



GT.0000026783

ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KỸ NĂNG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Đồng chủ biên: PGS.TS Ngô Kim Thanh
TS. Nguyễn Thị Hoài Dung

Giáo trình

KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

(Tái bản lần thứ nhất, có sửa đổi bổ sung)



(Management skills)



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

2012

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Đồng chủ biên:
PGS.TS. NGÔ KIM THANH
TS. NGUYỄN THỊ HOÀI DUNG

Giáo trình

KỸ NĂNG QUẢN TRỊ **(Management skills)**

(Tái bản lần thứ nhất, có sửa đổi bổ sung)

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
NĂM 2012

LỜI MỞ ĐẦU

Trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng như hiện nay, thì vai trò của nhà quản trị ngày càng trở nên phức tạp, vì họ không chỉ chịu trách nhiệm lớn hơn mà còn có những áp lực ngày càng nhiều hơn. Những nhà quản trị cũng phải cân bằng cả hai vai trò: quan hệ với lãnh đạo cấp trên và sâu sát với nhân viên dưới quyền để lãnh đạo họ cho có hiệu quả. Môn học này cung cấp những kiến thức cơ bản nhất và các kỹ năng cần thiết để giúp nhà quản trị ở các cấp điều hành doanh nghiệp có hiệu quả, đồng thời nhằm giúp các nhà quản trị vượt qua những trở ngại thường gặp nhất của đa số nhà quản trị mới vào nghề là sự thiếu hụt những kỹ năng và tài năng quản trị.

Môn học trang bị những kiến thức và kỹ năng cơ bản nhất gắn với nhiệm vụ của nhà quản trị trong điều hành các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Học xong môn học này sinh viên nắm chắc kiến thức và những kỹ năng thực hành quản trị kinh doanh, những hành trang và kinh nghiệm giúp cho sinh viên có thể thực hành nghiệp vụ kinh doanh ngay sau khi ra trường.

Kỹ năng quản trị là môn học mang tính thực hành, là cầu nối giữa các môn học có tính lý thuyết và các môn học kỹ năng sâu về từng mảng hoạt động quản trị kinh doanh cụ thể. Môn học **kỹ năng quản trị** được thiết kế theo phương pháp tương tác. Người học được phát triển các kỹ năng quản lý hiệu quả thông qua các hoạt động học tập hiện đại khác nhau như: thảo luận nhóm, nghiên cứu tình huống, thông qua các trò chơi đóng vai, học tập kinh nghiệm từ các học viên khác, và làm việc trên cơ sở những kinh nghiệm, vấn đề của chính bản thân và doanh nghiệp của mình. Những thảo luận cởi mở về các kỹ năng quản trị trên phương diện lý thuyết và thực tiễn còn giúp cho người học phát triển các kỹ năng cốt yếu của mình trong môi trường kinh doanh biến động như hiện nay, và đạt tới tính chuyên nghiệp cao hơn.

Môn học này không chỉ có giá trị cho các nhà quản trị kinh doanh trong công việc mà còn rất hữu ích trong cuộc sống của chính họ. Sau

khi học xong môn học này, những người tham gia sẽ có khả năng đánh giá đúng khả năng của mình và biết cách làm thế nào để nâng cao kỹ năng quản trị cho mình và những người cộng sự của mình.

Thực hiện chủ trương đổi mới mục tiêu đào tạo, nội dung chương trình, giáo trình của Bộ Giáo dục và Đào tạo và của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Bộ môn Quản trị doanh nghiệp đã tập trung biên soạn và xuất bản giáo trình môn học Kỹ năng quản trị lần đầu nhằm phục vụ cho dạy và học cho các hệ thuộc khối quản trị kinh doanh..

Giáo trình Kỹ năng quản trị lần đầu tiên xuất bản nhằm phục vụ cho việc học tập, nghiên cứu của sinh viên các hệ dài hạn, tại chức, bằng đại học thứ 2 thuộc chuyên ngành quản trị kinh doanh của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Giáo trình nhằm trang bị cho sinh viên những kiến thức cơ bản về nghiệp vụ và kỹ năng quản trị. Đây cũng là tài liệu tham khảo có giá trị không chỉ cho học viên hệ Cao học thuộc chuyên ngành của Khoa mà còn cho những nhà nghiên cứu, những người làm công tác thực tiễn kinh doanh và những ai quan tâm đến lĩnh vực quản trị doanh nghiệp hiện đại, và gia đình mình theo lối tư duy mới thời thế kỷ thứ 21.

