**ÔN TẬP QUẢN TRỊ HỌC.**

**cấp độ a**

**Câu 1**: **Hiệu quả là gì? Kết quả là gì?So sánh giữa hiệu quả và kết quả.Nhận xét.**

\* 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 giữa 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.

###### **I (input)**

###### **< 1**

###### **O (output)**

\*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:**

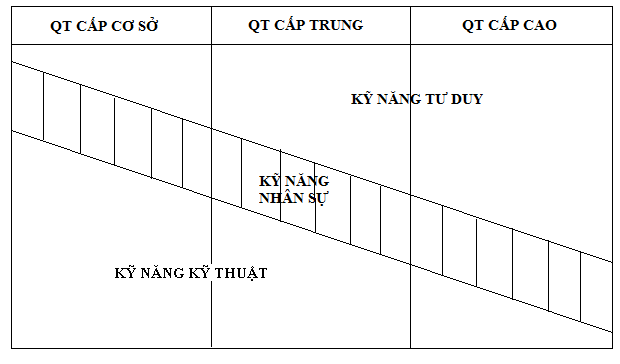
Theo Robert Kazt, nhà quản trị cần có đầy đủ ba nhóm kỹ năng, bạn hãy nêu tên với yêu cầu và ảnh hưởng của từng kỹ năng. Vẽ sơ đồ kỹ năng của nhà quản trị các cấp trong tổ chức và nêu nhận xét của bạn.

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** |
| **TƯ DUY**  **(NHẬN THỨC)** | - Năng lực phân tích; | Giúp cho việc hoạch định (Đặc biệt là xác định mục tiêu và lập các kế hoạch chiến lược), tổ chức thực hiện. |
| - Suy nghĩ logic; |
| - Khái niệm và khái quát hóa những quan hệ phức tạp giữa các sự vật hiện tượng; |
| - Đề ra các ý tưởng và giải quyết các vấn đề; |
| - Có khả năng phân tích các sự kiện và các xu thế để đoán trước được những thay đổi và thời cơ. |
| **NHÂN SỰ**  **(QUAN HỆ)** | - Có kiến thức về hành vi con người và quá trình tương tác giữa các cá nhân; | 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. |
| - Có năng lực trong việc hiểu biết, cảm giác, thái độ và động cơ của người khác; |
| - 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 |
| **KỸ THUẬT**  **(TÁC NGHIỆP)** | - Các kiến thức về phương pháp, quy trình, thủ tục và kỹ thuật để thực hiện công việc chuyên môn. | Giúp cho việc chỉ đạo, điều hành công việc, kiểm tra và đánh giá năng lực cấp dưới. |
| - Có năng lực trong việc sử dụng các công cụ và thiết bị. |

**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**: **Cơ sở lý thuyết quản trị Nhật Bản( lý thuyết Z) là gì? Nêu tên tác giả và đặc điểm?**

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

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:

1. **Môi trường vĩ mô( MT 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.

1. **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.

1. **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…

1. **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...

**Câu 5**: **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 quản trị.

- Thông tin phải đầy đủ chính xác

- Thông tin phải kịp thời

- Thông tin phải mới và có ích

- Thông tin cô động và logic

**Câu 6**: **Khái niệm mục tiêu, phân loại mục tiêu, trình bày vai trò mục tiêu.**

-Khái niệm: 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

-Phân loại mục tiêu.

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

* Vai trò 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 7**: **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

GIÁM ĐỐC

Phó Giám đốc sản xuất

Phó Giám đốc tiêu thụ

Phân xưởng 1

Phân xưởng 2

Phân xưởng 3

Cửa hàng số 1

Cửa hàng số 2

Cửa hàng số 3

Sơ đồ 7.1: Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

Đặc điểm:

+ Mỗi cấp chỉ có một cấp trên trực tiếp;

+ Mối 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 8**: **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

GIÁM ĐỐC

Phó Giám đốc sản xuất

Phó Giám đốc tiêu thụ

Phân xưởng 1

Phân xưởng 2

Phân xưởng 3

Cửa hàng số 1

Cửa hàng số 2

Cửa hàng số 3

Phòng KH

Phòng TC

Phòng KT

Phòng NS

Phòng KCS

Sơ đồ 7.2: 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 đỗ trách nhiệm cho nhau.

**9: 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.**

* Khái niệm: 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”.
* Các yếu tố cấu thành:

|  |  |
| --- | --- |
| **YẾU TỐ** | **NỘI DUNG** |
| **Kỹ năng trong nghệ thuật lãnh đạo** | **Khả năng nhận thức** về con người có những động cơ thúc đẩy khác nhau trong các thời điểm khác nhau. |
| **Khả năng thuyết phục** người dưới quyền. |
| **Khả năng hành động** tạo ra một bầu không khí hữu ích cho sự hưởng ứng đáp lại và khơi dậy các động cơ thúc đẩy. |
| **Khả năng khích lệ** | 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. |
| **Phong cách lãnh đạo và bầu không khí của tổ chức** | 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. |

**Câu 10: Nêu khái niệm kiểm tra? Trình bày những nguyên tắc cơ bản trong kiểm tra.**

Khái niệm: Kiểm tra là tiến trình đo lường kết quả thực hiện, so sánh với những điều đã được hoạch định, đồng thời sửa chữa những sai lầm để đảm bảo cho việc thực hiện mục tiêu đã xác định.

