



## HƯỚNG DẪN ĐỌC TOÀN VĂN BÁO CÁO KQNC



😊 **BẠN MUỐN ĐỌC NHANH  
NHỮNG THÔNG TIN CẦN THIẾT ?**

☞ **Hãy đọc qua Mục lục bên tay trái bạn trước khi  
đọc báo cáo** ( với Acrobat 4.0 trở lên, cho trỏ chuột vào  
mỗi đề mục để đọc toàn bộ dòng bị che khuất )

☞ **Chọn đề mục muốn đọc và nháy chuột vào đó**

😊 **BẠN MUỐN PHÓNG TO HAY THU NHỎ  
TRANG BÁO CÁO TRÊN MÀN HÌNH ?**

☞ **Chọn, nháy chuột vào 1 trong 3 kích thước  
có sẵn trên thanh Menu**



, hoặc

☞ **Mở View trên thanh Menu, Chọn Zoom to**

☞ **Chọn tỷ lệ có sẵn trong hộp kích thước  
hoặc tự điền tỷ lệ theo ý muốn, Nhấn OK**

*Chúc bạn hài lòng  
với những thông tin được cung cấp*

Bộ phận quản trị CSDL toàn văn KQNC  
P.508, 24 Lý Thường Kiệt, Hà Nội  
Tel.(04)-9-349-126

**HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA**

Đề tài: 97 - 98 - 129 / ĐT

**TÂM LÝ LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ  
HÀNH CHÍNH DOANH NGHIỆP**

**Chủ nhiệm: GS. Mai Hữu Khuê**

**Thư ký đề tài: PTS. Nguyễn Trịnh Kiểm**

**Thành viên đề tài: PTS. Đinh Văn Tiến**

**PTS. Lương Minh Việt**

**PTS. Đào Hữu Tài**

**Th.S Bùi Quang Xuân**

**NĂM 1999**

## LỜI NÓI ĐẦU

Đề tài này tập hợp những công trình nghiên cứu trước đây và lựa chọn những điều bổ ích của gần 40 tài liệu trong và ngoài nước, trình bày cụ thể một số điều còn được ít nói đến hoặc có những ý kiến khác nhau để giúp người đọc rộng đường tham khảo.

Mục đích của đề tài là làm rõ: những cách ứng xử trong hoạt động của người lãnh đạo trên cơ sở những lý thuyết đã tồn tại nhiều năm nay giúp cho việc nâng cao nhận thức và kỹ năng của người lãnh đạo trong các doanh nghiệp.

Hy vọng đề tài là một tài liệu tham khảo có ích cho sinh viên đại học, các nhà doanh nghiệp và những người quan tâm đến vấn đề tâm lý trong quản lý kinh doanh.

Hà nội, tháng 8 năm 1999

**Chủ nhiệm đề tài**

**GS. Mai Hữu Khuê**

## MỤC LỤC

	Trang
Chương I: Quản lý kinh doanh và tâm lý học quản lý .	3
I. Những nét đại cương về quản lý và kinh doanh.	3
II. Sự cần thiết phải am hiểu tâm lý học trong quản lý kinh doanh.	14
Chương II: Phân tích tâm lý hoạt động của người lãnh đạo.	25
I. Khái niệm về hoạt động và các thông số của hoạt động.	25
II. Những đặc điểm của hoạt động của người lãnh đạo.	29
III. Một số biểu hiện tâm lý của nhà doanh nghiệp nước ta hiện nay.	33
Chương III: Những đặc tính tâm lý của cá nhân.	39
I. Những yếu tố quyết định của năng suất cá nhân.	39
II. Những đặc tính tâm lý của cá nhân.	41
III. Vấn đề cá tính.	64
IV. Một số lý thuyết về động viên.	70
Chương IV: Những hiện tượng tâm lý xã hội của tập thể.	79
I. Tập thể lao động và cơ cấu của nó.	79
II. Vai trò của nhóm trong tập thể.	83
III. Những mối quan hệ qua lại trong tập thể và trong nhóm.	89
IV. Những hiện tượng tâm lý - xã hội trong tập thể.	99
V. Xung đột và quản lý xung đột.	110
Chương V: Đặc tính tâm lý của người lãnh đạo trong doanh nghiệp.	125
I. Lãnh đạo và các hoạt động của người quản lý.	125
II. Đặc tính tâm lý của người lãnh đạo.	133
III. Quan niệm lãnh đạo cổ truyền của người Á đông và tư tưởng Hồ Chí Minh về đức tính của cán bộ.	135
IV. Uy tín của người lãnh đạo.	138
V. Kỹ thuật lãnh đạo.	143
VI. Những sai lầm cần tránh trong lãnh đạo con người.	153
Chương VI. Phong cách lãnh đạo.	156
I. Ba phong cách lãnh đạo cơ bản.	156
II. Lý thuyết về hành vi của người lãnh đạo.	161

