

# BỘ CÂU HỎI ÔN TẬP MÔN QUẢN TRỊ HỌC CÓ LỜI GIẢI

**Câu 1: Hiệu quả là gì? Kết quả là gì? So sánh giữa hiệu quả và kết quả. Nêu nhận xét của bạn.**

Hiệu quả: Tương quan so sánh giá trị đầu vào và sản lượng đầu ra:

- Giảm thiểu chi phí đầu vào, giữ nguyên sản lượng đầu ra;
- Giữ nguyên giá trị đầu vào, gia tăng sản lượng đầu ra;
- Giảm thiểu chi phí đầu vào, gia tăng sản lượng đầu ra.

Kết quả: Đạt được mục tiêu hoàn thành nhiệm vụ được giao

So sánh hiệu quả và kết quả

- Hiệu quả gắn liền với phương tiện, trong khi kết quả gắn liền với mục tiêu thực hiện hoặc mục đích.
- Hiệu quả là làm được việc, trong khi kết quả là làm đúng việc.
- Hiệu quả tỷ lệ thuận với kết quả đạt được nhưng tỷ lệ nghịch với chi phí.

→ **Nhận xét:**

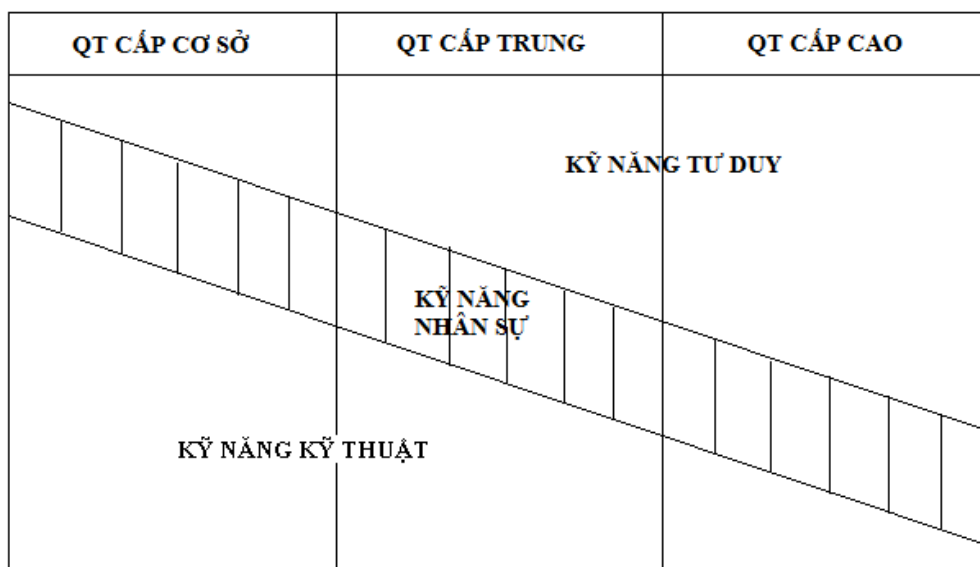
- Quản trị là nhằm đạt được kết quả với hiệu quả cao (Làm thế nào để hoàn thành mục tiêu của tổ chức với phí tổn thấp nhất).
- Làm đúng việc: cho dù làm việc không phải với cách tốt nhất vẫn tốt hơn là làm không đúng việc cho dù nó được tiến hành một cách tốt nhất.
- Điều tốt nhất trong quản trị là khi làm đúng việc (Hoàn thành mục tiêu của tổ chức) và làm được việc (Chi phí thấp nhất).

**Câu 2: Theo Robert Katz, nhà quản trị cần có đầy đủ ba nhóm kỹ năng, bạn hãy nêu tên với yêu cầu và ảnh hưởng của từng kỹ năng. Vẽ sơ đồ kỹ năng của nhà quản trị các cấp trong tổ chức và nêu nhận xét của bạn.**

Theo Robert Katz mỗi nhà quản trị viên phải có 3 kỹ năng cơ bản sau:

- Kỹ năng nhận thức hay tư duy (Conceptual Skills)
- Kỹ năng nhân sự (Human Skills)
- Kỹ năng kỹ thuật (Technical Skills)

Sơ đồ kỹ năng



Sơ đồ 2.2: Sơ đồ kỹ năng của các cấp quản trị

## Nội dung và ảnh hưởng của kỹ năng quản trị

KỸ NĂNG	NỘI DUNG	ẢNH HƯỞNG
<b>TƯ DUY (NHẬN THỨC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Năng lực phân tích;</li> <li>- Suy nghĩ logic;</li> <li>- Khái niệm và khái quát hóa những quan hệ phức tạp giữa các sự vật hiện tượng;</li> <li>- Đề ra các ý tưởng và giải quyết các vấn đề;</li> <li>- Có khả năng phân tích các sự kiện và các xu thế để đoán trước được những thay đổi và thời cơ.</li> </ul>	Giúp cho việc hoạch định (Đặc biệt là xác định mục tiêu và lập các kế hoạch chiến lược), tổ chức thực hiện.
<b>NHÂN SỰ (QUAN HỆ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có kiến thức về hành vi con người và quá trình tương tác giữa các cá nhân;</li> <li>- Có năng lực trong việc hiểu biết, cảm giác, thái độ và động cơ của người khác;</li> <li>- Có năng lực trong việc thiết lập những quan hệ hợp tác, khéo léo, ngoại giao và hiểu biết về các hành vi được chấp nhận bởi xã hội</li> </ul>	Giúp cho việc thiết lập các quan hệ với cấp trên, cấp dưới, với đồng sự và bên ngoài tổ chức. Kỹ năng này phải được nhà quản trị thực hiện liên tục và nhất quán.