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.

**CẤp ĐỘ B.**

**Câu 1**:**Vì sao hoạt động quản trị vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật?**

Quản trị là một ngành khoa học đã được phát triển dựa trên toàn bộ kiến thức cùng sự hiểu biết về quản lý được tích lũy bởi cả nhân loại và được chứa đựng trong các quan niệm, lý thuyết, nguyên tắc, phương pháp và hình thức quản trị.

Hoạt động quản trị không chỉ cần những hiểu biết khoa học mà còn cần phải có tính sáng tạo, tính nghệ thuật. Khoa và nghệ thuật quản trị không đối chọi mà chúng bổ sung cho nhau.

### Tính khoa học của quản trị

Đòi hỏi cần phải hiểu biết các lý thuyết và nguyên tắc quản trị một cách có hệ thống, phải nhận thấy được bối cảnh cụ thể mà trong đó nó ra đời.

### Tính nghệ thuật

Đòi hỏi phải vận dụng một cách linh hoạt và sáng tạo các lý thuyết quản trị vào thực tiễn, trong quá trình này cần lưu ý các yếu tố sau:

- Qui mô tổ chức;

- Đặc điểm ngành nghề;

- Đặc điểm con người ;

- Đặc điểm môi trường.

Mối quan hệ giữa tính khoa học và nghệ thuật: hai mặt này có quan hệ biện chứng tạo cơ sở tiền đề cho nhau.

**Câu 2**: **Theo Henry Minterberg, nhà quản trị có những vai trò gì? Với mỗi nhóm cho ví dụ minh họa.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **LĨNH VỰC** | **VAI TRÒ** | **BIỂU HIỆN** |
| **TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ** | Pháp nhân chính | - Trong các cuộc nghi lễ, ký kết văn bản, hợp đồng với khách hàng... |
| 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. |
| **THÔNG TIN** | 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. |
| **QUYẾT ĐỊNH** | 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 3**: **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 | Tên tác giả nổi bật | Nội dung |
| QT khoa học | Fredrick w.talor, henry gantt và gillbreth | Quan điểm nhận thức về con người: “ duy lý- mang nặng bản chất knh tế”  Quan tâm đến vđề năng suất lao động   * 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 đinh, tổ chức, điều khiển và kiểm soát là chức năng chủ yếu của nhà QT. |
| QT tổng quát | Henry fayol, max weber | Quan tâm đến năng suất lao động, tuy nhiên họ quá đề cao vai trò của hoạt động QT tổng quát, coi đó là 1 trong các chức năng hoạt động của tổ chức và là yếu tố quyết định năng suất của công nhân. Xác định 5 chức năng chủ yếu của nhà QT tổng quát( dự báo, lập kế hoạch, tổ chức, bố trí nhân sự và kiểm tra) |
| Tâm lý xã hội | Mary parker, elton mayo | Quan điểm về con người: “ thừa nhận rằng thỏa mãn yếu tố vật chất là biện fáp tăng năng suất lao động, nhưng if 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 of ng lao động có ảnh hưởng quyết định đến hành vi và năng suất.  Quan tâm tới nhu cầu người lao động với yêu cầu nhận thức đúng nguyên tắc vận động nhu cầu để áp dụng biện fáp động viên fù hợp nhằm tạo được động cơ thúc đẩy tinh thần làm việc. |

**Câu 4**: Trình bày xu hướng tác động của các yếu tố môi trường vĩ mô đến tổ chức và cho ví dụ minh họa về tác động của 1 yếu tố.

**Câu 5**: Trình bày xu hướng tác động của các yếu tố môi trường vi mô đến tổ chức và cho ví dụ minh họa về tác động của 1 yếu tố.

**Câu 6**: **Trình bày yêu cầu và chức năng của quyết định quản trị.**

1. **Chức năng:**

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.

**b. 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 quan 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.

**Câu 7: Hoạch định là gì? Vẽ sơ đồ của hoạch định và nêu nội dung cơ bản mỗi bước của tiến hành.**

- Quyết định trước xem phải làm gì? Làm thế nào?Khi nào làm?Và ai làm?

- Chức năng hoạch định bao gồm hoạt động quản trị nhằm xác định mục tiêu trong tương lai và những phương tiện thích hợp để đạt được mục tiêu.

- Là chức năng cơ bản đầu tiên quan trọng nhất và là cơ sở để triển khai các công việc quản trị còn lại.

**=> Là quá trình ấn định mục tiêu và đề ra biện pháp để thực hiện mục tiêu ấy một cách hiệu quả.**

**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 chồng 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 7: Hoạch định là gì? Vẽ sơ đồ của hoạch định và nêu nội dung cơ bản mỗi bước của tiến hành**.

- Quyết định trước xem phải làm gì? Làm thế nào?Khi nào làm?Và ai làm?

- Chức năng hoạch định bao gồm hoạt động quản trị nhằm xác định mục tiêu trong tương lai và những phương tiện thích hợp để đạt được mục tiêu.

- Là chức năng cơ bản đầu tiên quan trọng nhất và là cơ sở để triển khai các công việc quản trị còn lại.

