

# ĐỀ CƯƠNG

## KHOA HỌC QUẢN LÝ

### Mục Lục

Câu 1: Vì sao phải hình thành các tổ chức? Nêu các loại hình tổ chức?.....	3
Câu 2: Nêu các hoạt động cơ bản của tổ chức? Các hoạt động đó dẫn đến nhu cầu về quản lý như thế nào? .....	4
Câu 3: Phân biệt khái niệm quản lý, lãnh đạo, điều khiển và quản trị?.....	5
Câu 4: Vì sao phải nghiên cứu quản lý tổ chức trên những phương diện khác nhau? Cho ví dụ minh họa? .....	6
Câu 5: Nêu quan điểm toàn thể và phân tích những đòi hỏi của nó khi tiến hành hoạt động quản lý?.....	6
Câu 6: Khái niệm phần tử, môi trường, đầu vào và đầu ra của hệ thống? Cho ví dụ?.....	7
Câu 7: Khái niệm hệ thống, mục tiêu, cơ cấu và cơ chế? Ý nghĩa của nó trong quản lý?.....	8
Câu 8: Trạng thái, mục tiêu và quỹ đạo của hệ thống là gì? Mối quan hệ giữa chúng trong quản lý? .....	9
Câu 9: Quan điểm nghiên cứu là gì? Có những quan điểm nào? Vận dụng chúng trong quản lý?.....	9
Câu 10: Phương pháp nghiên cứu hệ thống là gì? Có những phương pháp nào? Ý nghĩa của nó trong quản lý? .....	10
Câu 11: Điều khiển hệ thống là gì? Có những phương pháp điều khiển nào?.....	11
Câu 12: Nguyên lý điều khiển là gì? Có những nguyên lý điều khiển nào? Ý nghĩa của nó trong quản lý? .....	12
Câu 13: Quy luật là gì? Vì sao nói để quản lý thành công phải nhận thức và vận dụng đúng yêu cầu của các quy luật khách quan? .....	13
Câu 14: Đặc điểm hoạt động của các quy luật kinh tế? Vai trò của quy luật kinh tế và quy luật tâm lý trong quản lý? .....	14
Câu 15: Phân tích cơ sở khoa học của các nguyên tắc quản lý?.....	14
Câu 16: Trình bày các nguyên tắc quản lý cơ bản trong quản lý?.....	15
Câu 17: Trình bày hệ thống kế hoạch của tổ chức? .....	16
Câu 18: Trình bày các bước của quá trình lập kế hoạch và mối liên hệ giữa các bước đó? .....	17
Câu 19: Ba cấp chiến lược là gì? Chúng khác nhau như nào? .....	19
Câu 20: Hãy nêu vai trò của quản lý tác nghiệp? Nội dung của quản lý tác nghiệp?.....	20
Câu 21: Cơ cấu tổ chức là gì? Quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức cần đảm bảo cho cơ cấu có được những thuộc tính cơ bản nào? .....	21

Câu 22: Trong tổ chức tồn tại những mối quan hệ quyền hạn nào? Việc sử dụng những loại quyền hạn sẽ dẫn đến những mô hình tổ chức nào? Ví dụ minh họa? ..... 23

Câu 23: Tầm quản lý và cấp quản lý có mối quan hệ với nhau như thế nào? Nêu các mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản lý?..... 24

Câu 24: Thế nào là tập trung, phân quyền và uỷ quyền trong quản lý các tổ chức? Nêu quá trình uỷ quyền và những tiền đề để có thể thực hiện quá trình đó có hiệu quả ? ..... 25

Câu 25: Vì sao cần phải phối hợp hoạt động của các cá nhân, bộ phận và tổ chức? Có những công cụ nào? Ví dụ minh họa? ..... 26

Câu 26: Trình bày yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức và các nguyên tắc tổ chức?..... 27

Câu 27: Trong tổ chức có những loại cán bộ quản lý nào? Họ giữ vai trò gì đối với tổ chức?..... 28

Câu 28: Trong những yêu cầu đối với cán bộ quản lý, yêu cầu nào là quan trọng nhất? Tại sao?..... 29

