



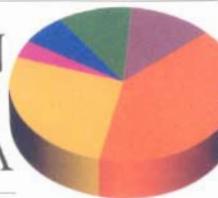
CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

LEADING EFFECTIVELY

LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ



- CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO
- KINH NGHIỆM
- CHỨC NĂNG • VAI TRÒ
- CHIẾN LƯỢC • THAY ĐỔI
- LÃNH ĐẠO • QUẢN LÝ NHÓM
- QUYỀN LỰC • ỦY QUYỀN
- TRUYỀN THÔNG HIỆU QUẢ



CẨM NANG QUẢN LÝ

LÃNH ĐẠO
HIỆU QUẢ

LEADING EFFECTIVELY

CẨM NANG QUẢN LÝ

LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

LEADING EFFECTIVELY

ROBERT HELLER



Tổng hợp và Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÍ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
2004

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

HỌC CÁCH LÃNH ĐẠO

Tập trung vào chất lượng

6

Học hỏi từ người khác

8

Học hỏi kinh nghiệm

10

Hoàn thiện các vai trò

12

Phát triển điểm mạnh

16

Dánh giá khả năng
lãnh đạo của bạn

18

LÃNH ĐẠO NGƯỜI KHÁC

Chuẩn bị lãnh đạo

20

Thành lập nhóm

22

Sử dụng quyền hành

26

Ủy nhiệm

28

Giao tiếp rõ ràng

32

Tạo sự năng động cho nhóm

34

Ban lãnh đạo

36



NÂNG CAO HIỆU QUẢ

Ra quyết định	38
Thiết lập mục tiêu	40
Phát triển sự cộng tác nhóm	42
Chủ trì thảo luận	46
Sử dụng các cuộc họp	48
Phân tích vấn đề	50
Hỗ trợ	52
Dánh giá kỹ năng lãnh đạo của bạn	54



KHUYẾN KHÍCH SỰ HOÀN HẢO

Động viên người khác	58
Xác định tầm nhìn	60
Hình thành ý tưởng	62
Quản lý công khai	64
Nâng cao thành tích	66
Cạnh tranh	68

LỜI GIỚI THIỆU

Chiếc khóa để lãnh đạo hiệu quả chính là khả năng làm chủ được những kỹ năng quan trọng, từ việc triển khai và quản lý các quá trình hoạt động đến việc truyền cảm hứng để người khác vươn đến sự hoàn hảo. **"Lãnh đạo hiệu quả"** sẽ cho bạn thấy cách tận dụng tốt nhất các cơ hội để học cách lãnh đạo, dù bằng cách quan sát người khác hay thông qua đào tạo chính thức hoặc nghiên cứu cẩn thận kinh nghiệm thực tế. Nó cung cấp cơ sở hoàn chỉnh cho những kỹ thuật thiết yếu, và giúp bạn biết cách áp dụng các kỹ thuật này vào công việc trong nhiều tình huống khác nhau. Với những thông tin quan trọng về những kỹ năng lãnh đạo thiết yếu, bao gồm: giao tiếp, huấn luyện, sử dụng quyền lực, học cách ủy quyền, cách phát triển cá nhân và nhóm, cùng như 101 lời khuyên có tính thực tế, quyển sách này sẽ giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo tự tin, đầy cảm hứng và sẽ lãnh đạo một nhóm hay một tổ chức một cách hiệu quả. Hai bài tập tự đánh giá sẽ cho phép bạn đánh giá và nâng cao khả năng lãnh đạo của mình.



ƯỚC MÌNH TỐI HƠN

HỌC CÁCH LÃNH ĐẠO

Không ai sinh ra đã có thiên hướng hoặc kỹ năng lãnh đạo, quản lý giỏi cả. Để trở thành một người lãnh đạo giỏi, bạn có thể kế thừa kinh nghiệm hoặc học hỏi những kỹ năng lãnh đạo thiết yếu thông qua những khóa học đào tạo chính thức và kinh nghiệm thực tế từ công việc.

TẬP TRUNG VÀO CHẤT LƯỢNG

Mục đích của việc lãnh đạo là giúp cho nhân viên hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Điều này liên quan đến việc đặt ra những mục tiêu công việc cao và có tính thực tiễn cho chính bạn và nhân viên của mình, sau đó tìm cách để cải tiến các hoạt động và thủ tục, đồng thời nỗ lực đạt được chất lượng tốt nhất trong mọi lĩnh vực.

