



CHUỖI CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN TOÀN DIỆN QUẢN LÝ CẤP TRUNG (MMM)

ifa.edu.vn

ifa

VIỆN QUẢN TRỊ VÀ TÀI CHÍNH

ĐÀO TẠO

HUẤN LUYỆN

TƯ VẤN

Trụ sở: 60 Nguyễn Văn Thủ, Phường Đakao,
Quận 1, TP.HCM

Phone: 028.6681 4320

Email: training@ifa.edu.vn



TỔNG QUAN VIỆN QUẢN TRỊ VÀ TÀI CHÍNH

Viện Quản trị và Tài chính (IFA) được thành lập năm 2006, từ tâm huyết của những nhà giáo, nhà nghiên cứu khoa học và doanh nhân hàng đầu trên cả nước.

Với đội ngũ giảng viên, nhà nghiên cứu hàng đầu gồm: Giáo sư – Tiến sĩ đến từ các trường Đại học trong nước và nước ngoài như: Đại học CSU, Hoa Kỳ; Đại học Osaka, Nhật Bản; Trường Lý Quang Diệu; Đại học Quốc Gia Singapore; Đại học Curtin; Đại học Georgetown Washington, Hoa kỳ; Đại học Bolton, Anh;... Viện IFA tự hào là đơn vị có thể thiết kế và cung cấp các chương trình đào tạo có sự kết hợp hài hòa giữa kiến thức học thuật chuyên sâu và kỹ năng thực tế, nhằm mang đến cho học viên những trải nghiệm học tập tinh gọn và tối ưu nhất.

Viện IFA hiện là học viện duy nhất được Đại học Công lập California, Dominguez Hills cấp chứng chỉ và có giá trị quốc tế. Chúng tôi cũng đã và đang đào tạo nhân lực cho nhiều dự án có vốn tài trợ quốc tế như: dự án nâng cao năng lực quản lý đất đai do Ngân hàng Thế giới (World Bank) tài trợ; Dự án nâng cao năng lực quản lý địa phương tỉnh Thừa Thiên - Huế do Chương trình Phát triển Liên Hiệp Quốc (UNDP) tài trợ; ...

Hoạt động của chúng tôi bao gồm: các chương trình đào tạo đến các doanh nghiệp, doanh nhân, nhà đầu tư, cá nhân công tác trong lĩnh vực quản lý, kinh tế, tài chính.... Đặc biệt hơn, Smartedu Academy, đơn vị vận hành hệ thống quản lý đào tạo trực tuyến được phát triển bởi IFA giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí đào tạo nội bộ và mang lại hiệu quả cao và năng lực ứng dụng vào công việc nâng cao hiệu suất làm việc.

NHIỆM VỤ CHÍNH CỐT LÕI CỦA QUẢN LÝ CẤP TRUNG

“Stop thinking of middle management as a way station. Instead, make it a destination” - Ngừng cho rằng quản lý cấp trung là “một trạm dừng chân”, thay vào đó hãy biến vị trí ấy thành “một điểm đến”

- McKinsey -

Quản lý cấp trung không chỉ đơn thuần là một bước trung gian, là cầu nối giữa chiến lược và thực thi, giữa lãnh đạo cấp cao và nhân viên..., thay vào đó, chúng ta cần xem những người quản lý cấp trung là trung tâm của hành động, là trái tim của tổ chức, họ là những người có khả năng kết nối và tích hợp mọi người và nhiệm vụ, để thúc đẩy sự thành công của tổ chức. Hay nói cách khác, người quản lý cấp trung chính là trái tim của công ty bạn (Middle Managers are the heart of your company), họ có 04 nhóm nhiệm vụ chính:

1. Lập kế hoạch công việc và thực thi chiến lược của công ty.
2. Quản lý công việc và lãnh đạo hiệu quả
3. Quản lý nhân sự và phát triển đội ngũ.
4. Giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Với những tư tưởng chủ đạo trên, Viện Quản trị và Tài chính (Viện IFA) đề xuất xây dựng và triển khai chương trình SD2 theo hướng Đào tạo và Phát triển Năng lực Toàn diện Quản lý Cấp trung. Chương trình hướng đến việc cải thiện các năng lực quản lý:

1. **Tầm nhìn chiến lược:** Hướng đến tương lai, phát triển một bức tranh tương lai thú vị mô tả cụ thể những điều nên và có thể thực hiện tốt, cho cá nhân và công ty.
2. **Tự tin:** Tin tưởng vào năng lực hoàn thành công việc và thành công của bản thân sẵn sàng mở rộng vùng an toàn và ra những quyết định khó khăn một cách quyết đoán.
3. **Lãnh đạo bản thân:** Thúc đẩy kết quả công việc bằng cách nhất quán tầm nhìn của bản thân và các giá trị cốt lõi nhằm nâng cao giá trị cho doanh nghiệp, có khả năng đạt được sự sẵn lòng hợp tác của người khác, trong khi nhìn nhận và phát triển năng lực của họ, để đạt được kết quả mong muốn.
4. **Kiểm soát căng thẳng:** Phân biệt rõ ràng giữa căng thẳng tích cực và tiêu cực, duy trì một sự cân bằng giữa thái độ và hành vi hiệu quả và không hiệu quả.

- 
5. **Thái độ tích cực, điểm tĩnh Đối nhân xử thế:** Luôn thể hiện khả năng xây dựng được mối quan hệ vững chắc dựa trên lòng tin và sự tôn trọng trong công việc và cuộc sống.
 6. **Giá trị cốt lõi:** Ứng xử theo các nguyên tắc đạo đức cá nhân, thể hiện kiên định tính chính trực bằng cách làm việc tuân thủ các giá trị cốt lõi của bản thân và công ty.
 7. **Đồng cảm và thấu hiểu:** Hiểu và đồng cảm với giá trị của người khác, đối xử với nhân viên công bằng, tôn trọng và chân thành khi phát triển năng lực và xử lý sai sót trong việc của họ.
 8. **Động viên, kích thích và tạo động lực:** Hiểu rõ những khác biệt giữa sự duy trì và tạo động lực, và tập trung vào việc khuyến khích một tinh thần làm chủ và nhìn nhận sự quan trọng của bản thân của từng cá nhân trong công ty.
 9. **Giao tiếp tạo ảnh hưởng:** Duy trì giao tiếp có tương tác hai chiều trong mọi mối quan hệ, đặt câu hỏi và lắng nghe đồng cảm để xây dựng mối liên kết với nhân viên.
 10. **Điều hành cuộc họp:** Chuẩn bị và điều hành cuộc họp hiệu quả, thể hiện thái độ quyết đoán để xây dựng sự hợp tác và tin tưởng lẫn nhau, khuyến khích sự sáng tạo và tinh thần làm chủ của những người tham gia cuộc họp.
 11. **Đổi mới và sáng tạo:** kết hợp chặt chẽ các ý tưởng hiện đạo và các ý tưởng mới nhằm tạo ra một phương pháp giải quyết vấn đề thật độc đáo và tận dụng mọi cơ hội.
 12. **Kiểm soát công việc thực hiện:** Quản lý thành công từ những mong đợi về hiệu quả làm việc đến kết quả cuối cùng, cung cấp những lời khuyên, tư vấn cho những phạm vi cần hoàn thiện và đặt ra những mong đợi phát triển cho tương lai.
 13. **Phân công, phân nhiệm - huấn luyện và hướng dẫn:** Cung cấp định hướng, chỉ dẫn và đào tạo nhằm giúp cho nhân viên phát triển được kỹ năng và đạt được mục tiêu công việc.
 14. **Ủy thác công việc:** Ủy thác công việc và trách nhiệm nhằm đạt được kết quả mong đợi, đào tạo và phát triển các thành viên trong đội, trong khi vẫn đảm bảo được tinh thần trách nhiệm và sự kiểm soát.
 15. **Giải quyết vấn đề:** Phân tích các vấn đề và đề ra các quyết định giải quyết vấn đề đúng đắn trong công việc hàng ngày
 16. **Ra quyết định:** Thu thập và hiểu được số liệu thực tế, cân nhắc các rủi ro và khách quan đưa ra ưu tiên cho các lựa chọn thay thế giúp dẫn đến hành động quyết định.