III. Phong cách cách mạng và khoa học.	170
IV. Những tiêu chuẩn cơ bản để đánh giá phong cách lãnh đạo.	176
V. Mô hình PAEI - một căn cứ để hình thành tập thể lãnh đạo.	179
Chương VII. Giao tiếp trong kinh doanh.	182
I. Hoạt động giao tiếp.	182
II. Những học thuyết về giao tiếp.	192
III. Những nguyên tắc của giao tiếp.	200
IV. Kỹ năng giao tiếp.	212
Chương VIII. Đạo đức trong kinh doanh.	233
I. Tính tất yếu của đạo đức trong đời sống xã hội.	234
II. Đạo đức kinh doanh trong nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước.	242
III. Cách thức để ra các quyết định hợp đạo lý.	249
IV. Tạo bầu không khí đạo đức trong doanh nghiệp.	256

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. X.Y.Z. Sửa đổi lề lối làm việc. NXB. Sự thật. 1955.
2. Harold Koontz và Cyril O'donnell. Nguyên tắc quản trị. NXB Hiện đại 1973.
3. Kitov. Tâm lý học quản lý, Tập bài giảng lớp bồi dưỡng cán bộ cao - trung cấp. Trường Hành chính - kinh tế TƯ 1980.
4. Philip Genop. Tâm lý học quản lý. NXB Tiến bộ Maxcova 1982.
5. William Onchi. Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản. Sự thách thức đối với Mỹ và châu Âu. Thuyết Z. Nền kinh tế thế giới Hanoi 1986.
6. P.A. Rudich. Tâm lý học. NXB Mir Matxcova và NXB Thể dục thể thao Hà Nội 1986.
7. George A. Steiner, John F. Steiner. Business, Government, and Society Random House Inc. 1988.
8. Juranlev Lao động quản lý và hiệu quả sản xuất xã hội. NXB Minsk 1989.
9. Donnelly Gibson Ivancevich; Fundamentals of management Richard D. Irwin, Inc. 1990
10. Kinh nghiệm quản lý kinh tế ở Thụy Điển và Bắc Âu. NXB Thành phố Hồ Chí Minh. 1990.
11. Agreement Without giving in. New york Penguin Books 1991.
12. Harold Koontz. Cyril O'donnell, Heinz Weihrich. Những vấn đề cốt yếu của quản lý NXB Khoa học và kỹ thuật 1992.
13. Joseph Stanford. La négociation. Centre canadien de gestion 1994.
14. John R. Schermerhorn, Andrew J.Templer... Comportement humain et organisation Editions du Renouveau pedagogique 1994.
15. Auren Uris. Nghệ thuật lãnh đạo NXB thành phố Hồ Chí Minh 1994.
16. Séliac chủ biên. Tâm lý học quân sự. NXB Quân đội nhân dân 1994.
17. Poul Hersey. Quản lý nguồn nhân lực. NXB Chính trị quốc gia 1995.
18. Fames A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Danicl R. Gilbertjr Management. Prentice Hall International, Inc. 1995.
19. Robert. C. Ben fari. Changing your management style Lexington Books 1995.
20. Roger Fisher et William URY. Comment réussir une négociation. Edition du femil, Paris. 1995.

21. Mary Munter. Chiến lược và kỹ năng trong giao tiếp kinh doanh. NXB Đồng Nai 1995.
22. Robert Papin. Nghề giám đốc, nhà quản lý thế hệ mới. NXB Thống kê 1995.
23. Dương Tư Mại chủ biên. Nguyên lý quản lý học hiện đại. NXB khoa học kinh tế Bắc kinh 1996 ( Trung văn ).
24. Paul G. Tessier. Habiletés de direction. ENP 7220. 8/1996.
25. Patrick Nugent. Comportement organisationel. ENP 7106. 8/1996.
26. M. Kay Dupont. Nghệ thuật giao dịch trong kinh doanh. NXB Đồng Nai 1996.
27. Verue E. Henderson. Đạo đức trong kinh doanh. NXB Văn hoá. 1996.
28. Robert N. Lussier Pk. D. Management, South Western College Publishing. 1997.
29. William C. Himstreet Wayne Murlin Baty. Giao tiếp trong kinh doanh (Vũ Thị Phượng - Dương Quang Huy biên soạn). NXB Thống kê 1997
30. Mai Hữu Khuê - Đinh Văn Tiến. Tâm lý học ứng dụng trong quản lý kinh doanh. NXB Chính trị Quốc gia 1997.
31. Mai Hữu Khuê. Tâm lý học trong quản lý Nhà nước. NXB Lao động 1997.
32. Mai Hữu Khuê chủ biên. Kỹ năng giao tiếp trong hành chính. NXB Lao động 1997.
33. Mai Hữu Khuê chủ biên. Phân tích hệ thống trong quản lý và tổ chức. NXB Lao động 1998.
34. Nguyễn Hải Sản. Quản trị học NXB Thống kê 1998.