**=> Là quá trình ấn định mục tiêu và đề ra biện pháp để thực hiện mục tiêu ấy một cách hiệu quả.**

(1) Tìm hiểu và nhận thức vấn đề

(2) Thiết lập các mục tiêu

(3) Xem xét những tiền đề và cơ sở khách quan

(4) Xác định các phương án có khả năng thực hiện

(5) Đánh giá so sánh các phương án

(6) Lựa chọn phương án tối ưu

(7) Lập kế hoạch hỗ trợ

(8) Lập ngân quỹ và các chi phí thực hiện

|  |  |
| --- | --- |
| **NHIỆM VỤ CÁC BƯỚC** | **NỘI DUNG** |
| **Tìm hiểu và nhận thức vấn đề** | + Xác định vấn đề;  + Thu thập, phân loại và chọn lọc thông tin;  + Thiết lập dự báo (quan trọng nhất);  + Đánh giá khả năng về các mặt mạnh của tổ chức;  + Nhận thức cơ hội. |
| **Thiết lập mục tiêu** | + Xác định những gì cần đạt tới trong tương lai với kết quả cụ thể;  + Xác định các công việc cần phải làm;  + Xây dựng chương trình hành động. |
| **Xem xét các tiền đề và cơ sở khách quan** | + Phân tích, đánh giá nội dung dự báo và các điều kiện khách quan về môi trường;  + Giải thích và tạo điều kiện cho những người dưới quyền nhận thức rõ và chính xác những tiền đề này. |
| **Xác định các phương án khả thi** | + Phải đề xuất nhiều phương án (phát hiện các khả năng khác nhau cho việc thực hiện mục tiêu). |
| **Đánh giá và so sánh**  **các phương án** | + Định tính (xác định ưu nhược điểm của mỗi phương án);  + Định lượng (so sánh giữa các lợi ích và chi phí của mỗi phương án);  + So sánh nhiều phương án khác nhau và dựa trên cơ sở tiêu chuẩn (giá thành, vốn đầu tư, thời gian thu hồi vốn, tính an toàn, sự tiện nghi…) để đánh giá. |
| **Lựa chọn phương án**  **tối ưu** | + Chọn phương án có lợi thế về tiêu chuẩn, có tính khả thi cao, không có hậu quả gián tiếp, có nhiều lợi thế cạnh tranh và có khả năng phát triển. |
| **Lập kế hoạch hỗ trợ** | + Xác định các hoạt động phụ để đảm bảo cho việc thực hiện kế hoạch chính;  + Thiết lập chương trình hành động hỗ trợ;  + Chỉ rõ các công việc cần làm, thời điểm bắt đầu, thời gian kết thúc với kết quả mong đợi cụ thể. |
| **Lập ngân quỹ,**  **các chi phí thực hiện** | + Lượng hóa các mục tiêu, các khoản thu nhập, chi phí, lợi nhuận…làm tiêu chuẩn để tổ chức thực hiện và đánh giá. |

**Câu 8**: **Nêu khái niệm về tầm hạn quản trị? Hãy phân tích các yếu tố căn cứ để xác định tầm hạn quản trị.**

Dựa trên 5 nguyên tắc của công tác tổ chức, nhà quản trị thực hiện công việc tổ chức bộ máy. Tầm hạn quản trị là phạm vi số lượng nhân viên mà nhà quản trị có thể quản lý được một cách trực tiếp. Tầm hạn quản trị có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của công tác tổ chức, đặc biệt là việc thiết kế các tầng nấc quản trị trong bộ máy tổ chức

### Xác định tầm hạn quản trị

|  |  |
| --- | --- |
| **6 yếu tố căn cứ** | **Ảnh hưởng** |
| 1. Năng lực nhà quản trị | - Năng lực giỏi:có khả năng phối hợp nhiều cấp dưới, tầm quản trị rộng;  - Năng lực kém: tầm hạn quản trị hẹp. |
| 2. Trình độ cấp dưới | - Trình độ kém: tầm hạn quản trị hẹp;  - Trình độ khá: tầm hạn quản trị rộng. |
| 3. Mức độ ủy quyền của cấp trên cho cấp dưới. | - Khi được ủy quyền: tầm hạn quản trị rộng. |
| 4. Tính chất kế hoạch công việc | - Tính kế hoạch: tầm hạn quản trị rộng  - Tính tác nghiệp, cụ thể: tầm hạn quản trị hẹp. |
| 5. Sự thay đổi của công việc | - Công việc ổn định thường xuyên: tầm hạn quản trị rộng. |
| 6. Kỹ thuật và phương tiện truyền đạt | - Đầy đủ kỹ thuật và phương tiện thông đạt: tầm quản trị rộng |

**Câu 9**: **Trình bày lý thuyết động viên của Maslow, cho ví dụ minh họa về ứng dụng lý thuyết này trong 1 tình huống quản trị.**

* Nhà quản trị phải hiểu rõ nhu cầu thỏa mãn của con người và đáp ứng cho họ mọi thỏa mãn nhu cầu đó.
* Theo Maslow, về căn bản, nhu cầu của con người được chia làm hai nhóm chính: nhu cầu cơ bản (*basic needs*) và nhu cầu bậc cao (*meta needs*)
* Nhu cầu cơ bản liên quan đến các yếu tố thể lý của con người như mong muốn có đủ thức ăn, nước uống, được ngủ nghỉ... Những nhu cầu cơ bản này đều là các nhu cầu không thể thiếu hụt vì nếu con người không được đáp ứng đủ những nhu cầu này, họ sẽ không tồn tại được nên họ sẽ đấu tranh để có được và tồn tại trong cuộc sống hàng ngày.
* Các nhu cầu cao hơn nhu cầu cơ bản trên được gọi là nhu cầu bậc cao. Những nhu cầu này bao gồm nhiều

nhân tố tinh thần như sự đòi hỏi công bằng, an tâm, vui vẻ, [địa vị xã hội](http://vi.wikipedia.org/wiki/%C4%90%E1%BB%8Ba_v%E1%BB%8B_x%C3%A3_h%E1%BB%99i), sự tôn trọng, vinh danh với một cá nhân v.v.

