

QUẢN TRỊ HỌC

Câu 1 : Hãy Nêu Và Phân Tích Các Khái Niệm Khác Nhau Về Quản Trị. Anh Chị Thích Nhất Là Định Nghĩa Nào ? Giải Thích.

1. Quản trị là phương thức để thực hiện có hiệu quả mục tiêu của tổ chức bằng và thông qua những người khác. Phương thức đó được các nhà quản trị thực hiện qua các công việc hay còn gọi là các chức năng hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra.

Quản trị là những hoạt động cần thiết khi có nhiều người kết hợp với nhau trong 1 tổ chức nhằm hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

2. Quản trị là nhằm tạo lập và duy trì một môi trường nội bộ thuận lợi nhất, trong đó các cá nhân làm việc theo nhóm có thể đạt được một hiệu suất cao nhất nhằm hoàn thành những mục tiêu chung của tổ chức.

3. Quản trị là tiến hành làm việc với con người và thông qua 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 có hiệu quả nguồn lực có giới hạn.

Giải thích định nghĩa một : định nghĩa này xác định rằng hoạt động quản trị chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành một tổ chức. Nếu cá nhân chỉ sống, hoạt động một mình như Rôbinson trên hoang đảo, thì không có hoạt động quản trị. Khi có hai người quyết tâm kết hợp với nhau để cùng thực hiện mục tiêu chung thì sẽ phát sinh nhiều hoạt động mà chưa ai có kinh nghiệm khi sống và làm việc một mình. Trong sự kết hợp thành tổ chức, các hoạt động quản trị là hết sức cần thiết vì nếu không có nó, tập thể sẽ không biết phải làm gì, làm như thế nào, hoặc sẽ làm lộn xộn, thay vì bước cùng một hướng thì mỗi người lại bước theo những hướng khác nhau.

Câu 2 : Chứng Minh Quản Trị Vừa Có Tính Khoa Học, Vừa Có Tính Nghệ Thuật. Theo Các Anh Chị Để Nâng Cao Tính Nghệ Thuật Trong Quản Trị, Các Nhà Quản Trị Cần Phải Lưu Ý Những Vấn Đề Gì Trong Thực Tiễn Công Tác Quản Trị.

Quản trị vừa có tính khoa học vừa có tính nghệ thuật. Khoa học ở chỗ nó nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong các tổ chức, tổng quát hoá các kinh nghiệm tốt thành nguyên tắc và lý thuyết áp dụng cho mọi hình thức quản trị tương tự. Nó cũng giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lý thuyết cùng những kỹ thuật nên áp dụng để giúp nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ và qua đó giúp các tổ chức thực hiện tốt mục tiêu.

Quản trị tập trung nghiên cứu các hoạt động quản trị thực chất, tức là những hoạt động quản trị có ý nghĩa duy trì và tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức hoạt động. Quản trị cung cấp các khái niệm cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu các môn học về quản trị chức năng như quản trị sản xuất, quản trị tiếp thị, quản trị nhân viên, quản trị hành chính, quản trị nhà nước...

Quản trị là một môn khoa học vì nó có đối tượng nghiên cứu cụ thể, có phương pháp phân tích, và có lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu. Quản trị học cũng là một khoa học liên ngành, vì nó sử dụng tri thức của nhiều ngành khoa học khác như kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, thống kê...

Quản trị vừa là một khoa học, nhưng sự thực hành quản trị là 1 nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lý thuyết quản trị, nhưng để có thể quản trị hữu hiệu, nhà quản trị phải biết linh hoạt vận dụng các lý thuyết vào những tình huống cụ thể.

Trong thực tiễn công tác quản trị, để nâng cao tính nghệ thuật nhà quản trị cần lưu ý đến :

- + Qui mô của tổ chức.
- + Đặc điểm ngành nghề.
- + Đặc điểm con người.
- + Đặc điểm môi trường.

Câu 3: Phân Tích 10 Vai Trò Của Nhà Quản Trị Trong Hoạt Động Tổ Chức. Tầm Quan Trọng Đây Có Thay Đổi Theo Cấp Bậc Hay Không? Trong Bối Cảnh Hoạt Động Ngày Nay Chúng Ta Cần Nhấn Mạnh Những Vai Trò Nào ?