Câu 29: Lãnh đạo bao gồm các nội dung nào? Nội dung nào quan trọng nhất? Tại sao?..... 29

Câu 30: Phương pháp lãnh đạo con người trong quản lý hệ thống là gì? Có những phương pháp nào để lãnh đạo con người trong hệ thống? Phương pháp nào là quan trọng nhất? Vì sao? Ví dụ minh họa?.... 30

**Câu 1: Vì sao phải hình thành các tổ chức? Nêu các loại hình tổ chức?**

\_ Phải hình thành các tổ chức vì hình thành tổ chức nhằm tạo lập ra một hệ thống chính thức gồm các vai trò, nhiệm vụ mà con người có thể thực hiện sao cho họ có thể cộng tác một cách tốt nhất với nhau để đạt được mục tiêu chung có hiệu quả hơn.

\_ Các loại hình tổ chức:

+ Theo chế độ sở hữu:

- Tổ chức do cá nhân nắm giữ là tổ chức thuộc quyền sở hữu của một hay một nhóm nhỏ người. Đó là các doanh nghiệp tư nhân, trang trại, hộ nông dân...
- Tổ chức công là tổ chức thuộc quyền sở hữu của Nhà nước, hoặc của một số lượng rất lớn các cá nhân. Đó là các doanh nghiệp Nhà nước, trường học, bệnh viện công...

+ Theo mục tiêu của tổ chức:

- Các tổ chức vì lợi nhuận : các doanh nghiệp thực hiện các hoạt động kinh doanh trên thị trường và tuân thủ các quy luật thị trường.
- Các tổ chức phi lợi nhuận : được tạo ra chủ yếu vì những mục đích khác và thường được coi là các tổ chức phi thị trường. Đó là các cơ quan Nhà nước, các doanh nghiệp công ích, các tổ chức chính trị...

+ Theo sản phẩm của tổ chức:

- Các tổ chức sản xuất và khai thác các sản phẩm thô. Đó là các hộ nông dân, các trang trại, các công ty khai khoáng và nông lâm ngư nghiệp.
- Các tổ chức sản xuất các sản phẩm chế tạo hoặc chế biến. Đó là các nhà máy gạch, nhà máy hoá dầu, nhà máy in...
- Các tổ chức cung cấp dịch vụ như cắt tóc, ngân hàng, du lịch...
- Các tổ chức cung cấp thông tin như nghiên cứu thị trường, hệ thống truyền thông...

+ Theo tính chất của các mối quan hệ:

- Tổ chức chính thức: là tổ chức mà trong đó mọi thành viên đều được xác định một cách rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền và trách nhiệm như các cơ quan Nhà nước, các trường học, bệnh viện,...
- Tổ chức phi chính thức: Không có những đặc điểm trên.

## **Câu 2: Nêu các hoạt động cơ bản của tổ chức? Các hoạt động đó dẫn đến nhu cầu về quản lý như thế nào?**

\_ Các hoạt động cơ bản của tổ chức:

- Tìm hiểu và dự báo những xu thế biến động của môi trường.
- Tìm kiếm và huy động các nguồn vốn cho hoạt động của tổ chức.
- Tìm kiếm các yếu tố đầu vào cho các quá trình tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức.
- Tạo ra sản phẩm và dịch vụ của tổ chức- quá trình sản xuất.
- Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức cho các đối tượng- các khách hàng.
- Thu được lợi ích cho tổ chức và phân phối lợi ích cho những người tạo nên tổ chức và các đối tượng tham gia vào hoạt động của tổ chức.
- Hoàn thiện, đổi mới sản phẩm, dịch vụ, các quy trình hoạt động cũng như tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới, các quy trình hoạt động mới.
- Đảm bảo chất lượng các hoạt động và các sản phẩm, dịch vụ của tổ chức.

\_ Các hoạt động đó dẫn đến nhu cầu quản lý:

- Quản lý tài chính.
- Quản lý nguồn nhân lực.
- Quản lý sản xuất.

