



Kỹ năng **Lãnh đạo**

Tâm Việt Group



Một người lo

bằng

kho người làm



Nhu cầu về

TỐC ĐỘ

Disney cứ
5 phút công bố
một sản phẩm mới

Sony mỗi giờ
xuất xưởng 3
sản phẩm mới



3 NGƯỜI GIÀU NHẤT THẾ GIỚI



Bill Gates

56 Tỷ USD



Warren Buffet

52 Tỷ USD



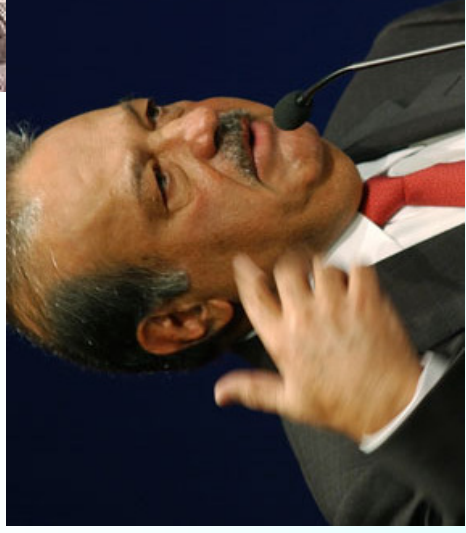
Carlos Slim Helu

49 Tỷ USD

157 tỷ USD



157 tỷ USD



**So với: Tổng GDP của 67
nước nghèo nhất
(khoảng 3 tỷ người)**

152 tỷ USD



Dẫn đầu

Hay

Theo đuôi



Tiến

vs. Biến



Thay đổi cách lãnh đạo?

- ✓ Môi trường kinh doanh thay đổi
- ✓ Cạnh tranh
- ✓ Toàn cầu hóa
- ✓ Vai trò và nhu cầu của con người thay đổi
- ✓ Trình độ các nhà quản lý thay đổi



Môi trường SXKD

Cũ

- ✓ Cách mạng công nghiệp
- ✓ Môi trường ổn định
- ✓ Tương lai dự đoán được
- ✓ Ít người được tiếp cận kiến thức và thông tin

Mới

- ✓ Thời đại thông tin
- ✓ Môi trường thay đổi nhanh
- ✓ Khó dự đoán tương lai
- ✓ Nhiều người được tiếp cận kiến thức và thông tin



Thay đổi
là cái duy nhất
không thay đổi



**Nếu ta tiếp tục suy nghĩ
và hành động như cũ,
ta sẽ *nhận được kết
quả như cũ?***



**Nếu ta tiếp tục suy nghĩ
và hành động như cũ,
ta sẽ mất hết
hoặc sẽ chết**



Kỹ năng lãnh đạo

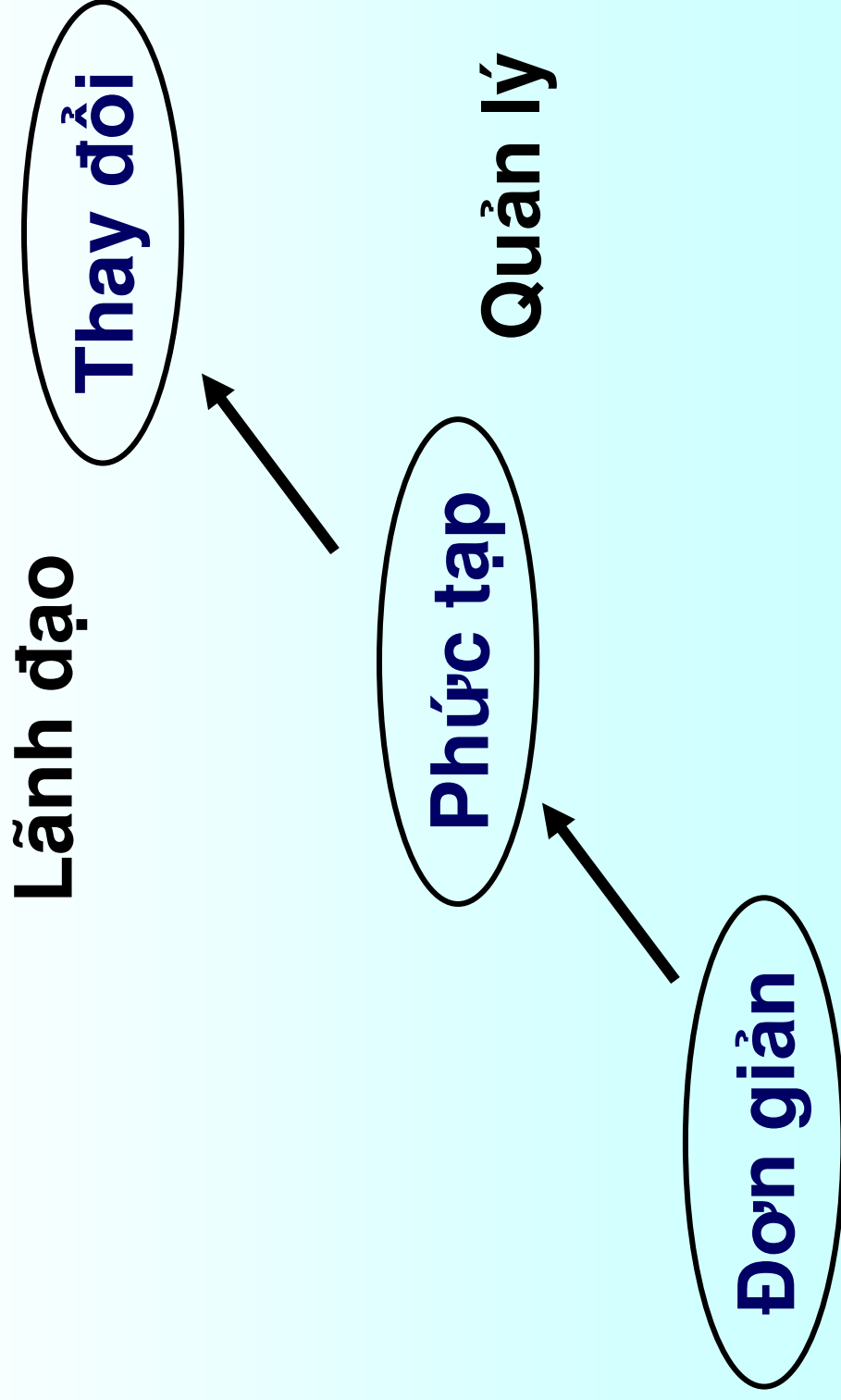
- ✓ Khái niệm chung
- ✓ Phong cách lãnh đạo
- ✓ Lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp



Kỹ năng lãnh đạo

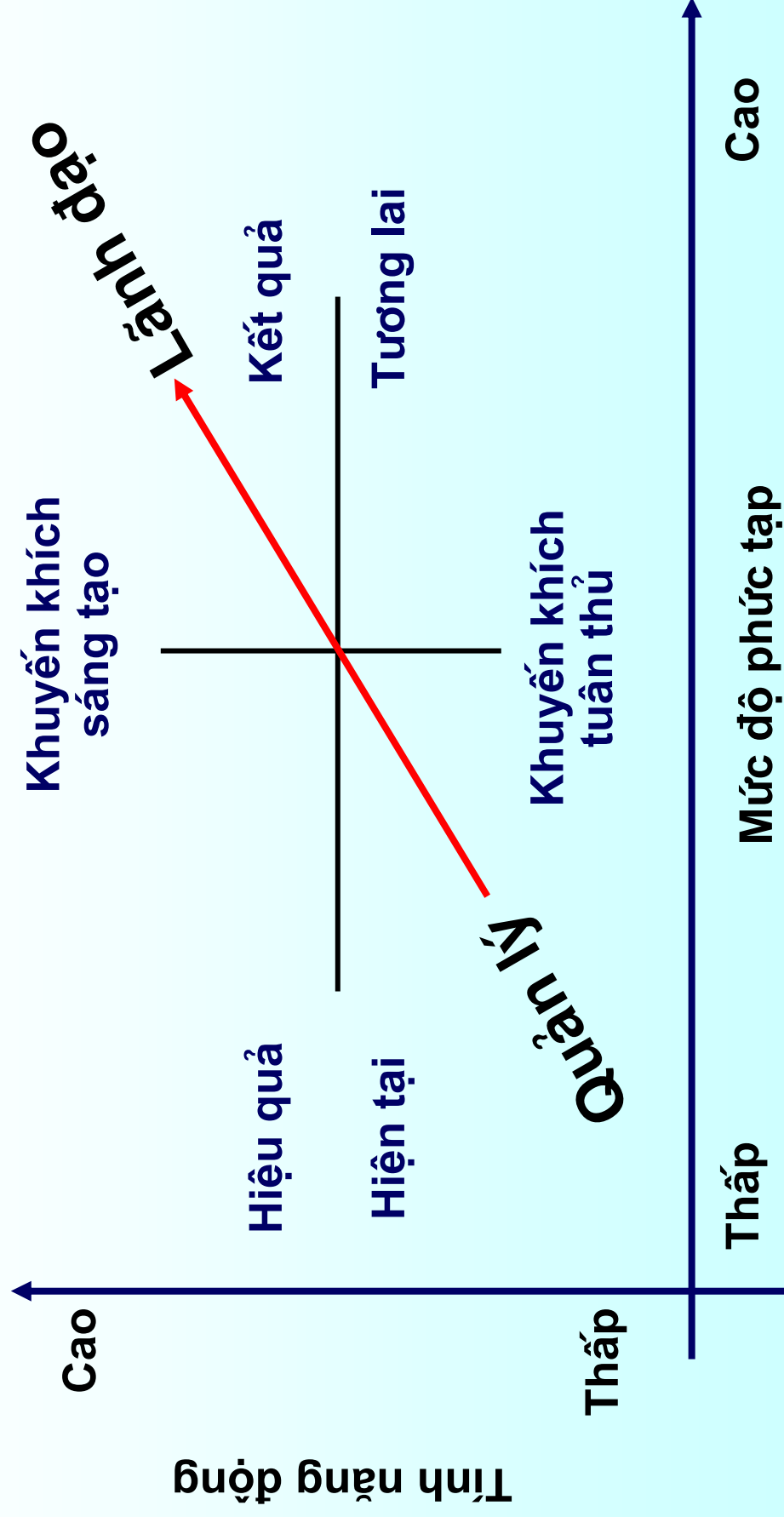
- ✓ Khái niệm chung
- ✓ Phong cách lãnh đạo
- ✓ Lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp

Quản lý hay lãnh đạo?