▼ ÁP DỤNG CÁC TIÊU CHUẨN

Phối hợp chặt chẽ với cấp dưới để đưa ra những tiêu chuẩn chất lượng có thể định lượng để họ tìm cách thực hiện và đạt được hiệu quả cao nhất.

I

Luôn nỗ lực đặt chất lượng lên hàng đầu và không ngừng cải tiến.

ĐẶT RA NHỮNG TIÊU CHUẨN

Trước khi bạn và nhân viên có thể đạt được những mục tiêu chất lượng, cần phải hiểu rõ kỳ vọng của chính mình về cách thực hiện công việc và các tiêu chuẩn về hiệu quả làm việc cần phải đạt được. Khi đã xác định được những kỳ vọng này, bạn có thể thông tin cho nhân viên một cách rõ ràng, nhấn mạnh đến cam kết của chính bạn và trách nhiệm vươn đến sự hoàn hảo của mọi người.



NÂNG CAO TIÊU CHUẨN

2

Nên đưa tất cả thành viên tham gia vào những kế hoạch cải tiến chất lượng.

Duy trì và vượt qua tiêu chuẩn là một quá trình diễn ra liên tục liên quan đến tất cả mọi người. Hãy khuyến khích nhân viên phân tích các lĩnh vực khó khăn và cùng nhau tìm ra giải pháp. Khích lệ họ tham gia vào việc tìm kiếm phương cách cải tiến sản phẩm, quá trình và hiệu quả hoạt động, những khóa đào tạo bổ sung kỹ năng và kế hoạch đào tạo cần thiết. Phương pháp này không chỉ tạo ra ý tưởng mới và sự canh tân mà còn hình thành một bầu không khí gắn bó và kích thích, mà kết quả sẽ là nâng cao được tiêu chuẩn chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ.

CÁI TIẾN TIÊU CHUẨN CHẤT LƯỢNG

TIÊU CHUẨN MỤC TIÊU

CÁCH ĐẠT ĐƯỢC CHẤT LƯỢNG

LÃNH ĐẠO

Dẫn dắt cả nhóm hướng đến chất lượng tổng thể bằng cách liên tục cải tiến các quá trình và sản phẩm.

- Đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều hướng đến việc cải tiến liên tục trong tất cả các mặt hoạt động.
- Công nhận và đánh giá cao sự thành công trong nỗ lực của những cá nhân và nhóm xuất sắc.

CHIẾN LƯỢC

Tìm cách nâng cao và phát triển tinh thần, sứ mệnh, giá trị và phương hướng của công ty.

- Xác định tất cả mục tiêu nhằm đạt được những chuẩn mực chất lượng cao nhất.
- Truyền đạt mục tiêu chiến lược đến mọi người một cách rõ ràng, tiến hành đánh giá và cập nhật chúng đều đặn.

CON NGƯỜI

Bảo đảm rằng nhân viên được khích lệ và quản lý tốt, và cũng được ủy quyền để cải tiến liên tục.

- Đào tạo tất cả nhân viên để họ có được những kỹ năng và năng lực cần thiết để đáp ứng những mục tiêu chất lượng.
- Áp dụng thông tin hai chiều, từ trên xuống và dưới lên bằng mọi phương tiện thông tin có sẵn.

NGUỒN LỰC

Nhàm đến việc sử dụng nguồn lực tài chính và những nguồn lực khác một cách hiệu quả để đạt được mục tiêu của công ty.

- Đảm bảo tiên được quản lý một cách hiệu quả, và mọi người đều hiểu được tình hình tài chính của công ty.
- Sử dụng công nghệ tốt nhất sẵn có và cập nhật một cách nhất quán để đạt được mức độ hiện đại nhất.

QUÁ TRÌNH

Đảm bảo rằng tất cả những quá trình quan trọng kể cả quản lý đều đạt hiệu quả cao từ đầu đến cuối.

