

# Tài liệu ôn tập Quản trị học

**1. Quản trị học là gì ? Theo Anh /Chị , thế nào là một nhà quản trị giỏi ? Hãy lấy ví dụ một nhà quản lý giỏi trên thực tế mà Anh/ Chị biết để phân tích và minh họa.**

## **QUẢN TRỊ LÀ GÌ :**

Khái niệm quản trị :

Về nội dung, thuật ngữ "Quản trị" là một danh từ khó định nghĩa. Mỗi một tác giả khi đề cập đến quản trị đều có một định nghĩa của riêng mình. Đây là định nghĩa phổ biến nhất:

**Nói một cách tổng quát, quản trị là hoạt động cần thiết phải được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm thành đạt những mục tiêu chung.**

Với định nghĩa đó, rõ ràng rằng khi cá nhân tự mình hoạt động thì không cần phải làm những công việc quản trị. Trái lại , công việc quản trị lại cần thiết khi có các tổ chức . Bởi vì nếu không có kế hoạch , không có tổ chức , không có sự kích thích động viên nhau, cũng như không có một sự kiểm tra chu đáo công việc của mỗi người , thì mỗi người , mỗi bộ phận trong cùng một tổ chức sẽ không biết phải làm gì , và mục tiêu chung sẽ không bao giờ đạt được.

Tổ chức nào cũng cần làm những hoạt động quản trị , dù tổ chức đó là một công ty liên doanh , hoặc là một xí nghiệp cơ khí . Nội dung của hoạt động quản trị , bao gồm việc hoạt định tổ chức , quản trị con người và kiểm tra và các tổ chức khác nhau về mức độ phức tạp và về phương pháp thực hiện .

## **Quan tri :**

- *Một hoạt động cần thiết.*
- *Bằng và thông qua người khác.*
- *Gắn liền với một tổ chức.*

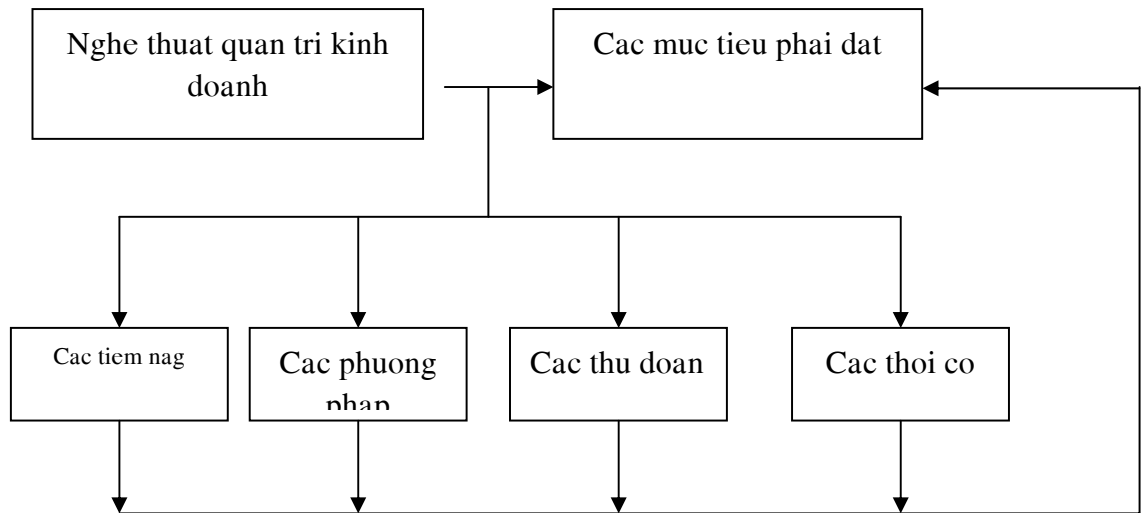
- *Nhằm thực hiện mục tiêu chung*

Như vậy, về căn bản mục tiêu của quản trị trong các cơ sở kinh doanh và phi kinh doanh là như nhau. Cũng giống như ở mọi cấp : Chủ tịch Công ty, Cảnh sát trưởng, trưởng khoa ở các trường Đại học, ông Giám mục xứ họ đạo ... tất cả họ với tư cách là các nhà quản trị đều có cùng mục tiêu. Các mục đích của họ có thể khác nhau, và mục đích ấy có thể khó xác định và khó hoàn thành hơn với tình huống này so với tình huống khác, nhưng mục tiêu quản trị vẫn như nhau.

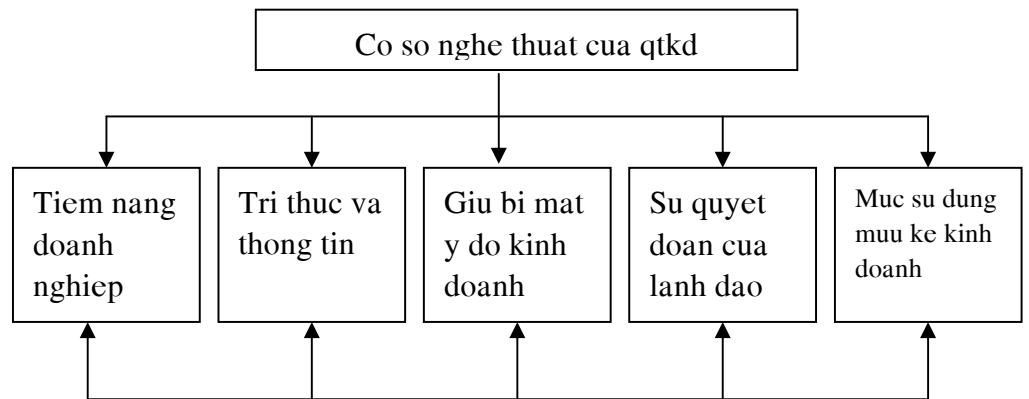
**Cau 3:**

**Vi sao noi quan tri vua la khoa hoc vua la nghe thuat ?**

**Nghe thuat quan tri kinh doanh.**



**Co so cua nghe thuat quan tri kinh doanh.**



## MỐI QUAN HỆ GIỮA KHOA HỌC VÀ NGHỆ THUẬT QUẢN TRỊ

Khoa học và nghệ thuật quản trị không đối chọi, loại trừ nhau mà chúng bổ sung cho nhau. Khoa học được cải tiến thì nghệ thuật cũng được cải tiến theo. Một người giám đốc nếu không có trình độ hiểu biết lý luận làm nền tảng thì khi tiến hành quản trị ắt phải dựa vào may rủi, trực giác hay những việc đã làm trong quá khứ.

Không nên quan niệm nghệ thuật quản trị như người ta thường hay nói : đó là kinh nghiệm cha truyền con nối. Cũng không được phủ nhận mặt khoa học quản trị, thổi phồng mặt nghệ thuật quản trị.

Vi vạy: Nắm được khoa học quản trị, GD đỡ thất bại trong kinh doanh.

Nắm được nghệ quản trị, GD bớt lúng túng trong vận hành DN.

Nắm được nghệ thuật quản trị, sẽ giúp GD giành được bền vững trong kinh doanh

Câu 4: Trình bày tóm tắt các chức năng của nhà QT . Theo anh ( chị ) chức năng nào quan trọng nhất tại sao ?

Chức năng	Nhiệm vụ chủ yếu
1 hoạch định	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xác định mục tiêu và phương hướng hoạt động của tổ chức</li> <li>- Dự thảo chương trình hành động.</li> <li>- Lập lịch trình hoạt động.</li> <li>- Đề ra biện pháp kiểm soát.</li> <li>- Cải tiến tổ chức</li> </ul>
2 tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xác lập sơ đồ tổ chức.</li> <li>- Mô tả nhiệm vụ từng bộ phận</li> <li>- Xây dựng các tiêu chuẩn hoạt động.</li> <li>- Xác định các tiêu chuẩn của từng nhân viên.</li> </ul>
3 nhân sự	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhóm chức năng thu hút nhân sự</li> <li>- Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nhân sự.</li> <li>- Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân sự.</li> <li>- Nhóm chức năng dịch vụ và thông tin</li> </ul>
4 lãnh đạo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Động viên nhân viên</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Phong cách lãnh đạo và chỉ huy.</li><li>- Thiết lập các quan hệ bên trong tổ chức với tổ chức bên ngoài.- Thiet lap quyen luc va uy quyen.</li></ul>
5 kiem tra	<ul style="list-style-type: none"><li>- Xác định tiêu chuẩn kiểm tra.</li><li>- Lịch trình kiểm tra.</li><li>- Công cụ kiểm tra.</li><li>- Đánh giá tình hình kiểm tra, các biện pháp sửa chữa.</li></ul>

### **Câu 5: Tóm tắt các lý thuyết quản trị.**

#### **CÁC LÝ THUYẾT CỔ ĐIỂN VỀ QUẢN TRỊ :**

Các lý thuyết cổ điển về quản trị là thuật ngữ được dùng để chỉ những ý kiến về tổ chức và quản trị được đưa ra ở Châu Âu và Hoa Kỳ vào những năm cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20.