- Quản lý lĩnh vực marketing.
- Quản lý chất lượng.
- Quản lý các dịch vụ hỗ trợ cho tổ chức: thông tin, pháp lý,...

### **Câu 3: Phân biệt khái niệm quản lý, lãnh đạo, điều khiển và quản trị?**

\_Quản lý là sự tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong điều kiện biến động của môi trường.

\_Lãnh đạo là định hướng cho hành vi của tổ chức và con người (đối với các tổ chức chỉ có chủ sở hữu mới có quyền lãnh đạo) hoặc là quá trình tác động lên con người sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức( lãnh đạo là một chức năng của tổ chức).

\_Điều khiển thể hiện quá trình tác động của chủ thể lên đối tượng, đảm bảo cho hành vi của đối tượng hướng vào mục tiêu của hệ thống trong điều kiện biến động của môi trường. ( Thông tin là đặc trưng quan trọng nhất của điều khiển).

\_Quản trị thường được sử dụng để chỉ quản lý ở phạm vi các đơn vị kinh tế cơ sở như công ty, doanh nghiệp, hợp tác xã...

\_Lãnh đạo và quản lý đều bao hàm ý tác động và điều khiển nhưng khác nhau về mức độ và phương thức tiến hành:

+Lãnh đạo là quá trình định hướng dài hạn cho chuỗi các tác động của chủ thể quản lý.

+Quản lý là quá trình chủ thể tổ chức tác động lên đối tượng bị quản lý để thực hiện các định hướng dài hạn.

+Lãnh đạo là quản lý nhưng mục tiêu rộng hơn, khái quát hơn.

+Quản lý là lãnh đạo trong trường hợp mục tiêu cụ thể hơn và chuẩn xác hơn.

#### **Câu 4: Vì sao phải nghiên cứu quản lý tổ chức trên những phương diện khác nhau? Cho ví dụ minh họa?**

\_Phải nghiên cứu quản lý tổ chức trên những phương diện khác nhau để chúng ta có nhận thức và hiểu biết đầy đủ về quản lý tổ chức; cung cấp kiến thức cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu sâu các môn học về quản lý tổ chức theo lĩnh vực hoặc theo ngành chuyên môn hoá...

\_Ví dụ:

+Nghiên cứu quản lý tổ chức trên phương diện tổ chức- kỹ thuật cho thấy có nhiều điểm tương đồng trong hoạt động quản lý ở mọi tổ chức và đối với mọi nhà quản lý.

Phương diện này giúp ta trả lời các câu hỏi: Làm quản lý là làm gì? Đối tượng chủ yếu của quản lý ? Quản lý được tiến hành khi nào ? Mục đích của nó?

Chính điều này cho phép chúng ta coi quản lý tổ chức là lĩnh vực mang tính khoa học cao và có thể học tập để trở thành nhà quản lý.

+ Nghiên cứu quản lý tổ chức trên phương diện kinh tế- xã hội cho thấy đặc trưng của quản lý trong từng tổ chức.

Phương diện này giúp ta trả lời câu hỏi: Ai lãnh đạo và điều hành tổ chức? Ai là đối tượng và khách thể quản lý? Giá trị gia tăng nhờ hoạt động quản lý thuộc về ai?

Nó chứng tỏ quản lý tổ chức vừa mang tính phổ biến vừa mang tính đặc thù . Quản lý là một nghệ thuật.

#### **Câu 5: Nêu quan điểm toàn thể và phân tích những đòi hỏi của nó khi tiến hành hoạt động quản lý?**

\_Quan điểm toàn thể là quan điểm nghiên cứu của lý thuyết hệ thống.

\_Quan điểm này đòi hỏi:

1. Khi nghiên cứu các sự vật và hiện tượng phải tôn trọng mối quan hệ biện chứng giữa vật chất và tinh thần.

+ Nhà quản lý thành công phải biết kết hợp hai yếu tố vật chất và tinh thần hiệu quả.

2. Các sự vật hiện tượng luôn có sự tác động qua lại và chi phối lẫn nhau.

+ Nhà quản lý khi giải quyết vấn đề phải tìm được nguyên nhân và trước khi ra quyết định phải lường trước hậu quả trong tương lai.