* Các nhu cầu cơ bản thường được ưu tiên chú ý trước so với những nhu cầu bậc cao này. Với một người bất kỳ, nếu thiếu ăn, thiếu uống... họ sẽ không quan tâm đến các nhu cầu về vẻ đẹp, sự tôn trọng...
* 
* Cấp độ 1 hay còn gọi là cấp độ “sinh lý” hoặc “sinh tồn”. Nhu cầu của con người ở cấp độ này được mô tả là những nhu cầu cơ bản trong cuộc sống, đó là: cơm ăn, áo mặc và chỗ ở.
* Cấp độ 2 hay còn gọi là cấp độ “an toàn và an ninh”. Theo Maslow, khi các nhu cầu ở cấp độ 1 được thỏa mãn: con người có cơm ăn, áo mặc và chỗ ở thì sẽ hình thành các nhu cầu ở cấp độ 2, đó là: an toàn và an ninh cho bản thân. Khi đó con người muốn được an toàn, muốn ổn định để phát triển
* Cấp độ 3 hay còn gọi là cấp độ “xã hội”. Khi nhu cầu ở cấp độ 2 được đáp ứng, các mong muốn của con người sẽ tiếp tục phát triển tạo thành các nhu cầu ở cấp độ 3, đó là nhu cầu khẳng định cái tôi của cá nhân trong xã hội. Nhu cầu này được thể hiện trong mỗi cá nhân con người: họ muốn được yêu, muốn được nhận ra và tôn trọng bởi cộng đồng, muốn được tham gia các hoạt động xã hội, muốn đóng góp bản thân cho cộng đồng…vv
* Cấp độ 4 hay còn gọi là cấp độ “tự trọng”. Ở cấp độ này, con người có xu hướng hướng đến sự vinh danh của bản thân trong cộng đồng xã hội. Con người ở cấp độ này luôn muốn trở thành người có ích trong xã hội, có một chỗ đứng trong cộng đồng và nhận được sự tôn trọng, kính nể từ những người xung quanh
* Cấp độ 5 hay còn gọi là cấp độ của sự “tự khẳng định”. Lúc này con người có xu hướng mãnh liệt hoàn thiện bản thân và luôn ước mơ đạt được những thành tựu to lớn trong sự nghiệp và cuộc sống. Nhu cầu đó thể hiện thông qua việc con người luôn luôn muốn làm những gì mình thích và hạnh phúc khi đạt được những mục tiêu đó.

**Câu 10**: Vẽ sơ đồ và trình bày nội dung các bước tiến trình kiểm tra.

(1) Xây dựng các tiêu chuẩn

(2) Chọn phương pháp

đo lường việc thực hiện

(3) Đo lường việc thực hiện

(4) Điều chỉnh các sai lệch

|  |  |
| --- | --- |
| **NHIỆM VỤ CỦA CÁC BƯỚC** | **NỘI DUNG** |
| **Xây dựng các tiêu chuẩn** | + Xem xét mục tiêu và kế hoạch nhiệm vụ cần thực hiện;  + Đánh giá hoàn cảnh thực hiện nhiệm vụ;  + Hình thành các chỉ tiêu hợp lý, cụ thể cho từng nhiệm vụ;  + Hệ thống hóa các chỉ tiêu thành bản tiêu chuẩn. |
| **Chọn phương pháp**  **đo lường việc thực hiện** | + Nhận diện loại nhiệm vụ;  + Liệt kê các phương pháp;  + Chọn lựa phương pháp đo lường (cần phải chính xác dù là tương đối). |
| **Đo lường việc thực hiện** | + So sánh sự khác biệt giữa tiêu chuẩn với kết quả thực hiện;  + Đánh giá sự khác biệt;  + Phát hiện sự sai lệch, chệch hướng. |
| **Điều chỉnh các sai lệch** | + Xác định nguyên nhân;  + Xem xét các điều kiện liên tới nhiệm vụ cần thực hiện;  + Áp dụng biện pháp điều chỉnh. |

# CẤP ĐỘ C

**Câu 1**: **Nêu các định nghĩa về quản trị. Trình bày một số ý chung của các định nghĩa này và phân tích từng ý để rút ra định nghĩa quản trị phổ biến nhất.**

### Các định nghĩa khác nhau về quản trị

Cách hiểu thuật ngữ quản trị rất đa dạng và phức tạp, và do cách tiếp cận khác nhau nên có nhiều định nghĩa khác nhau:

+ Quản trị là lãnh đạo trên cơ sở hoạch định, tổ chức, nhân sự, điều khiển và kiểm tra công việc nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

+ Quản trị là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm đạt những kết quả cao nhất với mục tiêu đã định trước

+ Là tiến trình làm việc với con người nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn luôn thay đổi. Trọng tâm của quá trình này là sử dụng hiệu quả nguồn lực có hạn.