Trong các lý thuyết cổ điển có rất nhiều tác giả, có thể đưa ra hai lý thuyết chính :

**Lý thuyết quản trị khoa học.** Charles Babbage (1792 - 1871). Ông là một nhà toán học Anh tìm cách tăng năng suất lao động. Cùng với Adam Smith chủ trương chuyên môn hóa lao động, dùng toán học để tính toán cách sử dụng nguyên vật liệu tối ưu nhất. Frank & Lillian Gilbreth : Frank (1886 - 1924) và Lillian Gilbreth (1878 - 1972) là những người tiên phong trong việc nghiên cứu thời gian - động tác và phát triển lý thuyết quản trị khác hẳn Taylor. Hai ông bà phát triển một hệ thống các thao tác để hoàn thành một công tác. Henry Gantt (1861 - 1919) : Ông vốn là một kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong các nhà máy. Tuy nhiên, đại biểu ưu tú nhất của trường phái này là Fededric W.Taylor (1856 - 1915) được gọi là "cha đẻ" của phương pháp quản trị khoa học.

Sau đó ông nêu ra 4 nguyên tắc quản trị khoa học như sau :

- 1.Phương pháp khoa học cho những thành tố cơ bản trong công việc của công nhân, thay cho phương pháp cũ dựa vào kinh nghiệm.
- 2.Xác định chức năng hoạch định của nhà quản trị, thay vì để công nhân tự ý lựa chọn phương pháp làm việc riêng của họ.
- 3.Lựa chọn và huấn luyện công nhân, phát triển tinh thần hợp tác đồng đội, thay vì khích lệ những nỗ lực cá nhân riêng lẻ của họ.
- 4.Phân chia công việc giữa nhà quản trị và công nhân, để mỗi bên làm tốt nhất công việc của họ, chứ không phải chỉ đổ lên đầu công nhân như trước kia.

Tóm lại :

Trường phái quản trị khoa học có nhiều đóng góp giá trị cho sự phát triển của tư tưởng quản trị, Tuy vậy, trường phái này cũng có những giới hạn nhất định.

**Lý thuyết quản trị hành chính.** Trong khi trường phái quản trị khoa học chú trọng đến hợp lý hóa công việc và những nhiệm vụ mà các công nhân phải làm thì trường phái quản trị tổng quát (hay hành chính) lại phát triển những nguyên tắc quản trị chung cho cả một tổ chức, chính vì thế trường phái này còn được gọi là tư tưởng quản trị tổ chức cổ điển.

Dại biểu: Max Weber (1864 - 1920), Henry Fayol (1841 - 1925) :

**LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ:** Robert Owen (1771 - 1858), Hugo Munsterberg (1863 - 1916), Mary Parker Follett (1863 - 1933), Abraham Maslow (1908 - 1970), Douglas Mc Gregor (1906 - 1964), Hawthorne do Elton Mayo (1880 - 1949),

**LÝ THUYẾT ĐỊNH LƯỢNG VỀ QUẢN TRỊ:** Thế chiến II đã đặt ra nhiều vấn đề mới cho việc quản trị. Nước Anh đã thành lập đội nghiên cứu hành quân (Operation research team), bao gồm các nhà khoa học để tìm cách chống lại sự tấn công của Đức.

Kết thúc thế chiến II và từ thập niên 50, các kỹ thuật định lượng được các nhà công nghiệp Mỹ quan tâm và áp dụng vào việc nghiên cứu, tạo điều kiện để nâng cao tính chính xác của các quyết định quản trị.

Tất cả tên gọi này chẳng qua để biểu đạt ý nghĩa là lý thuyết quản trị mới này được xây dựng trên nhận thức cơ bản rằng : "Quản trị là quyết định" (management is decision - making) và muốn việc quản trị có hiệu quả, các quyết định phải đúng đắn.

Theo lý thuyết định lượng, hệ thống được các tác giả định nghĩa như sau:

Berthalanfly : Hệ thống là phối hợp những yếu tố luôn luôn tác động lại với nhau.

Miller : hệ thống là tập hợp các yếu tố cùng với những mối quan hệ tương tác.

Tổng hợp những khái niệm trên, chúng ta có thể thấy hệ thống là phức tạp của các yếu tố :

Tạo thành một tổng thể.



Có mối quan hệ tương tác.

Tác động lẫn nhau để đạt mục tiêu.

Doanh nghiệp là một hệ thống. Đó là một hệ thống mở có liên hệ với môi trường (với khách hàng, với nhà cung cấp, với các đối thủ cạnh tranh ...).

### **TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ :**

Trong những năm gần đây có những cố gắng tổng hợp các lý thuyết cổ điển, lý thuyết tác phong và lý thuyết định lượng, sử dụng những tư tưởng tốt nhất của mỗi trường phái. Những tư tưởng này tạo thành trường phái tích hợp hay còn gọi là trường phái hội nhập

**Khảo hướng quá trình quản trị (Management Process approach) :** Tư tưởng này cho rằng quản trị là một quá trình liên tục của các chức năng quản trị đó là hoạch định, tổ chức, nhân sự, lãnh đạo và kiểm tra, phản hồi.

### **Khảo hướng tình huống ngẫu nhiên (Contingency approach) :**

Chủ trương cho rằng quản trị hữu hiệu là căn cứ vào tình huống cụ thể để vận dụng phối hợp các lý thuyết đã có từ trước.

### **Trường phái quản trị Nhật - Bản :**

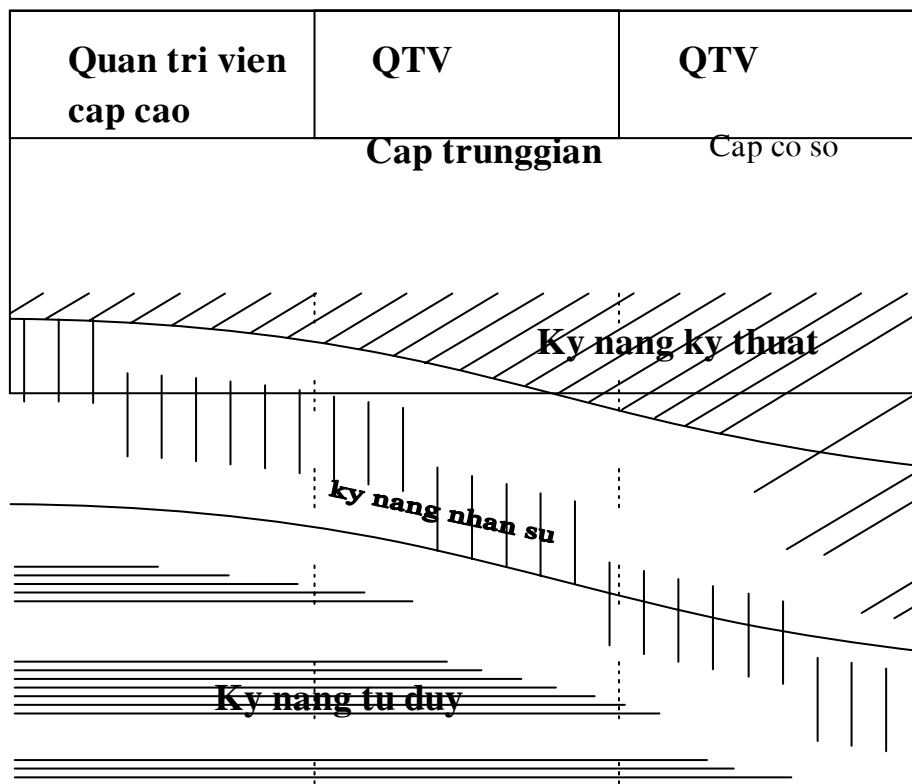
Lý thuyết Z có các đặc điểm sau : công việc dài hạn, quyết định thuận hợp, trách nhiệm cá nhân, xét thăng thưởng chậm, kiểm soát kín đáo bằng các biện pháp công khai, quan tâm đến tập thể và cả gia đình nhân viên.

Kaizen chú trọng đến quá trình cải tiến liên tục, tập trung vào 3 yếu tố nhân sự : giới quản lý, tập thể và cá nhân. Đặc điểm của Kaizen trong quản lý bao hàm khái niệm sản xuất vừa đúng lúc (JIT : Just-In-Time) và công ty luôn ghi nhận các ý kiến đóng góp của công nhân, khuyến khích công nhân khám phá và báo cáo mọi vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc để giới quản lý kịp thời giải quyết.

**Cau 6: Trình bày các kỹ năng của nhà Quản Trị. Theo anh chị kỹ năng nào quan trọng nhất ?**

Các kỹ năng quản trị (Managerial Skills) :

Tầm quan trọng của 3 loại kỹ năng trên là tùy thuộc vào các cấp quản trị khác nhau trong tổ chức. Điều này được thể hiện trong sơ đồ 1-2 như sau :



Kỹ năng kỹ thuật : (technical skills) hoặc chuyên môn nghiệp vụ.

Kỹ năng nhân sự : (human skills) liên quan đến khả năng cùng làm việc, động viên và điều khiển nhân sự.

Kỹ năng nhận thức hay tư duy : (conceptual skills) là cái khó tiếp thu nhất, nhưng có vai trò đặc biệt quan trọng, nhất là đối với các nhà quản trị cao cấp.

**Câu 7: Hãy trình bày mối quan hệ giữa chức năng hoạch định và các chức năng khác của quản trị. Để làm rõ tầm quan trọng của chức năng hoạch định đối với các chức năng khác.**

**Định nghĩa CN HD.** "Việc hoạch định là một tiến trình (không nên lẫn lộn với kế hoạch, là sự cam kết chính thức để tiến hành một số hành động chuyên biệt) bắt đầu bằng việc trình bày mục tiêu và định rõ chiến lược, chính sách và các kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu; Nó cho phép hình thành và thực hiện các quyết định; Nó còn bao gồm một chu kỳ mới để đề ra mục tiêu và xác định chiến lược, chu kỳ này tiến hành tùy theo thành quả đạt được."