CẤU TRÚC CHƯƠNG TRÌNH

Toàn bộ chương trình giảng dạy bao gồm các hoạt động đào tạo kỹ năng, thảo luận, thực hành và thực hiện dự án cải tiến/đổi mới (innovation project) tại doanh nghiệp. Chương trình nên được kéo dài ít nhất trong vòng 4 tháng (mỗi giai đoạn đào tạo cách nhau 01 tháng). Trong đó, thời lượng được chia ra:

1. Học trực tiếp trên lớp 6 ngày (offline)
2. Thảo luận và hỗ trợ thực hiện dự án: 2 buổi (online)



Toàn bộ chương trình được mô tả trong cấu trúc chương trình dưới đây

Giai đoạn 1:

1. Đào tạo offline: 2 ngày
2. Sau 2 tuần, sẽ có 1 buổi online để thảo luận và củng cố kiến thức

Giai đoạn 2:

1. Đào tạo offline: 2 ngày
2. Đề xuất thực hiện innovation project.
3. Sau 2 tuần sẽ có 1 buổi thảo luận/mentor (online)

Giai đoạn 3:

1. Đào tạo nhóm kỹ năng quan trọng (2 ngày)
2. Kết hợp thực hành chia sẻ innovation project

Giai đoạn 4:

1. Lựa chọn innovation project nổi bật để báo cáo cùng lãnh đạo.
2. Thời gian: Sau 4 tuần kể từ khi kết thúc phần 3





YÊU CẦU KHÓA HỌC

- Số lượng học viên tối đa không quá 35 học viên.
- Vì chương trình đào tạo theo hình thức project based nên các học viên cần phải chuẩn bị một chủ đề (topic) liên quan đến công để triển khai dự án cải tiến/đổi mới.

NỘI DUNG ĐÀO TẠO

HỌC PHẦN	NỘI DUNG	THỜI LƯỢNG
Phần 1 Lập kế hoạch công việc và triển khai chiến lược	1. Thấu hiểu định hướng chiến lược của doanh nghiệp. 2. Nhận chiến lược và kế hoạch từ cấp cao, phân tích và cụ thể hóa thành mục tiêu, nhiệm vụ cho bộ phận/phòng ban phụ trách. 3. Lập kế hoạch chi tiết, phân công công việc cho từng nhân viên, đảm bảo tiến độ và hiệu quả thực hiện. 4. Theo dõi, giám sát và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. 5. Các công cụ và mô hình lập kế hoạch – giám sát – thực thi kế hoạch. • Mô hình 3P (Planning – Prioritizing – Performing) • Mô hình 5W-1H • Mô hình PDCA/DMAIC 6. Quy trình lập kế hoạch lập với GAME (Goal, Activities, Measure, Evaluation). 7. Quản lý hoạt động: • <u>Lập kế hoạch hoạt động</u>: a) Xác định mục tiêu hoạt động của bộ phận/phòng ban. b) Lập kế hoạch chi tiết cho các hoạt động. c) Phân công công việc cho từng nhân viên. • <u>Tổ chức thực hiện</u>: a) Hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên thực hiện công việc. b) Giám sát và theo dõi tiến độ thực hiện. c) Giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện.	2 ngày