<p style="text-align: center;"><b>KỸ THUẬT (TÁC NGHIỆP)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các kiến thức về phương pháp, quy trình, thủ tục và kỹ thuật để thực hiện công việc chuyên môn.</li> <li>- Có năng lực trong việc sử dụng các công cụ và thiết bị.</li> </ul>	<p>Giúp cho việc chỉ đạo, điều hành công việc, kiểm tra và đánh giá năng lực cấp dưới.</p>
---	--	--

### **NHẬN XÉT:**

Đối với mọi cấp quản trị cần phải có đầy đủ 3 kỹ năng trên. Cấp quản trị càng cao yêu cầu kỹ năng tư duy càng nhiều và ngược lại cấp quản trị càng thấp yêu cầu kỹ thuật càng nhiều. Riêng kỹ năng nhân sự, đối với các cấp đều quan trọng như nhau.

Mặc dù vậy, trên thực tế những đòi hỏi cụ thể về mức độ kỹ năng nhân sự có thể có sự khác nhau tùy theo loại cấp bậc quản trị, nhưng xét theo quan điểm của nhiều nhà kinh tế thì nó lại đóng vai trò quan trọng nhất, góp phần làm cho các nhà quản trị thực hiện thành công các loại kỹ năng khác.

**Câu 3: Bạn hãy cho biết cơ sở của lý thuyết quản trị Nhật Bản (Lý thuyết Z) là gì? Nêu tên tác giả và đặc điểm của lý thuyết này.**

Trường phái quản trị Nhật Bản (Lý thuyết Z)

- Tác giả William Ouchi – giáo sư người Mỹ gốc Nhật giảng dạy tại trường đại học Harvard (Mỹ).

- Từ quan điểm nhận thức về con người có sự khác biệt với trường phái cổ điển và trường phái tâm lý xã hội về lý thuyết quan hệ con người. Ông phản bác với quan niệm cho rằng: “thích làm việc hoặc không thích làm việc là bản chất con người”. Theo ông, đó chỉ là “thái độ lao động” và trên cơ sở này cùng với việc áp dụng cách quản lý của Nhật Bản trong công ty Mỹ. Lý thuyết ra đời năm 1978, chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức.

- Lý thuyết Z có đặc điểm sau:

- + Công việc dài hạn;
- + Quyết định thuận hợp;
- + Trách nhiệm cá nhân;
- + Xét thăng thưởng chậm;
- + Kiểm soát kín đáo bằng các biện pháp công khai;
- + Quan tâm đến tập thể và cả gia đình nhân viên.

**Câu 4: Nêu khái niệm thông tin trong quản trị. Trình bày các yêu cầu đối với thông tin quản trị.**

Thông tin quản trị là:

- Sự truyền đạt các tin tức từ người gửi đến người nhận.

- Tập hợp các tin tức được biểu hiện, ghi lại, truyền đi, cất giữ, xử lý và sử dụng ở các khâu, các cấp quản trị.

Yêu cầu đối với thông tin

- Thông tin phải đầy đủ chính xác
- Thông tin phải kịp thời
- Thông tin phải mới và có ích
- Thông tin cô đọng và logic

#### **Câu 5: Khái niệm mục tiêu; phân loại mục tiêu; trình bày vai trò của mục tiêu.**

Mục tiêu là cái đích hay kết quả cuối cùng mà công tác hoạch định cần đạt được. Không có mục tiêu hoặc mục tiêu không rõ ràng thì kế hoạch sẽ mất phương hướng. Các tổ chức thông thường không phải chỉ hướng tới một mục tiêu mà thường là một hệ thống các mục tiêu phụ thuộc và ràng buộc lẫn nhau

Các loại mục tiêu:

<b>GÓC ĐỘ TIẾP CẬN</b>	<b>CÁC LOẠI MỤC TIÊU CỤ THỂ</b>
<b>Theo thời gian</b>	Mục tiêu dài hạn Mục tiêu trung hạn Mục tiêu ngắn hạn
<b>Theo cấp độ</b>	Mục tiêu công ty Mục tiêu xí nghiệp Mục tiêu bộ phận chức năng
<b>Theo hình thức</b>	Mục tiêu định tính Mục tiêu định lượng
<b>Theo bản chất</b>	Mục tiêu kinh tế Mục tiêu chính trị Mục tiêu xã hội
<b>Theo tốc độ tăng trưởng</b>	Mục tiêu tăng trưởng nhanh Mục tiêu tăng trưởng ổn định Mục tiêu suy giảm

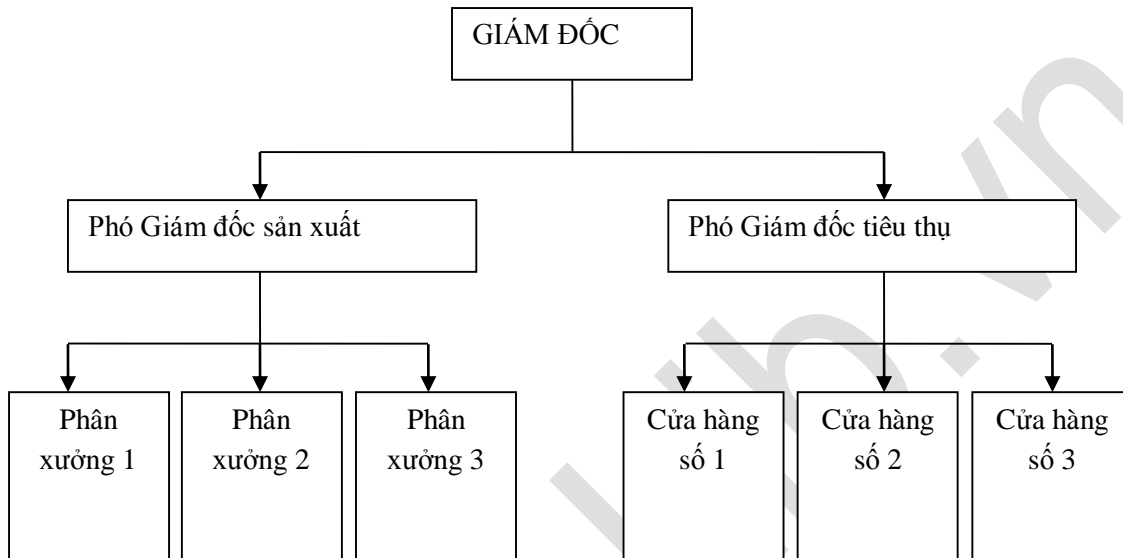
Vai trò của mục tiêu:

- Là phương tiện để đạt mục đích
- Nhận dạng các ưu tiên (Cơ sở cho lập kế hoạch hoạt động, phân bổ nguồn lực)
- Thiết lập những tiêu chuẩn hoạt động (Cơ sở cho việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện....)

