



Kỹ năng **GAO QUYỀN**

Tâm Việt Group



**Kinh doanh thành công là biết
dùng tiền của người khác.**

**Người thành đạt là người biết
giao quyền cho người khác.**



Trước khi hành động

1. Có cần phải làm không?

(Nhằm mục đích gì?)

2. Có cần phải làm ngay không?

(Có gì xảy ra nếu chưa làm ngay hay hoãn lại?)

3. Có bắt buộc phải tự ta làm không?

(Có thể giao quyền cho người khác thực hiện?)



**Người lãnh đạo tồi
là người quần chúng ghét**

**Người lãnh đạo tốt
là người quần chúng kính trọng**

**Người lãnh đạo vĩ đại là người mà quần chúng
nói “Chúng tôi tự làm và tự chịu trách nhiệm”**

Tôn Tử



Kỹ năng giao quyền

✓ Khái niệm

✓ Phân loại

✓ Tiến trình



Kỹ năng giao quyền

✓ Khái niệm

✓ Phân loại

✓ Tiến trình



Tại sao giao quyền?

- ✓ Cạnh tranh khốc liệt
- ✓ Bùng nổ thông tin
- ✓ Khối lượng công việc rất lớn

Định nghĩa về quản lý:

Đạt kết quả bằng nỗ lực của người khác.



Định nghĩa giao quyền

- ✓ Yêu cầu kết quả cần đạt
- ✓ Trao quyền lực để thực hiện

“Hãy làm theo cách của mình, hãy yêu cầu sự giúp đỡ của người giao quyền khi cần thiết”



Giáo quyền không phải là

- ✓ Giao cho hoàn thành một việc
- ✓ Từ bỏ quyền lực của người lãnh đạo
- ✓ Đặt yêu cầu và hướng dẫn thực hiện



Giao quyền không hiệu quả

- ✓ Không quản lý được nhân viên
- ✓ Không đảm bảo được sự thống nhất của TC
- ✓ Không gây được sự thích thú cho nhân viên
- ✓ Không tiếp cận trực tiếp với các VĐ nảy sinh



Giao quyền không hiệu quả

- ✓ Dùng nhiều TG trực tiếp chỉ đạo và phối hợp
- ✓ Lãng phí nguồn lực
- ✓ Ra quyết định với chất lượng thấp



Hiểu làm khi giao quyền

- ✓ Giao cho hoàn thành một công việc
- ✓ Xa rời công việc và phó mặc cho cấp dưới



Giao quyền hay giao việc?

✓ Giao quyền:

- Tự lập kế hoạch thực hiện công việc
- Ra quyết định về những việc cần làm
- Chỉ bị kiểm tra tại các điểm đã thống nhất
- Có được những ý kiến giúp đỡ khi cần
- Không bắt buộc phải hỏi ý kiến của cấp trên



Giao quyền hay giao việc?

Giao cho hoàn thành một công việc:

- Bị kiểm soát chặt chẽ
- Phải trình báo toàn bộ các quyết định



Giao quyền hay phó mặc?

✓ Giao quyền:

- Cung cấp đủ những nguồn lực cần thiết
- Kiểm tra công việc tại các điểm quan trọng
- Sẵn sàng cung cấp hướng dẫn và giúp đỡ
- Tạo nên các thách thức trong công việc



Giao quyền hay phó mặc?

- ✓ Phó mặc công việc thì cấp dưới sẽ:
 - Không được chỉ dẫn, hướng dẫn đầy đủ
 - Có thể bị căng thẳng khi công việc phức tạp
 - Không được đào tạo đầy đủ
 - Không có sự giúp đỡ đúng lúc



Kỹ năng giao quyền

✓ Khái niệm

✓ Phân loại

✓ Tiến trình

Các dạng giao quyền

- ✓ Giao quyền toàn bộ
- ✓ Giao quyền từng bước
- ✓ Giao quyền giới hạn



Giao quyền toàn bộ

- ✓ Nhân viên có năng lực đã được kiểm nghiệm
- ✓ Việc không quan trọng, nhiệm vụ rõ ràng
- ✓ Thông báo nhiệm vụ, thời hạn hoàn thành
- ✓ Người được giao toàn quyền quyết định
- ✓ Người quản lý có trách nhiệm tư vấn nếu cần



Giao quyền từng bước

- ✓ Giải thích nhiệm vụ và đặt ra thời hạn
- ✓ Giao toàn quyền lựa chọn PA thực hiện
- ✓ Bắt buộc đặt lịch gặp gỡ để xem xét tiến trình