**Chức năng :**

Chức năng của hoạch định giữ một vai trò hết sức quan trọng trong việc xác định những nhiệm vụ cụ thể của công tác này. Ngoài ra nó còn giúp cho việc đánh giá thẩm định các kế hoạch đã được soạn thảo khoa học và dễ dàng hơn. Hoạch định có những chức năng sau :

Định hướng đúng đắn mọi hoạt động chiến lược của doanh nghiệp.

Đảm bảo chủ động trong kinh doanh và các hoạt động khác.

Lựa chọn phương thức tối ưu để hoàn thành các nhiệm vụ đã được xác định.

Đảm bảo huy động và sử dụng tốt nhất những nguồn tiềm năng hiện có để thực hiện có hiệu quả những quyết định quản trị đã được xác định.

Đảm bảo phản ứng linh hoạt, năng động và có hiệu quả với mọi yếu tố tác động từ bên ngoài, đặc biệt là từ phía đối thủ cạnh tranh.

Đảm bảo phục vụ tốt nhất nhu cầu của khách hàng về lâu dài.

Phối hợp các mặt hoạt động của tổ chức sao cho các hoạt động này ăn khớp, đồng bộ, nhịp nhàng và có hiệu quả.

V.v...

**Thực hiện chức năng :** Không phải mọi loại hoạch định cũng như mọi loại kế hoạch đều phải nhất thiết thực hiện đầy đủ tất cả các chức năng ở trên. Vấn đề là ở chỗ xét về mặt tổng thể công tác hoạch định phải hướng tới và thực hiện cho được những chức năng cơ bản này. Trong từng trường hợp cụ thể có linh hoạt vận dụng để đạt được mục tiêu cuối cùng đó.

CN KY NANG TO CHUC BO MAY DN.

**Câu 8: Tại sao nói: khi tiến hành điều chỉnh (sửa sai) là khi ta thấy rõ nhất mối quan hệ giữa chức năng kiểm tra và các chức năng khác của quản trị. Cho một thí dụ cụ thể.**

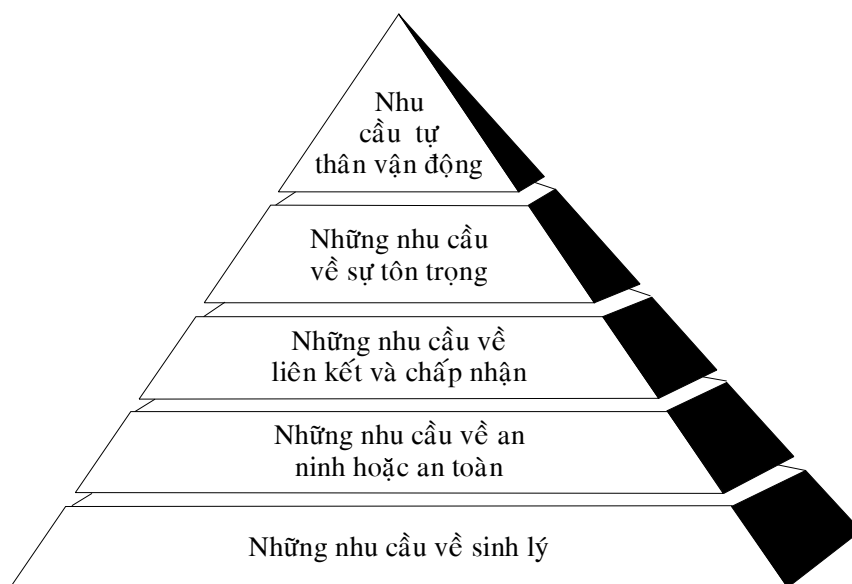
<b>Hoạch định</b>	<b>Kiểm tra</b>
<b>1.Thiết lập những mục tiêu.</b>	<b>1.Thiết lập những tiêu chuẩn.</b>
<b>2.Xác định hoạt động.</b>	<b>2.Đo lường và so sánh.</b>
<b>3.Ủy quyền.</b>	<b>3.Đánh giá các kết quả.</b>
<b>4.Xác định, liệt kê các nhiệm vụ.</b>	<b>4.Phản hồi và huấn luyện.</b>
<b>5.Phân phối tài nguyên.</b>	<b>5.Thực hiện việc điều chỉnh.</b>
<b>6.Truyền thông và phối hợp.</b>	
<b>7.Cung cấp động cơ, khích lệ</b>	

**Câu 9: Lý thuyết "Bậc thang nhu cầu" của Maslow khi áp dụng vào điều kiện Việt nam có những hạn chế gì ? những hạn chế này có khắc phục được không ?**

Abraham Maslow (1908 - 1970) : Là nhà tâm lý học đã xây dựng một lý thuyết về nhu cầu của con người gồm 5 bậc được xếp từ thấp lên cao theo thứ tự (1) nhu cầu vật chất, (2) nhu cầu an toàn, (3) nhu cầu xã hội, (4) nhu cầu được tôn trọng và (5) nhu cầu tự hoàn thiện. ( )

Trong hệ thống lý thuyết về quản trị và động viên thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow là thuyết có được một sự hiểu biết rộng lớn.

? Maslow cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao về tầm quan trọng. Cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau :



Sơ đồ 2 : Sự phân cấp nhu cầu của Maslow.

Maslow đã chia các nhu cầu thành hai cấp : cấp cao và cấp thấp.

Các nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu sinh lý và an toàn, an ninh.

Sự khác biệt giữa hai loại này là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài (1)

Các nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng, và tự thể hiện.

Trong khi đó các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu là từ nội tại (2) của con người.

**Câu 10: Những yếu tố nào cần phải xem xét khi xây dựng bộ máy tổ chức của một tổ chức ? trình bày các kiểu cơ cấu tổ chức ( vẽ hình ) ?**

Tổ chức theo từ gốc Hy Lạp "Organon" nghĩa là "hài hòa", từ tổ chức nói lên một quan điểm rất tổng quát "đó là cái đem lại bản chất thích nghi với sự sống"(2).

Ba thành tố trên sẽ tạo cho cơ cấu tổ chức ba tính chất và xu hướng đặc trưng sau :

Tính phức tạp: chuyên môn hóa – tiêu chuẩn hóa – hệ thống.

Có bốn yếu tố quan trọng chi phối việc cơ cấu tổ chức

1. Mục tiêu chiến lược hoạt động dn	2 hoàn cảnh bên ngoài	3 cơ cấu và công nghệ sx	4 con người
lược xác định nhiệm vụ của DN và căn cứ vào các nhiệm	hoàn cảnh ổn định – i	Tam hạn quản trị hẹp thương o các xí nghiệ	Quản trị cấp cao ảnh hưởng to chue

vụ đó mà xây dựng bộ máy	su thay doi dot bien	sx thu cong, con nghe bo may tinh vi	
Chien luc quyet dinh loai cong nghe ky thuat va on nguoi phu hop.	Hoan canh thay doi - thay doi thuong xuyet	Trong xh day chuyen tma han quan tri rong	So thich thoi quen
Chien luc xac dinh hoan canh moi truong ma trong do DN hoat dong.	Hoan canh xao tron bo may linh hoat.	DN cang tinh vi thi vien chuc cang tang.	Trinh do va tac phong lam viec cu nhan vien.

“Tổ chức là hoạt động nhằm thành lập nên các bộ phận trong tổ chức bao gồm các khâu và các cấp, tức là quan hệ hàng ngang và hàng dọc để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận đó”

★ Đặc điểm chung của công tác tổ chức:

- Phối hợp các nỗ lực
- Cùng có mục đích hay mục tiêu chung
- Phân chia công việc
- Thứ bậc của quyền lực
- Liên kết sức mạnh của tất cả các bộ phận

Chức năng của tổ chức

Thiết kế, xây dựng và hoàn thiện guồng máy cùng mô hình tổ chức

- Liên kết các hoạt động của cá nhân, bộ phận và lĩnh vực hoạt động thành một thể thống nhất hành động đạt được mục tiêu mà quản trị đã đề ra

- Thiết kế và thực hiện công việc
- Xây dựng một đội ngũ cán bộ quản trị giỏi về chuyên môn, nhiệt tình và có trách nhiệm trong công tác

2/ Mục tiêu của công tác tổ chức:

