



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

HOW TO DELEGATE

PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

ROBERT HELLER



- NGƯỜI HƯỚNG DẪN
- ƯU TIÊN • MỤC ĐÍCH



- KẾ HOẠCH
- THỜI HẠN
- MẠO HIỂM



- BẢN KÊ KHAI
- PHÁT TRIỂN
- LỢI ÍCH



- VẤN ĐỀ LIÊN QUAN
- HÀNH ĐỘNG • PHÂN TÍCH



First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

PHÂN CÔNG
HIỆU QUẢ
HOW TO DELEGATE



A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original title: **Essential Managers - How to Delegate**
Copyright © 1998 Dorling Kindersley Limited, London
Vietnamese language copyright © 2006 First News - Tri Viet.

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT BẢN QUYỀN QUỐC TẾ VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email : triviet@firstnews.com.vn

Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

HOW TO DELEGATE

ROBERT HELLER



Biên dịch : DƯƠNG TRÍ HIỂN

HOÀNG THÁI PHƯƠNG

Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC

Khái niệm phân công	6
Những lợi ích của việc phân công hiệu quả	8
Nhận diện và xử lý các rào cản	10
Xây dựng các mối quan hệ	14

PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

Lựa chọn công việc	16
Quyết định những việc cần giữ lại	20
Thiết lập cơ cấu phân công công việc	22
Cân nhắc các vị trí phân công	24
Hiểu rõ trách nhiệm	26
Lựa chọn đúng người	28
Chuẩn bị bản hướng dẫn công việc	30
Tìm kiếm sự nhất trí	32
Hướng dẫn hiệu quả	34



THEO DÕI TIẾN ĐỘ

Vận hành hệ thống kiểm soát	36
Giảm thiểu rủi ro	40
Củng cố vai trò của người được phân công	42
Cung cấp sự hỗ trợ	44
Duy trì ranh giới	46
Thông tin phản hồi	48
Khen thưởng	50
Phân tích khó khăn	52



CẢI THIỆN CÁC KỸ NĂNG

Phát triển các kỹ năng của người được phân công	56
Chỉ định trưởng bộ phận	60
Phát triển bản thân thông qua phân công	62
Đánh giá năng lực bản thân	66

LỜI GIỚI THIỆU

Phân công công việc là một trong những kỹ năng thiết yếu của người quản lý. Việc phân công hiệu quả không những đảm bảo công việc đạt kết quả cao mà còn mang lại lợi ích thiết thực cho các bên liên quan. Quyển sách "**Phân công hiệu quả**" này sẽ cung cấp những hướng dẫn hữu ích cho quá trình phân công công việc, bất kể đó là những việc đơn giản hàng ngày hay những nhiệm vụ quan trọng dài hạn. Quyển sách trình bày toàn bộ khía cạnh của quá trình phân công, từ quyết định công việc cần giao phó, lựa chọn người giao phó phù hợp đến việc dự đoán những rủi ro, phát hiện và xử lý các trở ngại. Ngoài ra, cuốn sách còn cung cấp nhiều chỉ dẫn về cách thức động viên, khen thưởng, tạo dựng lòng tin, trao đổi với cấp dưới nhằm giúp bạn nâng cao sự tự tin và trở thành một nhà quản lý giỏi và đáng tin cậy. Với 101 lời khuyên và một bản tự đánh giá năng lực bản thân, đây là một cẩm nang bổ ích và cần thiết cho những ai đang làm công tác quản lý.



PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC

Phân công công việc là một kỹ năng thiết yếu trong công tác quản lý. Để thực hiện tốt kỹ năng này, trước hết nhà quản lý cần nhận thức được những lợi ích mà nó đem lại cũng như dự đoán những trở ngại có thể phát sinh.

KHÁI NIỆM PHÂN CÔNG

Công ty càng lớn mạnh, tổ chức càng phức tạp và phạm vi hoạt động càng quy mô thì càng khó xác định rạch ròi nhiệm vụ và trách nhiệm giữa những phòng ban và nhân viên. Điều này dễ dẫn đến tình trạng chông chéo công việc. Trong trường hợp này, phân công là chiếc chìa khóa giúp nhà quản lý tổ chức công việc hiệu quả, đem lại lợi ích cho mọi người.

I Hãy phân công hợp lý để mang lại lợi ích cho bạn, cho nhân viên và cho toàn công ty.



▲ PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ ĐỂ QUẢN LÝ CÔNG VIỆC THÀNH CÔNG

Nhà quản lý giỏi là người biết giám sát dự án đã giao phó đồng thời vẫn phải chịu trách nhiệm ngay cả khi cấp dưới được toàn quyền chủ động giải quyết công việc.