Giao quyền giới hạn

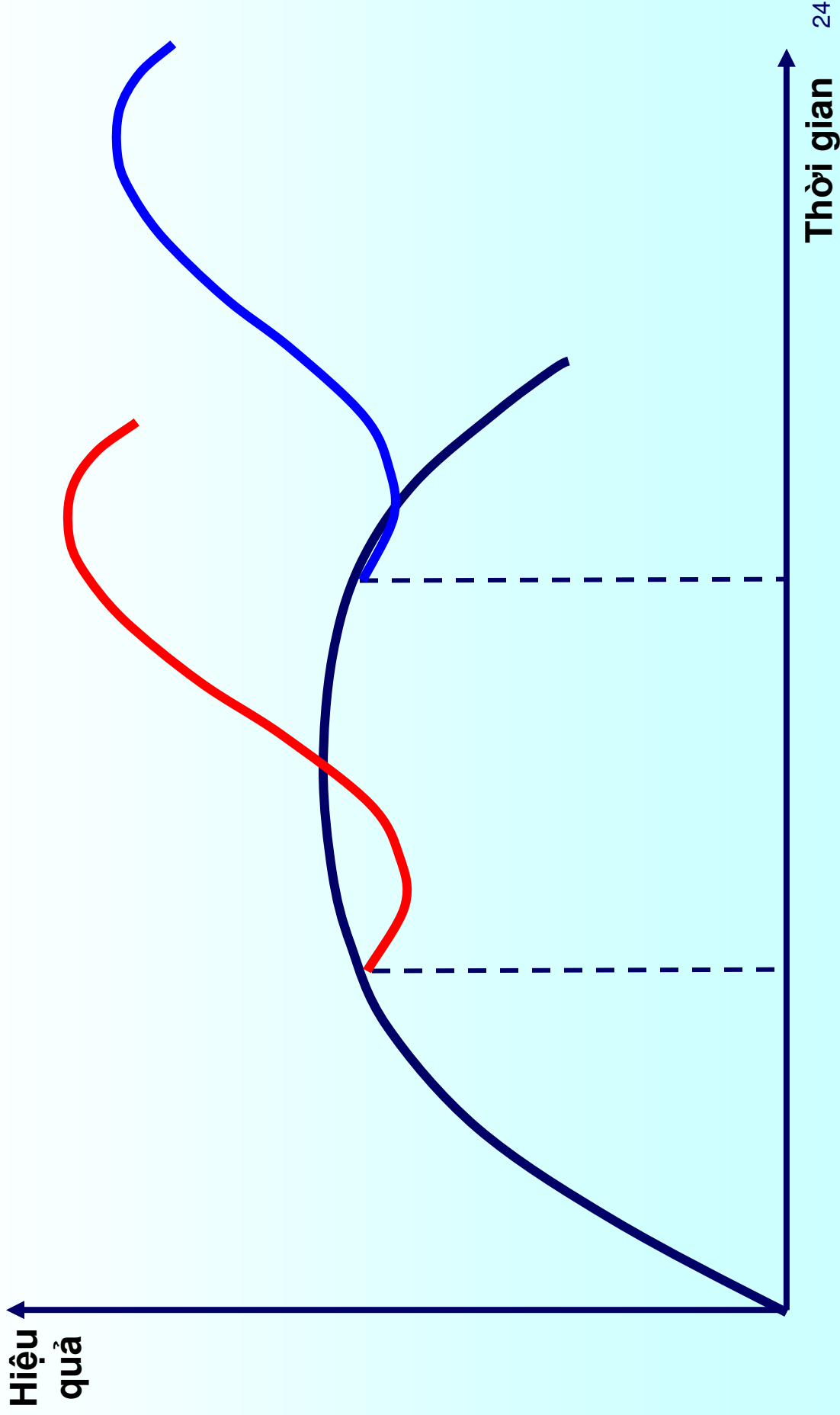
- ✓ Giải thích công việc, yêu cầu đưa ra PA
- ✓ Chấp nhận hoặc sửa chữa phương án
- ✓ Bác bỏ và đưa ra phương án chính thức
- ✓ Cần kiểm soát chặt chẽ tiến trình thực hiện

Lợi ích của giao quyền

- ✓ Có thời gian tập trung vào vấn đề chiến lược
- ✓ Phát huy sở trường
- ✓ Tránh nhàm chán
- ✓ Nâng cao hiệu quả và hiệu suất công việc



Thời điểm giao quyền





Con hơn cha là nhà có phúc



Lợi ích của giao quyền

- ✓ Thể hiện sự tin tưởng, xây dựng sự tự tin
- ✓ Nâng cao chất lượng ra quyết định
- ✓ Tạo cam kết, động lực, đạo đức công việc
- ✓ Đào tạo và phát triển nhân viên