* Phân tích 10 vai trò của nhà quản trị :

_ Vai trò quan hệ với con người :

+ Vai trò đại diện (hay tượng trưng, có tính chất nghi lễ trong tổ chức) : trong các cuộc nghi lễ, ký kết văn bản, hợp đồng với khách hàng và các đối tác.

+ Vai trò của người lãnh đạo : đòi hỏi nhà quản trị phải phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên dưới quyền như chỉ dẫn, ra lệnh, động viên, tạo ra những điều kiện thuận lợi để người dưới quyền thực hiện tốt công việc.

+ Vai trò liên lạc : phát huy các liên hệ, quan hệ, nhằm gắn liền cả bên trong lẫn bên ngoài (có thể sử dụng các phương tiện thư tín, điện đàm...)

_ Vai trò thông tin :

+ Vai trò thu thập và tiếp nhận thông tin : thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh chung quanh tổ chức để nhận ra những tin tức, những hoạt động và những sự kiện có thể đem lại cơ hội tốt hay đe dọa đối với các hoạt động của tổ chức (đọc báo chí, văn bản và qua trao đổi, tiếp xúc với mọi ngườiđể biết được diễn biến môi trường bên trong và bên ngoài).

+ Vai trò phổ biến tin (đối nội) : thông tin được truyền đạt chính xác, đầy đủ (hoặc có thể được xử lý bởi người lãnh đạo) đến người có liên quan, có thể là thuộc cấp, người đồng cấp hay thượng cấp.

+ Vai trò phát ngôn (đối ngoại) : hiện thực hoá và cung cấp thông tin cho các bộ phận trong cùng một đơn vị hay các cơ quan, tổ chức bên ngoài. Mục tiêu là để giải thích, bảo vệ hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức.

_ Vai trò quyết định :

+ Vai trò doanh nhân : xuất hiện khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của tổ chức, 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.

+ Vai trò giải quyết xáo trộn : phải kịp thời đối phó với những biến cố bất ngờ nhằm đưa tổ chức sớm trở lại ổn định, hoà giải các xung đột, mâu thuẫn nội bộ giữa các thuộc cấp.

+ Vai trò phân bổ tài nguyên : quyết định phân bổ và sử dụng các nguồn lực (tiền bạc, thời gian, quyền hành, trang thiết bị hay con người) cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

+ Vai trò thương thuyết, đàm phán : thay mặt cơ quan trong các cuộc thương nghị về các hợp đồng kinh tế hoặc trong quan hệ với các đối tác và các tổ chức có liên quan.

Câu 4 : Phân Tích Kỹ Năng Cần Thiết Đối Với Nhà Quản Trị ? Ý Nghĩa ?

Ba kỹ năng của nhà quản trị : kỹ năng kỹ thuật, nhân sự, tư duy.

_ Kỹ năng kỹ thuật : (kỹ năng chuyên môn) nắm bắt và thực hành được công việc chuyên môn liên quan đến phạm vi mà mình đang điều hành (hiểu biết về quy trình, nguyên tắc, kỹ thuật thực hiện công việc). Kỹ năng này giúp nhà quản trị thực hiện việc chỉ đạo, điều hành công việc, kiểm soát và đánh giá năng lực cấp dưới. Kỹ năng này phải trở thành một hoạt động thường xuyên liên tục, nhất quán của nhà quản trị. Vd : thảo chương trình điện toán, soạn thảo hợp đồng pháp lý kinh tế, thiết kế máy móc...

_ Kỹ năng nhân sự : là tài năng đặc biệt của nhà quản trị trong việc quan hệ với người khác (cùng làm việc, đồng viên điều khiển con người và tập thể trong xí nghiệp dù đó là thuộc cấp, ngang cấp hay cấp trên) nhằm tạo thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung. Các kỹ năng nhân sự cần thiết cho nhà quản trị là biết cách thông đạt hữu hiệu, quan tâm tích cực đến người khác, xây dựng không khí hợp tác và đồng viên nhân viên dưới quyền.