Môi trường và quản lý





Năm chức năng quản lý

- ✓ Lập kế hoạch (ko lập)
- ✓ Tổ chức
- ✓ Chỉ huy
- ✓ Điều phối
- ✓ Kiểm soát



**Không lập kế hoạch
là**

lập kế hoạch cho thất bại

Th. Phan

Kết cấu KHKD

1. Tóm tắt tổng quan
2. Mô tả công ty
3. Mô tả dự án
4. KH thị trường
5. KH sản xuất
6. KH quản lý
7. KH tài chính
8. Phân tích rủi ro
9. Phụ lục

Kết cấu KHKD

1. Tóm tắt tổng quan
2. Mô tả công ty
3. Mô tả dự án
4. KH thị trường
5. KH sản xuất
6. KH quản lý
7. KH tài chính
8. Phân tích rủi ro
9. Phụ lục



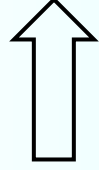
Vai trò quản lý

- ✓ Lập kế hoạch **P**lanning.
- ✓ Tổ chức **O**rganizing.
- ✓ Bố trí nhân sự **S**taffing.
- ✓ Chỉ đạo **D**irecting.
- ✓ Điều phối **CO**ordinating.
- ✓ Báo cáo **R**eporting.
- ✓ Dự trù kinh phí **B**udgeting.



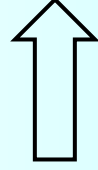
Các vai trò quản lý

Các vai trò quyết định



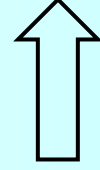
Người quản lý như là...
...doanh nhân
...người xử lý vướng mắc
...người phân chia nguồn lực
...người đàm phán

Các vai trò thông tin



Người quản lý như là...
...người theo dõi
...người phổ biến
...người phát ngôn

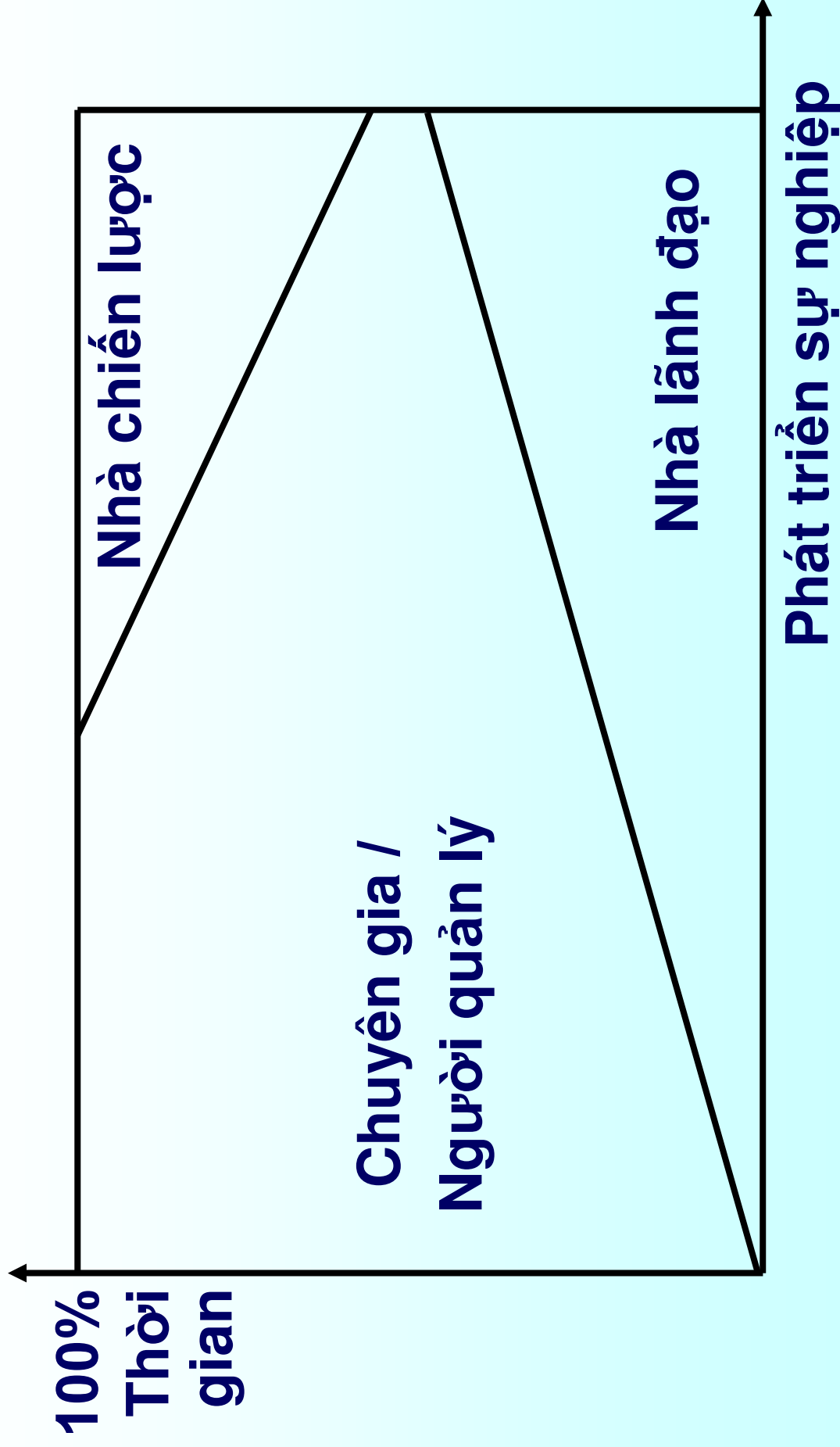
Vai trò giữa các cá nhân



Người quản lý như là...
...bù nhìn
...người liên lạc
...người lãnh đạo



Thời gian lãnh đạo - quản lý



Khái niệm lãnh đạo

- ✓ Ảnh hưởng đặc biệt
- ✓ Truyền cảm hứng
- ✓ Cá nhân/ nhóm thực hiện tốt công việc

Làm lãnh đạo?

+

✓ Quyền lực

✓ Giúp người khác

✓ \$

✓ Tôn trọng, địa vị

-

✓ Thời gian

✓ Đau đầu

✓ Thiếu quyền

✓ Cô đơn

Làm lãnh đạo?

+

✓ Cơ hội thăng tiến

✓ Người trong cuộc

✓ Kiểm soát nguồn lực

-

✓ Va chạm con người

✓ Chính trị

✓ Xung đột mục tiêu



Lãnh đạo là:

lãnh đạo

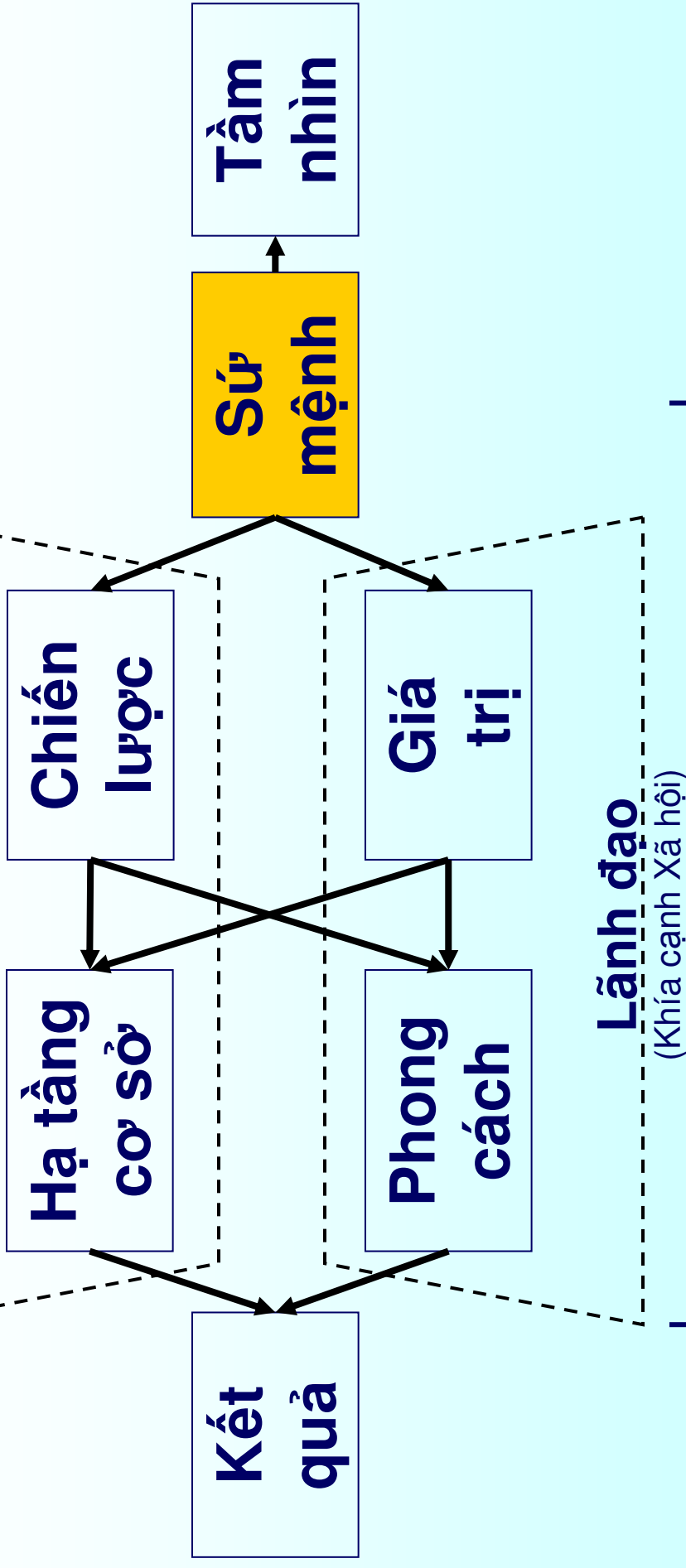
hay

kiểm soát?



Quản lý

(Khía cạnh Kỹ thuật)





Ông chủ hay lãnh đạo?

- ✓ Ông chủ tạo ra sự sợ hãi
- ✓ Người lãnh đạo tạo ra sự tin tưởng
- ✓ Ông chủ nói: “Tôi”
- ✓ Người lãnh đạo nói: “Chúng ta”
- ✓ Tính ông chủ tạo ra sự oán giận
- ✓ Sự lãnh đạo tạo ra sự nhiệt tình

Ông chủ hay lãnh đạo?

- ✓ Ông chủ tập trung vào bước tội
- ✓ Người lãnh đạo tập trung vào sự việc
- ✓ Ông chủ biết cách làm như thế nào
- ✓ Người lãnh đạo chỉ ra cách làm như thế nào
- ✓ Tính ông chủ làm công việc trở nên vất vả
- ✓ Sự lãnh đạo làm cho công việc trở nên thú vị

Ông chủ hay lãnh đạo?

- ✓ Ông chủ dựa vào uy quyền
- ✓ Người lãnh đạo dựa vào sự hợp tác
- ✓ Ông chủ ép buộc
- ✓ Người lãnh đạo dẫn dắt



Lãnh đạo so với quản lý

✓ Quản lý

- Giữ cho hệ thống tổ chức hoạt động trơn tru
- Tạo ra khả năng đoán trước và thứ tự ưu tiên
- Tạo điều kiện để làm ra các kết quả ngắn hạn

✓ Lãnh đạo

- Thiết lập và định hướng tương lai của tổ chức
- Tạo thay đổi có ý nghĩa lâu dài và quan trọng



Thế nào là định hướng?

- ✓ Chỉ ra mục tiêu và chiến lược thực hiện
- ✓ Phân loại mục tiêu theo thời hạn

Loại mục tiêu	Thời hạn
Tầm nhìn (Vision)	Vô hạn
Sứ mệnh (Mission)	10 năm
Mục đích (Goal)	Vài năm
Mục tiêu (Objective)	Năm
Chỉ tiêu (Target)	Tháng/ Quý
Công tác (Task)	Ngày/ Tuần



Xây dựng tầm nhìn

✓ Trả lời 4 câu hỏi:

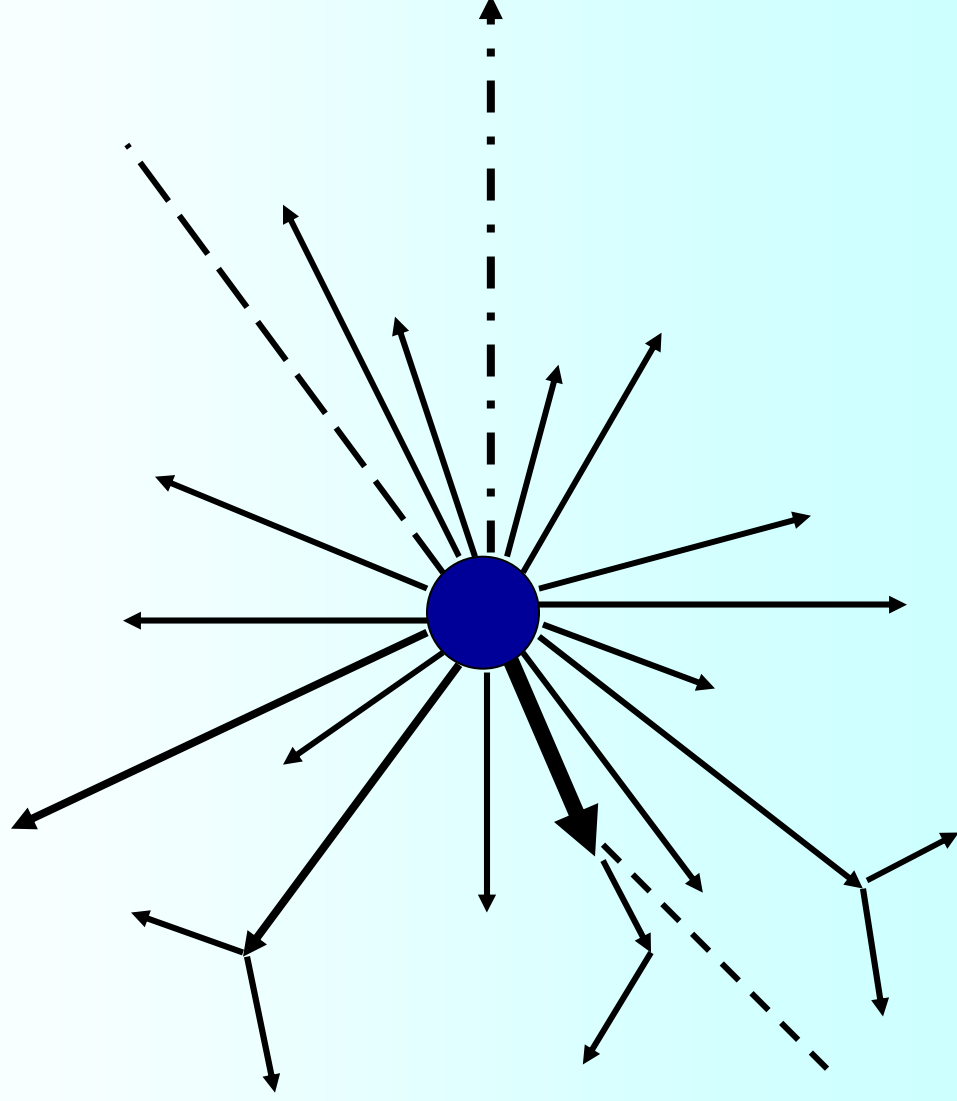
- Sản phẩm dịch vụ gì?
- Viễn cảnh tươi sáng?
- Triết lý và sức mạnh cốt lõi gì?
- Mục tiêu gì? Tại sao?

(Sức tích, diễn cảm, dễ nhớ, say mê lòng người)