### Một số nét ý chung của các định nghĩa quản trị

- Làm việc với và thông qua người khác.

- Hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

- Khai thác tối đa những nguồn tài nguyên có hạn.

- Luôn xem xét đến kết quả và hiệu quả.

- Đối phó và thích ứng với môi trường biến đổi.

### Định nghĩa phổ biến về quản trị

*-*Quản trị là hoạt động của chủ thể quản trị lên đối tượng bị quản trị nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong những điều kiện biến đổi của môi trường*.*

*-* Quản trị là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các nguồn lực và hoạt động của tổ chức nhằm đạt được mục đích của tổ chức với kết quả và hiệu quả cao trong điều kiện môi trường luôn biến đổi”.

**Câu 2**: **Trong các kỹ năng cần thiết đối với nhà quản trị, theo bạn kỹ năng nào quan trọng nhất. Tại sao?**

Để các công việc được hoàn thành có hiệu quả, đòi hỏi người thực hiện công việc phải có những kỹ năng tương ứng với yêu cầu của công việc đó. Trong quản trị cũng vậy, để hoàn thành tốt các chức năng quản trị, đòi hỏi nhà quản trị phải có các kỹ năng chủ yếu sau đây:  
- Kỹ năng kỹ thuật: Là khả năng cần thiết của nhà quản trị để thực hiện một công việc cụ thể, hay nói cách khách đó là trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nhà quản trị. Ví dụ: kỹ năng định khoản trong công tác kế toán, kỹ năng soạn thảo hợp đồng...  
- Kỹ năng nhân sự: Kỹ năng này liên quan đến khả năng của nhà quản trị trong ứng xử, trong xử lý mỗi quan hệ giữa con người với con người. Đó là nghệ thuật ứng xử, nghệ thuật đối nhân xử thế.Chẳng hạn khả năng cùng làm việc, khả năng hòa nhập, khả năng thuyết phục, động viên khích lệ người khác của nhà quản trị hay là khả năng xây dựng bầu không khí hợ tác trong tổ chức.  
- Kỹ năng tư duy: Kỹ năng này liên quan đến khả năng của nhà quản trị trong việc nhận rõ mức độ phức tạp của hoàn cnhr và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống mức độ có thể đối phó được. Kỹ năng này liên quan đến khả năng phân tích tổng hợp khả năng phán đoán, liên quan đến tầm nhìn chiến lược của nhà quản trị.

Tất cả các nhà quản trị, dù làm việc ở lĩnh vực nào cũng đều phải có đầy đủ 3 loại kỹ năng trên.Tuy nhiên tầm quan trọng của mỗi kỹ năng lại tùy thuộc vào cấp bậc của nhà quản trị. Nói chung, kỹ năng kỹ thuật sẽ giảm dần mức độ quan trọng khi lên cao dần trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị. Kỹ năng tư duy thì ngược lại, càng tăng dần sự quan trọng khi lên cao dần trong hệ thống cấp bậc.Ở cấp càng cao nhà quản trị phải có nhiều kỹ năng tư duy chiến lược hơn.Kỹ năng nhân sự thì như nhau đối với nhà quản trị ở mọi cấp. Vì nhà quản trị nào cũng cần phải làm việc và tiếp xúc với con người.

**Câu 3**: **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?**

Lý thuyết quản trị cổ điển: ***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.

Lý thuyết tâm lý xã hội:

- 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 4**: Bạn hãy phân tích tác động của một yếu tố môi trường mang tính thời sự đối với hoạt động của một doanh nghiệp cụ thể.

**Câu 5**: **Trình bày mối quan hệ giữa thông tin và ra quyết định quản trị.**

Thông tin: 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.

* Ra quyết định quản trị là:

Mối quan hệ:

* Thông tin cần thiết cho việc ra quyết định quản trị:

+ Cung cấp các dữ liệu cần thiết liên quan đến hoạt động tổ chức.

+ Nhận dạng cơ hội, nguy cơ từ sự tác động của yếu tố môi trường đến hoạt động quản trị.

+ Xây dựng và lựa chọn các phương án tối ưu để giải quyết các vấn đề nảy sinh

* Thông tin trực tiếp tác động đến việc thực hiên chức năng quản trị

+ Giúp cho tiến trình hoạch định có hiệu quả

+ Xây dựng cấu trúc tổ chức hợp lí

+ Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp

+ Giúp cho kiểm soát đạt tới mục tiêu

* Thông tin là sợi dây liên lạc giữa nà quản trị với các nhân viên, giữa các cá nhân với nhau, giữa bộ phận này với bộ phận khác, đảm bảo sự phối hợp ăn khớp giữa các cá nhân, bộ phận trong tổ chức nhằm thực hiên mục tiêu chung.

Khi nắm được toàn bộ những thông tin này, nhà quản trị dễ dàng đưa ra những quyết định phù hợp với tân lý, đặc điểm và nguyện vọng nhân viên.

