



**CHƯƠNG 4
NHÀ QUẢN TRỊ
PHONG CÁCH VÀ
NGHỆ THUẬT QUẢN TRỊ**



Nội dung chương 4

1

Nhà quản trị

2

Phong cách quản trị

3

Nghệ thuật quản trị

1. Nhà quản trị

1.1. Khái niệm và vai trò

1.2. Phân loại nhà quản trị

1.3. Các kỹ năng quản trị

1.4. Các yêu cầu

1.1. Khái niệm và vai trò

- **Khái niệm**
 - **Định nghĩa nhà quản trị**
 - + Theo nghĩa phổ biến
 - + Theo nghĩa rộng
 - **Phân biệt nhà quản trị, nhà doanh nghiệp, doanh nhân và nhà lãnh đạo**

Nhà lãnh đạo và nhà quản trị

NHÀ QUẢN TRỊ	NHÀ LÃNH ĐẠO
Chấp nhận thực tế	Khám phá thực tế
Duy trì	Phát triển
Bản sao	Bản gốc
Tập trung vào hệ thống và cấu trúc	Tập trung vào con người
Dựa vào việc kiểm soát	Truyền cảm hứng để tạo niềm tin
Có một cái nhìn ngắn hạn	Có một tầm nhìn dài hạn
Bắt chước	Khởi xướng
Chấp nhận hiện trạng	Thách thức hiện trạng
Hỏi thế nào và khi nào	Hỏi cái gì và tại sao
Luôn nhìn vào đường đáy	Nhìn vào đường chân trời
Là một người lính gương mẫu	Là chính bản thân mình
Làm đúng công việc	Làm điều đúng đắn
Quản trị, quản lý	Cải tiến



- Vai trò

+ Vai trò thông tin

+ Vai trò quan hệ với con người

+ Vai trò quyết định

Vai trò của nhà quản trị

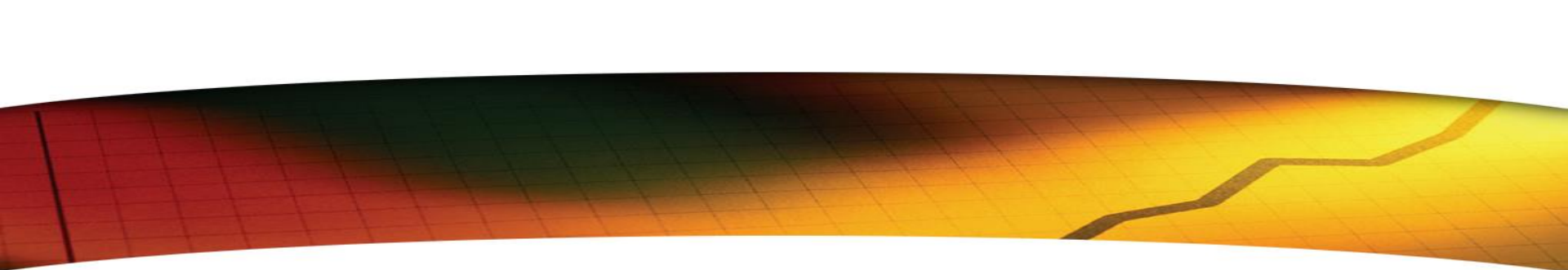
	VAI TRÒ	BẢN CHẤT
THÔNG TIN	Thu thập, xử lý thông tin	Trung tâm trung chuyển, lưu giữ, xử lý thông tin
	Truyền đạt	Chuyển giao những thông tin chọn lọc cho cấp dưới
	Phát ngôn	Chuyển giao những TT chọn lọc cho các đối tượng bên ngoài công ty
QUAN HỆ CON NGƯỜI	Đại diện	Thực hiện những nhiệm vụ mang tính nghi lễ, hình thức
	Lãnh đạo	Động viên, thúc đẩy cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ
	Liên kết	Là cầu nối liên kết mọi người trong và ngoài tổ chức
QUYẾT ĐỊNH	Người sáng tạo	Thiết kế và khởi xướng những thay đổi bên trong tổ chức
	Giải quyết xáo trộn	Tiến hành các hoạt động điều chỉnh cần thiết
	Điều phối các nguồn lực	Quyết định phân chia các nguồn lực trong tổ chức
	Đàm phán	Tham gia các cuộc thương lượng với các bên đối tác