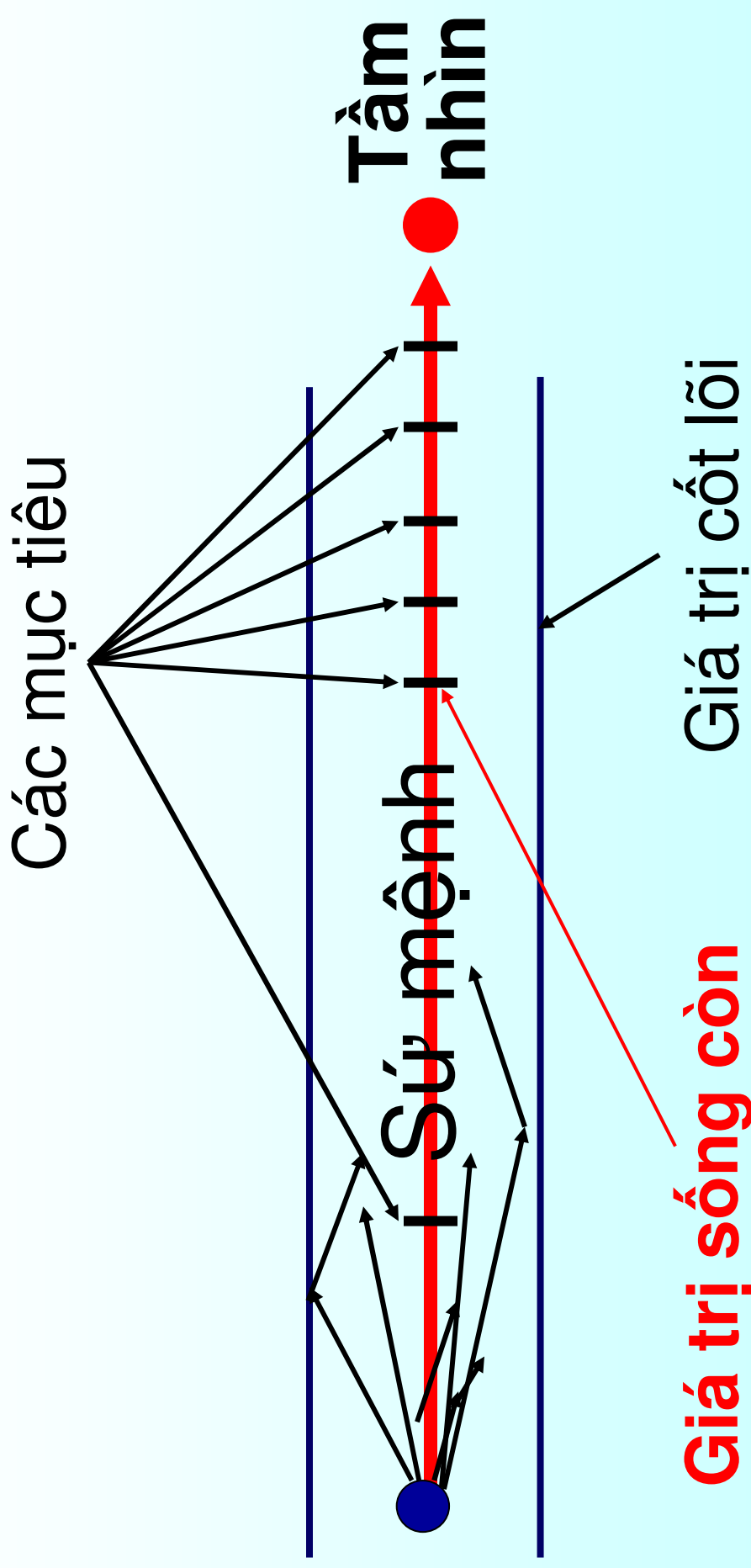
Tâm quan trọng của tầm nhìn

- ✓ “Tầm nhìn không phải là khẩu hiệu trên giấy
mà cần muôn vàn biện pháp để biến thành
niềm tin son sắt của nhân viên mọi thể hệ, là
kim chỉ nam cho hoạt động của tổ chức”
- ✓ Là ngọn cờ tập hợp lực lượng





Trọng tâm hóa chiến lược





Làm *Tâm* người *Việt* sáng hơn
Nâng *Tâm* người *Việt* cao hơn



TÂM NHÌN

Tâm Việt là tổ chức hàng đầu về giáo dục và đào tạo, nhằm giúp mọi người phát huy tối đa tiềm năng bản thân để sống hạnh phúc và thành đạt, cùng nhau xây dựng thế giới hoà bình, thịnh vượng.



SỨ MỆNH

Tâm Việt chuyên sâu đào tạo kỹ năng lãnh đạo bản thân, lãnh đạo tổ đội, lãnh đạo tổ chức và xây dựng văn hoá tổ chức nhằm phát huy tối đa tiềm năng của mỗi con người và cộng đồng.



GIÁ TRỊ CỐT LŨI

Nhân văn

Nhiệt tình

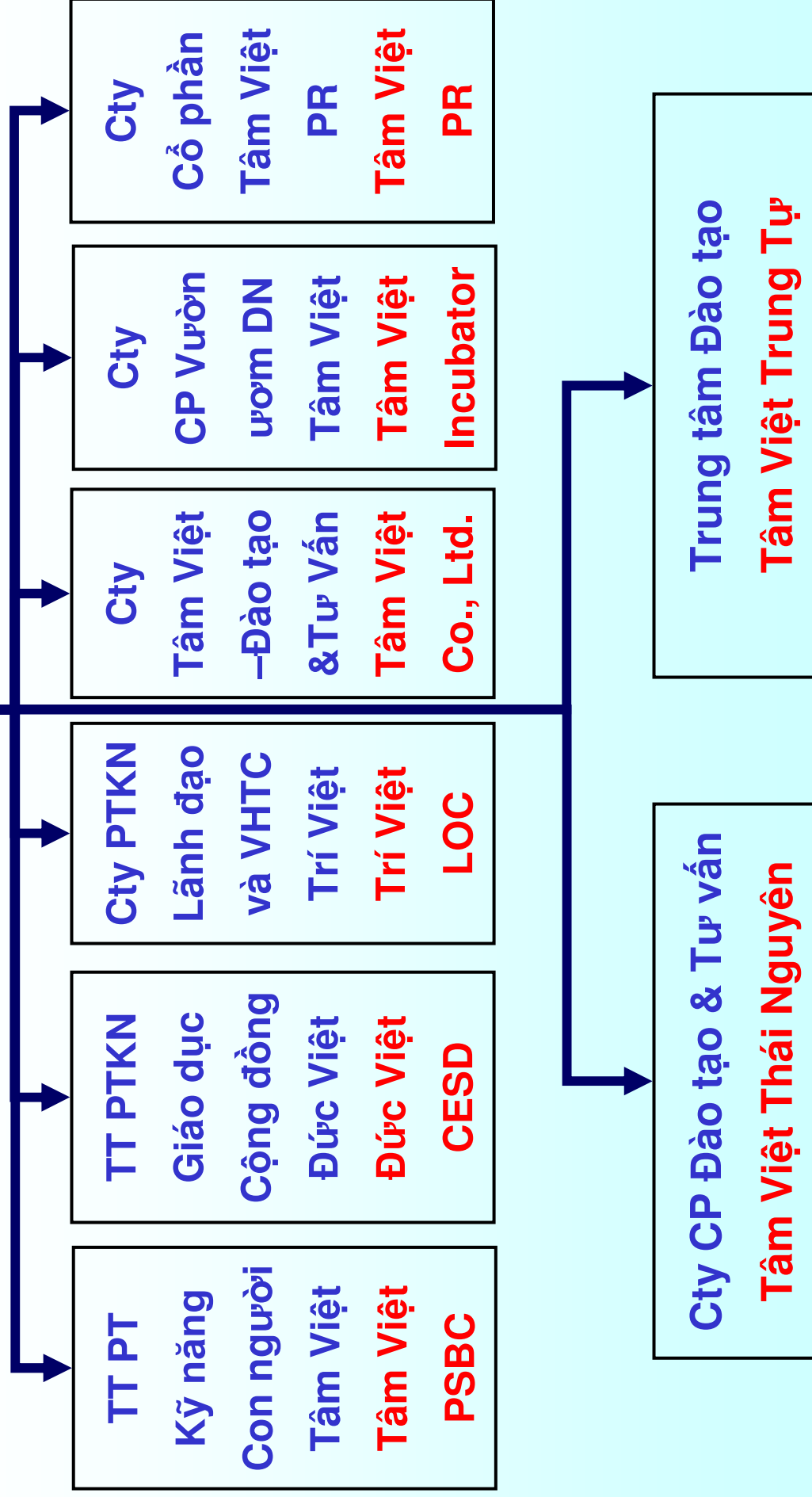
Kiên định

Gia tăng giá trị

Cùng tạo lập



Tâm Việt Group





Hoạt động của Tâm Việt

✓ Đào tạo:

Kỹ năng chưa được học trong trường

✓ Tư vấn:

Lập nghiệp, Quản trị doanh nghiệp



**FPT mong muốn trở thành một tổ chức
kiểu mới, giàu mạnh bằng nỗ lực sáng
tạo trong khoa học, kỹ thuật và công
nghệ, góp phần làm hưng thịnh quốc
gia, đem lại cho mỗi thành viên của
mình điều kiện phát triển đầy đủ nhất về
tài năng và một cuộc sống đầy đủ về
vật chất, phong phú về tinh thần.**



Lãnh đạo so với quản lý

Người quản lý...

Người lãnh đạo...

- **LÀM ĐÚNG VIỆC**

- **TÌM VIỆC ĐÚNG**

- Xác định mục tiêu rõ ràng
- Chỉ đạo, kiểm soát cấp dưới
- Thực hiện quyền lực
- Xác định “tầm nhìn”
- Gây cảm hứng, tạo cam kết
- Thực hiện ảnh hưởng



Lãnh đạo so với quản lý

Người quản lý...

- Có tính phân tích
- Tập trung vào việc duy trì
- **Hướng vào**

Người lãnh đạo...

- Có tính đổi mới
- Tập trung vào sự thay đổi
- **Hướng vào**

NHIỆM VỤ

CON NGƯỜI



Quản lý và...

... các mục tiêu

- Lập kế hoạch
- Dự trù ngân quỹ
- Kiểm soát
- Giải quyết vấn đề

Lãnh đạo và...

...các mục tiêu

- Thiết lập định hướng
- Tạo động cơ
- Gây cảm hứng



Quản lý và...

...con người

- Tổ chức, bố trí nhân sự

...văn hoá

- Sống cùng văn hoá

Lãnh đạo và...