# CHƯƠNG I

## QUẢN LÝ KINH DOANH VÀ TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

### I. NHỮNG NÉT ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH:

#### 1. Quản lý là gì:

##### a) *Quản lý là lãnh đạo sự phát triển của con người:*

Quản lý là một quá trình mang tính xã hội, xuất hiện cùng với sự hợp tác và phân công lao động, bao trùm tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội, bởi vì trong mỗi lĩnh vực đó, con người điều chỉnh hoạt động của mình theo một phương thức nhất định.

Đã có nhiều định nghĩa về quản lý; đại thể có thể thấy một số quan niệm sau đây:

- Quản lý là tổng thể những biện pháp được phối hợp, nhằm đạt được những mục đích nhất định.
- Quản lý là một sự tác động có chú ý vào một quá trình, vào một cơ cấu, vào một tập thể người nào đó.
- Quản lý là việc chuyển một hệ thống vào một trạng thái mới được ấn định cho hệ thống đó.
- Quản lý là quan hệ sản xuất giữa những người lãnh đạo với những người thực hiện.
- Quản lý là thực hiện mục tiêu của tổ chức thông qua việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực (con người, tài chính, vật chất).

v.v...

Qua các quan niệm nói trên, chúng ta thấy: một nguyên tắc cơ bản cần có trong ý thức của nhà quản lý là: quản lý không phải là lãnh đạo sự việc mà là sự phát triển của con người. Nghệ thuật quản lý đòi hỏi những năng khiếu và tài năng đặc biệt: uy tín tự nhiên, khả năng đánh giá, ý thức về con người. Lịch sử quản lý xưa và nay đã khẳng định điều này: quản lý đã từ chỗ chỉ giữ vai trò tối đa hoá lợi nhuận bằng bất kỳ phương thức nào sang chỗ liên kết phối hợp các cá nhân để thực hiện những mục tiêu mà những nỗ lực riêng lẻ hoặc phân tán không thể đạt được hiệu quả mong muốn; đến nay vai trò quản lý ngày càng có xu hướng xã hội hoá, chú trọng đến chất lượng cuộc sống mọi người trong thời đại ngày nay. Các nhà quản lý kinh doanh hay phi kinh doanh đều cần am hiểu điều đó và góp sức thực hiện cùng với các cấp quản lý của nhà nước.



Như vậy, theo quan điểm hiện đại có ba nhân tố quyết định nhu cầu xã hội, quản lý nói chung và quản lý sản xuất nói riêng.

- Sự cần thiết phải quản lý các tập thể người, quản lý sự hợp tác sản xuất của họ;
- Sự cần thiết phải kết hợp một cách tối ưu lao động sống với tư liệu sản xuất;
- Sự cần thiết phải quản lý những mối liên hệ tồn tại trong sản xuất.

Cho nên, có thể chấp nhận định nghĩa: quản lý là quá trình hoàn thành công việc thông qua con người và với con người.

Theo kết quả nghiên cứu ở Mỹ về sự thành công hay không thành công của các nhà quản lý cho thấy: những yếu tố được coi là sẽ làm cho một nhà quản lý trở thành một kẻ chiến bại là:

- Không có sự nhạy cảm đối với những hành động của người khác, có thái độ khắc nghiệt, đe dọa, trích thượng hoặc gây thương tổn về tâm lý đối với người khác.
- Có thái độ lạnh nhạt, xa lánh và kiêu ngạo đối với mọi người.
- Phản bội lòng tin của mọi người (bội ước, không thực hiện đúng những gì đã cam kết).
- Có quá nhiều tham vọng, sử dụng các xảo thuật trong quan hệ với người khác.
- Không có đủ tri thức chuyên môn sâu trong kinh doanh.
- Không biết uỷ quyền hay không có khả năng xây dựng một tập thể đồng lòng.
- Không có khả năng quản lý nguồn nhân lực một cách hữu hiệu.
- Không có khả năng tư duy chiến lược.
- Không có khả năng vận dụng linh hoạt các phong cách lãnh đạo khác nhau.
- Lệ thuộc quá nhiều vào người giúp việc hay các cố vấn.