**Câu 6**: **Trong các chức năng của quản trị thì chức năng nào là quan trọng nhất? Tại sao?**

Hoạch định là chức năng quan trọng nhất vì:

* Hoạch định là nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp nên các bộ phận, các thành viên sẽ tập trung sự chú ý của mình vào một việc đạt được mục tiêu này và như vậy sẽ thống nhất mọi hoạt động tương tác giữa các bộ phận trong cả tổ chức
* Hoạch định thiết lập ra những cơ sở và định hướng cho việc thực thi các chức năng tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra
* Giúp cho nhà quản trị chủ động đối phó với mọi sự không ổn định trong tương lai liên quan đến nội bộ cầng như ngoài môi trường, tối thiểu hóa các bất trắc của tương lai, tập trung được hoạt động để hướng về mục tiêu, giảm thiểu chi phí để gia tăng hiệu quả.
* Hoạch định là công cụ đắc lực trong việc phối hợp nỗ lực của các thành viên trong một doanh nghiệp. Hoạch định cho biết hướng đi của doanh nghiệp.
* Hoạch định có tác dụng là giảm tính bất ổn định của doanh nghiệp
* Hoạch định giảm được sự chồng chéo và những hoạt động lãng phí
* Hoạch định làm tăng hiệu quả của cá nhân và tổ chức. Nhờ hoạch định mà một tổ chức có thể nhận ra và tận dụng cơ hội của môi trường để giúp các nhà quản trị ứng phó với sự bất định và thay đổi của các yếu tố môi trường
* Nhờ có hoạch định mà một tổ chức có thể phát triển tinh thần làm việc tập thể. Khi mỗi người trong tập thể cùng nhau hành động và đều biết rằng mình muốn đạt cái gì, thì kết quả đạt được sẽ cao hơn
* Hoạch định giúp tổ chức có thể thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, do đó có thể định hướng được số phận của tổ chức
* Hoạch định thiết lập nên những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra.

**Câu 7**: **Phân tích các bước trong tiến trình tổ chức bộ máy.**

**Bước 1**

Nhận thức rõ mục

tiêu

của

tổ chức

**Bước 3**

Phân chia các hoạt động theo từng nhóm chức năng

**Bước 5**

Xây dựng qui chế hoạt động

**Bước 6**

Xây dựng chính sách sử dụng nhân viên

**Bước 7**

Định biên nhân viên

**Bước 2**

Xác định những hoạt động quan trọng cần thực hiện

**Bước 8**

Thẩm định và tái tổ chức

**Bước 4**

Thiết lập các phòng ban và bộ phận

### Các bước của tiến trình

|  |  |
| --- | --- |
| **NHIỆM VỤ CỦA CÁC BƯỚC** | **NỘI DUNG** |
| **Nhận thức rõ mục tiêu của tổ chức** | + Xem xét mục tiêu hoạt động của tổ chức;  + Phân tích và tổng hợp các mối liên hệ giữa các mục tiêu;  + Định hướng các nhiệm vụ thực hiện mục tiêu. |
| **Xác định những hoạt động**  **cần thực hiện** | + Liệt kê những hoạt động cần thiết;  + Mô tả những nhiệm vụ liên quan;  + Phân loại các hoạt động;  + Xác định tính quan trọng của từng loại hoạt động. |
| **Phân chia hoạt động**  **theo chức năng** | + Phân chia các hoạt động quan trọng thành những nhiệm vụ chủ yếu;  + Hệ thống hóa nhiệm vụ theo từng nhóm chức năng. |
| **Thiết lập phòng ban, bộ phận** | + Xem xét hoàn cảnh thực tiễn của tổ chức;  + Xác định yêu cầu thực hiện nhiệm vụ;  + Lựa chọn mô hình tổ chức;  + Thiết lập bộ khung (Sơ đồ bộ máy tổ chức) với các chức năng cụ thể của các phòng ban và bộ phận. |
| **Xây dựng qui chế hoạt động** | + Phân định nhiệm vụ theo từng chức năng;  + Qui định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm của từng phòng ban và bộ phận;  + Chỉ rõ mối quan hệ phối hợp thực hiện nhiệm vụ;  + Thiết lập văn bản qui chế hoạt động cho bộ máy tổ chức. |
| **Xây dựng chính sách**  **sử dụng nhân sự** | + Dựa vào hoàn cảnh thực tiễn của tổ chức và pháp luật lao động;  + Xây dựng các tiêu chuẩn sử dụng nhân sự với mối quan hệ giữa quyền và nghĩa vụ;  + Qui định các chế độ đãi ngộ, thưởng phạt. |
| **Định biên** | + Sử dụng bản mô tả nhiệm vụ;  + Xác định nhu cầu nhiệm vụ của từng phòng ban, bộ phận;  + Xem xét tính chất của từng loại nhiệm vụ.  + Đánh giá khả năng nhân sự;  + Xác định số lượng nhân sự cần thiết cho từng phòng ban, bộ phận. |
| **Thẩm định và tái tổ chức** | + Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá;  + Đo lường kết quả hoạt động của từng phòng ban, bộ phận với tiêu chuẩn;  + Đánh giá hiệu quả hoạt động của bộ máy tổ chức;  + Xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ;  + Xác định nguyên nhân;  + Áp dụng biện pháp điều chỉnh bộ máy tổ chức. |

**Câu 8**: **Hãy phân tích các điều kiện để vận dụng phong cách lãnh đạo độc đoán, dân chủ, tự do**

* **Phong cách lãnh đạo độc đoán**: Lãnh đạo độc đoán là sự áp đặt công việc với sự kiểm soát và giám thị chặt chẽ. Quản trị viên độc đoán thường lấy mình làm thước đo giá trị. Họ không quan tâm đến ý kiến của người khác dù là đồng đội hay nhân viên mà chỉ hoàn toàn dựa vào kiến thức và kinh nghiệm của chính mình.