3. Các sự vật không ngừng biến đổi.

+ Nhà quản lý phải tìm được logic vấn đề, hiểu được và quản lý được những sự thay đổi ở các cấp độ khác nhau.

4. Động lực chủ yếu quyết định sự phát triển của các hệ thống nằm bên trong hệ thống.

+ Nhà quản lý trước tiên phải phát hiện và phát huy được thế mạnh của nội lực.

### **Câu 6: Khái niệm phần tử, môi trường, đầu vào và đầu ra của hệ thống? Cho ví dụ?**

\_Phần tử của là tế bào nhỏ nhất của hệ thống, mang tính độc lập tương đối, thực hiện chức năng nhất định và không thể phân chia thêm được nữa dưới những giác độ hoạt động của hệ thống.

Ví dụ: Phần tử của hệ thống lớp học là sinh viên, học sinh, giáo viên.

\_Môi trường của hệ thống là tập hợp các yếu tố không phụ thuộc hệ thống nhưng lại có quan hệ tác động với hệ thống( tác động lên hệ thống và chịu sự tác động của hệ thống).

Ví dụ: Môi trường của hệ thống lớp học là chính sách học phí và các khoản đóng góp khác, phương pháp giảng dạy, cơ chế hoạt động của ngành giáo dục...

\_Đầu vào của hệ thống là các loại tác động có thể có từ môi trường lên hệ thống.

Ví dụ: Đầu vào của hệ thống lớp học là chương trình đào tạo, các nội quy lớp học, quy chế trong thi cử, ...

\_Đầu ra của hệ thống là các phản ứng trở lại của hệ thống đối với môi trường.

Ví dụ: Đầu ra của hệ thống giáo dục là người học đã hoàn thành chương trình giáo dục sau mỗi cấp học/ trình độ đào tạo; là các chỉ số phát triển giáo dục...

## Câu 7: Khái niệm hệ thống, mục tiêu, cơ cấu và cơ chế? Ý nghĩa của nó trong quản lý?

\_Hệ thống là tập hợp các phần tử có quan hệ chặt chẽ với nhau, tác động qua lại nhau một cách có quy luật để tạo thành một chỉnh thể, từ đó làm xuất hiện những thuộc tính mới gọi là “tính trội”, đảm bảo thực hiện những chức năng nhất định.

\_Mục tiêu của hệ thống là trạng thái mong đợi cần có của hệ thống sau một thời gian nhất định.

\_Cơ cấu của hệ thống là hình thức cấu tạo của hệ thống, phản ánh sự sắp xếp có trật tự của các phân hệ, bộ phận và phần tử cũng như các quan hệ giữa chúng theo một dấu hiệu nhất định.

\_Cơ chế của hệ thống là phương thức hoạt động hợp với quy luật khách quan vốn có của hệ thống, tồn tại đồng thời với cơ cấu.

Ý nghĩa:

+Hệ thống : xây dựng được hệ thống hoàn chỉnh, phù hợp sẽ tập hợp được sức mạnh tổng thể để thực hiện một cách có hiệu quả các công việc mà từng cá nhân riêng lẻ không thực hiện được hoặc hiệu quả không cao.

+Mục tiêu của hệ thống: là nền tảng để xây dựng hệ thống, giữ vai trò rất quan trọng trong tiến trình xây dựng hệ thống và quyết định toàn bộ hoạt động của hệ thống.

+Cơ cấu tồn tại như một thành phần bất biến tương đối của hệ thống. Nhờ có cơ cấu mà hệ thống có thể được sự ổn định để đảm bảo trạng thái nội cân bằng của nó. Khi môi liên hệ giữa các phần tử hoặc số phần tử của hệ thay đổi đến một mức độ nhất định nào đó thì cơ cấu sẽ thay đổi. Để sự thay đổi cơ cấu không gây khó khăn cho việc thực hiện chức năng thì cần phải tiến hành quản lý sự thay đổi của hệ thống.