...con người

- Liên kết con người

...văn hoá

- Tạo ra văn hoá



Lãnh đạo

hay

quản lý?



Quản lý Công việc

Lãnh đạo
con người

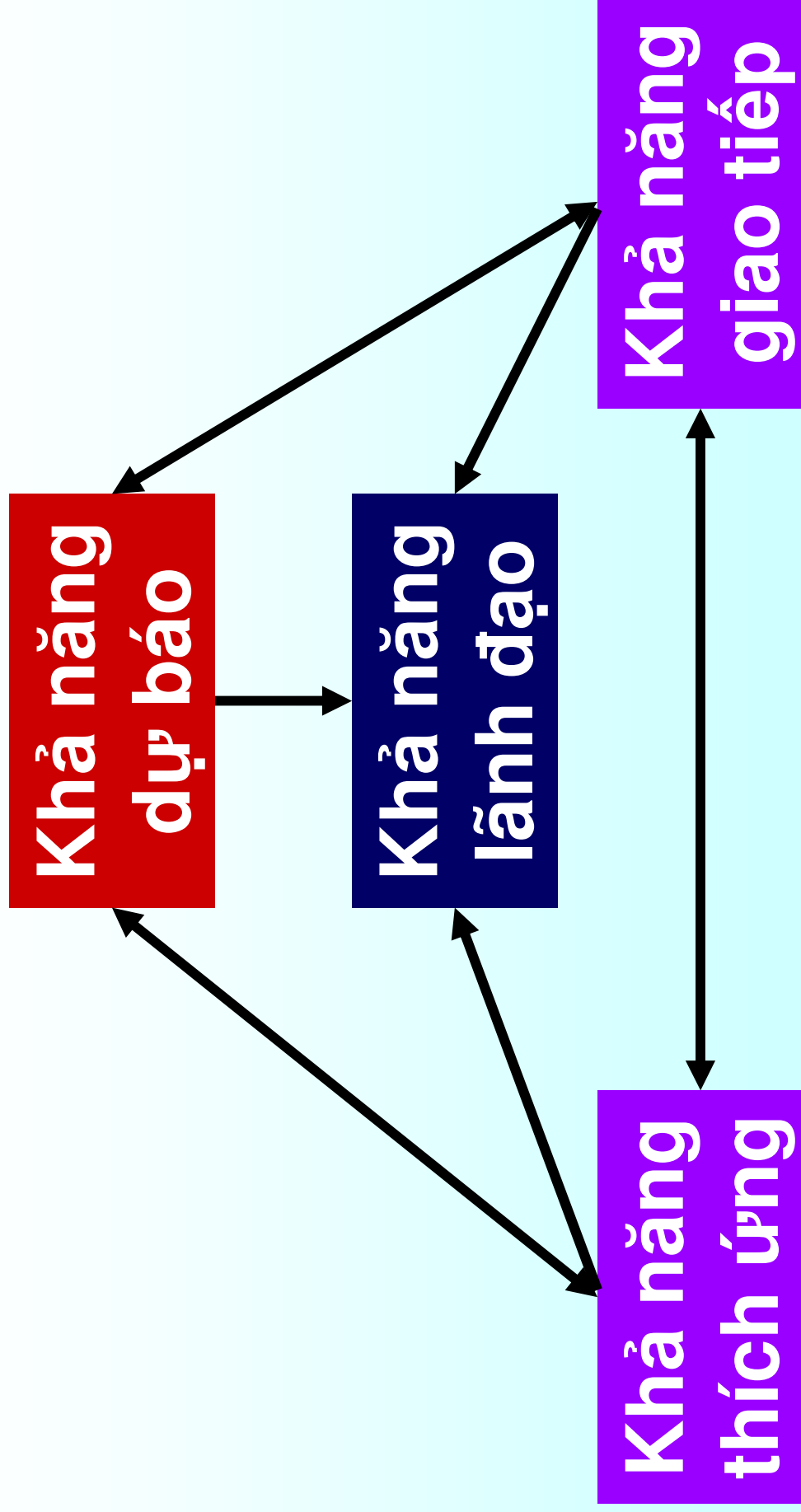


~~Ban lãnh đạo~~

Ban quản lý



Lãnh đạo trong kỷ nguyên mới



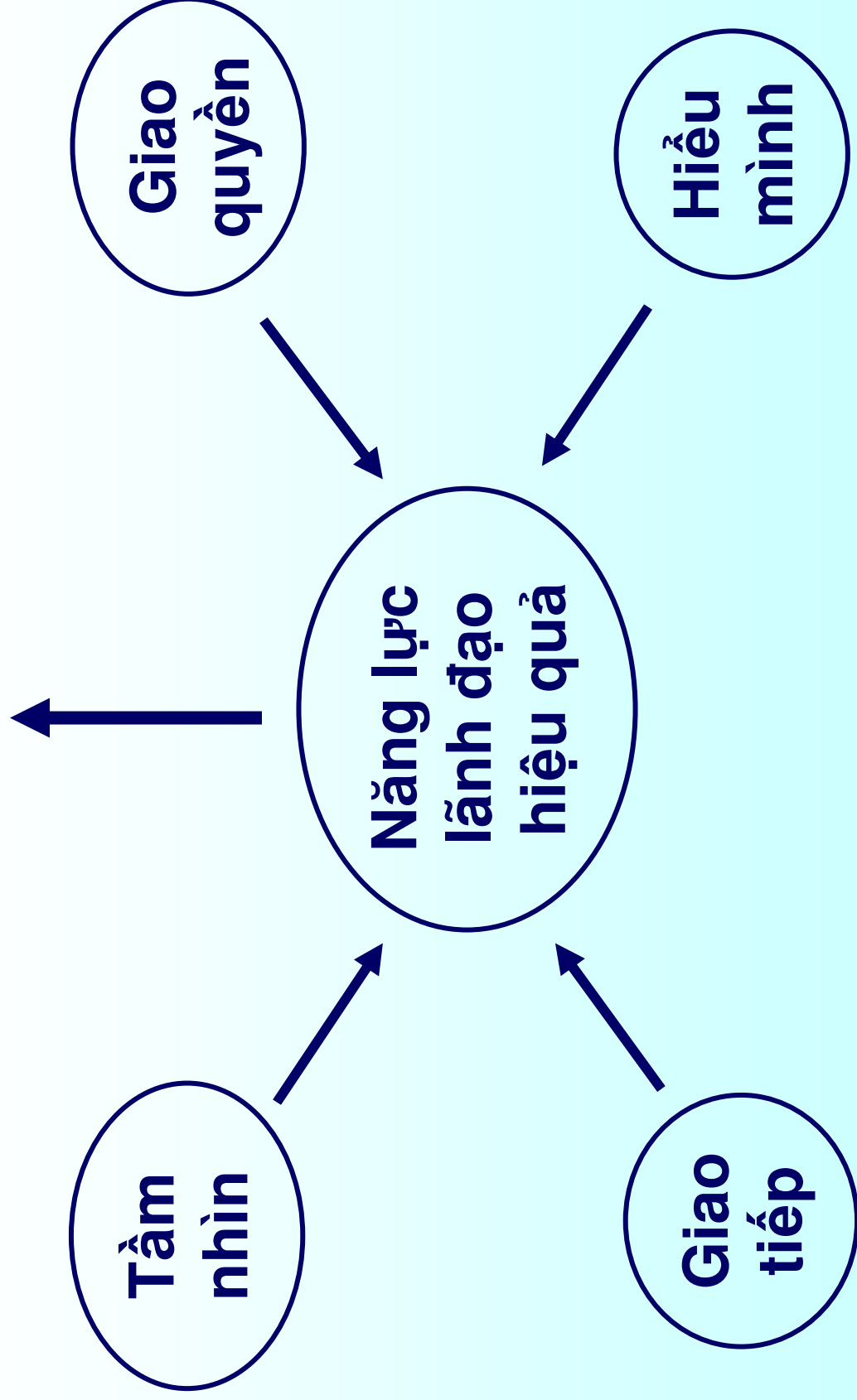
Kỹ năng lãnh đạo

✓ Khái niệm chung

✓ Phong cách lãnh đạo

✓ Lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp

Thành công



✓ Đặc điểm của các nhà lãnh đạo lớn:

- Gây cảm hứng
- Nghị lực, động cơ
- Trung thực, liêm chính, đáng tin cậy
- Có năng lực, nhìn xa trông rộng, tự tin
- Trí thông minh, kiến thức
- Năng động



Định hướng nhiệm vụ

- ✓ Tập trung vào lập kế hoạch đặt ra thời hạn
- ✓ Giao trách nhiệm, quy định tiêu chuẩn
- ✓ Đôn đốc hoàn thành nhiệm vụ
- ✓ Theo dõi kết quả thực hiện



Định hướng quan hệ

- ✓ Tập trung vào quan hệ chân thành và hỗ trợ
- ✓ Tôn trọng các tình cảm và nhu cầu, giao tiếp
- ✓ Động viên, tin tưởng
- ✓ Khuyến khích thông tin hồi đáp của cấp dưới



Tiếp cận theo phong cách

✓ Có 4 phong cách lãnh đạo điển hình

- Không chịu trách nhiệm hoặc không can dự
(nhiệm vụ thấp, quan hệ thấp)
- Chi phối hoặc độc đoán
(nhiệm vụ cao, quan hệ thấp)



Tiếp cận theo phong cách

✓ Có 4 phong cách lãnh đạo điển hình

- Nâng đỡ hoặc quan hệ con người
(nhiệm vụ thấp, quan hệ cao)
- Có tính tham gia hay dân chủ
(nhiệm vụ cao, quan hệ cao)



Phong cách: Nhà kỹ thuật

- ✓ Thiên về đồ thị hay hình vẽ
- ✓ Nghiêm túc, chăm chỉ, cẩn thận
- ✓ Logic, hợp lý, quyết đoán

“Xin hãy xem xét xu hướng chung trong ngành... Các số liệu 5 năm trước và năm nay cho thấy... Chúng ta đã sắp xếp lại một cách hợp lý... Chiến lược là kết quả của việc phân tích hợp lý các xu hướng trong và ngoài TC”.

