu cầu tăng năng suất lao động và thay đổi trong kỳ vọng của người lao động, nhưng dường như những nguyên nhân đó vẫn là một cách nói giảm so với nguyên nhân thực sự. Tôi, với vai trò một người lãnh đạo, cũng cố gắng khuyến khích những giám đốc quản lý, những nhà điều hành, những người xây dựng chính sách cố gắng nhìn nhận danh sách đó ở vị trí của một người lao động làm thuê, đó là điều cần thiết nếu như chúng tôi muốn lãnh đạo họ hiệu quả. Những vấn đề thực sự ở

đây là: vấn đề thất nghiệp dai dẳng, tăng trưởng nghề nghiệp mờ nhạt, thiếu ổn định và điều kiện kinh tế chung bất ổn.

Với một người lao động không nhận được phương pháp lãnh đạo hiệu quả cần thiết, thay đổi công nghệ có nghĩa là tự động hóa thay thế cho con người, yêu cầu tăng năng suất nghĩa là làm việc gấp rưỡi hoặc làm việc của hai người với mức lương giữ nguyên, và thay đổi kỳ vọng của người lao động có nghĩa là tăng cường cạnh tranh trong công việc sẽ cản trở những cải thiện có thể có trong điều kiện làm việc.

Tôi tin nhiều nhà lãnh đạo, nhà quản lý có thể nổi cáu với những điều này. Thất nghiệp ở Mỹ chỉ có 5,2%, tăng trưởng kinh tế Mỹ đang ở mức cao hơn mức tăng trưởng bình quân dài hạn. Hầu hết các chỉ số mô tả hiện trạng ngành sản xuất đang tích cực. Người tiêu dùng và các nhà quản lý đều đang tương đối tự tin về điều kiện hiện nay. Các bạn đúng đấy

Nhưng những người lao động của chúng ta, những người hiểu rất rõ rằng họ đang đi làm thuê cho bạn, thì sẽ hiểu vấn đề ở góc độ khác. Số lượng người đang thường xuyên tìm kiếm công việc (tức là những người đã đi làm tối thiểu sáu tháng) đang ở mức 21,5% và đang tiếp tục tăng. Thời gian thất nghiệp trung bình là 19,5 tuần và đang ngày càng dài ra. Một số lượng người lao động lớn đã phải từ bỏ hy vọng tìm kiếm công việc tốt hơn. Tiền công trả theo giờ đang giảm, do điều chỉnh theo lạm phát, trong khi chúng ta hiểu lợi nhuận doanh nghiệp và lợi ích những nhà lãnh đạo, những người quản lý đang ngày một tăng lên.

Chúng ta có thể phản biện lại những con số thống kê đó theo nhiều cách khác nữa. Tuy nhiên, chúng ta cũng hiểu và đã có kinh nghiệm qua những giai đoạn lực lượng lao động sụt giảm mạnh, tất nhiên đã nhiều thập kỷ qua điều này không lặp lại. Từ những gì tôi quan sát, những nhà quản lý đã thông báo rộng rãi về những con số thống kê tốt đẹp, trong khi bỏ qua hoặc bác bỏ những cái không tốt. Vậy có gì để nghi ngờ nếu người lao động của chúng ta chỉ còn tuân theo lệnh của người quản lý, chứ không nghe theo sự lãnh đạo.

Chúng ta ngày càng cần những người lao động với năng suất cao để đảm bảo thành công, khả năng cạnh tranh. Người lao động hài lòng với công việc thì hiệu quả họ sẽ cao hơn. Vậy nhiệm vụ của chúng ta là truyền đến họ cảm hứng, tình yêu công việc, truyền đến họ tinh thần làm việc, nhiệm vụ mà đôi khi vì quá mải miết theo công việc nên ta đã bỏ quên mất.

Câu 6: Giả sử em là Trưởng hoặc Phó phòng thì em có thể làm gì để động viên khuyến khích nhân viên cấp dưới.

A/ Công nhận thành tích - cách động viên hiệu quả nhất:

Một cuộc nghiên cứu khác cũng cho kết quả tương tự: người công nhân sau khi hoàn thành xuất sắc công việc mong nhận được lời cảm ơn từ giám đốc hơn bất cứ một sự khuyến khích nào khác. Nhưng rất tiếc, có đến 58% số công nhân trong cuộc nghiên cứu này cho biết giám đốc của họ chưa hề có một lời cảm ơn với họ.

Trong nền kinh tế cạnh tranh toàn cầu, các doanh nghiệp đều tìm mọi cách để giảm chi phí. Vậy thì "công nhận" thành tích quả là một chương trình hấp dẫn... Không giống với bất kỳ sự động viên nào khác, công nhận thành tích của đội ngũ công nhân thường tốn kém rất ít, thậm chí không hề tốn kém. Có lẽ chính vì điều đó mà theo một cuộc thăm dò 3.000 ông chủ được tiến hành gần đây, có đến 2/3 trong số họ sử dụng hay có kế hoạch sử dụng hình thức công nhận đặc biệt. Sự công nhận đặc biệt phù hợp với công nhân có mức lương thấp vì vừa ít tốn kém vừa nâng cao tinh thần cho công nhân.