Hình thức này thường phù hợp với lối quản trị cổ điển, hoặc khi tổ chức đang trong tình trạng canh tân nội bộ để loại trừ những phần tử làm lũng đoạn sinh hoạt chung, vv… Nhất là khi tinh thần kỷ luật và trật tự của tổ chức lỏng lẻo cần sửa đổi.Phong cách này thường được áp dụng trong thời kì quân chủ chuyên chế, “quân xử thần tử, thần bất tử bất trung”.Hiện nay vẫn còn được sử dụng nhưng hạn chế trong quản trị doanh nghiệp với những tình huống khẩn cấp, tổ chức mới hình thành, chia rẽ nội bộ tổ chức, mất đoàn kết nghiêm trọng.Khi đó, nhà quản trị áp dụng nhưng chỉ là biện pháp tam thời.

* **Phong cách lãnh đạo dân chủ**: Quản trị viên theo đường lối lãnh đạo dân chủ là người biết tạo ra những cuộc thảo luận giữa đội ngũ để tìm một quyết định chung. Một khi đã quyết định dù là ý kiến của bất cứ thành viên nào trong đội ngũ, công tác sẽ được thực hiện theo quyết định đó. Lối lãnh đạo này đem lại sự nhất trí trong tổ chức và giúp cộng tác viên hay nhân viên nắm quyền chủ động trong việc thi hành công tác. Nhân viên trong các tổ chức với lối lãnh đạo này thường có cơ hội phát huy sáng kiến cao. Do đó, tinh thần làm việc cũng cao và đạt hiệu năng.

Hiện tại, phong cách lãnh đạo này sử dụng nhiều ở nước ta và các nước trên thế giới.Hầu hết các đại công ty Hoa Kỳ đang áp dụng hình thức lãnh đạo này trong mọi khâu việc và ban ngành.

* **Phong cách lãnh đạo tự do**: Với phong cách lãnh đạo này, nhà lãnh đạo sẽ cho phép các nhân viên được quyền ra quyết định, nhưng nhà lãnh đạo vẫn chịu trách nhiệm đối với những quyết định được đưa ra.

Phong cách lãnh đạo uỷ thác được sử dụng khi các nhân viên có khả năng phân tích tình huống và xác định những gì cần làm và làm như thế nào. Bạn không thể ôm đồm tất cả mọi công việc! Bạn phải đặt ra các thứ tự ưu tiên trong công việc và uỷ thác một số nhiệm vụ nào đó.

**\* Vận dụng các phong cách lãnh đạo:**

- Theo thâm niên công tác:

+ Sử dụng phong cách lãnh đạo độc đoán đối với các nhân viên mới, những người còn đang trong giai đoạn học việc.

+ Nhà lãnh đạo sẽ là một huấn luyện viên tốt với đầy đủ năng lực và trình độ.

* Theo các giai đoạn phát triển của tập thể:

+ Giai đoạn bắt đầu hình thành. Là giai đoạn tập thể chưa ổn định, mọi thành viên thường chỉ thực hiện công việc được giao theo nhiệm vụ, nhà lãnh đạo nên sử dụng phong cách độc đoán.

+ Giai đoạn tương đối ổn định.Khi các thành viên chưa có sự thống nhất, tự giác trong hoạt động, tính tích cực, sự đoàn kết chưa cao, nên dùng kiểu lãnh đạo mềm dẻo, linh hoạt.

+ Giai đoạn tập thể phát triển cao: Tập thể có bầu không khí tốt đẹp, có tinh thần đoàn kết, có khả năng tự quản, tự giác cao, nên dùng kiểu dân chủ hoặc tự do.

* Dựa vào tính khí của nhân viên:

+ Tính khí sôi nổi- nóng nảy

+ Tính cách trầm tư- nhút nhát.

* Dựa vào giới tính
* Theo trình độ nhân viên
* Dựa theo tuổi

+ Nên dùng kiểu lãnh đạo tự do với người hơn tuổi.

+ Người nhỏ tuổi hơn thì dùng kiểu độc đoán.

* Cần độc đoán với: người ưa có tính chống đối, không có tính tự chủ, thiếu nghị lực, kém tính sáng tạo.
* Cần dân chủ với: những người có tinh thần hợp tác, người có lối sống tập thể.
* Nên tự do với: những người không thích giao thiệp, hay có đầu óc cá nhân chủ nghĩa.
* Với những tình huống bất trắc:
* Bất đồng trong tập thể: Khi có sự bất đồng trong tập thể, trước sự thù địch, chia rẽ nội bộ, nhà quản trị cần phải áp dụng kiểu lãnh đạo độc đoán, sử dụng tối đa quyền lực của mình.
* Những tình huống gây hoang mang:

**Câu 9**: **Hãy phân tích các nguyên tắc kiểm tra và cho ví dụ minh họa?**

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***: Cơ sở để tiến hành kiểm tra thường là dựa vào kế hoạch. Do vậy, nó phải được thiết kế theo kế hoạch hoạt động tổ chức. Mặt khác, kiểm tra còn cần được thiết kế căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra.