	• <u>Kiểm tra và đánh giá:</u> a) Đánh giá kết quả hoạt động của bộ phận/phòng ban. b) Xác định các điểm mạnh, điểm yếu trong hoạt động. c) Đề xuất các giải pháp cải tiến.	
Thảo luận/củng cố kiến thức và hỗ trợ giải quyết các vấn đề liên quan đến ứng dụng công việc thực tế. 1. Thời gian: Sau 02 tuần kể từ ngày kết thúc phần 1 2. Hình thức: Online 3. Thời lượng: 01 buổi (03 giờ). 4. Recap báo cáo BU		
<u>Phần 2</u> Quản lý và phát triển đội ngũ	1. Lập kế hoạch nguồn nhân lực • Phân tích thực trạng nguồn nhân lực hiện hữu của đơn vị • Xác định nhu cầu nguồn nhân lực cho phòng ban/bộ phận • Đề xuất tăng – giảm nguồn nhân lực • Kế hoạch thực hiện • Đánh giá kết quả thực hiện 2. Sắp xếp và phát triển đội ngũ (Xây dựng hệ thống quản lý): • Xây dựng cơ cấu tổ chức của bộ phận • Bổ nhiệm / bố trí công việc. • Phân công, phân nhiệm, quy chế hoạt động, kế hoạch công việc, bảng mô tả công việc; phối hợp hoạt động, làm việc nhóm và ủy quyền. • Ủy thác công việc hiệu quả. 3. Giám sát và đánh giá năng lực nhân viên: • Đánh giá năng lực; • Đánh giá thành tích; • Đánh giá thái độ. • Các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên, chỉ số KPIs, OKRs, MBO	2 ngày

	4. Kỹ năng giao việc và kiểm soát công việc hiệu quả • Quy trình giao việc hiệu quả • Chuẩn bị danh mục giao việc và kiểm tra (checklist) • Kỹ năng hướng dẫn khi giao việc • Trình bày theo mô hình C.U.A • Thiết lập tiến độ kiểm soát công việc khi giao việc • Kỹ năng quan sát và đặt câu hỏi • Xem xét thành tích (performance = results + how/competency) • Khích lệ và đưa ra phản hồi góp ý. 5. Xây dựng và phát triển quản hệ với các đối tác trong công việc • Tầm quan trọng của xây dựng và phát triển quan hệ với các đối tác trong công việc • Phương pháp và các bước xây dựng và phát triển quan hệ trong công việc ◦ <i>Phát triển quan hệ trong công ty (Internal)</i> ◦ <i>Phát triển quan hệ bên ngoài công ty (External)</i> ◦ <i>Cách thể hiện giá trị và sự ảnh hưởng cá nhân tới đối tác</i>	
Thảo luận/củng cố kiến thức và hỗ trợ thực hiện innovation project 1. Thời gian: Sau 01 tuần kể từ ngày kết thúc phần 2 2. Hình thức: Online 3. Thời lượng: 01 buổi (03 giờ). 4. Recap báo cáo BU		

<u>Phần 3</u> Nhóm kỹ năng quan trọng của Quản lý cấp trung	- Kỹ năng giao tiếp tạo ảnh hưởng - Mô hình giao tiếp hiệu quả 3V trong giao tiếp thành công - Các nguyên tắc giao tiếp: CUA, KISS, 5W-1H - Năng lực cần thiết của người giao tiếp thành công - Giao tiếp quyết đoán (Assertive) - Xây dựng năng lực và sức ảnh hưởng trong giao tiếp - Nguyên tắc tạo sự kết nối trong giao tiếp - Xây dựng thương hiệu và uy tín cá nhân để nâng cao giá trị giao tiếp - Tập trung vào mục tiêu giao tiếp - Kỹ năng thuyết trình và làm chủ cuộc họp - Xác định các yếu tố tạo nên buổi thuyết trình/ cuộc họp thành công. - Phương pháp vượt qua những trở ngại của bản thân - Kiểm soát môi trường tác nghiệp - Nghệ thuật thuyết trình tạo ấn tượng - Sử dụng hiệu quả 3 yếu tố thuyết trình 3V - Xử lý câu hỏi một cách chuyên nghiệp. - Phương pháp làm chủ cuộc họp - Sử dụng các công cụ báo cáo thu hút. - Kỹ năng tạo động lực và gắn kết nhân viên - Tạo động lực cho nhân viên từ hình ảnh chuyên nghiệp của người lãnh đạo (Lead by being a model) - Chủ động (Proactive) - Giải quyết vấn đề (Problem solver) - Phát triển (Growth) - Nguyên tắc (Discipline) - Trách nhiệm (Ownership and responsibility)	2 ngày
---	--	---------------