Một công ty cung ứng thực phẩm ở Connecticut đã tặng bằng khen và niêm yết tên công nhân có thành tích lao động tốt cho toàn công ty được biết.

Một công ty bảo vệ sức khỏe ở Lynbrook, New York, thì trao bằng khen hằng năm cho người chăm sóc sức khỏe tại nhà, đồng thời mỗi quý đều tặng những món quà như đồng hồ và máy xay sinh tố cho nhân viên nào đạt điểm cao trong huấn luyện.

Việc khen thưởng bằng hình thức công nhận ngay sau khi một hành động xảy ra sẽ khuyến khích hành động tương tự được tái diễn. Người giám đốc có thể khen riêng một công nhân khi anh ta vừa hoàn thành tốt công việc hoặc có thể gửi thư, email công nhận thành quả đó. Để tăng sự chú ý, nhà quản lý có thể công khai thành tích đó trước toàn công ty. Còn để tăng cường sự gắn bó và động viên cho một nhóm công tác, nhà quản lý có thể chúc mừng sự thành công của nhóm hoặc tổ chức cuộc họp để công nhận thành tích của nhóm.

➔ Cần lưu ý là có những cử chỉ tưởng chừng rất nhỏ nhưng lại có ý nghĩa lớn.

Cách phát huy tiềm năng của nhân viên:

Là chủ một doanh nghiệp, bạn phải biết dùng nhiều biện pháp để khai thác tiềm lực của nhân viên, cũng là cách giúp nhân viên phát hiện những khả năng khác của chính họ. Những biện pháp dưới đây sẽ giúp ích cho mục đích đó.

Xây dựng gương điển hình. Những người điển hình phải đại diện cho sự mẫu mực, tiến bộ, cụ thể hoá những phẩm chất mà bạn và nhân viên của mình muốn vươn tới.

Xây dựng mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng. Mục tiêu có thể lấy thực thể làm đối tượng, như sản lượng, chất lượng, lợi nhuận, giá thành... Cũng có thể lấy tinh thần làm đối tượng như phong cách làm việc, tư cách đạo đức... Những mục tiêu này giúp nhân viên thấy rõ mục đích cụ thể để vươn tới.

Quan tâm, chăm sóc, dùng tình cảm để "thu phục" lòng người. Hãy để tâm nhiều hơn không chỉ công việc mà còn là những khó khăn thực tế của cấp dưới, giúp họ không bị phân tâm khi sáng tạo

và làm việc. Đôi khi, chỉ cần một cái vẫy chào hay một tin nhắn thân tình của bạn có tác động rất lớn đến tình cảm nhân viên dành cho bạn và công ty.

Thưởng phạt công minh, kịp lúc. Đừng quên những hình thức thưởng phạt cụ thể, đúng mực đối với nhân viên. Điều đó khiến họ nhận thấy sự đóng góp của họ luôn được ghi nhận. Đừng quá hà tiện chuyện khen thưởng và không nhất thiết những thành công to tát mới được tuyên dương. Việc khen thưởng có tác dụng cổ vũ lòng tự tin, kích thích lòng tự hào và vì vậy sẽ kích thích sáng tạo.

Người lãnh đạo gương mẫu. Người chủ có đạo đức, làm việc kỷ luật, hết mình, đặt lợi ích chung lên lợi ích cá nhân sẽ lôi cuốn được cấp dưới làm theo.

Công bố số liệu, xếp hạng thành tích. Lập bảng xếp hạng và công bố định kỳ kết quả, thứ hạng của nhân viên cũng là một cách giúp họ nhìn lại hiệu suất làm việc của mình và tạo không khí thi đua.

B/ Khuyến khích nhân viên của bạn:

Những nhà quản lý thành công luôn biết cách khuyến khích nhân viên của mình. Mặc dù mỗi người đều có những động cơ riêng thúc đẩy họ nhưng phần lớn đều cho rằng hai thứ quan trọng nhất mà họ tìm kiếm chính là sự tôn trọng lẫn nhau và được hoà nhập với mọi người.

Khi các nhân viên cảm thấy hài lòng về bản thân, về công việc và về công ty họ sẽ tỏ ra rất hợp tác. Dưới đây liệt kê những cách tốt nhất mà người quản lý có thể làm để thúc đẩy sự hợp tác của nhân viên. Nó sẽ không chỉ hữu ích với bạn mà còn với cả những người làm việc cho bạn nữa.

Để nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định: Cho nhân viên của bạn được tham gia quá trình ra quyết định. Nếu không phải là quyết định làm gì thì cũng là quyết định làm như thế nào, làm ra sao, hay ai sẽ làm. Hãy để cho họ có vai trò ngày càng nhiều trong quá trình đó.