- Làm hấp dẫn các đối tượng hữu quan (Cổ đông, khách hàng ...)
- Quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức.

**Câu 6: Vẽ sơ đồ và trình bày đặc điểm, ưu nhược điểm của mô hình tổ chức theo kiểu trực tuyến.**

Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

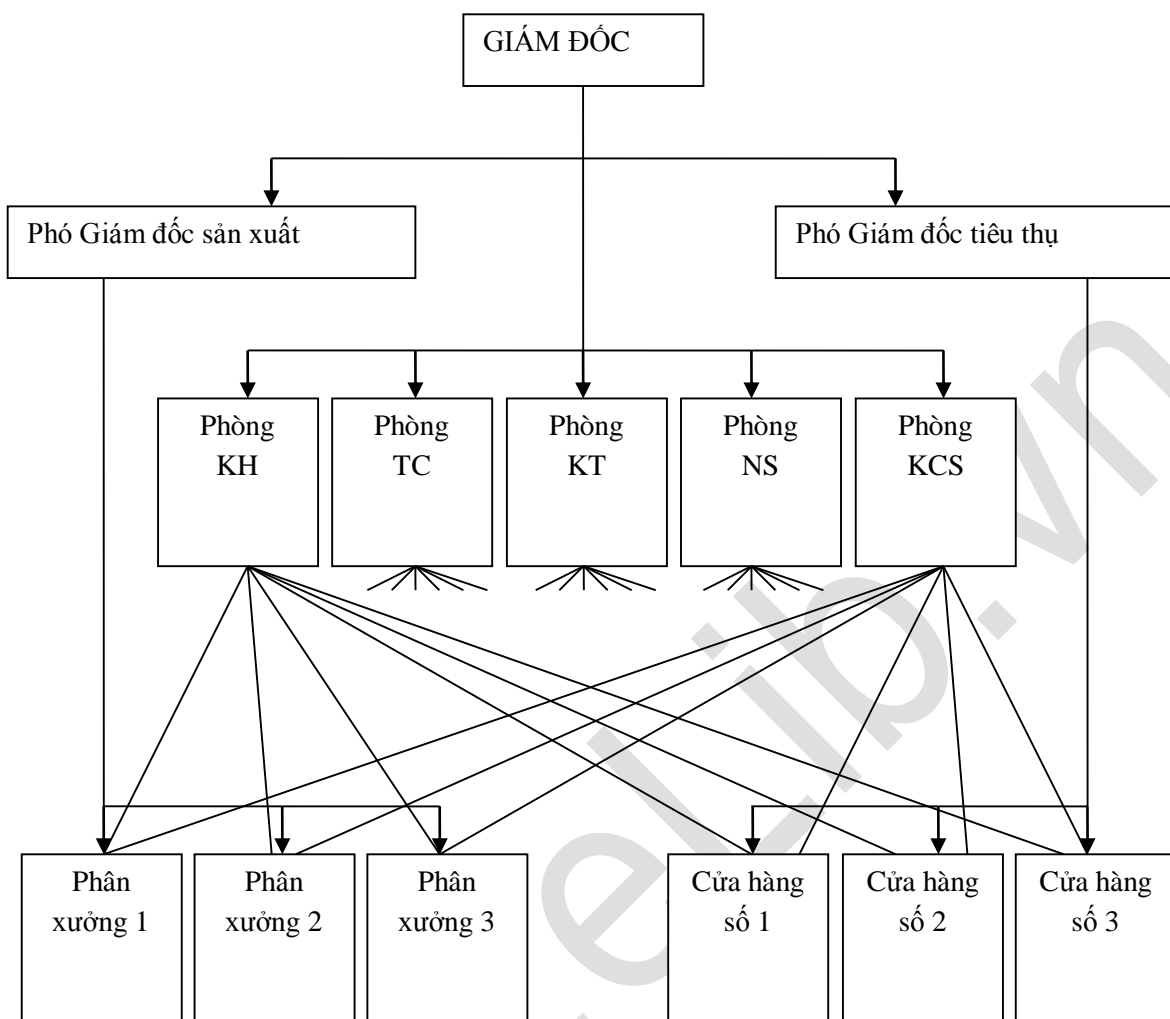


Sơ đồ: Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

- **Đặc điểm:**
    - + Mỗi cấp chỉ có một cấp trên trực tiếp;
    - + Mọi quan hệ trong cơ cấu tổ chức này được thiết lập chủ yếu theo chiều dọc;
    - + Công việc quản trị được tiến hành theo tuyến.
  - **Ưu điểm:**
    - + Tuân thủ nguyên tắc một thủ trưởng;
    - + Tạo sự thống nhất, tập trung cao độ;
    - + Chế độ trách nhiệm rõ ràng.
  - **Nhược điểm:**
    - + Không chuyên môn hóa. Do đó đòi hỏi nhà quản trị phải đa năng;
    - + Hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ;
    - + Dễ dẫn đến cách quản lý gia trưởng.
- Tuy nhiên, cơ cấu này lại rất phù hợp với những tổ chức có qui mô nhỏ, sản xuất không phức tạp và tính chất sản xuất liên tục.

**Câu 7: Vẽ sơ đồ và trình bày đặc điểm, ưu nhược điểm của mô hình tổ chức theo kiểu chức năng.**

### Cơ cấu tổ chức quản trị chức năng



Sơ đồ: Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

- **Đặc điểm:**

- + Có sự tồn tại các đơn vị chức năng;
- + Không theo tuyến;
- + Các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến, do đó mỗi người có thể có nhiều cấp trên trực tiếp của mình.

- **Ưu điểm:**

- + Cơ cấu này được sự giúp sức của các chuyên gia hàng đầu;
- + Không đòi hỏi người quản trị phải có kiến thức toàn diện, đa năng;
- + Dễ đào tạo và dễ tìm nhà quản trị.