_ Kỹ năng tư duy (nhận thức) : tầm nhìn, tư duy có hệ thống, năng lực xét đoán, khả năng trong việc khái quát các mối quan hệ qua đó giúp cho việc nhận dạng vấn đề và đưa ra giải pháp, từ đó lập kế hoạch (đặc biệt là kế hoạch chiến lược) và tổ chức thực hiện.

Câu 5 : Trình Bày Trường Phái Cổ Điển Về Quản Trị Và Rút Ra Những Nhận Xét Về Mặt Ưu Điểm Và Hạn Chế ?

Các lý thuyết cổ điển là những lý thuyết quản trị đầu tiên, ra đời vào cuối TK19 đầu TK20 – thời điểm thịnh hành của nền CN đại cơ khí với sự điều hành doanh nghiệp của các kỹ sư.

3 lý thuyết chính : QT kiểu thư lại, QT khoa học, và QT hành chính.

I. QT kiểu thư lại : Do Max Weber (Đức) sáng lập

a. Đặc điểm :

- _ Lý thuyết quản trị kiểu thư lại đưa ra 1 qui trình cách thức điều hành 1 tổ chức. Trọng tâm của lý thuyết này là toàn bộ tổ chức.
- _ Hệ thống các nguyên tắc chính thức đối với các thành viên của tổ chức. Sự tôn trọng triệt để các nguyên tắc đảm bảo tính đồng bộ các thủ tục, qui trình hoạt động và duy trì sự ổn định của tổ chức .
- _ Đảm bảo tính khách quan, đem lại sự công bằng cho tất cả các thành viên trong tổ chức, bởi nó không cho phép bất cứ cấp trên nào để những định kiến cá nhân ảnh hưởng đến việc đánh giá cấp dưới.
- _ Phân công lao động hợp lý, phân chia nhiệm vụ thành những công việc cụ thể hơn, cho phép tổ chức có thể sử dụng để huấn luyện công việc và giao cho nhân viên thực hiện 1 cách hiệu quả hơn.
- _ Cơ cấu hệ thống thứ bậc giúp kiểm soát hữu hiệu cấp dưới do xác định rõ ràng vị trí của nhà quản trị.
- _ Cơ cấu quyền lực chi tiết xác định ai là người có quyền đưa ra những quyết định quan trọng tại mỗi cấp quản trị trong tổ chức.
- _ Sự cam kết làm việc lâu dài đem lại sự an tâm cho nhân viên, giúp tích lũy kinh nghiệm và nâng cao khả năng chuyên môn, tổ chức cũng không bị xáo trộn về nhân sự.
- _ Tính hợp lý trong phân chia những mục tiêu chung thành những mục tiêu cụ thể. Do đó nếu tất cả các bộ phận hoàn thành mục tiêu của mình thì mục tiêu chung của tổ chức sẽ được thực hiện.

b. Ưu điểm :

- _ Tính hiệu quả và ổn định của tổ chức.
- _ Công việc của nhân viên trở nên đơn giản, kết quả công việc được tiêu chuẩn hoá về chất lượng và mức độ cần thiết để đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

c. Hạn chế :

_ Nguyên tắc cứng nhắc làm lãng phí thời gian và tiền bạc; không phù hợp với công nghệ cao cấp, với sự thay đổi tính chất nhiệm vụ tổ chức và qui trình thủ tục mới thường xuyên được đưa vào thử nghiệm.

_ Làm chậm tốc độ ra quyết định. Không quan tâm đến hiệu quả mà tập trung mọi nỗ lực vào việc mở rộng và bảo vệ quyền lợi.

II. QT một cách khoa học :

a. Đặc điểm :

_ Phân chia công việc của mỗi cá nhân thành nhiều thao tác đơn giản, áp dụng phương pháp tốt nhất 1 cách khoa học để thực hiện mỗi thao tác này. Tuân theo nguyên tắc “Có một phương pháp tốt nhất” để thực hiện công việc.