Ví dụ như công tác kiểm tra các hoạt động và nội dung hoạt động của phó giám đốc tài chánh sẽ khác với công tác kiểm tra thành quả của một cửa hàng trưởng. Sự kiểm tra hoạt động bán hàng cũng sẽ khác với sự kiểm tra bộ phận tài chánh.Một doanh nghiệp nhỏ đòi hỏi cách thức kiểm tra khác với sự kiểm tra các xí nghiệp lớn.

* ***Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân của các nhà quản trị:***Điều này sẽ giúp nhà quản trị nắm được những gì đang xảy ra, cho nên việc quan trọng là những thông tin thu thập được trong quá trình kiểm tra phải được nhà quản trị thông hiểu. Những thông tin hay những cách diễn đạt thông tin kiểm tra mà nhà quản trị không hiểu được, thì họ sẽ không thể sử dụng, và do đó sự kiểm tra sẽ không còn ý nghĩa.
* ***Sự kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu***: Khi xác định rõ được mục đích của sự kiểm tra, chúng ta cần phải xác định nên kiểm tra ở đâu? Trên thực tế các nhà quản trị phải lựa chọn và xác định phạm vi cần kiểm tra. Nếu không xác định được chính xác khu vực trọng điểm, như kiểm tra trên một khu vực quá rộng, sẽ làm tốn kém thời gian, lãng phí về vật chất việc kiểm tra không đạt được hiệu quả cao.

Tuy nhiên, nếu chỉ đơn thuần dựa vào những chỗ khác biệt thì chưa đủ.Một số sai lệch so với tiêu chuẩn có ý nghĩa tương đối nhỏ, và một số khác có tầm quan trọng lớn hơn. Chẳng hạn, nhà quản trị cần phải lưu tâm nếu chi phí về lao động trong doanh nghiệp tăng 5% so với kế hoạch nhưng sẽ không đáng quan tâm lắm nếu chi phí về tiền điện thoại tăng 20% so với mức dự trù. Hậu quả là trong việc kiểm tra, nhà quản trị nên quan tâm đến những yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp, và những yếu tố đó được gọi là các điểm trọng yếu trong doanh nghiệp.

* ***Kiểm tra phải khách quan***: Quá trình quản trị dĩ nhiên là bao gồm nhiều yếu tố chủ quan của nhà quản trị, nhưng việc xem xét các bộ phận cấp dưới có đang làm tốt công việc hay không, thì không phải là sự phán đoán chủ quan.

Nếu như thực hiện kiểm tra với những định kiến có sẵn sẽ không cho chúng ta được những nhận xét và đánh giá đúng mức về đối tượng được kiểm tra, kết quả kiểm tra sẽ bị sai lệch và sẽ làm cho tổ chức gặp phải những tổn thất lớn.

Vì vậy, kiểm tra cần phải được thực hiện với thái độ khách quan trong quá trình thực hiện nó.Đây là một yêu cầu rất cần thiết để đảm bảo kết quả và các kết luận kiểm tra được chính xác.

* ***Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của tổ chức***: Để cho việc kiểm tra có hiệu quả cao cần xây dựng một qui trình và các nguyên tắc kiểm tra phù hợp với nét văn hóa của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp phong cách lãnh đạo dân chủ, nhân viên được độc lập trong công việc, được phát huy sự sáng tạo của mình thì việc kiểm tra không nên thiết lập một cách trực tiếp và quá chặt chẽ. Ngược lại, nếu các nhân viên cấp dưới quen làm việc với các nhà quản trị có phong cách độc đoán, thường xuyên chỉ đạo chặt chẽ, chi tiết và nhân viên cấp dưới có tính ỷ lại, không có khả năng linh hoạt thì không thể áp dụng cách kiểm tra, trong đó nhấn mạnh đến sự tự giác hay tự điều chỉnh của mỗi người.
* ***Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm và đảm bảo tính hiệu quả kinh tế:***Mặc dù nguyên tắc này là đơn giản nhưng thường khó trong thực hành. Thông thường các nhà quản trị tốn kém rất nhiều cho công tác kiểm tra, nhưng kết quả thu hoạch được do việc kiểm tra lại không tương xứng.
* ***Việc kiểm tra phải đưa đến hành động***: Việc kiểm tra chỉ được coi là đúng đắn nếu những sai lệch so với kế hoạch được tiến hành điều chỉnh, thông qua việc làm lại kế hoạch, sắp xếp lại tổ chức; điều động và đào tạo lại nhân viên, hoặc thay đổi phong cách lãnh đạo. Nếu tiến hành kiểm tra, nhận ra cái sai lệch mà không thực hiện việc điều chỉnh, thì việc kiểm tra là hoàn toàn vô ích.

Kiểm tra là chức năng quản trị rất quan trọng, có liên quan mật thiết với các chức năng hoạch định, tổ chức nhân sự.Về cơ bản, kiểm tra là một hệ thống phản hồi, là bước sau cùng của tiến trình quản trị.Với quan niệm quản trị học hiện đại, vai trò của kiểm tra bao trùm toàn bộ tiến trình này.