- **Nhược điểm:**

- + Vi phạm chế độ một thủ trưởng;
- + Chế độ trách nhiệm không rõ ràng;

+ Sự phối hợp giữa lãnh đạo và các phòng ban chức năng và giữa các phòng ban chức năng gặp nhiều khó khăn;

+ Khó xác định trách nhiệm và hay đổ trách nhiệm cho nhau.

**Câu 8: Nêu khái niệm lãnh đạo? Sự lãnh đạo được cấu thành bởi những yếu tố nào? Hãy trình bày nội dung từng yếu tố đó.**

- Lãnh đạo là một khía cạnh quan trọng trong quản trị;

- Khả năng lãnh đạo có hiệu quả là một trong những chìa khóa để trở thành nhà quản trị tài ba;

- Các nhà quản trị phải thực hiện vai trò của họ để kết hợp nguồn nhân lực và vật lực nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức;

- Thực chất của sự lãnh đạo là sự tuân thủ (*sự sẵn sàng của mọi người tuân theo những người mà họ cho rằng có thể cung cấp cho mình các phương tiện để đạt được ước vọng*).

→ Hai yếu tố quan trọng của công việc quản trị:

- **Động cơ thúc đẩy:** Sự lãnh đạo và động cơ thúc đẩy có mối quan hệ hữu cơ lẫn nhau.

- **Bầu không khí tổ chức:** Bằng cách tạo ra bầu không khí tổ chức, nhà quản trị có thể khơi dậy những động lực của cấp dưới.

*“Lãnh đạo được xác định như sự tác động, như một nghệ thuật hay quá trình tác động tới con người sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu trong thực hiện nhiệm vụ được giao để góp phần hoàn thành mục tiêu của tổ chức”.*

→ Lãnh đạo: **chỉ dẫn, ra lệnh, đôn đốc, động viên** thúc đẩy những người dưới quyền làm việc với hiệu quả cao.

- Công tác lãnh đạo gắn với nguyên tắc thống nhất chỉ huy. Người chỉ huy là người đứng đầu trong tổ chức và duy nhất chịu trách nhiệm chính về sự thành bại của tổ chức.

- Đối tượng của công tác lãnh đạo là con người. Nghệ thuật lãnh đạo thực chất là lãnh đạo con người hướng về mục tiêu.

Các yếu tố cấu thành của sự lãnh đạo.

YẾU TỐ	NỘI DUNG
	<p><b>Khả năng nhận thức</b> về con người có những động cơ thúc đẩy khác nhau trong các thời điểm khác nhau.</p>
	<p><b>Khả năng thuyết phục</b> người dưới quyền.</p>

<b>Kỹ năng trong nghệ thuật lãnh đạo</b>	<b>Khả năng hành động</b> tạo ra một bầu không khí hữu ích cho sự hưởng ứng đáp lại và khơi dậy các động cơ thúc đẩy.
<b>Khả năng khích lệ</b>	Có những tác động thành công trong việc thuyết phục những người cấp dưới sử dụng hết năng lực của họ trong thực hiện nhiệm vụ.
	Bằng việc sử dụng động cơ thúc đẩy tập trung vào cấp dưới và nhu cầu của họ để tạo ra sự khích lệ làm cho cấp dưới trung thành và tận tâm tận lực.
<b>Phong cách lãnh đạo và bầu không khí của tổ chức</b>	Chọn lựa và sử dụng phong cách lãnh đạo phù hợp theo tình huống để tạo ra bầu không khí của tổ chức. Sự hợp tác, thống nhất và đoàn kết tạo ra động cơ. Niềm hy vọng và sự cố gắng đối với những nhiệm vụ cần làm của cấp dưới phụ thuộc vào động cơ thúc đẩy.
	Bầu không khí của tổ chức ảnh hưởng tới động cơ thúc đẩy (Khơi dậy hoặc kìm hãm).
	→ Yêu cầu phong cách lãnh đạo thích hợp.

### Vai trò của công tác lãnh đạo

VAI TRÒ	NỘI DUNG
<b>Tương tác</b>	Phát huy sự nỗ lực của con người trong tổ chức để phối hợp sử dụng hợp lý các nguồn lực khác nhằm đạt mục tiêu hiệu quả.
<b>Quyết định</b>	Ra quyết định, tổ chức truyền đạt và thực hiện quyết định bằng cách: giao việc, ủy quyền, động viên, đề bạt, khen thưởng...

**Câu 9: Theo Henry Mintzberg, nhà quản trị có những vai trò gì? Với mỗi nhóm hãy cho ví dụ minh họa.**

### **VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ**

LĨNH VỰC	VAI TRÒ	BIỂU HIỆN
	Pháp nhân chính	- Trong các cuộc nghi lễ, ký kết văn bản, hợp đồng với khách hàng...



<b>TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ</b>	Người lãnh đạo	- Chỉ dẫn, ra lệnh, động viên tạo ra điều kiện thuận lợi để người dưới quyền thực hiện tốt công việc.
	Người liên lạc	- Phát huy các mối liên hệ, quan hệ nhằm gắn liền cả bên trong lẫn bên ngoài của tổ chức.
<b>THÔNG TIN</b>	Phát ngôn (đối ngoại)	- Cung cấp các thông tin cho các cá nhân, tổ chức có liên quan (Khách hàng, công chúng, phóng viên, báo chí, đài phát thanh, truyền hình...).
	Phổ biến thông tin (đối nội)	- Truyền tải thông tin một cách nguyên xi hoặc có thể được xử lý bởi người lãnh đạo. Các thông tin này sẽ giúp cho cấp dưới thực hiện tốt nghĩa vụ của họ.
	Thu thập và tiếp nhận thông tin	- Thiết lập hệ thống thu thập thông tin có hiệu quả cho phép biết được diễn biến môi trường bên trong và bên ngoài.
<b>QUYẾT ĐỊNH</b>	Doanh nhân	- Khởi xướng các dự án mới về hoạt động sản xuất kinh doanh, chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, chấp nhận rủi ro.
	Người hòa giải các xung đột	- Giải quyết những mối quan hệ mâu thuẫn trong nội bộ giữa các cá nhân, giữa các đơn vị trực thuộc của tổ chức.
	Phân bổ tài nguyên	- Quyết định về việc phân bổ và sử dụng nguồn lực (Cơ sở vật chất, máy móc thiết bị, nhân sự, tài chính...) cho các hoạt động của tổ chức.
	Thương thuyết	- Thay mặt tổ chức trong hoạt động thương lượng về những hợp đồng kinh tế hoặc các quan hệ với đối tác, cá nhân và các tổ chức có liên quan.