1.2. Phân loại nhà quản trị

- Phân loại theo cấp bậc**
 - + Nhà quản trị cao cấp**
 - + Nhà quản trị cấp trung gian**
 - + Nhà quản trị cấp cơ sở**

Phân loại nhà quản trị theo cấp bậc



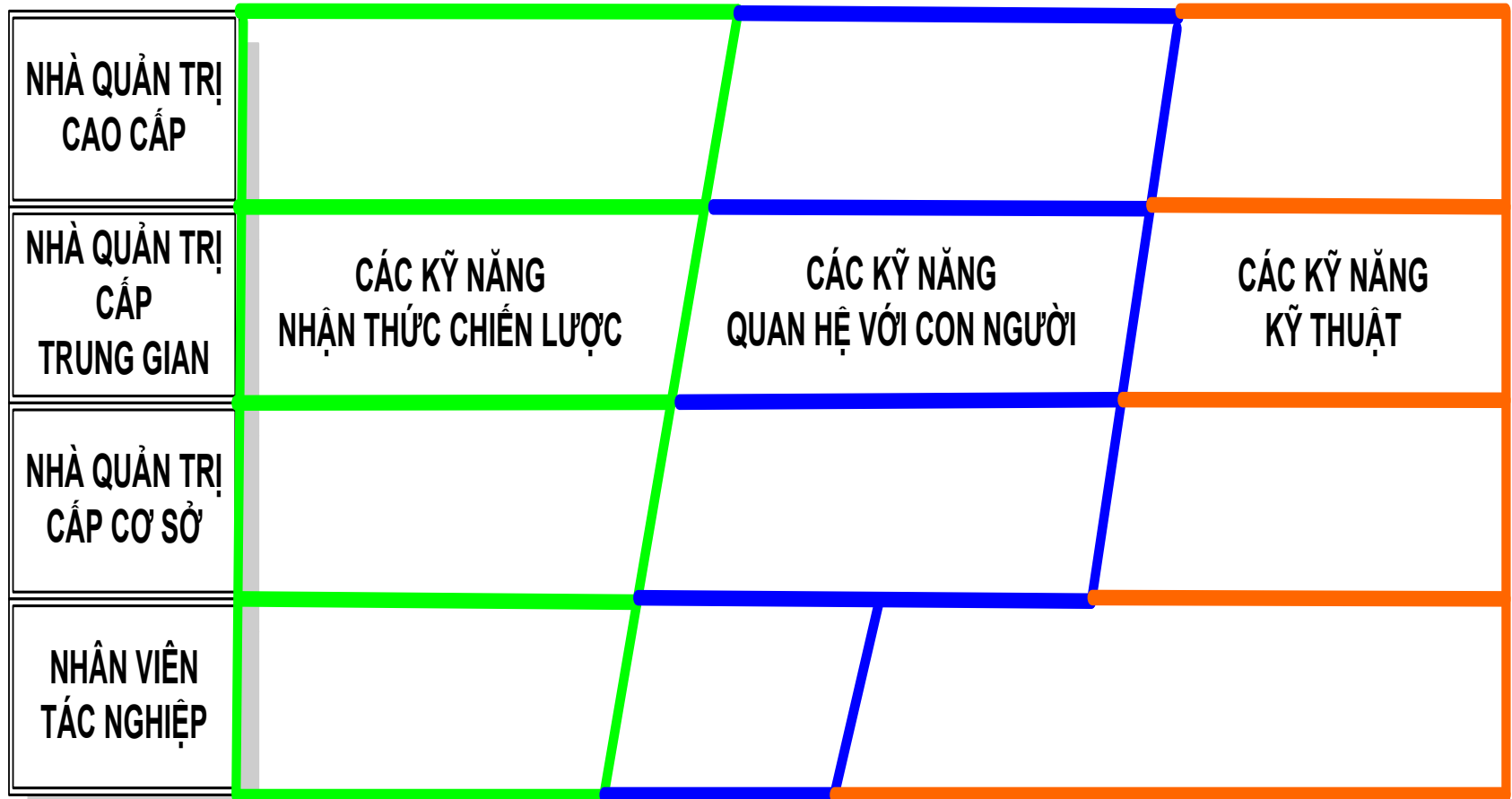
- 
- **Phân loại theo tính chủ thể và khách thể**
 - + **Nhà quản trị chủ thể (nhà quản trị điều hành)**
 - + **Nhà quản trị khách thể (nhà quản trị thực thi nhiệm vụ)**