Luôn thông tin cho nhân viên của mình: Hãy thông báo cho nhân viên nếu có những thay đổi liên quan trực tiếp đến họ như những thay đổi về chính sách, thủ tục hay những thay đổi về thông tin sản phẩm hoặc quá trình làm việc.

Nhận biết trạng thái tinh thần của nhân viên: Hãy nhạy cảm với sự thay đổi của nhân viên để biết được nguyên nhân và thời điểm của những trạng thái đó.

Duy trì mối liên hệ với nhân viên: Hãy luôn sẵn sàng tiếp cận với nhân viên, gần gũi và đừng giữ khoảng cách với họ

Luôn quan tâm đến việc phát triển nhân viên: Người quản lý tốt sẽ luôn chú ý đào tạo, phát triển, hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên của mình.

Sẵn sàng lắng nghe: Luôn lắng nghe nhân viên của bạn và để ý đến những gì nhân viên bàn luận với nhau.

Tôn trọng nhân viên: Hãy luôn tôn trọng nhân viên của mình cũng như với bất cứ ai bạn làm việc cùng.

Tiếp nhận những đề xuất: Hãy luôn hoan nghênh những đề xuất và sáng kiến đóng góp của nhân viên. Sẵn sàng tiếp nhận và đưa ra những thay đổi cần thiết nếu những đề xuất đó có giá trị.

Góp ý có tính chất xây dựng: Một nhà quản lý hiệu quả luôn biết cách góp ý trên tinh thần xây dựng chứ không phải dồn nhân viên vào ngõ cụt.

Công nhận nhân viên: Hãy đưa ra những lời ngợi khen nếu họ xứng đáng hoặc hoàn thành tốt công việc.

Nêu lên trách nhiệm với công việc: Cho nhân viên biết bạn mong đợi gì ở họ và bạn sẽ đánh giá công việc của họ như thế nào.

Duy trì những tiêu chuẩn trong nhân viên: Nếu bạn cho nhân viên thấy họ đang tạo ra những tiêu chuẩn cao như thế nào thì họ sẽ trở nên tự tin và cố gắng thể hiện bản thân ở mức đó.

Câu 6: Giả sử em là Trưởng hoặc Phó phòng thì em có thể làm gì để động viên khuyến khích nhân viên cấp dưới.

Tìm hiểu lí do

Đã bao giờ chúng ta nổi cáu vì nhân viên nghỉ quá ngày phép trong một tháng vì những lý do mà ta cho là "lãng xẹt", không chính đáng chưa? Nếu đã từng xảy ra như vậy, tức là chúng ta đã làm hỏng môi trường làm việc giữa *chính chúng ta* với nhân viên của mình. Đôi lúc, nhân viên của chúng ta có thể nghỉ làm vì những lý do "không đâu", "tâm phào" thật. Hãy nán lại một chút, đặt bản thân mình vào vị trí người khác, tìm hiểu lý do thực sẽ tốt hơn nhiều.

Biết đâu một ngày nào đó chúng ta phát hiện ra rằng họ nghỉ việc không phải vì ốm mà vì trong công ty, có sự mâu thuẫn nhỏ to giữa các nhân viên. Nếu điều này được phát hiện ra sớm, chắc chắn chúng ta sẽ kịp thời giải quyết được những trục trặc trong nội bộ, sớm lập lại sự tôn trọng giữa các nhân viên hơn là đùng đùng nổi giận. Lúc ấy, chúng ta sẽ cần khích lệ nhân viên để họ giảm thiểu căng thẳng.

Một lời khích lệ sẽ mang lại cho nhân viên sự thúc đẩy để tránh những lần nghỉ không cần thiết. Nó có thể giúp nhân viên quyết định đi làm thay vì ở nhà ngủ một giấc thật đã hay xem ti vi chẳng hạn... Nếu sự vắng mặt của nhân viên liên quan đến những vấn đề về sức khoẻ hoặc một người trong gia đình họ bị ốm, *người quản lý* cần gợi ý tổ chức công đoàn và các hội, các nhóm trong tổ chức... xem xét, thăm hỏi để giúp nhân viên này trở lại làm việc đầy đủ trong thời gian sớm nhất

Biết cách thể hiện cảm xúc

Một lãnh đạo giỏi không những phải có chỉ số thông minh cao mà còn phải trau dồi cho mình năng lực về cảm xúc. Sự căng thẳng sẽ bị khóa lấp nếu như bạn bước vào, nhìn nhân viên với một nụ cười rạng rỡ. Một nét tươi trên khuôn mặt người lãnh đạo có thể tạo lên hiệu ứng mạnh mẽ lên những nhân viên. Sẽ thật tuyệt nếu như bạn có thể khiến mọi nhân viên của mình sở hữu niềm hạnh phúc như nhau, không phân biệt cấp bậc và tiền lương. Đặc biệt, chắc chắn họ sẽ hạnh phúc và cảm thấy phấn chấn vô cùng nếu như bạn cảm ơn họ vì đã cống hiến hết mình cho công việc sau mỗi buổi họp.