**Câu 10: Trình bày quan điểm nhận thức về con người và hướng quan tâm của trường phái lý thuyết quản trị cổ điển và trường phái tâm lý xã hội?**

### *Trường phái lý thuyết cổ điển*

- Quan điểm nhận thức về con người: “Duy lý- bản chất kinh tế”.

### *Trường phái quản trị khoa học*

- Tác giả tiêu biểu: Fredrick W. Taylor, Henry Gantt và ông Gillbreth.

- Quan tâm vấn đề năng suất lao động và chủ trương:

+ Tổ chức lao động khoa học thay đổi cho lối làm việc theo kinh nghiệm, bản năng của công nhân.

+ Xác định chức năng hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát là chức năng chủ yếu của nhà quản trị.

- Đại biểu ưu tú nhất: Fredrick W. Taylor (1856-1915). Ông được gọi là “cha đẻ” của phương pháp quản trị khoa học, tên gọi của lý thuyết quản trị khoa học xuất phát từ nhan đề trong tác phẩm của ông. “Các nguyên tắc quản trị một cách khoa học (Principles of Scientific management)”, xuất bản lần đầu tiên ở Mỹ năm 1911. Cơ sở của tác phẩm này được dựa trên sự chỉ trích mãnh liệt các nhược điểm trong cách quản lý cũ.

+ **Thuê mướn công nhân:** ai đến trước mướn trước, không lưu ý đến tay, nghề khả năng của công nhân.

+ **Huấn luyện:** hầu như không có hệ thống tổ chức huấn luyện.

+ **Tổ chức công việc:** làm việc theo thói quen, không có tiêu chuẩn và phương pháp. Công nhân tự định đoạt tốc độ làm việc.

+ **Trách nhiệm công việc:** hầu hết đều được giao cho công nhân.

+ **Tính chuyên nghiệp quản trị:** không được thừa nhận (nhà quản trị làm việc bên cạnh người thợ, không chú ý đến chức năng chính là lập kế hoạch và tổ chức công việc).

=> **4 nguyên tắc quản trị khoa học của Fredrick W. Taylor**

**(1) Phát triển khoa học thay thế phương pháp kinh nghiệm cũ cho từng yếu tố công việc của mỗi người;**

- Công tác quản trị tương ứng: Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý nhất để thực hiện công việc.

**(2) Tuyển chọn một cách khoa học, huấn luyện, dạy và bồi dưỡng công nhân (Trước kia công nhân tự lựa chọn công việc của mình và ra sức tập luyện);**

Dùng cách mô tả công việc (Job Description) để chọn lựa công nhân, thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và hệ thống huấn luyện chính thức.

**(3) Hợp tác với công nhân để đảm bảo chắc chắn rằng, mọi việc đều được làm đúng theo khoa học đã được phát triển;**

Trả lương trên nguyên tắc khuyến khích theo sản lượng, đảm bảo an toàn lao động bằng dụng cụ thích hợp.

**(4) Thừa nhận rằng hầu như bao giờ cũng có sự chia đều công việc và trách nhiệm giữa những nhà quản trị với công nhân. Những nhà quản trị đảm nhận tất cả những**

***công việc thích hợp với bản thân hơn so với công nhân (Trước kia gần như toàn bộ công việc và phần lớn trách nhiệm đều phó thác cho các công nhân).***

Thăng tiến trong công việc, chú trọng lập kế hoạch và tổ chức hoạt động.

### **Nhận xét:**

#### ***Ưu điểm:***

- Có nhiều ưu điểm đóng góp giá trị cho sự phát triển quản trị. Phát triển kỹ năng quản trị qua phân công và chuyên môn hóa quá trình lao động, hình thành qui trình sản xuất dây chuyền.
- Nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên.
- Áp dụng biện pháp đãi ngộ để tăng năng suất lao động.
- Nhấn mạnh việc giảm giá thành để tăng hiệu quả.
- Áp dụng phương pháp có hệ thống và hợp lý để giải quyết các vấn đề quản trị.
- Coi quản trị như là đối tượng NCKH.

#### ***Nhược điểm:***

- Trường phái này chỉ áp dụng tốt trong môi trường ổn định, khó áp dụng trong môi trường phức tạp nhiều thay đổi.
- Quá đề cao bản chất kinh tế và duy lý của con người mà đánh giá thấp nhu cầu thể hiện và xã hội của con người (Ít quan tâm đến vấn đề nhân bản).
- Trường phái này cố áp dụng những nguyên tắc quản trị phổ quát cho mọi hoàn cảnh mà không nhận thấy tính đặc thù của môi trường và cũng quá chú tâm đến vấn đề kỹ thuật.

### ***Trường phái quản trị hành chính (Ra đời 1915)***

- Tác giả tiêu biểu: Henry Fayol (Pháp) và Max Weber (Đức). Trường phái này còn gọi là trường phái quản trị tổng quát.

➤ **Henry Fayol:** Quan tâm đến năng suất lao động, tuy nhiên họ quá đề cao vai trò của hoạt động quản trị tổng quát, coi đó là một trong các chức năng hoạt động của tổ chức và là yếu tố quyết định năng suất của công nhân. Xác định năm chức năng chủ yếu của nhà quản trị tổng quát (Dự báo, lập kế hoạch, tổ chức, bố trí nhân sự và kiểm tra).