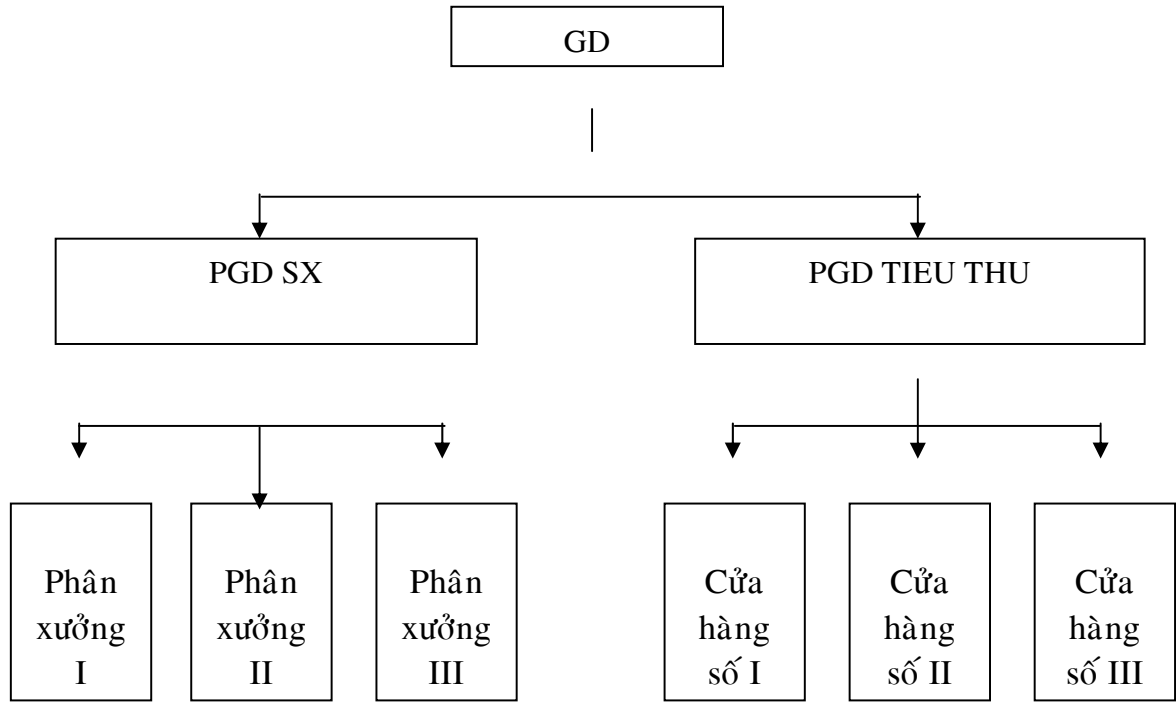
- \* Xây dựng một bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực
- \* Xây dựng nề nếp văn hoá của tổ chức lành mạnh
- \* Tổ chức công việc khoa học
- \* Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức
- \* Phát huy được hết sức mạnh của nguồn tài nguyên vốn có
- \* Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi cũng như khó khăn ở bên trong và bên ngoài
- \* .v.v...

**Trong thực tiễn quản trị đã xuất hiện nhiều kiểu cơ cấu tổ chức quản trị khác nhau.**

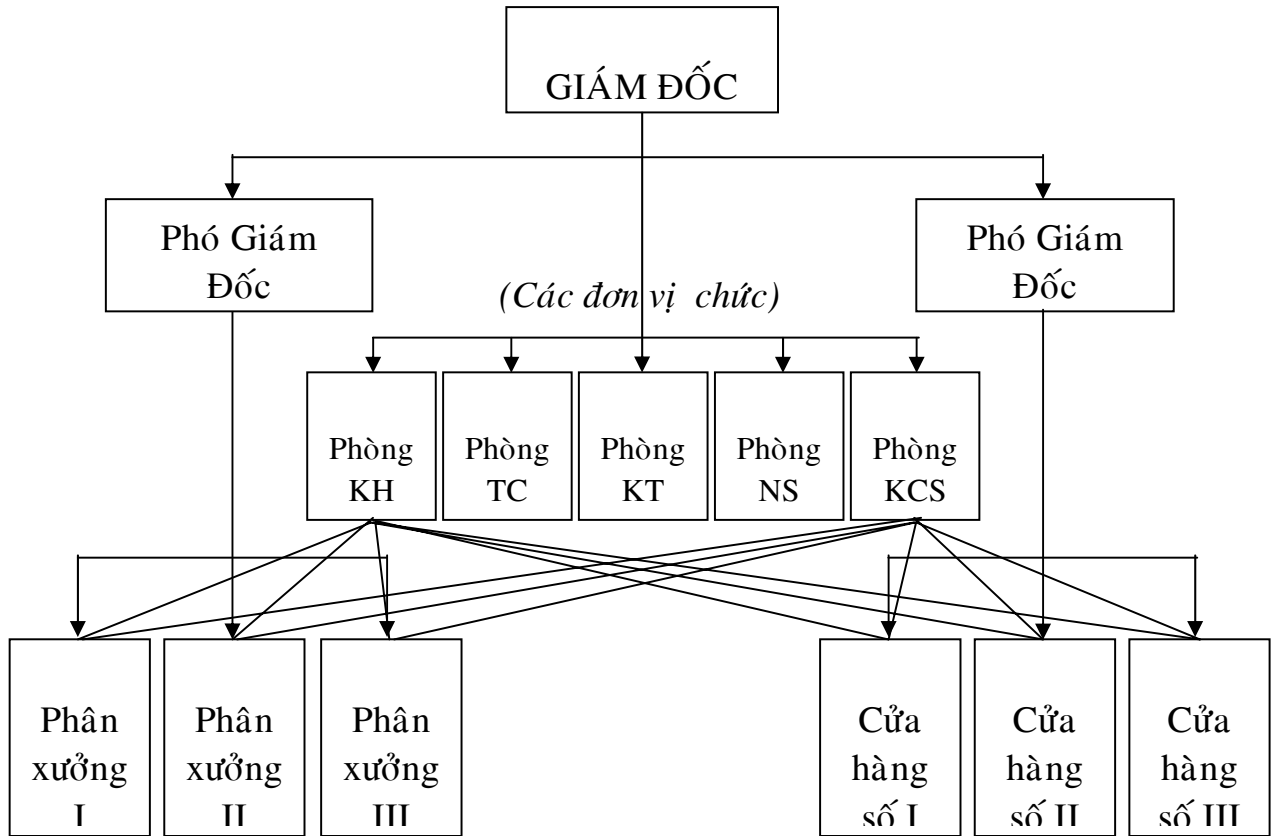
**Trong đó có một số mô hình phổ biến sau :**

1) Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến.