_ Lựa chọn và huấn luyện công nhân 1 cách khoa học, mỗi công nhân chuyên về 1 thao tác. Có hệ thống giám sát theo chức năng, hệ thống này được thiết kế với các đốc công phụ trách 1 lĩnh vực chuyên môn nhất định.

_ Động lực thúc đẩy công nhân tuân theo mệnh lệnh của các nhà quản trị, sản xuất ngày càng nhiều sản phẩm là sử dụng biện pháp khuyến khích bằng cách trả lương theo mức độ hoàn thành công việc.

_ Trọng tâm của lý thuyết này là người thừa hành.

b. Ưu điểm :

_ Nâng cao năng suất và hiệu quả công việc, cắt giảm hao phí thời gian, tiền bạc và sức lực, làm ra sản phẩm nhanh và rẻ hơn.

c. Hạn chế :

_ Phạm vi ứng dụng chỉ giới hạn trong tổ sản xuất cho đến phân xưởng.

_ Tính nhân bản thấp, ít quan tâm đến khía cạnh con người.

_ Quan niệm chưa đầy đủ về nhu cầu của con người.

III. QT hành chính : do Henry Fayol sáng lập

a. Đặc điểm :

_ Định rõ các chức năng quản trị cơ bản như hoạch định, điều khiển, kiểm tra và áp dụng những nguyên tắc quản trị nhất định. Tiến trình quản trị cho phép làm giảm bớt những chức năng riêng lẻ và những nguyên tắc liên quan đến chức năng đó.

_ Phân công lao động rõ ràng, sự chuyên môn hoá giúp người công nhân đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.

_ Hệ thống cấp bậc : Quyền lực của nhà quản trị gắn liền với nghĩa vụ, phạm vi quyền lực xuất phát từ ban lãnh đạo cấp cao xuống tới những người công nhân cấp thấp nhất trong tổ chức. Mỗi công nhân chỉ nhận mệnh lệnh từ 1 cấp trên để tránh sự mâu thuẫn giữa các mệnh lệnh gây khó khăn cho người thừa hành.

_ Công bằng : Các nhà quản trị cần đối xử công bằng và thân thiện đối với cấp dưới của mình.

_ Trọng tâm của lý thuyết này là nhà quản trị.

b. Ưu điểm :

_ Xây dựng cơ cấu rõ ràng cũng như trách nhiệm và quyền hạn từ các nhà quản trị cấp cao đến các công nhân thấp nhất.

_ Các nguyên tắc luôn được đảm bảo để hoàn thành tốt mục tiêu chung của tổ chức.

c. Nhược điểm :

_ Không đề cập đến tác động của môi trường.

_ Không chú trọng đến tính hợp lý trong hành động của nhà quản trị.

Câu 6 : So Với Trường Phái Khoa Học Của Taylor Thì Trường Phái Quản Trị Tổng Quát Của Henry Fayol Có Điểm Giống Và Khác Nhau Như Thế Nào ?

*** Giống nhau :**

- _ Cả 2 trường phái đều quan tâm tới vấn đề năng suất lao động, hiệu quả công việc.
- _ Xác định các chức năng hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra là chức năng chủ yếu của nhà quản trị.
- _ Có sự phân công lao động hợp lý, chuyên môn hoá cao trong công việc.
- _ Cả 2 trường phái đều có hệ thống các nguyên tắc và luôn đảm bảo các nguyên tắc được thực hiện.

*** Khác nhau :**

- _ Trường phái quản trị tổng quát có trọng tâm là nhà quản trị còn quản trị khoa học thì trọng tâm là người thừa hành.
- _ Lý thuyết của Taylor tập trung chú ý vào năng suất và hiệu quả của tổ chức. Ông chú ý đến khía cạnh hợp lý trong hành động của con người và cho rằng 1 công việc đều có 1 cách thức hợp lý nhất để hoàn thành chúng.

Còn Henry Fayol đề cao tính phổ biến của các chức năng quản trị chủ yếu và phương pháp áp dụng chúng trong tổ chức.