Một lần ngã là bao lần bót dại



Những nguyên tắc để giao quyền hiệu quả



Giao quyền theo kết quả mong đợi

- ✓ Quyền lực được giao đủ để đảm bảo
nhiệm vụ có thể được hoàn thành đúng
yêu cầu đặt ra

- ✓ Người được giao quyền cần được quyền ra các quyết định trong lĩnh vực đã uỷ quyền mà không cần phải xin ý kiến cấp trên



Nguyên tắc “**Thống nhất trong mệnh lệnh**”

- ✓ Chỉ chịu trách nhiệm trước người giao quyền
- ✓ Người duy nhất đưa ra các quyết định



Nguyên tắc trách nhiệm tuyệt đối

- ✓ Người được giao quyền:
 - Có trách nhiệm hoàn thành công việc
- ✓ Người giao quyền:
 - Chịu trách nhiệm về:
 - Toàn bộ hoạt động;
 - Hành vi;
 - Kết quả



Nguyên tắc “Cân bằng giữa quyền hạn và trách nhiệm”

Nguyên tắc “Xác định rõ, chi tiết các công việc cần thực hiện trong văn bản giao quyền”



Kỹ năng giao quyền

✓ Khái niệm

✓ Phân loại

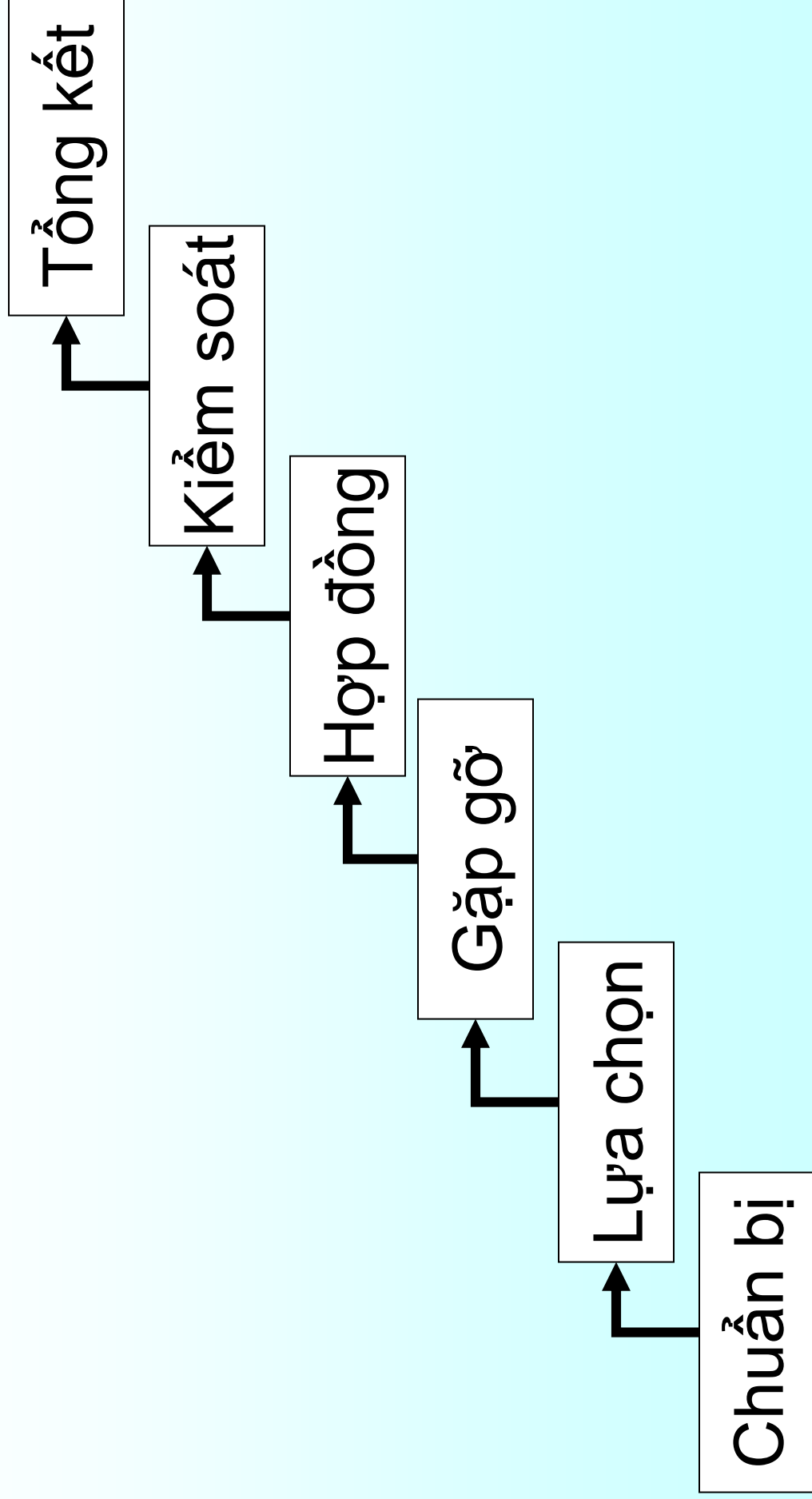
✓ Tiến trình

Phân tích khả năng cấp dưới

	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4
Cấp Trên	- Giải thích yêu cầu - Xác định kết quả - Quyết định cần làm gì - Quyết định cách thức	- Giải thích yêu cầu - Xác định kết quả - Quyết định cần làm gì	- Giải thích yêu cầu - Xác định kết quả	- Giải thích yêu cầu - Xác định kết quả - Quyết định cần làm gì - Quyết định cách thức - Thực hiện công việc
Cấp dưới	- Thực hiện công việc	- Quyết định cách thức - Thực hiện công việc	- Quyết định cần làm gì - Quyết định cách thức - Thực hiện công việc	



Tiến trình giao quyền



Chuẩn bị

- ✓ Xác định mục tiêu chính của nhiệm vụ
- ✓ Xác định kết quả mong muốn
- ✓ Xác lập phương pháp đo lường kết quả
- ✓ Xác định các khía cạnh đặc biệt (first priority)

Chuẩn bị

- ✓ Xác định thời lượng để hoàn thành
- ✓ Xác định nguồn lực cần thiết để hoàn thành
- ✓ Xác định những hỗ trợ cần có
- ✓ Xác định quyền lực cần có để hoàn thành
- ✓ Xác định số lượng nhân sự cần thiết

Lựa chọn người được giao quyền

- ✓ Người sẽ làm công việc này