KHÁI NIỆM

Phân công là hành động giao phó nhiệm vụ cho một người với sự tin tưởng rằng người đó sẽ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Phân công được thể hiện dưới nhiều hình thức, chẳng hạn như bổ nhiệm nhân viên vào một vị trí mới quan trọng, hoặc yêu cầu nhân viên thực hiện những công việc đơn giản, nhỏ lẻ, ... Khi quan sát cơ cấu tổng thể của một tổ chức, bạn sẽ thấy một mạng lưới phân cấp phức tạp, thường là hình thức quản lý theo chuỗi với một cơ chế báo cáo và kiểm soát thường xuyên.

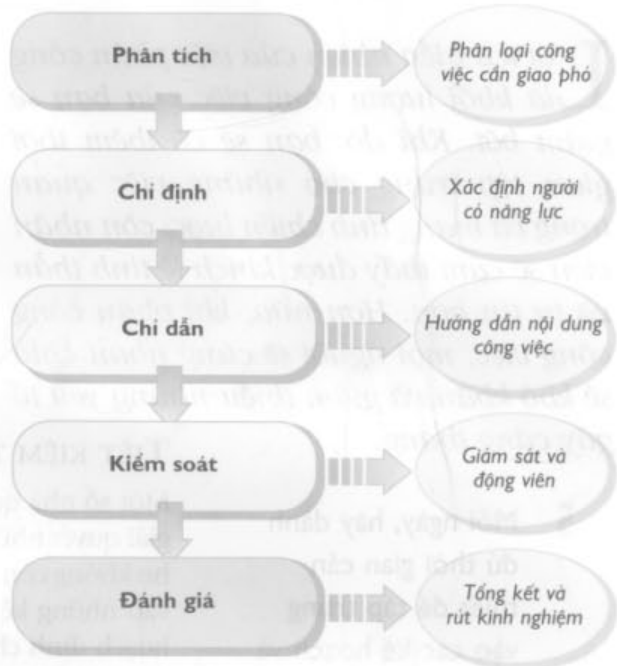
NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN

Phân công liên quan đến 2 vấn đề cơ bản là quyền tự quyết và khả năng kiểm soát. Nhân viên có thể tự mình giải quyết công việc trong phạm vi trách nhiệm và quyền hạn như thế nào? Mức độ can thiệp của cấp trên ra sao? Khi chọn người để giao việc, trước tiên bạn phải xem liệu người đó có khả năng hoàn thành tốt công việc trong phạm vi nguồn lực hiện có hay không? Sau khi bạn đã tìm được người thích hợp, cần phải đảm bảo trao đầy đủ quyền hạn để người đó chủ động thực hiện công việc trên cơ sở những hướng dẫn ban đầu. Đồng thời bạn cũng phải giám sát tiến độ công việc thông qua báo cáo của nhân viên.

2 Nên có thái độ tích cực khi kiểm tra công việc. Điều này sẽ thể hiện cho nhân viên biết rằng bạn đang kỳ vọng những kết quả khả quan.

3 Thể hiện rõ sự tin tưởng của bạn vào người đã chọn, ngay cả khi những người khác tỏ vẻ nghi ngờ.

CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUÁ TRÌNH PHÂN CÔNG



QUY TRÌNH PHÂN CÔNG

Phân công công việc là quy trình diễn ra liên tục và thường xuyên. Đầu tiên là việc phân tích và lựa chọn các nhiệm vụ cần và nên giao phó. Sau đó là xác định rõ các yêu cầu và tiêu chí đối với nhiệm vụ đó. Điều này sẽ giúp nhà quản lý lựa chọn được người phù hợp và đưa ra những hướng dẫn công việc chuẩn xác. Công tác hướng dẫn đóng vai trò rất quan trọng khi giao phó vì bạn không thể yêu cầu người khác thi hành một nhiệm vụ còn mơ hồ. Bước tiếp theo là kiểm tra và giám sát. Việc này là cần thiết và có thể được tiến hành dưới nhiều hình thức, tuy nhiên cần thực hiện một cách khéo léo, tế nhị và không nên can thiệp trực tiếp vào công việc của cấp dưới. Cuối cùng là đánh giá. Nhân viên được phân công đã hoàn thành công việc đến mức độ nào? Hai bên, cả người phân công và người được phân công, đã rút ra được những bài học kinh nghiệm gì để có thể đạt được kết quả tốt hơn trong tương lai?

NHỮNG LỢI ÍCH CỦA VIỆC PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

Lợi ích hiển nhiên của việc phân công là khối lượng công việc của bạn sẽ giảm bớt. Khi đó, bạn sẽ có thêm thời gian tập trung cho những việc quan trọng và mang tính chiến lược; còn nhân viên sẽ cảm thấy được khích lệ tinh thần và tự tin hơn. Hơn nữa, khi phân công công việc, mọi người sẽ cùng nhau chia sẻ khó khăn và giảm thiểu những yếu tố gây căng thẳng.

- 5** Mỗi ngày, hãy dành đủ thời gian cần thiết để tập trung vào các kế hoạch và dự án dài hạn.



NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn có dành đủ thời gian và nguồn lực cho công tác hoạch định chiến lược và giám sát tổng thể không?
- ? Trên bàn làm việc của bạn có chông chát những tài liệu hay hồ sơ công việc chưa hoàn thành không?
- ? Nhân viên của bạn có nhiệt tình và được động viên đúng mức chưa?
- ? Bạn đã giao phó những công việc đơn giản, thường nhật cho nhân viên chưa?
- ? Bạn đã chú trọng đến công tác huấn luyện và đào tạo để đảm bảo nhân viên có đủ trình độ và kỹ năng cần thiết nhằm thực hiện tốt các công việc sẽ được giao phó trong tương lai hay không?

- 4** Việc phân công trách nhiệm sẽ thúc đẩy tinh thần làm việc và củng cố lòng tự tin của nhân viên, đồng thời giảm thiểu những áp lực trong công việc.

TIẾT KIIỆM THỜI GIAN

Một số nhà quản lý thường than phiền rằng việc giải quyết những công việc thường ngày đã khiến họ không còn đủ thời gian và tâm sức để tập trung vào những kế hoạch quan trọng và dài hạn như hoạch định chiến lược, kiểm soát tổng thể, huấn luyện và đào tạo nhân viên,... Những nhà quản lý này đang mắc phải một sai lầm nghiêm trọng là cố gắng làm những việc mà lẽ ra có thể giao phó cho người khác. Vì vậy, hãy giải phóng thời gian của bản thân thông qua việc giao phó những công việc mang tính chất thường nhật, đơn giản. Càng được giao nhiều việc, nhân viên càng tích lũy được nhiều kinh nghiệm và bạn sẽ không mất nhiều thời gian để hướng dẫn công việc cho họ.

GIẢM CĂNG THẲNG

Trong môi trường làm việc đầy cạnh tranh và áp lực như ngày nay, các nhà quản lý dễ rơi vào trạng thái căng thẳng. Dấu hiệu thường gặp nhất là biểu hiện những hành vi bất thường, vô nghĩa; chông chát tài liệu đầy khắp bàn và sổ nhật ký ghi đầy đặc công việc cần làm. Phân công hiệu quả không chỉ làm giảm căng thẳng mà còn đem lại lợi ích cho những đối tượng được phân công, dù đó là cá nhân, nhóm hay cả phòng ban. Trước khi quyết định giao phó, hãy xem xét kỹ những yêu cầu của công việc cũng như năng lực của đối tượng mà bạn dự định sẽ phân công.

KHÍCH LỆ TINH THẦN LÀM VIỆC

Cảm giác được đóng góp công sức và đạt thành tích trong công việc có ý nghĩa rất quan trọng đối với mọi nhân viên. Phân công đúng người, đúng việc sẽ khích lệ tinh thần, trách nhiệm làm việc của nhân viên, làm họ hài lòng với bản thân vì cảm thấy mình có giá trị hơn. Việc phân công đồng nghĩa với việc tăng thêm quyền hạn và đây cũng là một động lực thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả. Việc phân công cũng sẽ giúp nhân viên ngày càng tiến bộ hơn vì họ có cơ hội phát huy năng lực, tích lũy kinh nghiệm và củng cố sự tự tin. Vì vậy, để đạt được những điều này, bạn hãy xây dựng một môi trường làm việc lý tưởng, một môi trường mà mọi người đều nắm rõ nhiệm vụ và trách nhiệm được giao, đồng thời được trang bị đầy đủ kỹ năng và nguồn lực cần thiết. Hãy thường xuyên tổ chức những buổi họp thảo luận, trao đổi, phản hồi và xem đây chính là công cụ để duy trì động lực làm việc của những người được phân công.

6 Hãy chắc chắn rằng bạn đủ kinh nghiệm và kỹ năng chuyên môn để hướng dẫn, huấn luyện cho nhân viên.

7 Khi việc phân công không đem lại hiệu quả, hãy tự hỏi: "Tôi đã làm sai điều gì?".

HẬU QUẢ CỦA VIỆC ÔM ĐỒM CÔNG VIỆC

Việc phân công hiệu quả đòi hỏi bạn phải có thời gian để tổ chức và sắp xếp công việc; nhưng nếu bạn không phân công mà cứ ôm đồm hết mọi việc thì cái giá phải trả sẽ là rất lớn. Khi ấy, chẳng những cách làm việc của bạn thiếu khoa học, tổ chức mà bạn sẽ phải mất nhiều thời gian để xử lý những việc vụn vặt. Hậu quả, bạn phải làm thêm giờ để kịp tiến độ công việc, tinh thần làm việc của nhân viên giảm sút do không được phát huy hết năng lực

còn các kế hoạch, quy trình làm việc bị tắc nghẽn, và công việc chắc chắn không thể đạt hiệu quả cao. Về lâu dài, tất cả những yếu tố này sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng tới hoạt động của toàn công ty.

▼ PHÂN CÔNG KÉM HIỆU QUẢ

Nếu không giao việc cho nhân viên, nhà quản lý đừng bao giờ hy vọng hoàn tất cả "núi" công việc còn nằm trên bàn.