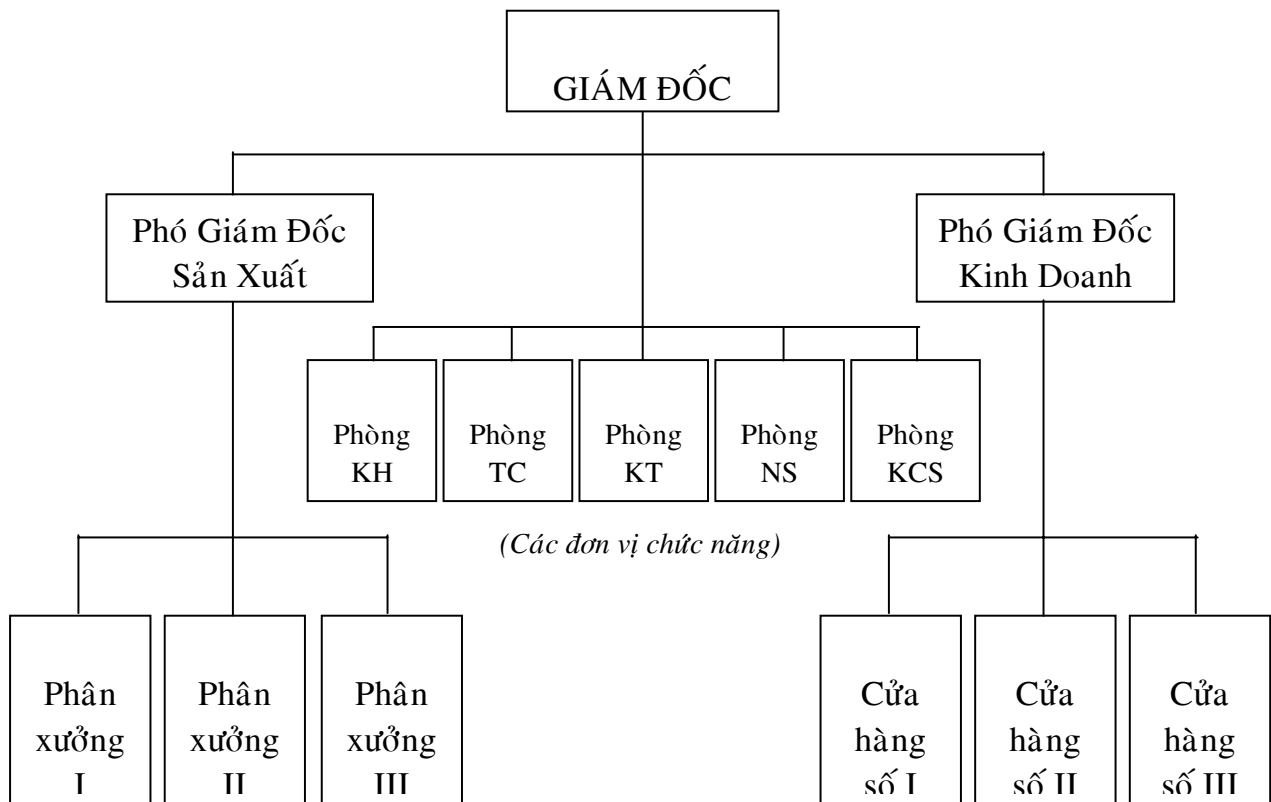




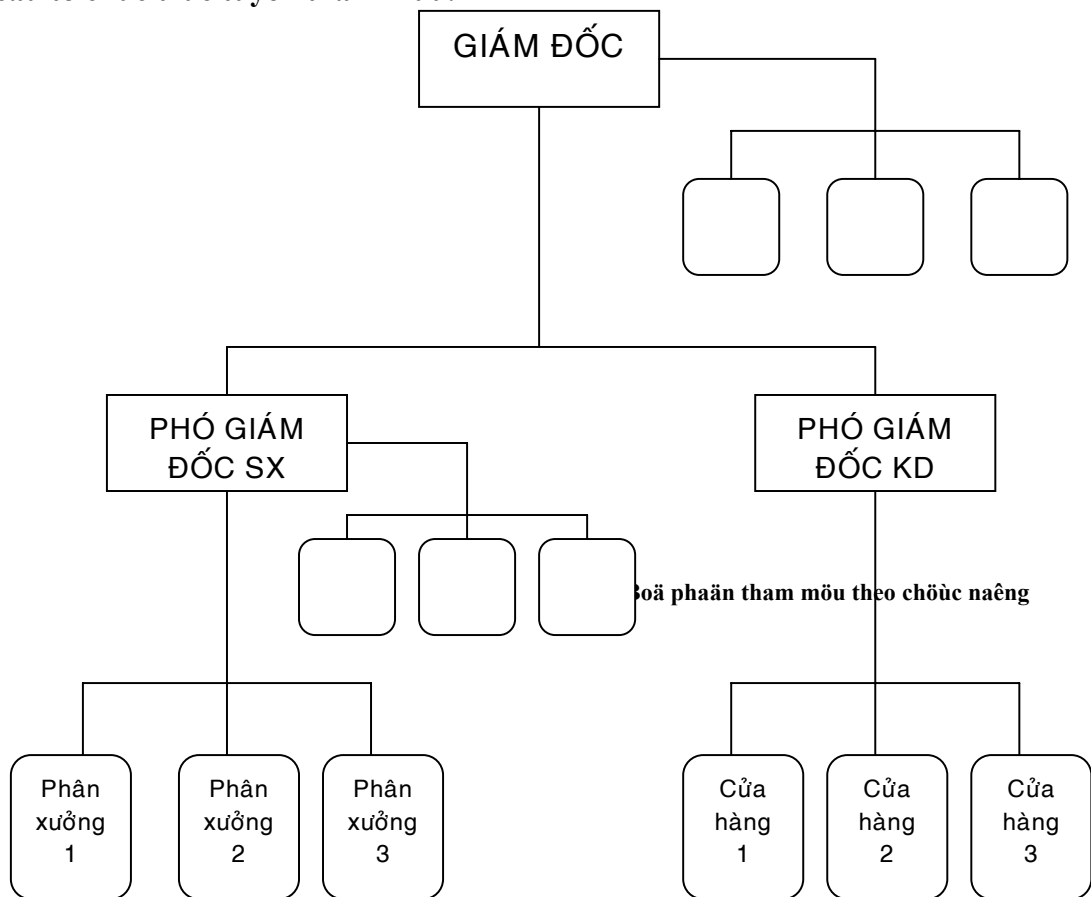
**2Co cau to chuc quan tri theo chuc nang :**