Trân trọng đóng góp của nhân viên

Thực tế cho thấy: nhân viên sẽ làm việc hết mình với công ty nào biết trân trọng sự đóng góp của họ. Bạn có cảm thấy hạnh phúc hơn không khi chỉ bằng một lời khen nhỏ của mình, có thể đem lại động lực và sự phấn chấn cho nhân viên trong suốt một ngày làm việc dài?

Vậy nên, hãy để cho nhân viên biết rằng bạn trân trọng họ, nhìn nhận họ. Để nhân viên làm việc hết mình, áp dụng bằng áp lực của uy quyền không phải là cách khôn ngoan. Thay vào đó, hãy làm mọi điều cần thiết để nhân viên tâm phục và tín nhiệm bạn. Hãy coi họ là tài sản quý báu nhất của công ty, những tài sản ấy tức khắc sẽ "chứng tỏ" giá trị của họ. Đó cũng là bạn đang xây dựng một nền văn hóa trân trọng con người. Làm được như vậy, chắc chắn bạn sẽ bất ngờ trước sức sáng tạo và thành quả làm việc của cấp dưới.

Tổ chức các hoạt động ngoài công việc

Sau một thời gian làm việc cật lực để chuẩn bị cho các dự án, hoặc hoàn thiện một kế hoạch nào đó, chúng ta cần tổ chức cho nhân viên của mình xả xì-trét. Đến những nơi giải trí, du lịch, hoặc đơn giản nhất như tới các quán karaoke cũng làm cho nhân viên của chúng ta thấy được thư giãn, thoải mái rất nhiều. Đó không đơn thuần chỉ là hoạt động nhằm tái tạo lại sức lao động cho toàn bộ tập thể công ty chúng ta mà còn là dịp mọi người hiểu hơn về nhau, củng cố tinh thần đồng nghiệp.

Trả lương theo năng lực

Không phải lúc nào bạn cũng kè kè ở bên cạnh để có thể theo dõi từng nhân viên một. Làm thế nào để biết trong một sản phẩm nào đó của nhóm, ai là người đóng góp nhiều công sức hơn? Bạn có lương trước được tình huống sẽ có những nhân viên làm việc tốt và giỏi hơn cấp trưởng phòng, phó phòng bộ phận?. Để trả lời câu hỏi này quả thực không đơn giản. Để xác định đúng năng lực của nhân viên cho mức lương dự kiến, càng khó khăn hơn nhiều.

Trả lương cho nhân viên theo năng lực là cách làm có ý nghĩa khích lệ rất lớn đối với những người thực sự có tài và xuất sắc. Thế nhưng, để có sự khích lệ một cách công bằng, nhà quản lý cần thiết lập một hệ thống tính lương hợp lý và đánh giá đúng hiệu quả làm việc của mỗi nhân viên trong công ty.

Là lãnh đạo, muốn khích lệ nhân viên, bạn đã thực sự làm được hết thấy những điều đó chưa?

Câu 7: Khái niệm ra quyết định? Những sai lầm mà các nhà quản trị của doanh nghiệp VN thường gặp phải trong việc ra quyết định. (5 sai lầm-> phân tích). Nêu ví dụ thực tiễn minh họa.

A/ Khái niệm: Ra quyết định còn là đưa ra các giải pháp và chọn 1 giải pháp để giải quyết vấn đề đang xem xét.

B/ Những sai lầm mà các nhà quản trị của doanh nghiệp VN thường gặp phải trong việc ra quyết định:

Nguyên nhân dẫn đến các sai lầm trong quản lý, lãnh đạo:

Nguyên nhân dẫn đến các sai lầm trên trong công tác quản lý lãnh đạo của nhà quản lý lãnh đạo như: chưa được đào tạo, hoặc đào tạo chưa có bài bản, chưa được chú ý đến công tác đào tạo lại;

bản thân không tự nghiên cứu, tìm hiểu, học hỏi sáng tạo; không có kinh nghiệm, kinh nghiệp quá ít; tư duy còn hạn chế; công tác chuyên môn còn nhiều hạn chế, công tác quản lý, lãnh đạo lại càng hạn chế; không hoạch định chiến lược dài hạn, hoặc xây dựng chiến lược còn hạn chế; sai lầm tâm vĩ mô: nhà nước không có chính sách hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ về công tác quản lý, về kiến thức quản lý, về kinh phí đi học, về đi học hỏi kinh nghiệm trong và ngoài nước, CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP CŨNG VẬY; thiếu hệ thống thông tin, số liệu, thông tin không chính xác, không minh bạch ...chính sách tiền lương không đúng, làm các nhà quản lý không tận tâm làm việc ...