Phong cách: Nghệ sỹ

✓ “Thoáng”, không chi tiết

✓ Cảm tính, sáng tạo, tưởng tượng phong phú

✓ Hăng hái, ‘đồng bóng’

“Chiến lược đến từ giấc mơ, từ tình yêu, từ trí tưởng tượng, từ nhận thức về xã hội, và cũng có thể từ những ý tưởng kỳ cục nhất.

Sự sáng tạo là động lực chính. Nó có vẻ không rõ ràng, dễ thay đổi, nhưng hành động sẽ điều chỉnh...”



Phong cách: Thợ thủ công

- ✓ Trung thành, quan tâm đến mọi người
- ✓ Gắn bó với tổ chức
- ✓ Kiên nhẫn, khôn ngoan, thẳng thắn, trách nhiệm

“Không thể nghĩ vào một ngày và thực hiện vào một ngày khác. chiến lược là sự kết hợp giữa bàn tay và khối óc, giữa định hướng và điều chỉnh, giữa ổn định và thay đổi...”



Ba phong cách

Nghệ sỹ	Thợ thủ công	Nhà kỹ thuật
✓ Sáng tạo	✓ Có trách nhiệm	✓ Bảo thủ
✓ Táo bạo	✓ Khôn ngoan	✓ Ngăn nắp
✓ Sôi nổi	✓ Nhân đức	✓ Nghiêm túc
✓ Đồng bóng	✓ Thẳng thắn	✓ Dứt khoát
✓ Cảm tính	✓ Thoáng	✓ Tự chủ



Ba phong cách

Nghệ sỹ	Thợ thủ công	Nhà kỹ thuật
✓ Năng động	✓ Thực tế	✓ Khoa học
✓ Truyền cảm	✓ Đáng tin cậy	✓ Logic
✓ Giàu tưởng tượng	✓ Chân thành	✓ Quyết đoán
✓ Kỳ quặc	✓ Chơn hoà	✓ Tử mỉ



Tiếp cận ngẫu nhiên

- ✓ Các ý tưởng cơ bản
 - Quản lý dựa vào tính cách
 - Bền vững
 - Khó thay đổi
 - Giữ phong cách hơn là thay đổi nó
 - Phong cách lãnh đạo nào là phù hợp nhất?



Hiểu các tình huống lãnh đạo

- ✓ Các biến số quan trọng
 - Chất lượng quan hệ lãnh đạo – nhân viên
 - Mức độ cơ cấu nhiệm vụ
 - Quyền hạn của chức vụ



Lãnh đạo theo tình huống

✓ Bốn phong cách lãnh đạo:

▪ Giao quyền:

- Cấp dưới chịu trách nhiệm về quyết định

▪ Tham gia:

- Chia sẻ ý tưởng và tham gia quyết định



Lãnh đạo theo tình huống

✓ Bốn phong cách lãnh đạo:

- Thương lượng:

- Giải thích và thuyết phục

- Chỉ bảo:

- Ra nhiệm vụ cụ thể và giám sát chặt chẽ



Lãnh đạo theo tình huống

✓ Phong cách lãnh đạo phụ thuộc:

- Sự sẵn sàng thực hiện của cấp dưới
- Khả năng kiểm soát



Ra quyết định

- ✓ Ba kiểu quyết định
 - Quyết định quyền lực
 - Quyết định tư vấn
 - Quyết định theo nhóm
- ✓ Kết quả tốt khi có phương pháp thích hợp



Cá nhân ra quyết định

- ✓ Lãnh đạo có chuyên môn giải quyết vấn đề
- ✓ Lãnh đạo tự tin, có khả năng làm một mình
- ✓ Người khác sẽ chấp nhận quyết định đó
- ✓ Ít hoặc không có thời gian cho việc tranh luận



Lắm thầy ráy ma



Quyết định theo nhóm

- ✓ Lãnh đạo thiếu thông tin để giải quyết vấn đề
- ✓ Vấn đề không rõ ràng, cần làm rõ tình hình
- ✓ Chấp nhận quyết định sẽ thực thi quyết định



Một cái đầu đã tốt

Hai cái đầu tốt hơn



Một cây làm chẳng nên non Ba cây chụm lại nên hòn núi cao



Không có “giải pháp tốt”

Chỉ có “giải pháp tốt nhất”



Kỹ năng lãnh đạo

- ✓ Khái niệm chung
- ✓ Phong cách lãnh đạo
- ✓ Lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp

Khái niệm VHDN

✓ Các quan niệm, giá trị và các quy tắc điều khiển các hành vi và thói quen:

- Phong cách làm việc
- Cách thức ra quyết định
- Phương thức giao tiếp
- Quan hệ nhân viên



Lãnh đạo và VHDN

- ✓ Lắng nghe và quan tâm đến nhân viên
- ✓ Giúp nhân viên hiểu và đóng góp vào tương lai lâu dài của công ty
- ✓ Tin tưởng, giúp nhân viên phát huy hết khả năng



Lãnh đạo và VHDN

- ✓ Cho NV thấy bức tranh thực của công ty
- ✓ Tạo điều kiện để nhân viên tham gia quản lý
- ✓ Giúp NV cân bằng nghĩa vụ và quyền lợi
- ✓ Tạo điều kiện để NV học tập và phát triển



**Vũ khí cạnh tranh
mạnh nhất là:**

**Học nhanh
hơn đối thủ**

- ✓ Khuyến khích rủi ro đúng mức
- ✓ Khuyến khích tính độc lập
- ✓ Phân tích điểm yếu thay vì chỉ trích
- ✓ Yêu cầu đưa ra giải pháp



Lãnh đạo và VHDN

- ✓ Khen ngợi, khích lệ công khai các thành tích
- ✓ Duy trì liên hoan hàng tháng
- ✓ Tặng quà nhỏ hàng tuần
- ✓ Kết thúc tuần bằng họp kết hợp vui chơi

Lãnh đạo và VHDN

- ✓ Gặp mặt ngoài cơ quan
- ✓ Liên hoan khi hoàn thành kế hoạch
- ✓ Thấu hiểu nhân viên
- ✓ Thiết kế nơi làm việc hấp dẫn



Xây dựng VHDN

✓ Quá trình xây dựng VHDN theo ba cách:

- Chỉ tuyển và giữ những người có cách sống, cách suy nghĩ và hành động giống mình
- Tuyển tuyển và hướng cấp dưới suy nghĩ và hành động giống mình
- Là một mẫu hình cho cấp dưới học tập



Tính cách của lãnh đạo khác sâu trong VHĐN



Lãnh đạo và VHDN

✓ Giai đoạn xây dựng:

- Lãnh đạo phải như một người cổ vũ
- Lãnh đạo phải truyền tâm nhìn và nhiệt tình

✓ Giai đoạn phát triển:

- Lãnh đạo như là người tạo ra văn hoá công ty



Lãnh đạo và VHDN

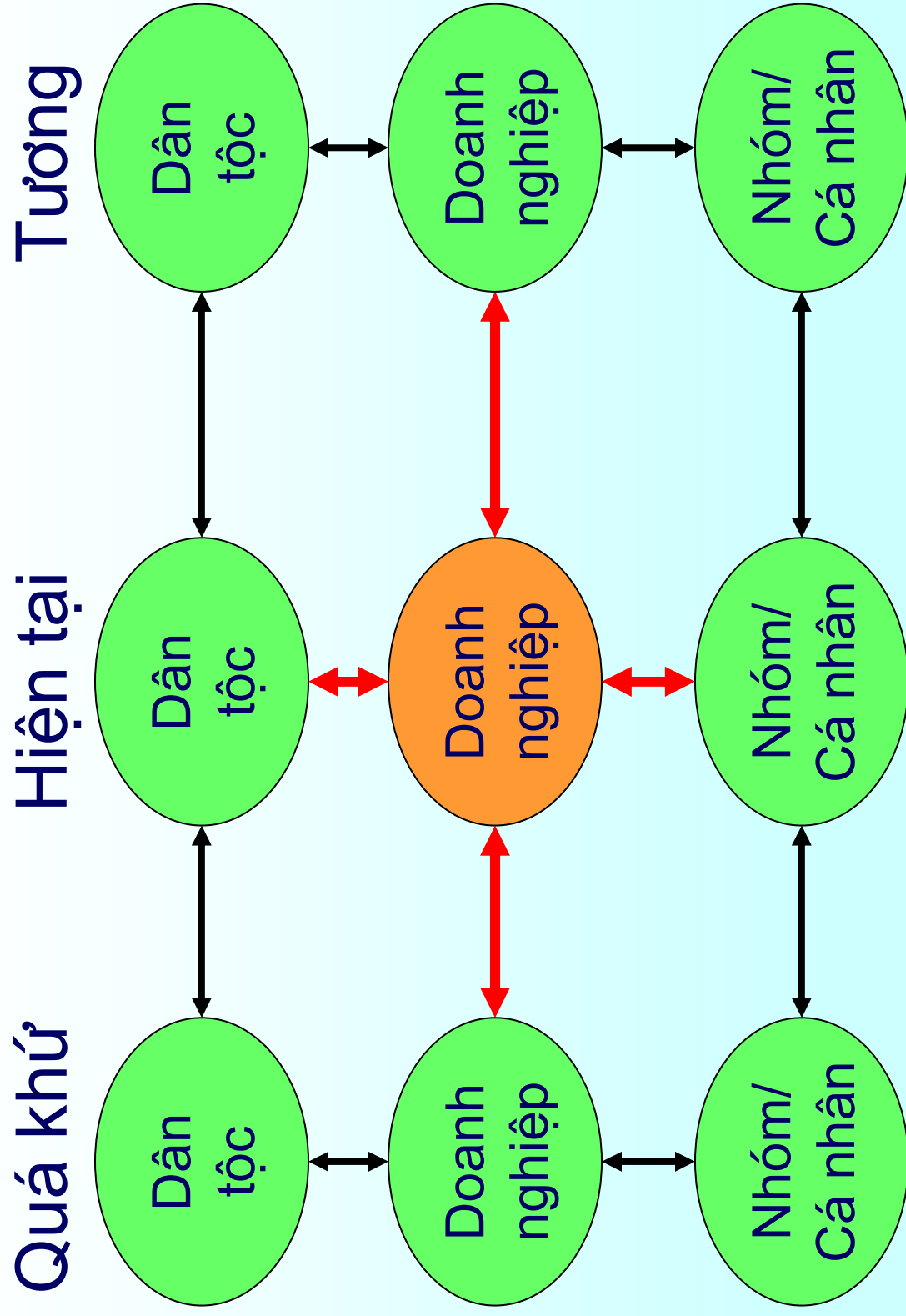
✓ Giai đoạn duy trì:

- Nhà lãnh đạo như một người duy trì văn hoá
- Người có đủ khả năng phát triển cùng công ty
- Nhận thấy những hạn chế của mình và tạo điều kiện phát triển một đội ngũ lãnh đạo mới

✓ Giai đoạn thay đổi:

- Nhà lãnh đạo là người khởi xướng thay đổi
- Nhà lãnh đạo khắc phục tâm lý lo sợ thay đổi