**3co cau to chuc quan tri truc tuyen chuc nang.**

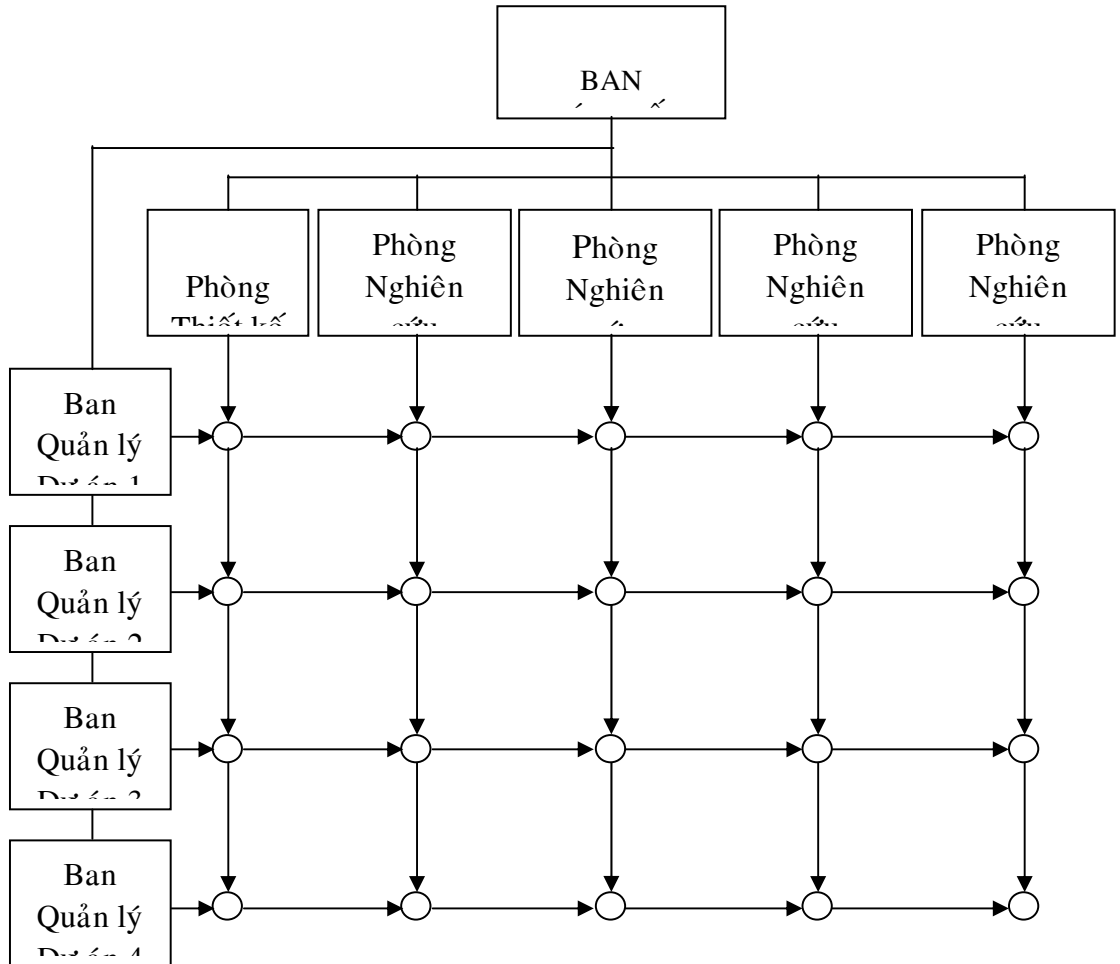


**4. Cơ cấu tổ chức trực tuyến tham mưu.**

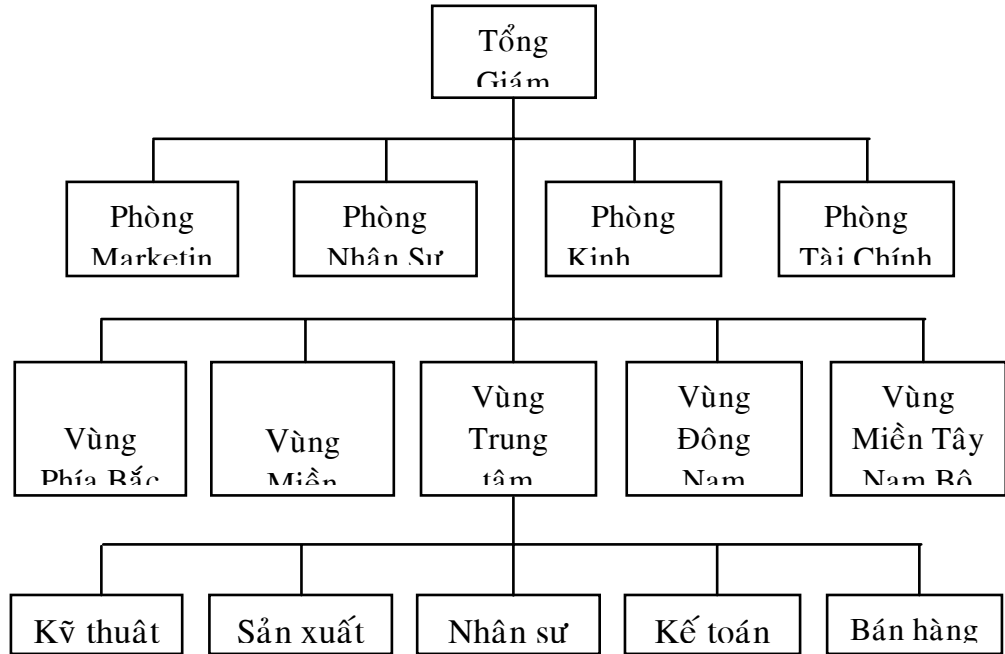


**Boä phaän tham mäu theo chöuc naêng**

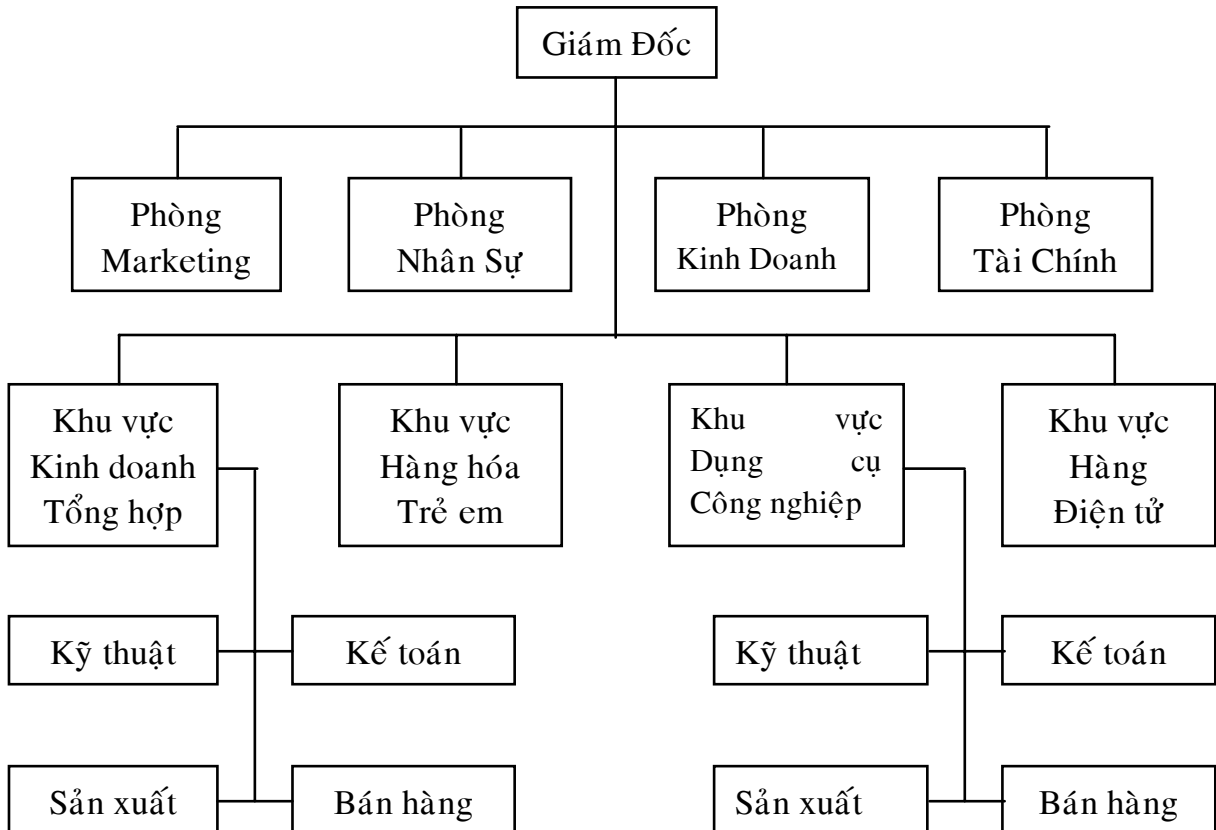
5. Cơ cấu tổ chức phân theo ma trận:



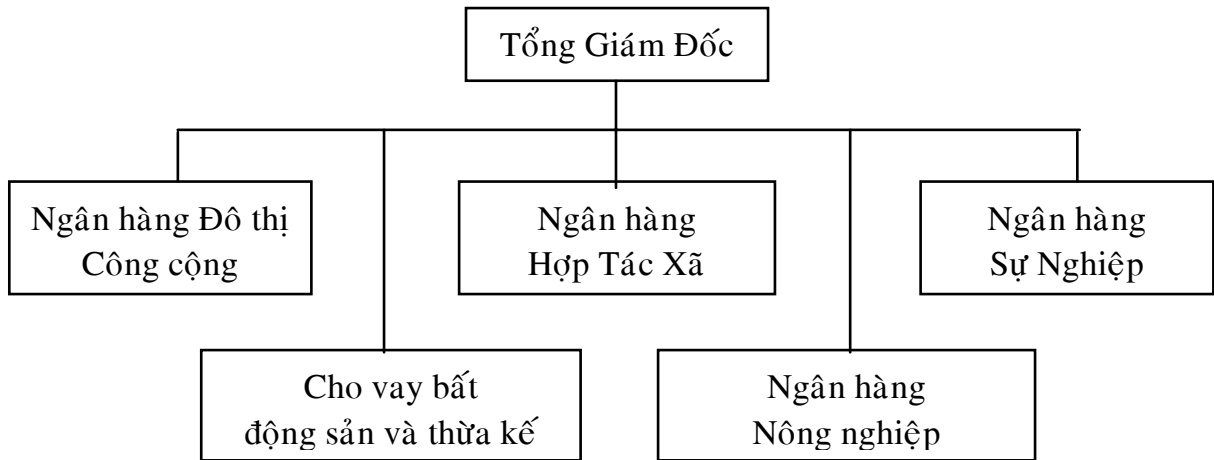
**6.co cau to chuc phan theo dia du:**



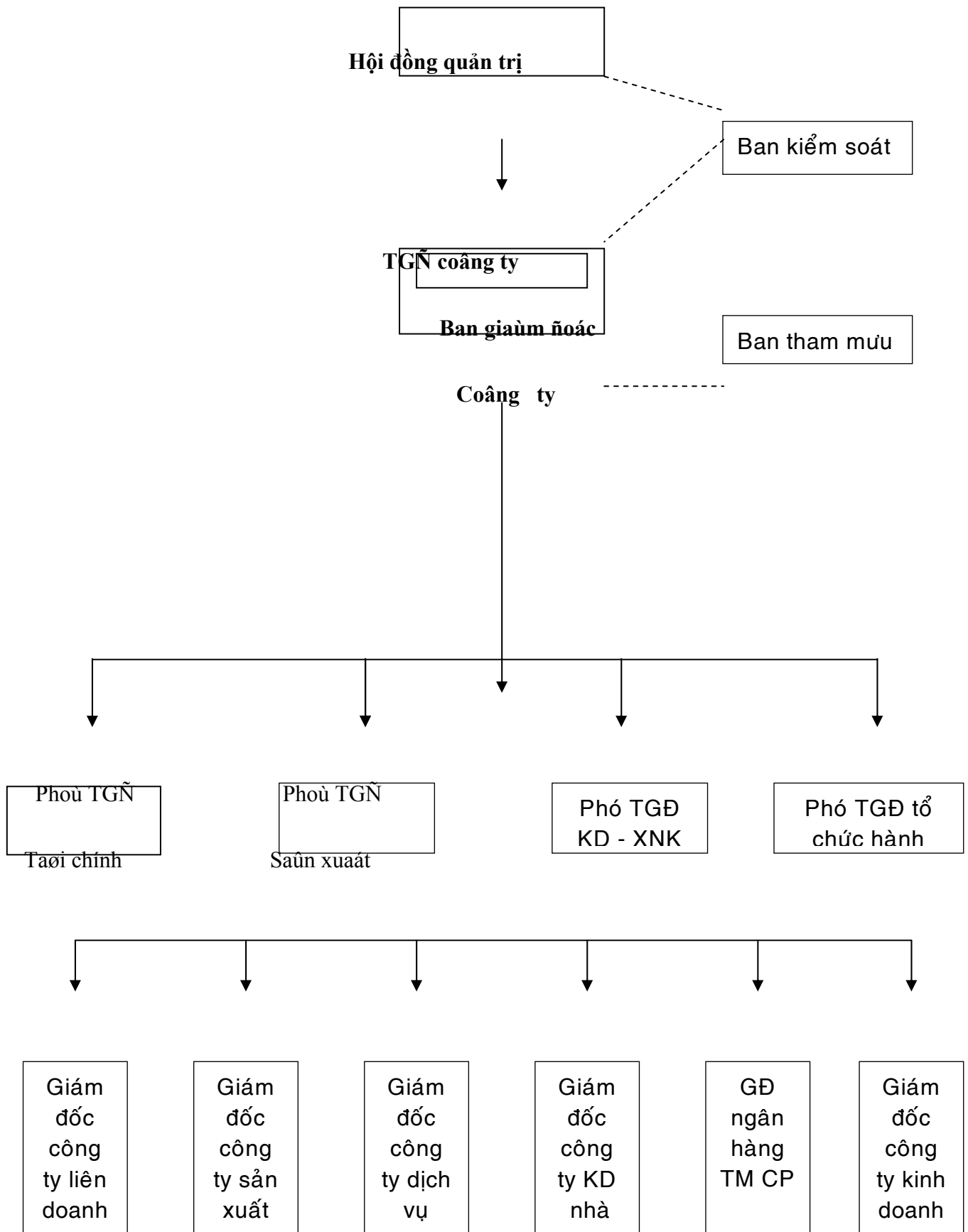
**7 Co cau to chuc phan chi bo phan theo san pham.**



**7. Phân chia bộ phận theo khách hàng :**



**8. Cơ cấu tổ chức tổng hợp**



Câu 11: Trình bày về các phong cách lãnh đạo ? Để chọn cách lãnh đạo thích hợp nhà quản trị nên căn cứ vào những yếu tố nào ?

KN: Là những mô hình hoặc cách thức mà người lãnh đạo thường sử dụng để gây ảnh hưởng đến cấp dưới trong quá trình thúc đẩy họ thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức.