Rõ ràng trong số những yếu tố nói trên chỉ có hai điểm là không liên quan trực tiếp đến yếu tố làm việc một cách có hiệu quả với và thông qua người khác. Bởi vậy, có thể nói rằng, chính những người xung quanh - cấp trên, đồng cấp và cấp dưới - giữ vai trò rất quan trọng trong việc tạo điều kiện thuận lợi hoặc cản trở sự thành đạt của một nhà quản lý.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Nguyễn Hải Sản. Quản trị học. NXB Thống kê. Trang 9.

Giáo sư Mỹ, William Ouchi trong cuốn sách "Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản". Sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu. Thuyết Z" đã viết vì sao phải học tập Nhật Bản, trong đó có viết: chúng ta, người phương Tây, chúng ta có ý thức về giá trị của công nghệ học và về cách tiếp cận khoa học của nó, nhưng từ đó chúng ta không hề thay đổi quan niệm về con người. Các Chính phủ cấp hàng trăm triệu đô la cho nghiên cứu khoa học, ủng hộ sự phát triển của những tư tưởng kinh tế phức tạp. Nhưng, trong thực tiễn, không bao giờ có kinh phí cấp cho việc cải tiến sự hiểu biết của chúng ta về cách quản lý và tổ chức lao động của con người, và đó chính là điều chúng ta phải học tập người Nhật. Giải quyết vấn đề năng suất không thể bằng một chính sách tiền tệ, cũng không thể thông qua việc đầu tư vốn vào công việc nghiên cứu hay phát triển. Nó chỉ được giải quyết khi chúng ta biết yêu cầu con người cùng lao động với nhau có hiệu quả hơn. Thuyết Z cung cấp cho chúng ta nhiều phương tiện để đi tới đó.

Năng suất là một vấn đề có thể giải quyết bằng cách phối hợp các cá nhân lại với nhau một cách có hiệu quả, và bằng cách kích thích người làm công trong lúc đưa ra cho họ một cái nhìn tổng quát, dài hơn. Một cái nhìn thiên cận sẽ làm thất vọng cả cán bộ lẫn công nhân. Người chủ nào chỉ nhìn sự vật một cách thiên cận, thì cũng khuyến khích các cán bộ cấp cao của họ nhìn như mình, và quan niệm đó không khỏi không thâm nhập toàn bộ xí nghiệp. Cách nhìn dài hơn là chìa khoá thành công của Nhật Bản.<sup>2</sup>

### ***b) Các kỹ năng quản lý:***

Có những quan niệm khác nhau về kỹ năng quản lý. Sau hơn 20 năm nghiên cứu. Robert Katz nêu ra ba kỹ năng cần thiết để quản lý có hiệu quả. Đó là kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự và kỹ năng nhận thức. Những nhà nghiên cứu khác thêm vào các kỹ năng: hành chính, truyền thông, chính trị, giải quyết vấn đề và ra quyết định. Robert N. Lussier cho rằng kỹ năng quản lý bao gồm: Kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự và truyền thông, kỹ năng nhận thức và ra quyết định.

Chúng tôi trình bày kỹ năng theo ba dạng: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng quan hệ và kỹ năng nhận thức.

- *Kỹ năng kỹ thuật:* Đây là khả năng sử dụng các phương pháp và kỹ thuật để thực hiện nhiệm vụ. Kỹ năng này rất cần thiết cho các nhà quản lý trong việc giải quyết các vấn đề và chỉ đạo người dưới quyền trong các hoạt động chuyên môn. Khi người quản lý làm về ngân sách thì họ cần đến kỹ năng và phần mềm của vi tính. Kỹ năng kỹ thuật thay đổi từ việc này qua việc khác.

- *Kỹ năng quan hệ:* Đây là những kiến thức về hành vi con người và quá trình tương tác giữa các cá nhân, năng lực hiểu biết, cảm giác, thái độ và động cơ

<sup>2</sup> William Ouchi. Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản. Sự thách thức đối với Mỹ và Châu Âu. Thuyết Z. Viện kinh tế thế giới Hanoi 1986.