- ✓ Người có thể phát triển tốt nhất qua việc này
- ✓ Người cần được trao thêm trách nhiệm

- ✓ Người cần được thử thách
- ✓ Người phù hợp nhất với công việc
- ✓ Người có những yếu điểm có thể khắc phục

thông qua việc thực hiện công việc này

Lựa chọn người được giao quyền

- ✓ Người cần năng cao lòng tự tin
- ✓ Người trong diện đề bạt, thăng tiến
- ✓ Người cần phát triển các kỹ năng đặc biệt



Gặp gỡ người được giao quyền

- ✓ Thảo luận chi tiết mục đích của công việc
- ✓ Đảm bảo hiểu sự cần thiết của nhiệm vụ
- ✓ Thảo luận với họ về kết quả TC mong đợi
- ✓ Thảo luận về các tiêu chuẩn đánh giá KQ
- ✓ Thảo luận và thống nhất về quỹ thời gian
- ✓ Đảm bảo hiểu rõ những vấn đề trên



Gặp gỡ người được giao quyền

- ✓ Người được lựa chọn phải nhận thức được nguồn lực
- ✓ Người được lựa chọn xác định được giới hạn quyền lực
- ✓ Phải chuẩn bị bản hướng dẫn chi tiết về nhiệm vụ
- ✓ Phải gặp gỡ trực tiếp người được lựa chọn
- ✓ Sẵn sàng giải đáp thắc mắc
- ✓ Nói rõ nguyên nhân lựa chọn họ để giao quyền



Văn bản giao quyền

1. Bản chất phạm vi của nhiệm vụ được giao
2. Kết quả mong muốn
3. Cách đánh giá kết quả thực hiện
4. Thời lượng cho phép
5. Giới hạn quyền lực



Kiểm tra, giám sát

1. Chỉ kiểm tra tại điểm kiểm tra đã thỏa thuận
2. Sẵn sàng trợ giúp và hướng dẫn khi cần
3. Tạo đủ nguồn lực để hoàn thành công việc
4. Luôn động viên khuyến khích nhân viên

Tổng kết

✓ Về nhiệm vụ:

- Những gì đã hoàn thành đúng với mục tiêu
- Các chỉ tiêu chưa hoàn thành, nguyên nhân

Tổng kết

✓ Về người được giao quyền:

- Có tiến bộ gì sau khi hoàn thành công việc?
- Có nhận thấy thành công, mặt tồn tại?

✓ Về người giao quyền:

- Có cảm thấy thuận lợi hơn trong công việc?
- Những lợi ích của việc giao quyền đem lại?



Kỹ năng giao quyền

✓ Khái niệm

✓ Phân loại

✓ Tiến trình



Giao quyền là cách duy nhất để thành công.



**Nơi đây an nghỉ một
người biết sử dụng
người giỏi hơn mình**

Andrew Carnegie