	• Tạo động lực cho nhân viên ◦ Tìm hiểu các lý thuyết kinh điển về tạo động lực cho nhân viên ◦ Áp dụng lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow vào tạo động lực cho nhân viên ◦ Nhận diện ra các biểu hiện nhu cầu ở từng cấp độ nhu cầu ◦ Các cách thức phi vật chất người quản lý có thể tạo động lực cho nhân viên ◦ Xử lý các tình huống nhân viên mất động lực trong công việc • Giao tiếp tạo cảm hứng cho nhân viên ◦ Kỹ năng khen ngợi khi nhân viên làm tốt ◦ Kỹ năng phản hồi khi nhân viên phạm lỗi 4. Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định • Ứng dụng các mô hình giải quyết vấn đề: PDCA/DMAIC • Các kỹ thuật để tạo tư duy đột phá ◦ Mind mapping ◦ Brainstorming • Suy nghĩ ngoài khuôn khổ đã có (Thinking outside the box) • 6 chiếc nón tư duy (6 thinking hats) • Cách đưa ra ý tưởng và lưu giữ ý tưởng sáng tạo • Các chiến lược trong giải quyết vấn đề • Các bước giải quyết vấn đề theo hệ thống • Thực hành các bước với tình huống thực tế (Case study and Game illustration) 5. Kỹ năng huấn luyện, kèm cặp và dẫn dắt nhân viên (Coaching and Mentoring) • Các mô hình coaching ◦ Phân tích và thực hành coaching theo mô hình GROW ◦ Phân tích và thực hành mô hình coaching theo DESC ◦ Phân tích và thực hành mô hình học tập VAK	
--	---	--

- | | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Các kỹ năng cần thiết để thực hiện coaching thành công ◦ Kỹ năng giao tiếp đạt CUA với 3V ◦ Kỹ năng quan sát và lắng nghe chủ động thấu hiểu ◦ Kỹ năng lắng nghe đồng cảm ◦ Kỹ năng đặt câu hỏi khuyến khích tư duy của nhân viên ◦ Kỹ năng phản hồi tích cực và xây dựng ◦ Các phương pháp huấn luyện gia tăng năng lực và động lực. ◦ Phương pháp chỉ đạo thực hiện. ◦ Phương pháp chỉ dẫn trên công việc (On the Job Training). ◦ Phương pháp hỗ trợ và tạo động lực. ◦ Phương pháp trao quyền. | |
|--|--|--|

ĐÁNH GIÁ VÀ LỰA CHỌN INNOVATION PROJECT

Sau 04 tuần, kể từ ngày kết thúc Phần 3, học viên hoàn thành dự án cải tiến/ đổi mới (innovation project) gửi cho Ban đánh giá Dự án (Ban Lãnh Đạo và Giảng viên/Chuyên gia IFA). Những dự án được lựa chọn sẽ được trình bày và báo cáo cùng Ban đánh giá dự án để nhận góp ý/hoàn thiện trước khi cho ứng dụng thực tiễn.



VIỆN QUẢN TRỊ VÀ TÀI CHÍNH

ĐÀO TẠO

HUẤN LUYỆN

TƯ VẤN



VIỆN QUẢN TRỊ VÀ TÀI CHÍNH
INSTITUTE OF FINANCE AND ADMINISTRATION

028 6681 4320 - 0942 99 39 79

www.ifa.edu.vn

tuyensinh@ifa.edu.vn