### **14 nguyên tắc định hướng cho công tác quản trị tổng quát của Henry Fayol:**

- (1) Phân chia công việc
- (2) Quyền hạn đi đôi với trách nhiệm
- (3) Tính kỷ luật
- (4) Thống nhất sự lãnh đạo
- (5) Thống nhất sự chỉ đạo
- (6) Lợi ích cá nhân hòa hợp với lợi ích chung
- (7) Thù lao phải thỏa đáng

- (8) Tập trung quyền hành
- (9) Chuỗi cấp bậc (dây chuyền mệnh lệnh)
- (10) Trật tự
- (11) Công bằng
- (12) Bố trí công việc phải ổn định
- (13) Khuyến khích sáng tạo
- (14) Tinh thần đồng đội

### **Max Weber:**

- Phát triển một tổ chức “quan liêu” bàn giấy, ông đề xuất thiết lập một bộ máy quản trị theo kiểu thư lại (Hệ thống thứ bậc quyền lực có tôn ti trật tự còn gọi là quản trị hành chính quan liêu bàn giấy) với các đặc trưng chủ yếu sau:

- + Mọi hoạt động của tổ chức đều căn cứ vào văn bản quy định trước.
- + Chỉ có những người có chức vụ mới được giao quyền quyết định.
- + Chỉ có những người có năng lực mới được giao nhiệm vụ.
- + Mọi quyết định trong tổ chức đều phải mang tính khách quan.

Các nhà quản trị phải tuân thủ điều lệ và thủ tục. Luật lệ phải công bằng và được áp dụng thống nhất cho mọi người.

### **Nhận xét:**

#### ***Ưu điểm:***

- Trường phái này đóng góp rất nhiều trong lý luận cũng như thực hành quản trị, nhiều nguyên tắc quản trị của tư tưởng này vẫn còn áp dụng ngày nay.

- Các hình thức tổ chức, nguyên tắc tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền... đang được ứng dụng phổ biến hiện nay chính là sự đóng góp quan trọng của trường phái hành chính.

#### ***Nhược điểm:***

- Các tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định, ít thay đổi.
- Quan điểm quản trị cứng rắn.
- Ít chú ý đến con người và xã hội nên dễ dẫn tới việc xa rời thực tế.

#### **Các mặt hạn chế cơ bản của lý thuyết cổ điển:**

- Quan niệm xí nghiệp là một hệ thống khép kín;
- Chưa chú trọng đúng mức đến con người;
- Biện pháp tăng năng suất lao động mang tính cứng rắn.

Trường phái tâm lý xã hội (Ra đời năm 1932 ở Mỹ)

➤ **Tác giả mở đường: Mary Parker, Elton Mayo** (Thí nghiệm tại nhà máy Hawthorne) và các tác giả quan trọng khác như Abraham Masslow (Lý thuyết về thứ bậc nhu cầu), Doughlas Mc. Gregor (Lý thuyết quan hệ con người).

➤ **Quan điểm nhận thức về con người:**

*“Thừa nhận rằng thỏa mãn yếu tố vật chất là biện pháp tăng năng suất lao động, nhưng nếu biết quan tâm tới yếu tố tâm lý trong quan hệ làm việc thì năng suất lao động sẽ tăng cao hơn nữa”.* => Yếu tố tinh thần của người lao động có ảnh hưởng quyết định đến hành vi và năng suất.

=> Quan điểm cơ bản của lý thuyết này cũng giống như quan điểm của lý thuyết quản trị khoa học. Họ cho rằng sự quản trị hữu hiệu tùy thuộc vào năng suất lao động của con người làm việc trong tập thể. Tuy nhiên có sự khác biệt là yếu tố tinh thần có ảnh hưởng mạnh đối với năng suất lao động.

➤ **Sự liên quan tới biện pháp tăng năng suất lao động:**

- Quan hệ giữa người lãnh đạo và người dưới quyền;
- Cách giám sát;
- Quan tâm đối với người lao động, sự tôn trọng ý kiến và sáng kiến của người lao động;
- Đạo đức của người lao động (sự quan tâm gắn bó của người lao động với sự tồn tại và phát triển của tập thể, của nhóm, sự tôn trọng những chuẩn mực chung của tập thể). Những chuẩn mực không chính thức của nhóm và những thủ lĩnh không chính thức;
- Quan tâm tới nhu cầu của người lao động với yêu cầu nhận thức đúng nguyên tắc vận động nhu cầu để áp dụng biện pháp động viên phù hợp nhằm tạo được động cơ thúc đẩy tinh thần làm việc.

**Nhận xét:**

**Ưu điểm:**

- Xem tổ chức là một hệ thống xã hội;
- Ngoài yếu tố vật chất còn quan tâm tới nhu cầu xã hội;
- Thừa nhận tập thể ảnh hưởng tới tác phong cá nhân (Tinh thần, thái độ, kết quả lao động);
- Lãnh đạo không chỉ là quyền hành do tổ chức mà còn do các yếu tố tâm lý xã hội của tổ chức chi phối.

**Nhược điểm:**

- Quá chú ý đến yếu tố xã hội – khái niệm “con người xã hội” chỉ có thể bổ sung cho khái niệm “con người kinh tế” chứ không thay thế;
- Lý thuyết này coi con người là phần tử trong hệ thống khép kín mà không quan tâm tới yếu tố bên ngoài.

## Câu 11: Hãy trình bày yêu cầu và chức năng của quyết định quản trị.

### Chức năng và yêu cầu đối với quyết định:

Đối với quyết định quản trị cần phải đảm bảo các chức năng:

- **Định hướng:** Mục tiêu là định hướng cho mọi hoạt của tổ chức, nhà quản trị sử dụng quyết định làm công cụ gây ảnh hưởng người khác với mục đích thực hiện mục tiêu chung. Mọi quyết định quản trị đòi hỏi phải gắn với mục tiêu chung của doanh nghiệp.

- **Đảm bảo:** Hoạt động của tổ chức được thực hiện dựa trên các nguồn lực, quyết định quản trị phải khả thi với cơ sở của nó là các nguồn lực này phải có đủ để đảm bảo cho việc thực thi.