- _ Trường phái quản trị khoa học đề cao luận điểm “con người kinh tế” và không đề cập đến khía cạnh tâm lý – xã hội của con người. Trong khi trường phái quản trị tổng quát đề cao nguyên tắc phân công lao động, thiết lập cơ cấu tổ chức, qui chế hoạt động cụ thể rõ ràng, yêu cầu nhà quản trị công bằng và thân thiện với cấp dưới trong tổ chức.

Câu 7 : Môi Trường Hoạt Động Của Tổ Chức Là Gì ? Có Bao Nhiêu Cấp Độ ? Ý Nghĩa Nghiên Cứu Môi Trường Trong Công Tác Quản Trị Của Nhà Doanh Nghiệp ?

1. Môi trường hoạt động của tổ chức :

Môi trường là khái niệm dùng để chỉ các yếu tố, các lực lượng, các thể chế tồn tại bên ngoài của tổ chức mà các nhà quản trị khó hoặc không kiểm soát được chúng nhưng chúng lại ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức. Mục đích của việc nghiên cứu môi trường là để giúp đỡ những nhà quản trị có thể nhận diện được những cơ hội và các mối đe dọa mà môi trường có thể đem lại cho tổ chức.

2. Phân loại : Gồm :

- _ Môi trường vĩ mô (môi trường tổng quát)
- _ Môi trường vi mô (môi trường đặc thù)

3. Môi trường vĩ mô :

* Đặc điểm :

- _ Các yếu tố của môi trường vĩ mô thường tác động 1 cách gián tiếp đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức.
- _ Các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực khác nhau có thể có chung 1 môi trường vĩ mô, cho nên người ta hay gọi môi trường này là môi trường tổng quát.

_ Các yếu tố của môi trường vĩ mô có mối quan hệ tương tác với nhau để cùng tác động lên 1 tổ chức.

* Các yếu tố cơ bản :

- _ Kinh tế (là yếu tố quan trọng nhất)
- _ Chính trị – chính phủ
- _ Xã hội – dân cư
- _ Tự nhiên
- _ Kỹ thuật – công nghệ

4. Môi trường vi mô :

* Đặc điểm :

_ Các yếu tố của môi trường vi mô thường tác động 1 cách trực tiếp đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức.

_ Mỗi 1 tổ chức dường như có 1 môi trường vi mô đặc thù của mình.

_ Các yếu tố của môi trường vi mô thường đơn lẻ tác động đến mỗi tổ chức.

* Các yếu tố cơ bản :

- _ Đối thủ cạnh tranh
- _ Khách hàng
- _ Người cung cấp
- _ Đối thủ tiềm ẩn
- _ Sản phẩm thay thế
- _ Các nhóm áp lực

5. Ý nghĩa nghiên cứu :

_ Nhóm các yếu tố môi trường vĩ mô là những yếu tố bên ngoài có tác động gián tiếp đến DN. Mặc dù không tác động trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của DN, nhưng mỗi khi có sự biến đổi về nhân khẩu, về thu nhập dân cư, cơ sở hạ tầng hay sự ra đời của 1 công nghệ mới...đều có những tác động dây chuyền đến DN. Đồng thời sự khan hiếm hay dồi dào tài nguyên, sự cởi mở hay bảo thủ của luật pháp đều là những yếu tố mà nhà quản trị phải quan tâm khi ra quyết định quản trị.

_ Nhóm các yếu tố môi trường vi mô luôn có những tác động trực tiếp đến sự tồn tại của DN, bởi 1 DN sẽ không thể tồn tại được nếu không có người tiêu thụ sản phẩm, người cung cấp nguyên vật liệu hay không duy trì được vị thế cạnh tranh so với đối thủ. Đồng thời thông qua việc bảo vệ quyền lợi riêng, các nhóm có quyền lợi trong QN luôn tìm cách tác động trực tiếp đến các quyết định QT. Thêm vào đó, sự can thiệp của các cơ quan Chính phủ nhằm duy trì hiệu lực của luật pháp sẽ có những tác động nhất định, thậm chí có thể làm cho DN phải đóng cửa.