- Cải tiến các biện pháp hoạt động và phản hồi để duy trì động lực phát triển.
- Khuyến khích mọi người tạo ra những ý tưởng sáng tạo và mới mẻ để cải thiện quá trình hoạt động.

HỌC HỎI TỪ NGƯỜI KHÁC

Mọi ca sĩ thành công đều nhờ người thầy tốt, và những ca sĩ hàng đầu cũng thường truyền đạt lại kinh nghiệm cho đàn em. Nguyên tắc này được áp dụng tương tự cho người lãnh đạo. Bạn có thể học những kỹ năng lãnh đạo tốt hơn khi được đào tạo bài bản và phát triển những kỹ năng này tốt hơn nữa khi tiến hành đào tạo người khác.

CÀI THIỆN KỸ NĂNG

Nhà lãnh đạo phải liên tục đánh giá năng lực làm việc của mình, tìm cách cải thiện và mở rộng kỹ năng. Bạn có thể học hỏi được rất nhiều điều chỉ đơn giản bằng cách quan sát và học hỏi kinh nghiệm của những người đã thành công. Hãy tìm một nhà tư vấn giàu kinh nghiệm để được họ hướng dẫn một cách hiệu quả, hoặc cũng có thể tham gia vào một chương trình đào tạo chính thức.



▲ MỞ RỘNG KIẾN THỨC

Hãy tận dụng chuyên môn của đồng nghiệp trong những lĩnh vực cụ thể để mở rộng kỹ năng cho chính mình. Bạn có thể học được rất nhiều điều từ những người có kiến thức sâu rộng trong lĩnh vực của họ.

3 **Hãy luôn tìm kiếm cơ hội học hỏi những bài học quý giá từ người khác.**

4 **Hãy tham gia một khóa học bồi dưỡng nếu bạn muốn ôn lại những kỹ năng không được sử dụng đã lâu.**

THAM GIA CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO CHÍNH THỨC

Ngay cả những nhà lãnh đạo dày kinh nghiệm vẫn có thể nhận ra được những lợi ích của hình thức đào tạo chính thức. Việc đào tạo ở bên ngoài sẽ giúp bạn thoát khỏi những hoạt động thường ngày, và có được những góc nhìn mới mẻ. Đào tạo bên ngoài có thể giúp bạn theo kịp những khuynh hướng mới, đồng thời giúp ôn tập lại hay cung cấp những kỹ năng mới. Không nên chờ đợi cho đến khi được yêu cầu – hãy tự đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của mình và đăng ký tham gia những khóa học phù hợp với nhu cầu.

HUẤN LUYỆN NGƯỜI KHÁC

Việc đào tạo người khác sẽ đem đến nguồn kiến thức quý báu về những kỹ năng cần thiết để trở thành một nhà lãnh đạo có hiệu quả, việc này bao gồm: kỹ năng giao tiếp và truyền đạt rõ ràng, ra chỉ thị, thu nhận phản hồi, ủy quyền, động viên và phát triển năng lực nhân viên. Hãy luôn yêu cầu những người được bạn huấn luyện phản hồi lại – họ có thể cung cấp những nhận định hữu ích về khả năng của chính bạn. Hãy chia sẻ kinh nghiệm và chuyên môn của mình với người khác để tự mình có thể hiểu rõ thái độ, niềm tin, sự ưu tiên, và khả năng quản lý của chính mình. Hãy dành thời gian đào tạo nhân viên để phát hiện ra nhu cầu, động lực thúc đẩy họ, và cách phản ứng của họ đối với phong cách lãnh đạo của bạn. Hãy phát triển kỹ năng của nhân viên và giao nhiệm vụ cho họ để họ cảm thấy tự tin và có trách nhiệm hơn, đồng thời bạn cũng có thêm thời gian cho những hoạt động nhằm cải thiện kỹ năng lãnh đạo của mình.