- **Phối hợp:** Thực hiện mục tiêu chung, các quyết định quản trị có liên quan tới nhiều cá nhân, bộ phận khác nhau trong tổ chức nên việc thực hiện đòi hỏi phải có sự phối hợp nhịp nhàng. Trong biện pháp tổ chức thực hiện quyết định, nội dung quyết định quản trị phải xác định rõ nhiệm vụ của các đơn vị, cá nhân liên quan.

- **Pháp lệnh:** Nội dung quyết định quản trị phải xác định đối tượng thi hành là ai và thời điểm bắt đầu thực hiện và thời gian kết thúc cụ thể, rõ ràng để quyết định được thực thi đúng đối tượng và đúng tiến độ.

Yêu cầu

- **Tính khoa học – khách quan:** Cơ sở của quyết định quản trị là thông tin. Mọi thông tin phải đảm bảo các yêu cầu chính xác, đầy đủ, kịp thời, nhất quán và phải được nhà quản trị dựa trên sự hiểu biết thông tin và các qui luật vận động của sự vật hiện tượng liên quan để ra quyết định đúng đắn.

- **Tính thống nhất:** Quyết định quản trị là công cụ của chủ thể quản trị tác động đến đối tượng bị quản trị; ra quyết định là hoạt động thường xuyên của nhà quản trị trong quá trình điều hành phối hợp hoạt động của tổ chức. Để tránh sự chông chéo và đảm bảo quyết định được thực hiện đạt hiệu quả, mọi quyết định quản trị không được có sự mâu thuẫn và xung đột với nhau.

- **Đúng thẩm quyền:** Tương quan với quyền hạn trách nhiệm của mỗi cấp quản trị khác nhau trong một tổ chức phải có sự phân cấp cụ thể (Cấp cao, cấp trung, cấp thấp) để chỉ ra sự giới hạn trong các quyết định theo tính chất và chức năng nhiệm vụ. Vì vậy, tùy từng nội dung quyết định và loại quyết định người ra quyết định phải thuộc phạm vi quyền hạn và trách nhiệm của cấp bậc quản trị cụ thể để đảm bảo sự thống nhất và tạo sự thuận lợi cho việc thi hành quyết định của hệ thống người dưới quyền.

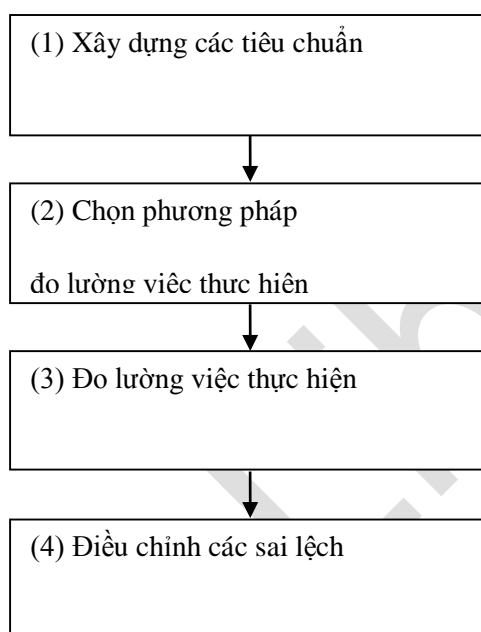
- **Cụ thể về thời gian:** Mọi quyết định quản trị đều có mục tiêu cần đạt được trong thời hạn hoặc trong một giai đoạn nhất định. Để đảm bảo việc thực hiện đúng tiến độ, nội dung của quyết định quản trị phải xác định rõ thời điểm bắt đầu và thời gian kết thúc.

- **Có địa chỉ rõ ràng:** Trong mối quan hệ quản trị chỉ có chủ thể quản trị là người ra quyết định và hệ thống bị quản trị là đối tượng phải thực hiện. Quyết định quản trị có thể do một cá nhân hoặc một nhóm, một đơn vị hoặc cả hệ thống người dưới quyền thực hiện nên nội dung của quyết định quản trị phải nêu rõ đối tượng thi hành là ai.

- **Đúng thời điểm:** Việc thực hiện quyết định quản trị của hệ thống người dưới quyền luôn chịu sự tác động ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài và bên trong của tổ chức. Để đảm bảo cho mục tiêu của quyết định quản trị được thực hiện, khi ra quyết định nhà quản trị phải cân nhắc, chọn lựa thời điểm thích hợp với hoàn cảnh của đối tượng thực hiện quyết định cũng như hoàn cảnh thực tiễn của tổ chức.

**Câu 12: Vẽ sơ đồ và trình bày nội dung các bước tiến trình kiểm tra.**

Sơ đồ



Sơ đồ: Sơ đồ tiến trình kiểm tra

Các bước của tiến trình.

NHIỆM VỤ CỦA CÁC BƯỚC	NỘI DUNG
<b>Xây dựng các tiêu chuẩn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Xem xét mục tiêu và kế hoạch nhiệm vụ cần thực hiện;</li> <li>+ Đánh giá hoàn cảnh thực hiện nhiệm vụ;</li> <li>+ Hình thành các chỉ tiêu hợp lý, cụ thể cho từng nhiệm vụ;</li> <li>+ Hệ thống hóa các chỉ tiêu thành bản tiêu chuẩn.</li> </ul>
<b>Chọn phương pháp đo lường việc thực hiện</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Nhận diện loại nhiệm vụ;</li> <li>+ Liệt kê các phương pháp;</li> <li>+ Chọn lựa phương pháp đo lường (cần phải chính xác dù là tương đối).</li> </ul>

<b>Đo lường việc thực hiện</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ So sánh sự khác biệt giữa tiêu chuẩn với kết quả thực hiện;</li> <li>+ Đánh giá sự khác biệt;</li> <li>+ Phát hiện sự sai lệch, chệch hướng.</li> </ul>
<b>Điều chỉnh các sai lệch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Xác định nguyên nhân;</li> <li>+ Xem xét các điều kiện liên tới nhiệm vụ cần thực hiện;</li> <li>+ Áp dụng biện pháp điều chỉnh.</li> </ul>

**Câu 13: Trong các kỹ năng cần thiết đối với nhà quản trị, theo bạn kỹ năng nào quan trọng nhất. Tại sao?**

Đối với mọi cấp quản trị cần phải có đầy đủ 3 kỹ năng trên. Cấp quản trị càng cao yêu cầu kỹ năng tư duy càng nhiều và ngược lại cấp quản trị càng thấp yêu cầu kỹ thuật càng nhiều. Riêng kỹ năng nhân sự, đối với các cấp đều quan trọng như nhau.