- **Không học từ chính những sai lầm của mình.**

Phủ nhận các sai lầm là thất bại tệ hại nhất của các nhà lãnh đạo. Đặc biệt, những nhà lãnh đạo tài có thể thổi phồng sự hoàn hảo của mình, nhưng điều đó chỉ khiến họ thất bại ngày càng nặng nề hơn.

Tư tưởng của đa số các nhà lãnh đạo là không được phép có sai sót để không phụ lòng những người đã tin tưởng đặt họ vào vị trí lãnh đạo của họ, vì vậy đã tạo ra một sức ép rất nặng nề và khiến họ không thể chấp nhận được sai lầm. Điều đó khiến họ tự thu mình lại khi có sai sót, xa lánh mọi người.

- **Không linh hoạt.**

Trong tình hình hiện nay, mọi thứ thay đổi rất nhanh chóng như tình huống thay đổi, thành viên trong nhóm của thay đổi, môi trường bên ngoài thay đổi...đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải rất linh hoạt để ứng phó nhanh để giải quyết vấn đề. Nhưng kỹ năng này của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam còn nhiều yếu kém, họ không thể thích nghi nhanh với sự thay đổi cũng như khả năng lãnh đạo không được dùng để giúp đỡ nhân viên của họ thích ứng với sự thay đổi

- **Không nhận biết quá khứ.**

Các nhà lãnh đạo vĩ đại luôn tìm về gốc rễ của họ thường xuyên để bổ sung thêm cho họ những gì còn thiếu. Họ gặp lại những người thầy cũ, và họ học thêm nhiều điều mới. Họ biết rằng họ không thể biết hết mọi chuyện, và họ tìm đến sự giúp đỡ của những người đã giúp họ trước đây. Những nhà lãnh đạo tồi là những người nghĩ rằng dựa vào người khác là dấu hiệu của sự yếu đuối, vì thế họ quên đi quá khứ và thậm chí còn phủ nhận quá khứ của mình.

- **Ra lệnh thay vì lãnh đạo.**

Ở Việt Nam các nhà lãnh đạo luôn nghĩ rằng nhân viên là những người dưới quyền vì vậy họ phải thực hiện theo chỉ đạo của cấp trên. Do đó, các nhà lãnh đạo thường nói chuyện với giọng ra lệnh, và nghiêm khắc hơn mức thường lệ, điều này ngày càng tạo ra khoảng cách lớn giữa lãnh đạo và nhân viên, không tạo ra được sự gắn bó, đoàn trong toàn doanh nghiệp.

- **Không lắng nghe.**

Nhà lãnh đạo phải biết lắng nghe tiếng nói của nhân viên, của những lãnh đạo ở cấp cao hơn, và của chính mình.

- **Nghĩ về nhu cầu bản thân đầu tiên.**

Nhiều lãnh đạo nghĩ về vị trí của họ như là một đặc quyền - một danh hiệu chứng tỏ họ là người số một. Vì vậy, nhu cầu bản thân của họ cũng phải được đáp ứng tiên, và những người này thường đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích tập thể, lợi ích công ty nên hiệu suất công việc không cao, không góp phần tạo động lực mạnh mẽ cho sự phát triển của doanh nghiệp.

- **Nghĩ rằng lãnh đạo là điều vĩnh viễn.**

Các nhà lãnh đạo, đặc biệt trong các doanh nghiệp nhà nước luôn quan niệm rằng vị trí lãnh đạo của họ là không bao giờ bị thay thế, và họ sẵn sàng chèn ép, cản trở bất cứ ai giỏi hơn mình, từ đó làm mất đi tính cạnh tranh công bằng, sự nỗ lực và sáng tạo của các thành viên trong doanh nghiệp.

- **Không biết đào tạo.**

Rất nhiều nhà lãnh đạo nhận thức rằng khoảng cách giữa họ và những người đi theo là quá lớn, vì thế họ đã không chú trọng đến việc đào tạo những thế hệ kế cận những gì mà họ đã từng học được. Bản thân các nhà lãnh đạo Việt Nam cũng dành rất ít thời gian để học hỏi, cập nhật kiến thức cho riêng mình, vì vậy khó tránh khỏi nguy cơ tụt hậu và thất bại.

C/ Nêu thí dụ thực tiễn minh họa:

...