## 2. CÁC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CƠ BẢN :

Ưu nhược điểm các phong cách lãnh đạo

### Ưu nhược điểm các phong cách lãnh đạo.

Phong cách	Đặc điểm ( đối tượng được sử dụng)	Ưu điểm	Khuyết điểm
Độc đoán (cuồng bức, độc tài)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Người lãnh đạo nắm bắt các thông tin, quan hệ trong tổ chức được thực hiện một chiều từ trên xuống.</li> <li>- Người lãnh đạo chỉ dựa vào kinh nghiệm, uy tín, chức trách để đưa ra các quyết định không thảo luận, không bàn bạc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng.</li> <li>- Nó cần thiết khi tập thể mới thành lập.</li> <li>- Khi tập thể đó nhiều mâu thuẫn không thống nhất.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Triết tiêu tính saùng tạo của quyền chùng.</li> </ul>
Đối tượng sử dụng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>nhung người có thái độ chong doi.</i></li> <li>- <i>nhung người không tu chu.</i></li> </ul>		
Đàn chủ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thu hút nhiều người tham gia</li> <li>- Ủy quyền rộng rãi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cấp dưới phần khởi hồ hởi làm việc.</li> <li>- Khai thác sáng kiến của</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốn kém thời gian</li> <li>- Người lãnh đạo</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thông tin hai chiều</li> <li>- Quyết định thông qua tập thể.</li> </ul>	mọi người	mà nhu nhược sẽ theo đuôi qc
<b>Doi tuong su dung</b>	<p><i>- nhung nguoi co tinh than hop tac.</i></p> <p><i>Nguoi thich song tpa the.</i></p>		
Tu do	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ít tham gia vào hoạt động của tập thể .</li> <li>- Tất cả được tham gia hoạt động.</li> <li>- Quyền quyết định thuộc về l/đạo</li> </ul>	Phat huy cao sang kieng của moi nguoi	de sinh ra hien tuong hon loan, vo to chuc.
<b>Doi tuong su dung</b>	<p><i>Nhung nguoi co dau co ca nhan</i></p> <p><i>Nguoi nguoi noi huong.</i></p>		

## Cau 12: Kiến thức cơ bản liên quan đến tâm lý trong quản lý?

### KIẾN THỨC CƠ BẢN LIÊN QUAN ĐẾN TÂM LÝ TRONG

#### QUẢN LÝ

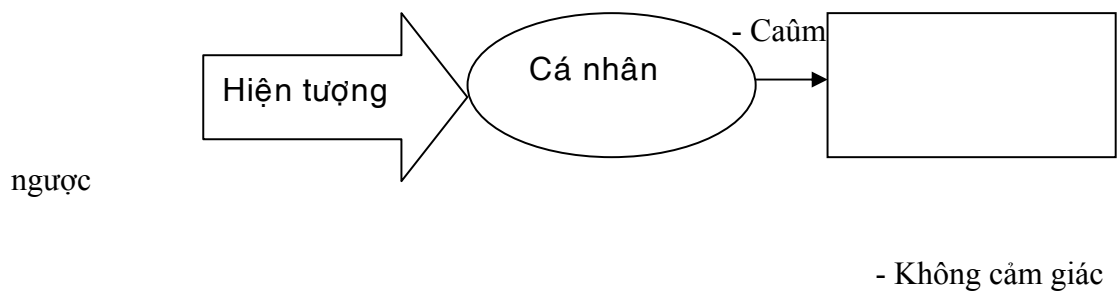
##### 1. Các thuộc tính tâm lý cá nhân.

###### 1.1 Tính khí của nhân viên

a. Khái niệm :

b.

*Tính khí của con người thường được hiểu là thuộc tính tâm lý của nhân viên phân định cách thức hoạt động của cá nhân trong quá trình tâm lý diễn ra ở bên trong cá nhân trước một sự việc, hiện tượng nhất định được biểu hiện qua hành vi ứng xử hàng ngày của cá nhân đó.*



Với cách hiểu trên, có thể nói, tính khí của con người chủ yếu bị ảnh hưởng bởi hệ thần kinh của con người và mang tính bẩm sinh.

Căn cứ vào các tính chất hoạt động hệ thần kinh của cơ người, như : Cường độ hoạt động, trạng thái của hệ thần kinh ... Có thể phân thành 4 loại tính khí cơ bản của con người như sau :

**c. Các ưu nhược điểm của các loại tính khí của con người**

**1.2 Tính cách (Cá tính) của nhân viên.**

**1.2.1 Khái niệm.**

*Với mục đích của chúng ta, có thể hiểu tính cách là tổng thể các cách thức trong đó một cá nhân phản ứng và tương tác với môi trường của anh (chị) ta.*

**1.2.2 Các yếu tố các định tính cách (cá tính)**

Đã có một cuộc tranh luận từ xa xưa là tính cách do bẩm sinh hay môi trường mà có và cuộc tranh luận đến nay vẫn chưa chấm dứt. Tuy nhiên, tính cách thể hiện như là kết quả của cả hai.

**a. Tính cách di truyền :**

*“Di truyền được thực hiện thông qua gen, gen lại xác định sự cân bằng về hormone, sự cân bằng về hormone xác định cơ thể và cơ thể tạo ra tính cách”*

**b. Môi trường :**

Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến việc hình thành tính cách: Nền văn hóa trong đó con người lớn lên, những điều kiện sống ban đầu chúng ta, các chuẩn mực trong gia đình, bạn bè, tầng lớp xã hội và các kinh nghiệm sống của con người. Rõ ràng môi trường đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành tính cách.

**CÁC DẠNG HÀNH VI**

**1. Dạng khuyếch trương.**

Hiếu động và ưa hoạt động.

<b>ĐẶC ĐIỂM</b>	<b>CÁCH TIẾP CẬN CÔNG VIỆC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mạnh mẽ tràn đầy sinh lực</li><li>- Hăng hái nhiệt tình</li><li>- Kích động, cổ vũ.</li><li>- Gây xúc động, gây ấn tượng.</li><li>- Dễ bị kích động, lôi kéo.</li><li>- Có khả năng sáng tạo.</li><li>- Dễ buồn.</li><li>- Thích những cái mới.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dùng những động cơ thúc đẩy.</li><li>- Bày tỏ ý tưởng của mình một cách thuyết phục.</li><li>- Dễ lôi cuốn người khác.</li><li>- Ra quyết định nhanh.</li><li>- Dễ thay đổi quyết định nếu quyết định không tác dụng.</li><li>- Cơ cấu giản đơn nhằm tối đa hóa sáng tạo</li></ul>

## 2. Dạng phân tích

Khuôn phép và trật tự

<b>ĐẶC ĐIỂM</b>	<b>CÁCH TIẾP CẬN CÔNG VIỆC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Kỹ năng lập kế hoạch tốt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Thu thập thông tin như là bước đầu tiên.</li><li>- Cảnh giác trong việc ra quyết định, ít khi mắc</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nghiêm túc, quan trọng, nhiệt tình</li> <li>- Có lương tâm nghề nghiệp, cẩn thận, chu đáo, tỉ mỉ.</li> <li>- Không cố chấp.</li> <li>- Vững chắc điều độ, kiên định.</li> <li>- Chính xác</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lỗi lớn.</li> <li>- Dựa vào người khác để duy trì tiêu chuẩn.</li> <li>- Nghiên cứu và phân tích trước khi ra quyết định.</li> <li>- Ra quyết định dựa vào thực tế.</li> </ul>
---	---

### 3. Dạng hỗ trợ.

Quan tâm tình cảm người khác

<b>ĐẶC ĐIỂM</b>	<b>CÁCH TIẾP CẬN CÔNG VIỆC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xã hội</li> <li>- Quan hệ</li> <li>- Trung thành, tình nghĩa</li> <li>- Vui thích, dễ ưa</li> <li>- Hiếu động</li> <li>- Sẵn sàng hợp tác.</li> <li>- Thông cảm.</li> <li>- Nhẫn nại.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Người xây dựng nhóm mạnh</li> <li>- Xây dựng mối quan hệ để công việc được thực hiện.</li> <li>- Tạo ra giải pháp để chiến thắng</li> <li>- Dễ tiếp thu không áp đặt người khác.</li> <li>- Tốt về khả năng hòa giải</li> </ul>

#### 4. Dạng kiểm soát

Nhận lãnh trách nhiệm

<b>ĐẶC ĐIỂM</b>	<b>CÁCH TIẾP CẬN CÔNG VIỆC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Có ý chí</li><li>- Thuyết phục</li><li>- Nhạy cảm với tình huống khẩn cấp</li><li>- Có năng lực và quyết đoán</li><li>- Định hướng công việc thích kinh doanh</li><li>- Không tìm kiếm những kích lệ hoặc hỗ trợ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tập trung vào cấp dưới</li><li>- Sẵn sàng đương đầu</li><li>- Quyết đoán</li><li>- Quan tâm hiệu quả</li><li>- Giới hạn trong công việc hợp tác và xây dựng nhóm làm việc.</li><li>- Thống trị.</li></ul>

#### **2. Một số vấn đề tâm lý tập thể**

Tâm lý tập thể có một số hiện tượng đặc trưng nhất định, nếu không biết, các nhà quản trị khó lý giải được cách xử sự của nhân viên. Việc nghiên cứu các hiện tượng tâm lý tập thể đối với nhà quản trị là một việc hết sức cần thiết.

##### **2.1. Vai trò của quan hệ cơ cấu chính thức và không chính thức của một tập thể.**

- ***Quan hệ chính thức***, là những mối quan hệ thiết lập từ các yêu cầu công việc của một tổ chức và được thể hiện trong các văn bản, quy chế, điều lệ... Chính thức của tổ chức đó.
- ***Quan hệ không chính thức***, là những mối quan hệ được thiết lập một cách ngẫu nhiên, bột phát giữa các cá nhân trong tập thể do những lý do mang tính chất hoàn toàn cá nhân, như : Trùng hợp sở thích, tính khí, quan điểm...

Quan hệ chính thức thường không bao quát hết được các loại hoạt động cụ thể của một tập thể. Vì vậy, trên thực tế vẫn tồn tại những trường hợp ngoại lệ.

Quan hệ không chính thức trên thực tế có ảnh hưởng đến năng suất lao động và hiệu quả lao động của một tập thể.

\* *Bầu không khí tâm lý tập thể.*

\* *Dur luận xã hội trong tập*

\* *Truyền thống tập thể*

### **3. Vô thức và các cơ chế tự vệ :**

Các hành vi giao tiếp của con người còn chịu sự tác động của vô thức và các cơ chế tự vệ.

#### **3.1 Vô thức**

Vô thức thường được thể hiện ở những cơ chế tự vệ tâm lý.