MỘT NGƯỜI HUẤN LUYỆN GIỎI ►

Tự mình thực hiện nhiệm vụ đã phân công cho Jean là một điều rất dễ dàng đối với Gordon. Nhưng qua việc này, anh nhận ra rằng mình

dù né tránh một vấn đề quan trọng. Anh chỉ xem xét vấn đề trước mắt, chứ không tập trung giúp Jean nâng cao kỹ năng để làm việc tốt hơn trong tương lai. Anh đã hiểu được rằng: việc đào tạo người khác để họ tham gia vào công việc sẽ có hiệu quả hơn nhiều so với việc tự mình làm hết mọi thứ.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Gordon đã yêu cầu Jean, một trong những viên quản lý cấp hai, viết một báo cáo dài hơi, phải biết một ít kiến thức về tài chính. Gordon mặc nhiên cho rằng Jean đã hiểu được những điều cơ bản về kế toán quản lý, và anh đã vô cùng ngạc nhiên và thất vọng khi biết rằng Jean đã phạm phải nhiều sai sót vì không biết tí gì. Do thời gian thúc ép và do việc đó quá dễ đối với mình, Gordon đã viết lại báo cáo và thông qua nó. Jean đã yêu cầu

5 Hãy dùng những buổi huấn luyện vừa để học vừa để dạy.

6 Hãy làm gương cho nhân viên bằng cách tự mình tham gia vào các khóa đào tạo.

▼ NÂNG CAO TIÊU CHUẨN

Hay học hỏi những kỹ năng mới, phát triển những kỹ năng hiện có, đồng thời sử dụng kiến thức và kinh nghiệm của mình để mang lại lợi ích cho các đồng nghiệp. Nhờ đó, bạn sẽ nâng cao được hiệu quả công việc chung.

Nâng cao hiệu quả hoạt động

được nói chuyện. Cô ấy rất túc giận, và Gordon cho rằng đó là bởi vì anh ấy đã giàn lẩy việc viết báo cáo. Nhưng Jean bức mình vì một lý do khác. Khi cô ấy lén tiếng: "Anh muốn tôi học hỏi bằng cách nào đây khi không chịu giải thích rõ là tôi đã làm sai những gì?", Gordon lập tức nhận ra rằng mình đã không chỉ bảo được gì cho Jean. Sau đó, anh ấy đã dành thời gian để huấn luyện cho cô về kế toán quản lý, và cho cô tham gia một khóa học về tài chính.

HỌC HỎI KINH NGHIỆM

Việc thăng chức lên vị trí lãnh đạo trước đây thường phụ thuộc vào việc tăng cấp bậc trong công ty. Hiện nay, những công việc thiết yếu ngày càng được thực hiện bởi những nhóm công tác ngắn hạn trong những dự án cụ thể. Chúng mang lại cơ hội lý tưởng để học hỏi những kỹ năng lãnh đạo.

THAM GIA NHÓM DỰ ÁN

Hãy mở rộng kiến thức và học những kỹ năng mới bằng cách tham gia vào nhóm dự án. Những nhóm này thường được lập ra để tập trung vào những dự án mới của công ty. Những nhóm dự án có thể tồn tại lâu dài nếu dự án thành công, và trở thành độc lập so với hệ cấp tổ chức theo chiều dọc. Dự án càng kéo dài, thì các thành viên trong nhóm và vai trò của họ sẽ càng có nhiều khả năng thay đổi trong suốt thời gian dự án diễn ra. Điều đó có nghĩa là bạn có thể tham gia vào dự án ở vị trí cấp dưới, nhưng có hy vọng nhận được vai trò lãnh đạo về sau. Nhóm càng lớn, thẩm quyền càng rộng, và cơ hội thay đổi vai trò hoặc được thăng chức trong nhóm càng lớn. Việc học hỏi kinh nghiệm từ các dự án do người khác lãnh đạo cũng là một cách đào tạo có giá trị về cách thức quản lý dự án của chính mình.

7

Hãy tham gia vào các dự án như một cách để học thêm về những lĩnh vực khác.

Cấp dưới được
thăng chức để
lãnh đạo nhóm



Cấp dưới học hỏi
kinh nghiệm về kỹ
năng lãnh đạo khi
vẫn còn làm việc với
tư cách là một thành
viên của nhóm.



◀ HỌC HỎI KỸ NĂNG TỪ NHỮNG NHÓM DỰ ÁN

Làm việc trong nhóm dự án có thể mang đến cho bạn tất cả kinh nghiệm cần thiết để điều hành nhóm của mình. Hãy đề xuất sáng kiến và tận dụng bất cứ cơ hội nào này sinh.