Câu 8: Những lỗi thường gặp trong công tác hoạch định của các doanh nghiệp Việt Nam .Nêu và minh họa

5 Sai lầm chết người của các nhà hoạch định chiến lược

1. Sai lầm thứ nhất: Không biết phân biệt chiến lược với hoạt động.

Theo Porter, đây chính là sai lầm cơ bản và thường gặp nhất ở các nhà lãnh đạo. Khi doanh nghiệp áp dụng các hệ thống vi tính hiện đại, sử dụng những máy móc tối tân nhất và chi hàng triệu đôla cho việc đào tạo nhân viên, mục đích mà doanh nghiệp muốn đạt được chính là hiệu quả hoạt động, bao gồm tốc độ xử lý và chất lượng công việc. “Nếu anh xử lý công việc tồi, anh sẽ thua cho dù chiến lược của anh có tuyệt vời thế nào chăng nữa”, Micheal Porter khẳng định. Song áp dụng công nghệ tiên tiến và đạt được chất lượng tuyệt vời còn chưa đủ. Doanh nghiệp còn cần phải có chiến lược, một chiến lược giúp doanh nghiệp tạo nên sự khác biệt cho mình. Khi tất cả các công ty trở nên na ná như nhau, có nghĩa là họ có những nhà hoạch định chính sách tồi, bởi không có sự khác biệt đồng nghĩa với việc công ty không có một chiến lược rõ ràng. Song xây dựng chiến lược không có nghĩa là chúí đầu vào ngòì soạn thảo sứ mệnh của công ty.

2. Sai lầm thứ 2: Không xác định được những gì công ty sẽ không làm.

“Ai cũng muốn là người giỏi nhất, song điều quan trọng lại là phải là người có gì đó khác người”, Porter khẳng định. Các công ty có những chiến lược thành công thường không phải là những công ty sản xuất những sản phẩm hoàn hảo. Họ thường là những người sản xuất những sản phẩm phù hợp nhất với yêu cầu của lớp khách hàng nào đó. Theo ý kiến của Porter, khách hàng không phải lúc nào cũng đúng, một số những phàn nàn của khách hàng có thể vấp thẳng vào sọt rác. Đừng bị ảnh hưởng bởi ý kiến của những nhân viên điều hành của bạn và kể cả ý

kiến khách hàng khi họ kêu gọi bạn bắt chước một kinh nghiệm thành công của ai đó. Cần phải nhớ rằng, một số kinh nghiệm thành công đó lại có thể phá hỏng chiến lược của doanh nghiệp bạn. Chỉ có mặt trên thị trường thôi thì chẳng có ý nghĩa gì. “Nếu anh không phải là số 1 hay số 2 trên thị trường thì có nghĩa là không có anh trên thị trường này”, Porter kết luận. “Thị phần có khi có ý nghĩa, nhưng cũng có khi chẳng có ý nghĩa gì”.

3. Sai lầm thứ 3: Quá nhiều người tham gia xây dựng chiến lược.

Sai lầm thứ 3, theo Porter, đó là việc “lắm thầy nhiều ma”. Theo ông, chỉ cần có 5-6 người tham gia hoạch định là đủ. Và khi chiến lược đã được tuyên bố, không ai có quyền bàn ra tán vào về việc nó đúng hay sai. Nếu ai đó không đồng ý với chiến lược này, đơn giản là hãy đi tìm một công ty khác thích hợp hơn.

4. Sai lầm thứ 4: Chạy đua theo tăng trưởng.

Sai lầm chết người thứ 4 – đó là việc “tăng trưởng chỉ để tăng trưởng”. Trong cuộc đua này, công ty sẽ mất đi bản sắc riêng của mình và cùng với nó là khả năng đem lại lợi nhuận. “Trở thành một công ty ty lớn và thua lỗ để làm gì? Công ty tăng trưởng là rất tốt, song sự tăng trưởng chỉ tốt khi nó đi cùng với khả năng sinh lợi nhuận cao hơn mức trung bình trong lĩnh vực», Porter nói.

5. Sai lầm thứ 5: Giữ kín thông tin về chiến lược.

Để chiến lược hiệu quả, không bao giờ nên giữ nó trong bí mật. Người lãnh đạo phải thường xuyên nhắc đến chiến lược của công ty trong những câu chuyện với các nhân viên của mình, với các nhà cung ứng và cả các khách hàng.

VD MINH HOA

Và đến Trung Nguyên của Việt Nam, được biết đến như Hãg cà phê tiên phong trong hình thức đối chứng và nhượng quyền. Bằng chất lượng cà phê tuyệt hảo và một phong cách kinh doanh đối chứng sáng tạo, Trung Nguyên đã chinh phục thị trường Việt Nam và thế giới. Đã có những năm mà khi nhắc đến Trung Nguyên, khách hàng đã dành cho thương hiệu này một sự tự hào. Nói đến cà phê là nói đến Trung Nguyên, đi uống cà phê là đến cà phê Trung Nguyên và hiện tượng cà phê Trung Nguyên với những con người trẻ, giàu khát vọng và với phong cách kinh doanh sáng tạo đã chinh phục được niềm tin yêu của khách hàng và bạn bè quốc tế.

Thành công đến, Trung Nguyên tiên phong trong hình thức kinh doanh nhượng quyền để tập trung sức mạnh của mọi đối tác, mọi khách hàng. Thuật ngữ “Gia đình Trung Nguyên” như là một cam kết đúng nghĩa của một đại gia đình Trung Nguyên trong tương lai. Trung Nguyên đến đâu, nơi đó thay đổi diện mạo, Trung Nguyên tạo ra phong cách uống cà phê độc đáo mà trước đây không có được. Thành công vang dội của Trung Nguyên đã được cộng đồng xã hội thừa nhận bằng sự tưởng thưởng của các cơ quan, cộng đồng doanh nghiệp và khách hàng.