Trong quá trình biên soạn giáo trình, chúng tôi đã cố gắng quán triệt quan điểm tiếp cận với những kiến thức mới trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp của thế giới, nhất là của các nước kinh tế phát triển. Mặt khác, chúng tôi cũng cố gắng chất lọc những vấn đề cơ bản nhất, phù hợp nhất với nhà quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay. Tái bản lần này chúng tôi đưa thêm hai kỹ năng: là kỹ năng tạo động lực làm việc cho nhân viên và kỹ năng tiếp cận định lượng. Nội dung giáo trình gồm 17 chương chia làm 4 phần:

- **Phần 1: Giới thiệu chung về kỹ năng quản trị**, gồm 2 chương: Chương 1: Nhà quản trị, chương 2: Đại cương về kỹ năng quản trị

- **Phần 2: Kỹ năng cá nhân**, gồm 5 chương: chương 3: Kỹ năng quản lý bản thân, Chương 4: Kỹ năng quản lý thời gian, Chương 5: Kỹ năng quản trị stress, Chương 6: Kỹ năng tư duy sáng tạo, chương 7: Kỹ năng xây dựng thương hiệu cá nhân.

- **Phần 3 Kỹ năng quan hệ con người**, gồm 5 chương: Chương 8: Kỹ năng giao tiếp, Chương 9: Kỹ năng đàm phán, Chương 10: Kỹ năng trao việc và ủy quyền, Chương 11: Kỹ năng quản trị xung đột, Chương 12: kỹ năng tạo động lực làm việc.

- **Phần 4: Kỹ năng chuyên biệt trong quản trị điều hành**, gồm 5 chương: Chương 13: Kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề, Chương 14: Kỹ năng thiết kế các yếu tố thương hiệu, Chương 15: Kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh, Chương 16: Kỹ năng phân tích tài chính, Chương 17: kỹ năng tiếp cận định lượng.

Giáo trình **Kỹ năng quản trị** được hoàn thành do kết quả lao động khoa học, nghiêm túc của tập thể giáo viên giảng môn kỹ năng quản trị thuộc Bộ môn Quản trị doanh nghiệp - Khoa Quản trị kinh doanh. Các tác giả trực tiếp biên soạn gồm:

PGS.TS. Ngô Kim Thanh, biên soạn chương 1, 2, 3, 8, 11, 12,13

TS. Nguyễn Thị Hoài Dung, biên soạn chương 10, 14

Ths. Trần Thạch Liên, biên soạn chương 16

Ths. Nguyễn Ngọc Điệp, biên soạn chương 9

Ths. Hoàng Thanh Hương, biên soạn chương 15

Ths. Đặng Kim Thoa, biên soạn chương 4, 6,17

Ths. Lương Thu Hà, biên soạn chương 5, 11

Ths. Hà Sơn Tùng, biên soạn chương 7

Ths. Vũ Hoàng Nam, biên soạn chương 17

Ths. Đoàn Xuân Hậu, biên soạn chương 13

PGS.TS. Ngô Kim Thanh và TS. Nguyễn Thị Hoài Dung đồng chủ biên

Giáo trình được tái bản lần này, mặc dù nhóm tác giả đã có nhiều cố gắng và nhận được sự góp ý của nhiều giảng viên, học viên và Hội đồng khoa học song không tránh khỏi những thiếu sót, chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các đồng nghiệp, các nhà nghiên cứu và anh chị em sinh viên.

Xin chân thành cảm ơn!

BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

PHẦN I

GIỚI THIỆU CHUNG VỀ KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

Chương 1

NHÀ QUẢN TRỊ

(Managers)

Chương này tiếp cận quản trị doanh nghiệp là một nghề và những nhà quản trị là người làm những công việc của nghề quản trị trong doanh nghiệp. Các nhà quản trị trong doanh nghiệp có thể được chia theo nhiều tiêu chí khác nhau và cũng có những yêu cầu về năng lực trình độ cũng như kỹ năng ở nhiều mức khác nhau tùy theo các loại công việc và vị trí, chức danh mà họ đảm nhận. Những yêu cầu và đòi hỏi của nghề quản trị trong điều kiện hiện nay ngày càng cao và mang tính chuyên nghiệp. Do vậy, các nhà quản trị kinh doanh thời đại mới cần có những kỹ năng quản trị rất đa dạng, nhưng trong môn học này chúng ta chỉ tập trung vào một số kỹ năng cơ bản như những gợi mở cách thức cho các nhà quản trị tự trau dồi và rèn luyện kỹ năng trong lĩnh vực quản trị của mình.

1. NGHỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

1.1. Quản trị doanh nghiệp là một nghề

Nói đến nhà quản trị doanh nghiệp là nói đến những người nằm trong bộ máy quản trị, trực tiếp tham gia vào các hoạt động quản trị và điều hành kinh doanh của một doanh nghiệp, hay nói chính xác là những người làm nghề quản trị doanh nghiệp, quản lý và điều hành doanh nghiệp một cách bài bản và mang tính chuyên nghiệp. Để hiểu rõ hơn những yêu cầu đặt ra

và những kiến thức cần biết và những kỹ năng phải có của nhà quản trị chúng ta cần hiểu thực chất của nghề quản trị doanh nghiệp.

Quản trị doanh nghiệp là một nghề. Ngày nay, quản trị được coi là một nghề, bởi vì những nhà quản lý trong cả bộ máy của doanh nghiệp có khuynh hướng ngày càng tách rời những người sở hữu, các quyền sở hữu cũng ngày càng được tách biệt. Các nhà quản trị được tuyển vào làm ở những vị trí trong doanh nghiệp như một nghề chuyên sâu. Ngoài ra, có nhiều tổ chức đang thực hiện chức năng đào tạo ra những nhà quản trị một cách chuyên nghiệp, nhằm phục vụ cho các nhu cầu quản trị của các doanh nghiệp và tổ chức kinh doanh, cũng như tổ chức phi chính phủ và các tổ chức xã hội. Quản trị doanh nghiệp ngày càng có nhu cầu sử dụng các nhà quản trị một cách chuyên nghiệp hơn.

Quản trị kinh doanh thực chất là một ngành rộng lớn, bao trùm nhiều lĩnh vực, ngành nghề trong xã hội. Quản trị kinh doanh có thể được tiếp cận theo ba góc độ chủ yếu: quản trị kinh doanh chung (đa ngành, đa lĩnh vực, đa chức năng); quản trị kinh doanh theo đối tượng (hay còn gọi là theo ngành) trong nền kinh tế như: kinh doanh công nghiệp, xây dựng, nông nghiệp, thương mại, du lịch, vận tải, bưu chính viễn thông, ngân hàng, bảo hiểm v.v...; quản trị kinh doanh theo chức năng trong doanh nghiệp như: quản trị nhân lực, tài chính, marketing, hậu cần, công nghệ, chất lượng v.v... Ngoài ra, còn có thể tiếp cận quản trị kinh doanh theo tiến trình quản trị trong doanh nghiệp như: hoạch định, tổ chức, điều hành, kiểm soát v.v... Ở đây, nói đến quản trị doanh nghiệp là muốn tiếp cận nghề quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp mang tính tổ chức, có tư cách pháp nhân, với qui mô lớn, có sự tham gia của đông đảo người lao động và có mối quan hệ với nhiều đối tác trong kinh doanh.

Nghề quản trị doanh nghiệp là một khoa học. Quản trị có đối tượng nghiên cứu cụ thể, có phương pháp phân tích và có lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu về các hoạt động quản trị trong lịch sử loài người. Quản trị cũng là một khoa học liên ngành, vì nó sử dụng nhiều tri thức của nhiều ngành khác nhau. Ở đây, quản trị doanh nghiệp là khoa học ứng dụng những

kiến thức tổng hợp và liên ngành để điều hành và quản lý những hoạt động của doanh nghiệp một cách có hệ thống, bài bản và chuyên nghiệp.