_ Như vậy, tất cả các yếu tố trên tác động vào DN dù dưới hình thức trực tiếp hay gián tiếp đều đem lại những hệ quả nhất định đối với hoạt động QT. Mặc khác các yếu tố này luôn luôn biến đổi không ngừng, do đó đòi hỏi các nhà quản trị phải có sự sáng tạo trong mỗi quyết định quản trị.

Câu 8 : Chức Năng Và Yêu Cầu Đối Với Quyết Định QT ? Tầm Quan Trọng Các Yêu Cầu Có Thay Đổi Theo Loại Quyết Định QT ?

1. Chức năng :

- a. Chức năng định hướng : Quyết định QT thực hiện chức năng định hướng khi nó quyết định phương hướng phát triển trong tương lai của tổ chức
- b. Chức năng đảm bảo : Quyết định QT thực hiện chức năng QT khi nó xác định các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện mục tiêu đã định của tổ chức.
- c. Chức năng phối hợp : Quyết định QT thực hiện chức năng phối hợp khi nó ràng buộc các bộ phận trong tổ chức về mặt thời gian và không gian.

2. Yêu cầu :

- _ Quyết định QT phải có căn cứ khoa học, tức là phải đáp ứng các yêu cầu của các qui luật khách quan và có 1 lượng thông tin đầy đủ, chính xác.
- _ Quyết định QT phải đảm bảo tính thống nhất để tránh tình trạng mâu thuẫn hoặc triệt tiêu nhau của các quyết định.
- _ Quyết định phải đúng thẩm quyền, tức là quyền hạn đến đâu phải ra quyết định ở trong giới hạn của quyền hành.
- _ Các quyết định phải có định hướng.
- _ Các quyết định QT phải thật cụ thể về thời gian, đặc biệt là các quyết định có tính chất dây chuyền công nghệ.
- _ Quyết định QT phải kịp thời.

3. Tầm quan trọng các yêu cầu có thay đổi theo loại quyết định QT :

Câu 9 : Nêu Và Phân Tích Các Bước Của Quá Trình Ra Quyết Định. Cho Ví Dụ. Qua Ví Dụ Cho Biết Bước Nào Quan Trọng Nhất Ảnh Hưởng Đến Chất Lượng Quyết Định.

* **Bước 1** : Nhận diện và xác định vấn đề :

Nếu người ra quyết định không nhận thức về vấn đề và nguyên nhân của chúng 1 cách đúng đắn thì không thể đưa ra những quyết định đúng đắn. Có 3 kỹ năng nhận thức :

_ Nhận diện : theo dõi và ghi chép về tất cả mọi ảnh hưởng của nội bộ và môi trường bên ngoài, để quyết định lực lượng nào là vấn đề cần giải quyết.

_ Làm sáng tỏ : đánh giá tác lực đã được nhận biết và xác định rõ nguyên nhân thực sự của vấn đề.

_ Hợp nhất : liên kết những hiểu biết của mình với mục tiêu hiện tại hay tương lai của tổ chức.

Nếu 3 kỹ năng này không được thực hiện 1 cách đúng đắn khi nhận diện vấn đề, thì người giải quyết sẽ chọn sai giải pháp.

* **Bước 2** : Xác định mục tiêu :

Đặt ra những mục tiêu cụ thể để loại bỏ vấn đề. Trong tình trạng không chắc chắn việc thiết lập những mục tiêu chính xác là rất khó khăn. Do đó, người ra quyết định phải đưa ra nhiều mục tiêu khác nhau để đánh giá và so sánh, chọn ra mục tiêu hợp lý nhất.

* **Bước 3** : Đề xuất các giải pháp khác nhau :

Phải đề xuất nhiều giải pháp khác nhau để thực hiện 1 mục tiêu thu thập thêm thông tin, tư duy sáng tạo, tham khảo ý kiến các chuyên gia, tiến hành hoạt động nghiên cứu...

* **Bước 4** : So sánh và đánh giá các giải pháp

Tiến hành so sánh và đánh giá: tập trung xem xét những kết quả mong đợi và những chi phí liên quan của 1 giải pháp.