Đáng lẽ Trung Nguyên cần kế thừa những đặc điểm nổi bật đó để cải tiến, nâng cấp hình thức này lên một bước mới cho phù hợp với thực tế mới thì lại rẽ sang một con đường hoàn toàn khác. Bảng hiệu Trung Nguyên được gắn vào khắp nơi, “thượng vàng hạ cám” đều có, hệ thống đối chứng mất dần và biến mất trong những đại lý sau này. Quá coi trọng doanh số, Trung Nguyên đã buông dần, xa rời cam kết để chính những đại lý của mình cạnh tranh lẫn nhau. Hệ thống phân phối dày đặc đã làm cho chính họ cạnh tranh với họ trong chính thị trường của mình. Sự thay đổi liên tục hệ thống bảng hiệu, màu sắc, kiểu dáng, bao bì đã làm cho sự vận hành của hệ thống vốn đã chậm nay càng lúng túng và kết quả là trên thị trường tồn tại nhiều hình thức nhận diện khác nhau làm cho khách hàng không thể nhận biết đâu là Trung Nguyên thật, đâu là giả, đâu là Trung Nguyên nhượng quyền, đâu là Trung Nguyên cấp 1...

Bên cạnh đó, sự thành công của Trung Nguyên còn được kể tới bởi một đội ngũ nhân sự trẻ và tâm huyết thì điều này đã không còn đúng khi Trung Nguyên đã ở đỉnh cao của sự thành công. Sự thay đổi nhân sự liên tục đã làm cho Trung Nguyên mất dần đi tính ổn định và niềm tin của chính những người đang làm việc trong công ty. Trung Nguyên đã đánh mất dần đi ưu thế ngày nào đã giúp mình thành công, Trung Nguyên đã không biết lắng nghe khách hàng phản ứng gì về mình. Dẫu biết rằng, Trung Nguyên ngày nay vẫn chiếm một thị phần rất lớn nhưng hình ảnh Trung Nguyên trong tâm trí người tiêu dùng có còn là niềm tự hào hay chỉ là một nhà sản xuất và phân phối cà phê thuần túy như biết bao công ty sản xuất cà phê khác tại Việt Nam?

Hiểm họa từ môi trường kinh doanh là rất thật nhưng không phải ai cũng biết. Hoặc khi biết thì đã quá muộn. Hiểm họa đó nhất định sẽ đến như một cơn bão biển nếu doanh nghiệp không chủ động đối phó. Những nhà lãnh đạo công ty hãy thật thận trọng và đừng bao giờ nghĩ rằng tôi sẽ thành công ở một thị trường mới nếu đã có sự trải nghiệm thành công ở các thị trường cũ. Cũng đừng nên nghĩ rằng tôi làm gì cũng sẽ thành nếu đã từng thành công ở những công việc trước đó. Đó là một sai lầm không nên có đối với các nhà quản trị tài ba.

Câu 9: Phân tích mối quan hệ giữa hoạch định và kiểm soát. Các Doanh nghiệp Việt Nam thường nhấn mạnh vào công tác nào?

Hoạch định là 1 quá trình ấn định những mục tiêu và xác định những biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.

Hoạch định của quản trị vạch rõ con đường để đi tới mục tiêu đã đặt.

Kiểm soát là một chức năng cuối cùng của quá trình quản trị: Hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra – kiểm soát, nhưng chúng không phải là chức năng thứ yếu mà ngược lại chúng là một chức năng quan trọng, nó có ý nghĩa to lớn trong quá trình quản trị.

Hoạch định là căn cứ quan trọng để thực hiện kiểm soát.

Kiểm soát giúp chúng ta điều chỉnh hoạch định.

- 1- Thông qua kiểm tra – kiểm soát mà nhà quản trị nắm bắt được tiến trình thực hiện các kế hoạch, mục tiêu, nhiệm vụ. Từ đó có sự điều chỉnh kịp thời nếu có sai sót tránh những tổn thất lớn hơn.
- 2- Nhờ có kiểm tra – kiểm soát mà xác định tính đúng đắn các khâu hoạch định, tổ chức, điều khiển và ngay chính bản thân nó.
- 3- Kiểm soát là một biện pháp thúc đẩy đối tượng đạt đến mục tiêu của tổ chức.