Nghề quản trị doanh nghiệp là một nghệ thuật. Thực hành quản trị là một nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lý thuyết quản trị nhưng cũng phải biết vận dụng các lý thuyết đó một cách linh hoạt vào những tình huống cụ thể, phải có kỹ năng quản trị thành thạo và mang tính chuyên nghiệp để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Thành công của những doanh nghiệp phần lớn là nhờ người sáng lập có khả năng làm cho công ty, nhãn hiệu sản phẩm của mình khác biệt so với sản phẩm nhãn hiệu của các công ty khác. Cũng có khi, các nhà doanh nghiệp thành công nhờ biết tạo ra một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới, nhưng cũng có các doanh nhân đạt được thành công trong những ngành nghề truyền thống, thành công nhờ biết tạo ra cách thức cung cấp các sản phẩm quen thuộc một cách hoàn toàn khác biệt. Nghệ thuật kinh doanh hiện đại là đòn bẩy quan trọng của nền kinh tế hiện nay. Theo đó, các công ty được quản lý bằng nghệ thuật kinh doanh hiện đại phải là những công ty thành công không chỉ bởi có được nhà quản lý và nhân viên giỏi mà còn phải tạo ra lợi ích cho xã hội và nền kinh tế nói chung.

Từ “nghệ thuật” hiện nay đã mang thêm một số ý nghĩa hơi khác biệt so với ý nghĩa gốc của nó. Trước kia, một doanh nhân là một người tự lập nên cơ nghiệp và entrepreneurship được hiểu là một công ty hoàn toàn mới mẻ thành lập trên các lĩnh vực kinh doanh cũng hết sức mới lạ. Ngày nay, entrepreneurship đã mang một nghĩa rộng hơn để chỉ một phương thức quản lý điều hành công ty, một nghệ thuật kinh doanh và điều hành doanh nghiệp.

Nghề quản trị - Nghệ lãnh đạo doanh nghiệp

Để có được "vị trí quyền lực", nhà quản trị, những "ông chủ" tài năng không chỉ rèn luyện những kỹ năng chuyên sâu của mình mà còn bắt buộc phải trang bị đầy đủ kiến thức ngành nghề quản trị doanh nghiệp. Ở hầu hết các nước trên thế giới (trong đó có Việt Nam), đây là nghề có số người theo

học đồng nhất tạo nên một mạng lưới liên kết rộng nên tính liên thông và hội nhập quốc tế về ngành nghề kinh doanh khá cao.

Nghề quản trị doanh nghiệp đòi hỏi phải biết dùng người và làm ăn có tổ chức, với qui mô lớn và bài bản. Nhà quản trị không chỉ tự quản lý bản thân mà quan trọng là phải biết giao việc, bố trí và quản lý các hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp.

1.2. Đặc trưng của nghề quản trị doanh nghiệp

Quản trị doanh nghiệp là việc thực hiện các hành vi quản trị quá trình kinh doanh để duy trì, phát triển công việc kinh doanh của một hoặc một số doanh nghiệp trong một ngành nào đó. Trong kinh doanh, quản trị doanh nghiệp bao gồm việc cân nhắc, tạo ra hệ thống, quy trình và tối đa hóa "hiệu suất" hoặc/ và "quản lý hoạt động kinh doanh" bằng quá trình tư duy và ra quyết định của nhà quản trị. *Nghề quản trị doanh nghiệp là ra quyết định*, sản phẩm của nhà quản trị là quyết định.

Môi trường làm việc năng động và luôn thay đổi. Công việc của nhà quản trị sẽ không dập khuôn máy móc một cách nhàm chán mà biến động không ngừng. Đây thật sự là sân chơi cho những nhà quản trị trẻ năng động, tự tin, đam mê thử thách trong công việc và có khả năng thích nghi cao với môi trường làm việc thay đổi liên tục. Chính sự chuyển động nhanh này sẽ giúp họ nhanh chóng trưởng thành về tuổi đời cũng như tuổi nghề. Mức lương của họ nhận được ở những vị trí như CEO, CFO hay trưởng phòng là những con số mơ ước đối với nhiều người.

Nghề quản trị doanh nghiệp “Nghề vất vả”

Yêu cầu đầu tiên với một doanh nhân, nhà quản trị đó là sức khỏe bởi việc chèo lái một doanh nghiệp vô cùng cực nhọc theo đúng nghĩa của từ này. Có thể nói, hoạt động quản trị doanh nghiệp là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu giúp việc kinh doanh đạt những lợi nhuận "khổng lồ" một cách lâu dài. Trong môi trường doanh nghiệp, hoạt động tập thể luôn được đề cao hàng đầu. Trong một công ty có rất nhiều bộ phận và việc liên kết các bộ phận lại và quản lý các hoạt động kinh doanh của các bộ phận, quản trị doanh nghiệp là công việc bắt buộc phải làm nhằm duy trì, thúc đẩy