 - **Phân theo tính chất chuyên môn hóa công việc**
 - + **Nhà quản trị chuyên môn hóa**
 - + **Nhà quản trị đa năng**

1.3. Các kỹ năng quản trị

- **Các kỹ năng quản trị cần thiết**
 - + **Các kỹ năng kỹ thuật (kỹ năng chuyên môn)**
 - + **Các kỹ năng quan hệ với con người (kỹ năng nhân sự)**
 - + **Các kỹ năng nhận thức chiến lược (kỹ năng tư duy)**
- **Mức độ ưu tiên**

Mối quan hệ giữa kỹ năng và cấp bậc quản trị



1.4. Các yêu cầu đối với nhà quản trị

- **Yếu tố khoa học và yếu tố nghệ thuật của nhà quản trị**
- **Nhà quản trị hiệu quả**
- **Bốn tiêu chí đánh giá**
 - + **Khả năng truyền thông**
 - + **Khả năng thương lượng, thỏa hiệp**
 - + **Tư duy sáng tạo mang tính toàn cầu**
 - + **Phản ứng linh hoạt, hành động lịch thiệp, am hiểu đa văn hóa**

2. Phong cách quản trị

2.1.

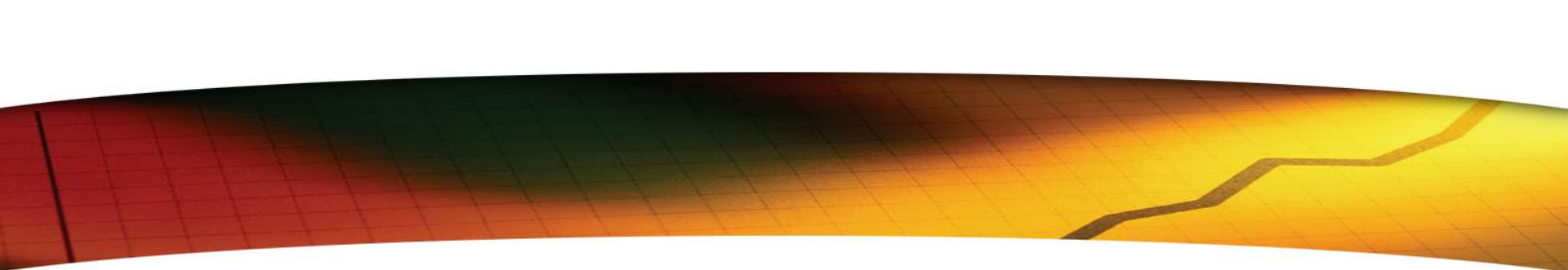
Khái quát

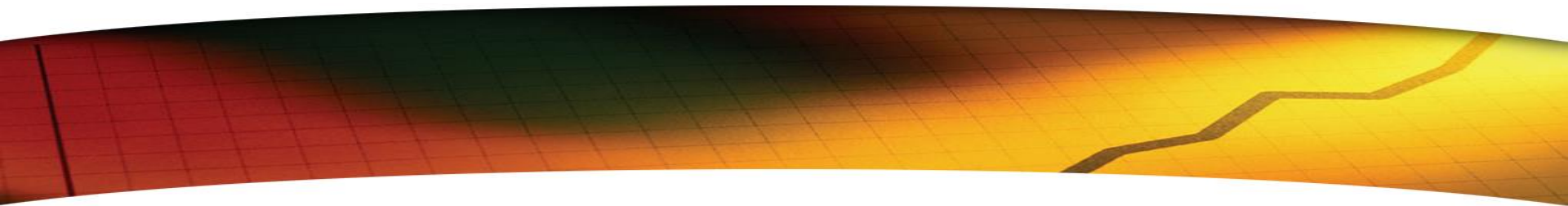
2.2.

**Các phong cách
quản trị chủ yếu**

2.1. Khái quát

- **Khái niệm**
- **Thực chất của phong cách quản trị**
 - + **Thực chất**
 - + **Những kết luận rút ra**

- 
- **Các nhân tố ảnh hưởng đến phong cách quản trị**
 - + **Chuẩn mực xã hội**
 - + **Trình độ văn hóa**
 - + **Kinh nghiệm sống**
 - + **Khí chất, tính cách cá nhân**
 - + **Trạng thái tâm lý cá nhân**



- **Phân loại phong cách**
 - + **Ba phong cách cơ bản**
 - + **Lưới phong cách của Blake và Mouton**

Lưới phong cách quản trị của Blake và Mouton

MỨC ĐỘ QUAN TÂM ĐẾN CON NGƯỜI	PHONG CÁCH QUẢN TRỊ DỰA TRÊN TINH THẦN		PHONG CÁCH QUẢN TRỊ THEO TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI
		PHONG CÁCH QUẢN TRỊ TRUNG DUNG	
	PHONG CÁCH QUẢN TRỊ BÀN CÙNG HÓA		PHONG CÁCH QUẢN TRỊ THEO KHOA HỌC
	MỨC ĐỘ QUAN TÂM ĐẾN CÔNG VIỆC		

2.2. Các phong cách quản trị chủ yếu

- Phong cách dân chủ**
- Phong cách thực tế**
- Phong cách tổ chức**
- Phong cách mạnh dạn**
- Phong cách chủ nghĩa cực đại**
- Phong cách tập trung chỉ huy**

3. Nghệ thuật quản trị

3.1.

Khái quát

3.2.

Nghệ thuật tự quản trị

3.3.

Nghệ thuật giao tiếp

3.1. Khái quát

- **Khái niệm**
- **Phân loại**

3.2. Nghệ thuật tự quản trị

- **Khái niệm**
- **Những thói quen cần rèn luyện của nhà quản trị**
 - + **Thói quen dám chịu trách nhiệm**
 - + **Thói quen suy nghĩ chín chắn trước khi bắt đầu công việc**
 - + **Thói quen hình thành mong muốn, niềm tin và tính kiên trì**
 - + **Thói quen sắp xếp thứ tự ưu tiên các công việc**
 - + **Thói quen tự đánh giá năng lực của bản thân**

Ma trận sắp xếp thứ tự ưu tiên các công việc

	CÁC CÔNG VIỆC KHẨN CẤP	CÁC CÔNG VIỆC CHƯA KHẨN CẤP
CÁC CÔNG VIỆC QUAN TRỌNG	- - -	- - -
CÁC CÔNG VIỆC KHÔNG QUAN TRỌNG	- - -	- - -

3.3. Nghệ thuật giao tiếp

- **Khái niệm giao tiếp**
- **Giao tiếp đối nội**
 - + **Quan tâm đến người dưới quyền**
 - + **Hiểu người**
 - + **Nghệ thuật thưởng phạt**



- **Giao tiếp đối ngoại**

- + **Chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi giao tiếp**

- + **Hình thành kỹ năng giao tiếp**

- + **Nghệ thuật gây thiện cảm**

- + **Nghệ thuật thuyết phục**