* **Bước 5** : Lựa chọn giải pháp thích hợp

Ra quyết định thường gắn liền với việc đưa ra sự chọn lựa cuối cùng. Tuy nhiên, đây chỉ là 1 bước trong toàn bộ quá trình ra quyết định. Song thực tế cho thấy, nhiều nhà quản trị thường chỉ đưa ra 1 giải pháp cho mỗi phương án kinh doanh hay dự án , do đó, chỉ có thể chấp nhận hay từ chối sự lựa chọn được đưa ra.

* **Bước 6** : Tổ chức thực hiện giải pháp đã được chọn

Chọn được giải pháp thích hợp không phải đã đảm bảo thành công mà còn đòi hỏi tổ chức thực hiện chu đáo giải pháp đã được chọn.

* Bước 7: Đánh giá, kiểm tra

Phải tiến hành kiểm tra trong suốt quá trình thực hiện giải pháp để so sánh kết quả đạt được với mục tiêu mong muốn. Nếu việc thực hiện không đạt kết quả chờ đợi, thì cần có những tác động cần thiết. Đồng thời, các yếu tố của môi trường luôn tác động không ngừng, do đó các nhà quản trị phải luôn đánh giá lại vấn đề. Nếu tình hình có thay đổi so với ban đầu thì cần tiếp tục tiến hành 1 quá trình mới.

Câu 10 : Mục Tiêu Có Vai Trò Như Thế Nào Trong Công Tác Hoạch Định, Công Tác Quản Trị ?

_ Mục tiêu – nền tảng của hoạch định

_ Mục tiêu thường là những mốc cụ thể, linh hoạt, phát triển từng bước hướng đến mục tiêu lâu dài của tổ chức.

_ Mục tiêu quản trị là những trạng thái mong đợi có thể có và cần phải có bởi hệ thống quản trị tại 1 thời điểm hoặc sau 1 thời gian nhất định.

_ Vai trò của mục tiêu quản trị thể hiện 2 mặt :

+ Mặt tĩnh tại : khi xác định cụ thể các mục tiêu mà tổ chức theo đuổi, đặt chúng làm nền tảng của hoạch định, nhằm xây dựng hệ thống quản trị

+ Mặt động: khi hướng đến mục đích chiến lược lâu dài của tổ chức. Mục đích quản trị không còn là những điểm mốc cố định, mà phát triển kết quả mong đợi ngày càng cao hơn trên cơ sở xem xét các nguồn lực hiện có hoặc sẽ có của tổ chức. Với tính cách động này các mục tiêu giữ vai trò hết sức quan trọng đối với các tiến trình quản trị, quyết định toàn bộ diễn biến của tiến trình này.

Câu 11 : Anh (Chị) Hiểu Như Thế Nào Về Kế Hoạch Tiêu Chuẩn Và Kế Hoạch Chuyên Biệt ? Tác Dụng, Hoàn Cảnh Áp Dụng ?

Kế hoạch tiêu chuẩn và kế hoạch chuyên biệt (hay hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp)

_ Kế hoạch tiêu chuẩn (hoạch định chiến lược) : là hoạch định nhằm triển khai các chiến lược thực hiện trong phạm vi toàn bộ tổ chức. Vai trò hoạch định chiến lược do các nhà quản trị cấp cao đảm nhiệm. Trong quá trình hoạch định chiến lược, thời hạn có thể từ vài năm trở lên, công việc của nhà quản trị cấp cao là nhận định tình hình chung, xác định mục đích và triết lý kinh doanh của tổ chức, từ đó đề ra các chính sách cho tổ chức.

Tác dụng xác định mục tiêu và phương hướng thực hiện mục tiêu đó của tổ chức, có sự định giá DN 1 cách toàn diện, từ đó xây dựng và triển khai các chiến lược phát triển lâu dài trong tương lai, chỉ rõ những hoạch định sẽ được tiến hành để đạt được mục tiêu đã đề ra.