- 4- Kiểm soát để đảm bảo kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức
- 5- Việc kiểm soát phải ưu tiên hiệu quả. Kiểm soát chỉ được coi là đúng đắn nếu những sai lệch so với kế hoạch được tiến hành điều chỉnh, thông qua việc làm lại kế hoạch, sắp xếp lại tổ chức... Nếu tiến hành kiểm soát, nhận thấy được chỉ sai lệch mà không điều chỉnh thì việc kiểm soát là hoàn toàn vô ích.
- 6- Cơ chế kiểm soát phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch đề ra, căn cứ vào hoạt động của doanh nghiệp,
- 7- Nhờ có hoạch định mà phát triển hữu hiệu các tiêu chuẩn kiểm tra nhằm làm cho các hoạt động đó đúng mục tiêu.

Các doanh nghiệp Việt Nam ít chú trọng đến hoạch định, chỉ chú trọng kiểm tra, giám sát

Câu 10: Hãy đánh giá công tác phân quyền của các DNVN. Nêu ví dụ thực tiễn để minh họa.

Phân quyền là việc giao quyền ra quyết định cho cấp dưới. Trong mỗi tổ chức đều có một sự phân quyền nào đó, nhưng cũng không thể có sự phân quyền tuyệt đối, vì nếu nhà quản trị giao phó hết quyền lực của mình, cương vị quản trị của họ sẽ biến mất đi.

- Các doanh nghiệp Việt Nam có mức độ phân quyền thấp, đó là số lượng các quyết định được đưa ra chủ yếu là của cấp cao, ở các cấp thấp hơn càng ít.
- Các quyết định của cấp thấp trong tổ chức đề ra không quan trọng
- Một nhà quản trị thường xuyên kiểm tra các quyết định cùng với những người khác. Các nhà quản trị cấp thấp phải thông báo về quyết định đó với cấp trên sau khi ban hành ra hoặc tham khảo ý kiến cấp trên trước khi ra quyết định.
- Công tác phân quyền không rõ ràng, biểu hiện là đã phân quyền rồi nhưng các quản trị viên cấp cao luôn kiểm soát phương pháp thực hiện của các quản trị viên cấp dưới.
- Do không có khoa học và nghệ thuật uỷ quyền nên các quản trị viên cấp cao không muốn phân quyền cho cấp dưới vì sợ giảm quyền, thiếu tin tưởng cấp dưới.

Ví dụ thực tiễn để minh họa.

Câu 11: Hãy nêu 5 phẩm chất quan trọng của Giám đốc DN vừa và nhỏ GD của những công ty có quy mô rất lớn. Lãnh đạo của các tập đoàn ở Việt Nam đã có những năng lực đó hay chưa. Hãy nêu ví dụ thực tiễn để minh họa.

A/ Phẩm chất quan trọng:

1. *Hiểu được con người.*
2. *Khả năng tư duy: có tầm nhìn xa và phải có khả năng chia sẻ tầm nhìn.*
3. *Dám thừa nhận cái sai.*
4. *Có khả năng phát hiện nhân tài.*
5. *Tinh thần ham học hỏi.*

B/ Lãnh đạo của các tập đoàn ở Việt Nam đã có những năng lực đó hay chưa Lãnh đạo của các tập đoàn ở Việt Nam đã có những năng lực đó hay chưa:

→ Lãnh đạo của các tập đoàn DN VN thường không quan tâm và tìm hiểu năng lực, sở trường của nhân viên. Đó là yếu tố then chốt quyết định thành công của DN vì chúng ta phải làm việc với con người, con người là nhân tố quyết định thành công của DN.

C/ Hãy nêu ví dụ thực tiễn để minh họa:

→ Lãnh đạo Công ty Bông Bạch Tuyết.

Câu 12: Những yếu tố ảnh hưởng đến cách quản lý, lãnh đạo của một giám đốc. GD có cần điều chỉnh cách quản lý, lãnh đạo cho phù hợp với những yếu tố đó hay không?

A/ Các yếu tố ảnh hưởng:

- Quy mô DN.
- Đặc điểm của lĩnh vực kinh doanh.
- Kinh nghiệm.
- Môi trường kinh doanh:

Tâm vĩ mô:

Môi trường kinh tế: Lãi suất, cán cân thanh toán, tỷ giá hối đoái.

Môi trường chính trị, luật pháp.

Môi trường văn hóa

Tâm vi mô:

Khách hàng

Những người cung ứng

Các đối thủ cạnh tranh

Môi trường bên trong:

Yếu tố nhân lực

Khả năng tài chính

Khả năng nghiên cứu và phát triển sản phẩm

Văn hóa tổ chức.

B/ GD có cần điều chỉnh cách quản lý, lãnh đạo cho phù hợp với những yếu tố đó hay không?

GD các DN VN cần có những thay đổi trong công tác dự báo và phân tích môi trường ở tâm vĩ mô do chúng ta đã gia nhập WTO. Bên cạnh đó, cũng phải chú trọng môi trường vi mô đặc biệt chú trọng môi trường bên trong công ty, xây dựng đội ngũ nhân viên đủ mạnh về mặt chuyên môn đồng thời thực hiện các biện pháp động viên, khuyến khích hợp lý.