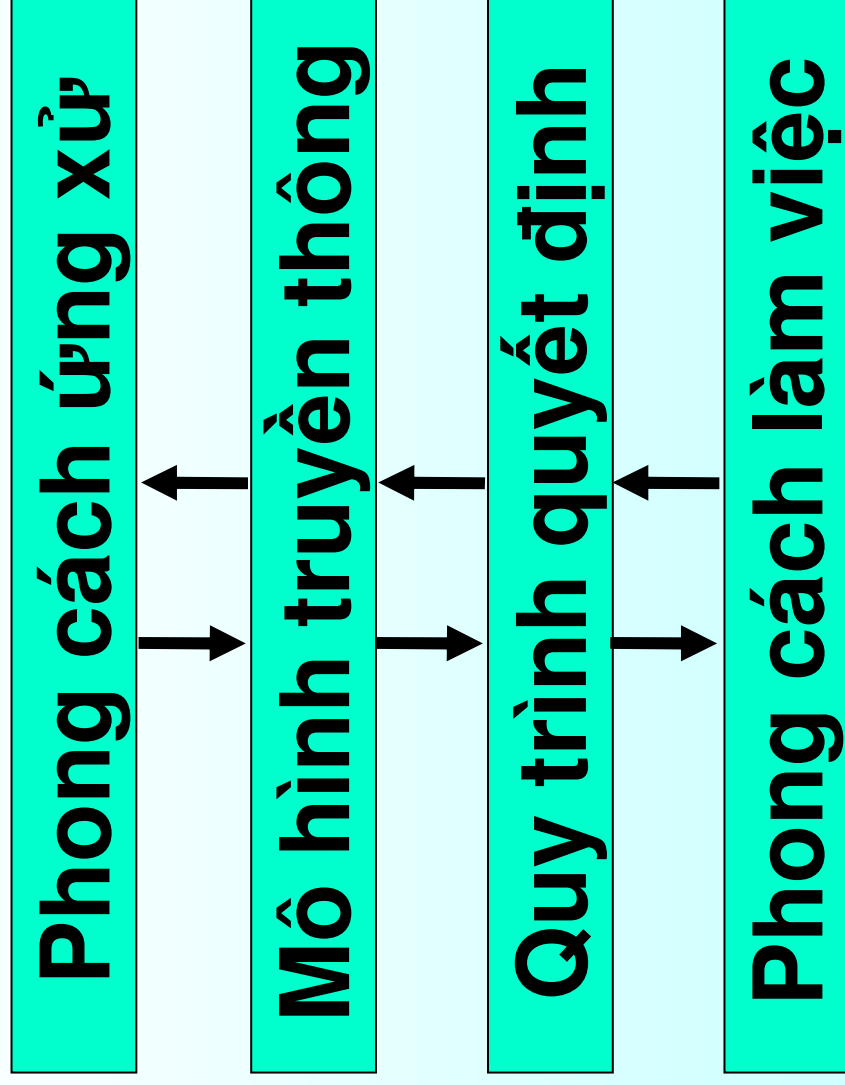
Văn hóa - Hệ thống



Mô hình tổng thể

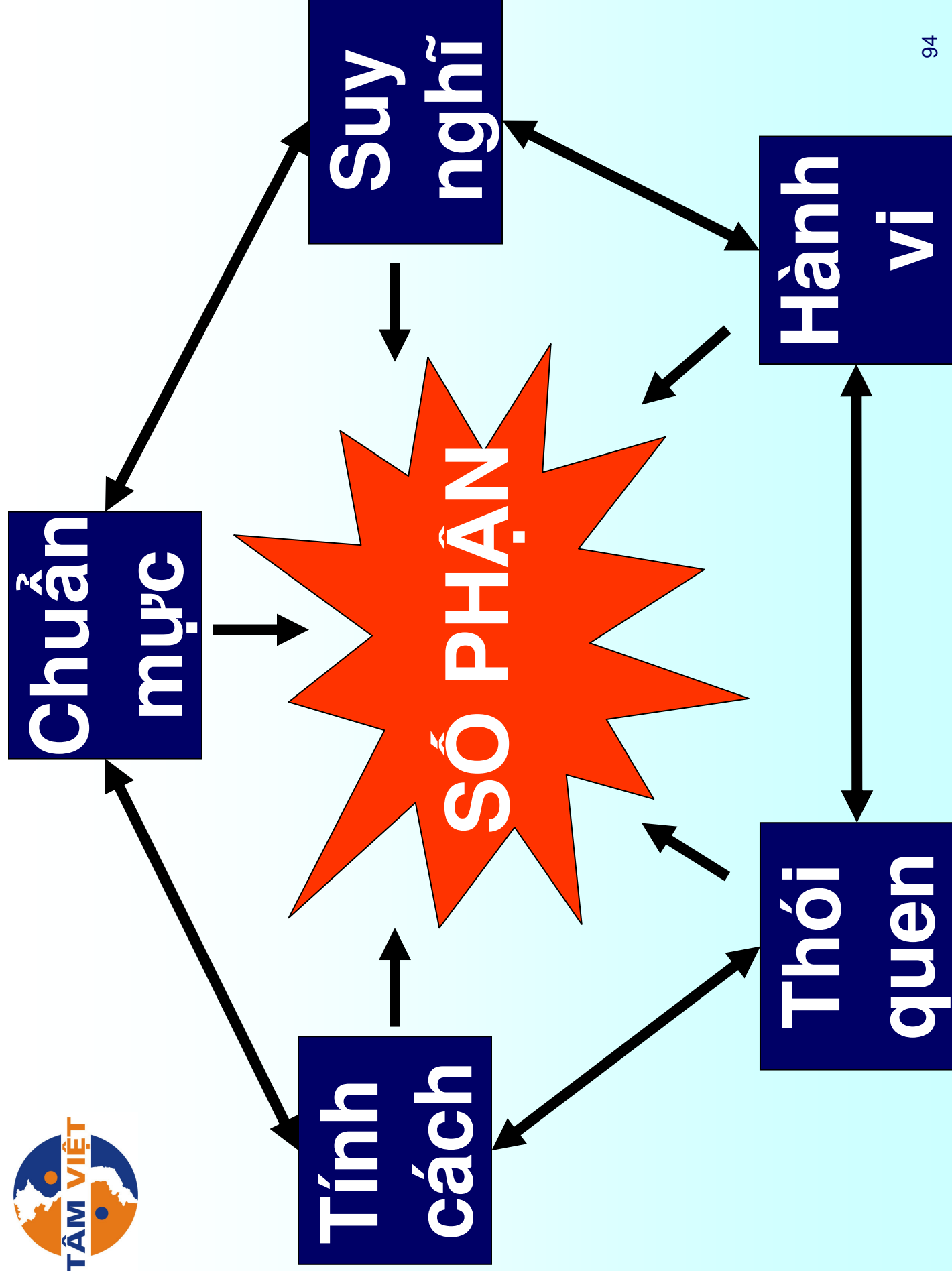


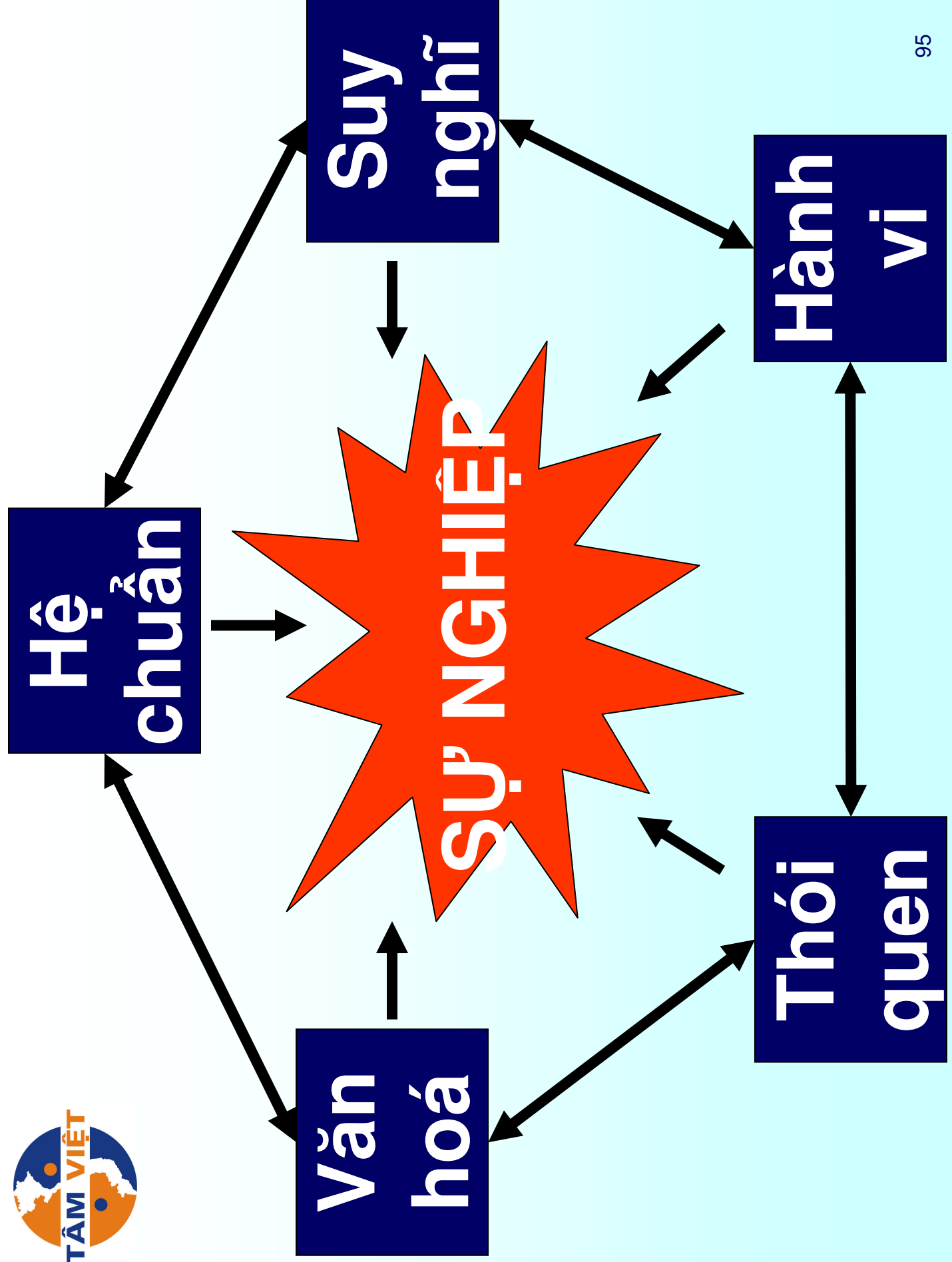
Mô hình hành vi





Văn hóa doanh nghiệp quyết định sự trưởn tồn và phát triển của doanh nghiệp







Người cây có ruộng

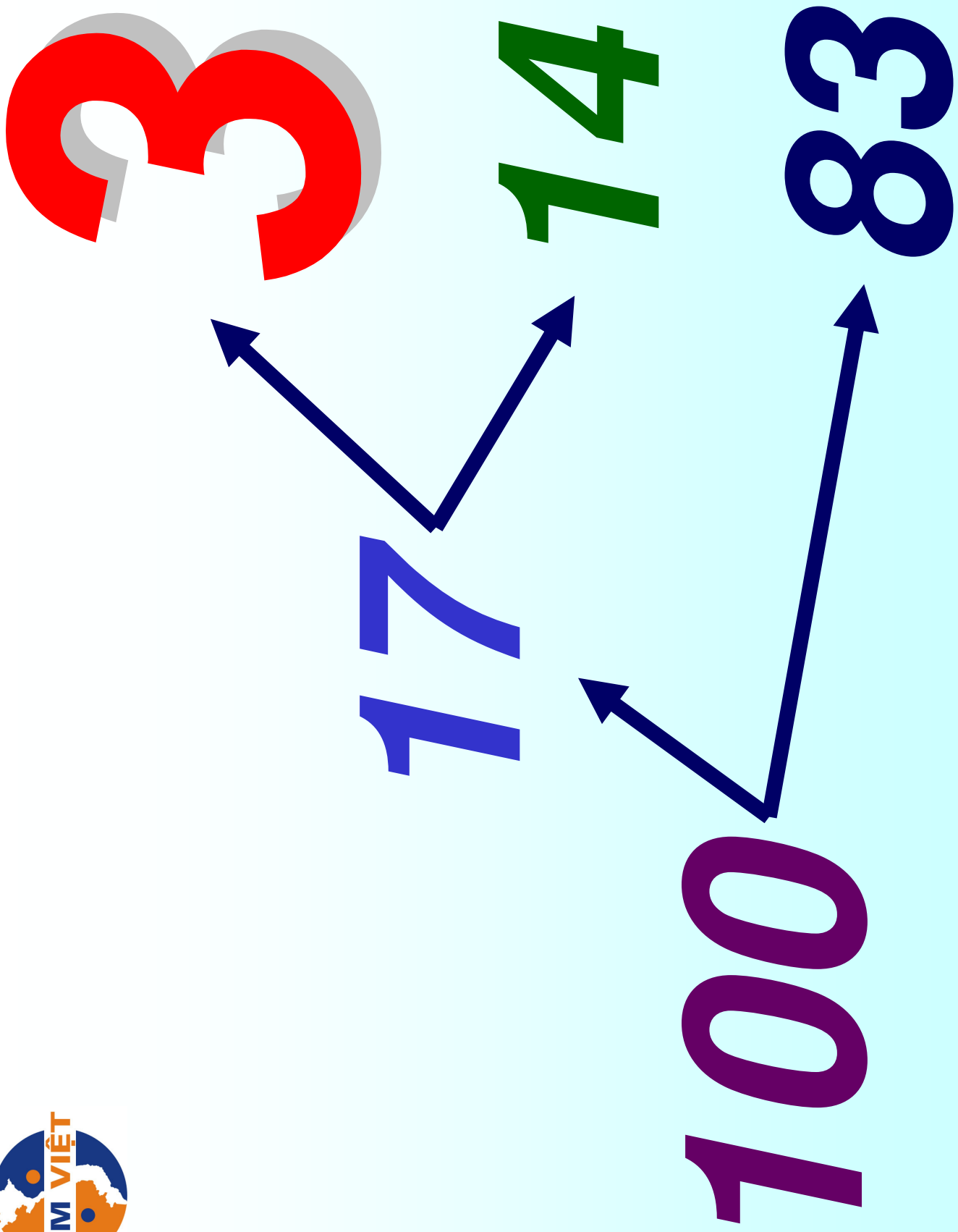


**Không có gì quý hơn
độc lập, tự do**

**“Tôi chỉ có
một ham muốn,
ham muốn tốt bậc.
Đó là nước ta được
độc lập, dân ta ai
cũng có cơm ăn áo
mặc, ai cũng được
học hành...”**



Chủ tịch Hồ Chí Minh



Kỹ năng lãnh đạo

- ✓ Khái niệm chung
- ✓ Phong cách lãnh đạo
- ✓ Lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp

Tóm lại

- ✓ Ai cũng có thể là nhà lãnh đạo tốt
 - Học để trở thành người lãnh đạo là việc khó
 - Nhiều người chọn cách không làm lãnh đạo
- ✓ Hãy là chính mình hơn là đóng kịch

Tóm lại

- ✓ Người lãnh đạo thông minh xem xét:
 - Tình hình: quan hệ làm việc tốt đến đâu?
 - Nhiệm vụ: rõ ràng/ không rõ ràng đến mức nào?
 - Quyền hạn: lãnh đạo cần bao nhiêu quyền hạn?
 - Con người: các yêu cầu của từng cá nhân?
 - Kỹ năng: năng lực và sự sẵn sàng của cấp dưới?



Người lãnh đạo giỏi ưu tiên lợi ích chung



Lãnh đạo là

Nhiệm vụ

không phải là

chức vụ