#### **3.2 Các cơ chế tự vệ**

Khi con người gặp những sức ép của sự đe dọa, một va chạm, một sự lo âu, thì các cơ chế tự vệ xuất hiện nhằm giúp người ta tránh được những phiền phức, giữ được sự cân bằng tâm lý. Các cơ chế tự vệ thường là :

- *Cơ chế đè nén*

- *Cơ chế đền bù*

- *Cơ chế qui chụp*

- *Cơ chế giả tạo*

- *Cơ chế di chuyển*

- *Cơ chế thoái bộ*

#### **4. Thế giới quan**

*Là hệ thống quan điểm của con người về tự nhiên, xã hội và bản thân, xác định phương châm hành động của người đó. Trong những dạng đặc biệt của thế giới quan là niềm tin.*

*Niềm tin là một hệ thống quan niệm mà con người nhận thức được qua hiện thực để xem xét cuộc đời, để định hướng hành động, hành vi của mình.*

#### **5. Cảm xúc – tình cảm**



**Câu 13: Hãy nêu và phân tích các bước của quá trình ra quyết định. Lấy một ví dụ để minh họa cho việc áp dụng quy trình này?**

CÁC BƯỚC CỦA QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	"
Bước 1 : Xác định vấn đề cần quyết định	<p>Nội dung vấn đề quyết định ?</p> <p>Mục tiêu của quyết định ?</p>
Bước 2 : Liệt kê tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến việc ra quyết định	Phải xác định xem vấn đề cần quyết định phụ thuộc vào những yếu tố nào ?
Bước 3 : Thu thập thông tin về các yếu tố	Xác định xem cần phải có những thông tin gì ? Nguồn thông tin ở đâu ?
Bước 4 : Phát hiện các khả năng lựa chọn	Phải đề xuất nhiều phương án cho vấn đề cần quyết định.
Bước 5 : Đánh giá các phương án.	<p>Định tính (Xác định ưu - nhược điểm của mỗi phương án).</p> <p>Định lượng (So sánh giữa lợi ích &amp; chi phí của mỗi phương án)</p>
Bước 6 : Chọn phương án tốt nhất và ra quyết định	Phương án có số điểm tổng hợp cao nhất.

Hội đồng quản trị công ty cà phê ở Việt Nam muốn mở rộng hoạt động kinh doanh. Công ty cần ra một quyết định mới: liệu công ty có nên hay không nên xây dựng thêm một nhà máy mới nhằm mở rộng sản xuất sản phẩm cà phê hiện có của công ty hay không?

Các phương án khả năng được xem xét (giả sử công ty đã có nhà máy vừa):

- ✓ Xây dựng nhà máy lớn.
- ✓ Xây dựng nhà máy nhỏ.
- ✓ Không xây dựng thêm nhà máy.

Công ty dự tính được lợi nhuận trong một năm như sau (ĐVT : *Ngàn USD*)

Các phương án	Thị trường tốt (E1)	Thị trường xấu (E2)
1.Xây dựng nhà máy lớn	200	-180
2.Xây dựng nhà máy nhỏ	100	-20
3.Không xây dựng thêm nhà máy	0	0

## Cau 14: Trình bày những vấn đề ủy quyền trong QT. Quyền hành của nhà QT xuất phát từ những cơ sở nào ?

**I. Khái niệm :** Ủy quyền (delegation) là giao phó quyền hạn và trách nhiệm cho người khác để họ thay quyền thực hiện một nhiệm vụ riêng biệt.

**2 Quy trình ủy quyền :** Toàn bộ quy trình ủy quyền bao gồm :

-Xác định kết quả mong muốn. Việc giao quyền là nhằm cho người khác có khả năng thực hiện được công việc - việc giao quyền mà người được giao không thể thực hiện được công việc ủy quyền này là vô nghĩa. Do đó cần phải ủy quyền tương xứng với công việc và tạo điều kiện cho họ thực hiện công tác được giao.

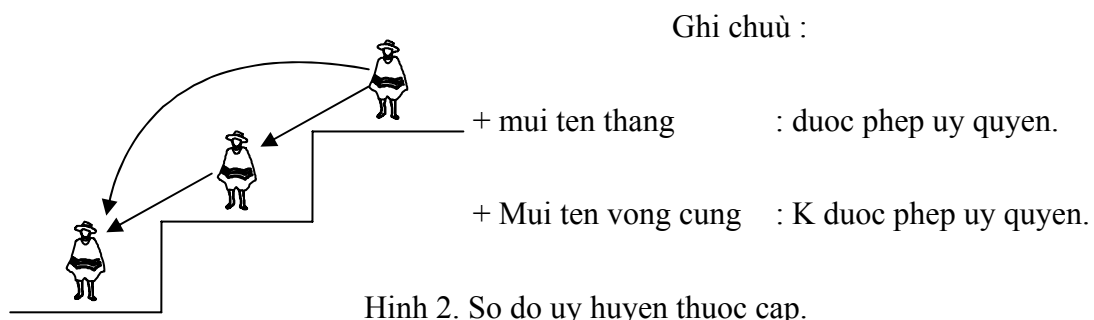
-Chọn người và giao nhiệm vụ.

-Giao quyền hạn để thực hiện các nhiệm vụ đó.

-Yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm.

**3. Nguyên tắc ủy quyền :** Để việc ủy quyền thật sự có giá trị và mang lại hiệu quả, khi ủy quyền cần phải tuân theo các nguyên tắc sau :

1) Trong hệ thống tổ chức, việc ủy quyền thường là ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp, nghĩa là cấp trên ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp mà không được vượt cấp theo sơ đồ sau :

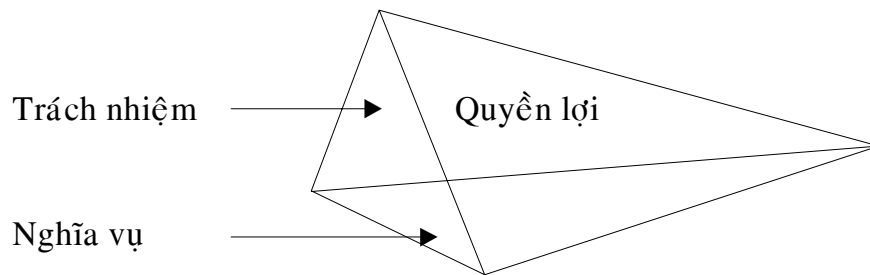


Ghi chú :

2) Sự ủy quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người được ủy quyền.

3) Quyền lợi, nghĩa vụ trách nhiệm của người ủy quyền và người được ủy quyền phải bảo đảm và gắn bó với nhau.

Nguyên tắc này đòi hỏi phải đảm bảo sự tương xứng giữa nghĩa vụ, quyền lợi và trách nhiệm.



4) Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải xác định rõ ràng.

5) Ủy quyền phải tự giác không áp đặt.

6) Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc.

7) Luôn luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự ủy quyền.

**Câu 15: Hãy phân tích sự cần thiết của động viên trong quản trị. Chọn một thuyết động viên mà bạn tâm đắc nhất và phân tích khía cạnh ứng dụng vào trong thực hành quản trị.**

ĐỘNG VIÊN là một tiến trình thuộc về tâm lý nhằm đưa đến những chỉ dẫn và mục đích hành vi (*Kreitner, 1995*); một khuynh hướng hành vi có mục đích để đạt được những nhu cầu chưa được thỏa mãn (*Buford, Bedeian, & Lindner, 1995*); một định hướng từ bên trong để thỏa mãn nhu cầu chưa thỏa mãn (*Higgins, 1994*); và sự sẵn lòng để đạt được (*Bedeian, 1993*).

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn động viên nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu tổ chức.

- Nhà quản trị thực hiện những mục tiêu chính yếu thông qua nỗ lực làm việc của nhân viên
- Vì vậy mọi nhà quản trị đều phải biết cách động viên và lãnh đạo nhân viên
- Năng lực lãnh đạo tức là năng lực động viên, tác động, điều khiển và thông đạt tới nhân viên dưới quyền để thực hiện được những nhiệm vụ của tổ chức giao phó
- Nhưng, làm việc với con người là công việc không đơn giản
- Các lý thuyết quản trị đều dành nhiều công sức để giải thích các động cơ bên trong đã thúc đẩy con người làm việc

- Tùy theo sự giải thích các động cơ đó mà đã có các lý thuyết động viên khác nhau ra đời với những ý kiến về biện pháp quản trị khác nhau nên áp dụng để tận dụng được tối đa khả năng đóng góp của con người vào sự nghiệp chung.

## **THUYẾT X, Y CỦA MC.GREGOR**

Douglas McGregor truyền bá các mối quan hệ con người gắn với quản lý vào những năm 60.

□ **Thuyết X:** Cho rằng nhân viên không thích và né tránh công việc, vì thế người quản lý phải sử dụng các biện pháp bắt buộc, đe dọa và các phương pháp kiểm soát để làm cho nhân viên phải đáp ứng các mục tiêu.

□ **Thuyết Y:** Cho rằng nhân cá nhân coi công việc như chơi, hay nghỉ ngơi, và thường thức sự hài lòng khi được kính trọng và các nhu cầu thật sự của bản thân.

□ **Thuyết Z:** Được William Ouchi giới thiệu vào năm 1981 và được dựa trên phương pháp nhật bản hướng đến việc động viên nhân viên, nhấn mạnh vào sự tin tưởng, chất lượng, tập thể quyết định, và giá trị văn hóa.