_ Kế hoạch chuyên biệt (hoạch định tác nghiệp) : là những hoạch định liên quan đến việc triển khai các chiến lược cho từng bộ phận trong những tình huống cụ thể và ở những thời gian ngắn, có thể là hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng. Hoạch định tác nghiệp do các nhà quản trị cấp dưới tiến hành. Nội dung chủ yếu là định ra những chương trình hoạt động ngắn, sử dụng các nguồn lực đã được phân bố để hoàn thành các nhiệm vụ đã được đề ra. Tiến hành hoạch định chiến lược gồm các kế hoạch 1 lần và các kế hoạch thường xuyên.

Tác dụng : Mục đích của hoạch định tác nghiệp là để thực hiện các chiến lược, hoàn thành nhiệm vụ đã đề ra, triển khai kịp thời các chương trình hành động giúp tổ chức có thể thích nghi với sự thay đổi.

Câu 12 : Cho Biết Tác Dụng Của Công Tác Tổ Chức Và Mối Liên Hệ Của Chức Năng Này Đối Với Công Tác Hoạch Định ?

* Tác dụng của công tác tổ chức :

_ Là chức năng quản trị có liên quan đến các hoạt động nhằm cụ thể hoá mục tiêu nhiệm vụ thành những công việc được chuyên môn hoá, tạo dựng nên các bộ phận chức năng để thực hiện những công việc này.

_ Xây dựng mối quan hệ, mối liên hệ và quyền hạn, trách nhiệm và quyền lợi giữa các bộ phận này để tạo nên 1 môi trường nội bộ thuận lợi cho việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức, nghĩa là mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình của mình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

_ Khi công tác tổ chức được thực hiện tốt thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới thuận lợi và đạt hiệu quả cao.

* Mối liên hệ với công tác hoạch định :

_ Công tác hoạch định tạo tiền đề cho chức năng tổ chức thực hiện. Công tác tổ chức cụ thể hoá các mục tiêu đã được đề ra trong hoạch định thành những công việc chuyên môn hoá, từ đó xây dựng các bộ phận chức năng thực hiện những công việc này.

_ Bộ máy của doanh nghiệp phải luôn phù hợp với mục tiêu. Bộ máy chỉ được xây dựng khi tổ chức đã có nhiệm vụ rõ ràng, nghĩa là công tác hoạch định phải được thực hiện tốt thì mới có thể thực hiện tốt chức năng tổ chức.

_ Công tác tổ chức ngược lại ảnh hưởng rất nhiều đến công tác hoạch định. Nếu công tác tổ chức không thực hiện tốt, việc thực hiện mục tiêu của tổ chức, có thể gặp khó khăn trong việc đề ra chiến lược và các kế hoạch tác nghiệp, kết quả thực hiện mục tiêu không đạt như mong muốn.

Câu 13 : Cho Biết Nội Dung Thuyết X.Y Của Mc Gregor, Sự Phê Phán Của Các Nhà Quản Trị Đối Với Thuyết Này.

Nội dung : Con người có 2 bản chất X và Y

_ Người có bản chất X không thích làm việc, lười biếng trong công việc, không ưa chịu trách nhiệm chỉ làm việc khi được ra lệnh và được kiểm tra trực tiếp. Đối với người có bản chất X, nhà quản trị nên nhấn mạnh các yếu tố kích thích bằng vật chất, giao việc cụ thể, thường xuyên đôn đốc kiểm tra.

_ Người có bản chất Y là người ham thích công việc, có tinh thần trách nhiệm và khả năng sáng tạo. Đối với người có bản chất Y, nhà quản trị cần động viên bằng cách giao trách nhiệm, tôn trọng sáng kiến của họ, tạo điều kiện để họ phát huy năng lực, nói cách khác, nhà quản trị cần động viên họ về mặt tinh thần là chủ yếu.

* Sự phê phán của các nhà quản trị đối với trường phái này :

Trong lý thuyết Z của William Ouchi (Nhật) cho rằng thực tế không có NLĐ nào hoàn toàn thuộc về bản chất X hay Y. Điều mà Mc Gregor đề cập chính là thái độ LD của con người, tùy thuộc vào cách họ được đối xử trong thực tế. Mọi NLĐ đều có thể làm việc tốt nếu được tham gia vào các quyết định, được quan tâm đến nhu cầu.