Mặc dù vậy, trên thực tế những đòi hỏi cụ thể về mức độ kỹ năng nhân sự có thể có sự khác nhau tùy theo loại cấp bậc quản trị, nhưng xét theo quan điểm của nhiều nhà kinh tế thì nó lại đóng vai trò quan trọng nhất, góp phần làm cho các nhà quản trị thực hiện thành công các loại kỹ năng khác.

Câu 3C: Trình bày các biện pháp tăng năng suất lao động chủ yếu của các lý thuyết quản trị cổ điển, tâm lý xã hội và lý thuyết quản trị Nhật Bản. Bạn rút ra được điều gì qua sự đóng góp của các lý thuyết này để áp dụng cho công tác lãnh đạo trong thực tiễn hoạt động của một tổ chức?

**Sự liên quan tới biện pháp tăng năng suất lao động:**

- Quan hệ giữa người lãnh đạo và người dưới quyền;
- Cách giám sát;
- Quan tâm đối với người lao động, sự tôn trọng ý kiến và sáng kiến của người lao động;
- Đạo đức của người lao động (sự quan tâm gắn bó của người lao động với sự tồn tại và phát triển của tập thể, của nhóm, sự tôn trọng những chuẩn mực chung của tập thể). Những chuẩn mực không chính thức của nhóm và những thủ lĩnh không chính thức;
- Quan tâm tới nhu cầu của người lao động với yêu cầu nhận thức đúng nguyên tắc vận động nhu cầu để áp dụng biện pháp động viên phù hợp nhằm tạo được động cơ thúc đẩy tinh thần làm việc.

**Câu 14: Hãy phân tích các nguyên tắc kiểm tra và cho ví dụ minh họa?**

Các nguyên tắc kiểm tra:

Khi kiểm tra cần tuân thủ những nguyên tắc sau đây:

- Kiểm tra phải được thiết kế căn cứ trên các hoạt động của tổ chức và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra;



- Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân của các nhà quản trị;
- Sự kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu;
- Kiểm tra phải khách quan;
- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của tổ chức;
- Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm và đảm bảo tính hiệu quả kinh tế;
- Việc kiểm tra phải đưa đến hành động.

### **Câu 15: Phân loại môi trường quản trị, liệt kê các yếu tố môi trường cơ bản.**

#### Phân loại môi trường:

Tùy theo các góc độ khác nhau, người ta có thể phân chia môi trường quản trị ra thành nhiều loại. Môi trường quản trị là sự vận động tổng hợp, tương tác lẫn nhau giữa các yếu tố và lực lượng bên ngoài hệ thống quản trị nhưng lại có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động quản trị của một tổ chức. Các yếu tố đó được chia thành theo 2 nhóm:

#### Môi trường vĩ mô (Môi trường tổng quát)

- **Khái niệm:** Là tổng hợp các lực lượng, thể chế và các yếu tố hoàn toàn nằm bên ngoài tổ chức. Sự biến đổi của loại môi trường này không chỉ định hướng và gây ảnh hưởng trực tiếp tới môi trường vi mô mà còn tác động mạnh mẽ tới chính nó và hoạt động quản trị.

#### **- Đặc điểm:**

+ Ảnh hưởng đến tất cả các tổ chức, tuy nhiên mức độ và tính chất tác động không giống nhau.

+ Tổ chức ít có ảnh hưởng/kiểm soát tới nó.

#### **- Các yếu tố:**

+ Kinh tế: tốc độ GDP, GNP, lãi tỉ suất, tỉ giá ngoại tệ...

+ Dân số: tỉ lệ tăng dân số, xu hướng tuổi tác, giới tính ...

+ Công nghệ: tốc độ phát triển sản phẩm mới, công nghệ mới, khả năng chuyển giao công nghệ...

+ Văn hóa xã hội: những lựa chọn nghề nghiệp, tập quán, những ưu tiên và những quan tâm của xã hội;

+ Chính trị pháp luật: những ưu tiên của chính phủ, luật thuế qui định về môi trường...

+ Quốc tế;

+ Thiên nhiên.

#### Môi trường vi mô

- **Khái niệm:** Là tổng hợp các lực lượng và các yếu tố nằm bên ngoài hoặc bên trong của tổ chức. Sự biến đổi của chúng sẽ tác động ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động quản trị của tổ chức.

Môi trường ngành (Nhóm yếu tố môi trường bên ngoài)

**- Đặc điểm:**

- + Gắn liền với từng ngành, từng tổ chức;
- + Tác động trực tiếp, rất năng động.

**- Các yếu tố:**

- + Khách hàng;
- + Những người cung cấp;
- + Các đối thủ cạnh tranh;
- + Các nhóm áp lực: cộng đồng xã hội, dân cư địa phương...

Môi trường nội bộ

**- Đặc điểm:**

- + Thể hiện những mặt mạnh, yếu hiện tại của tổ chức.
- + Có ảnh hưởng trực tiếp tới năng suất lao động, chất lượng các sản phẩm, dịch vụ, vị thế cạnh tranh của tổ chức.
- + Tổ chức có thể kiểm soát và điều chỉnh nó.

**- Các yếu tố:**

- + Sản xuất: năng lực sản xuất, trình độ công nghệ...
- + Tài chính: Dòng tiền tệ, cơ cấu vốn đầu tư, tình hình công nợ.
- + Nhân lực: Trình độ lực lượng nhân sự, vấn đề sắp xếp, bố trí, đào tạo, các chính sách đãi ngộ...
- + Marketing: nghiên cứu thị trường, khách hàng, hệ thống phân phối
- + Nghiên cứu và phát triển: khả năng nghiên cứu sản phẩm mới, công nghệ mới ....
- + Văn hóa: đặc tính, dạng văn hóa, mức độ thích ứng hiện tại, tương lai...