+Cơ chế: là điều kiện để cơ cấu phát huy tác dụng đưa hệ thống đến mục tiêu. Nếu sự can thiệp có ý thức của con người phù hợp với quy luật hoạt động khách quan của hệ thống thì cơ chế sẽ thúc đẩy sự phát triển của hệ thống, ngược lại sẽ kìm hãm sự phát triển của nó.



**Câu 8: Trạng thái, mục tiêu và quỹ đạo của hệ thống là gì? Mối quan hệ giữa chúng trong quản lý?**

\_Trạng thái của hệ thống là tập hợp các tính chất cơ bản của hệ thống xét ở một thời điểm nhất định.

\_Mục tiêu của hệ thống là trạng thái mong đợi cần có của hệ thống sau một thời gian nhất định.

\_Quỹ đạo của hệ thống là chuỗi các trạng thái nối hệ thống từ trạng thái đầu về trạng thái cuối của hệ thống( mục tiêu) trong một khoảng thời gian nhất định.

\_Mối quan hệ

+Quỹ đạo vạch ra con đường đi của hệ thống để đến được mục tiêu.

+Thực hiện kế hoạch chính là đưa tổ chức chuyển dịch từ trạng thái này sang trạng thái khác dọc theo quỹ đạo định trước để đến được trạng thái mong đợi của hệ thống( mục tiêu).

**Câu 9: Quan điểm nghiên cứu là gì? Có những quan điểm nào? Vận dụng chúng trong quản lý?**

\_Quan điểm nghiên cứu là tổng thể các yếu tố chi phối quá trình thông tin và đánh giá hệ thống.

\_Có những quan điểm sau:

+Quan điểm vĩ mô: xem xét toàn thể hệ thống cho thấy cái nhìn khái quát nhất để tìm ra những đặc trưng cơ bản nhất, những tính chất quyết định nhất và những hành vi chiến lược của hệ thống, chứ không phải xem xét bộ phận bên trong hệ thống..Đây là quan điểm nghiên cứu của các tổ chức của những cơ quan quản lý Nhà nước.

Quan điểm vĩ mô nhằm trả lời câu hỏi:

- Mục tiêu chức năng của hệ thống là gì?
- Đầu vào và đầu ra của hệ thống?
- Môi trường của hệ thống?

+Quan điểm vi mô: Đi sâu, xem xét tỉ mỉ từng phần tử, từng mối quan hệ giữa các phần tử; từng vấn đề cụ thể để hiểu được hành vi hệ thống. Đây là quan điểm nghiên cứu của chủ thể quản lý bên trong tổ chức của mình.

Quan điểm vi mô nhằm có được đầy đủ thông tin của hệ thống:

- Cơ cấu của hệ thống?
- Trạng thái của hệ thống?
- Cơ chế của hệ thống?

+ Quan điểm hỗn hợp: kết hợp hai quan điểm trên để có được thông tin tùy theo mục đích nghiên cứu.

\_ Vận dụng các quan điểm trong quản lý :

Hiểu và nắm vững các quan điểm để vận dụng trong các trường hợp khác nhau một cách hợp lý để đạt hiệu quả nhất.

### **Câu 10: Phương pháp nghiên cứu hệ thống là gì? Có những phương pháp nào? Ý nghĩa của nó trong quản lý?**

\_ Phương pháp nghiên cứu hệ thống là các quy tắc mà người nghiên cứu sử dụng để tìm ra quy luật vận động của đối tượng nghiên cứu.

\_ Có những phương pháp sau:

+Phương pháp mô hình hoá: PPNCHT thông qua các mô hình khi đã biết rõ đầu ra, đầu vào và cơ cấu của hệ thống.

- Gồm các bước sau:
  - Xây dựng mô hình của hệ thống phải nghiên cứu.
  - Phân tích nghiên cứu trên mô hình lý thuyết đó.
  - Đối chiếu kết quả từ mô hình với thực tế.
  - Điều chỉnh khi cần thiết, sau đó ứng dụng vào thực tế.
- Ưu điểm: dễ thực hiện
- Nhược điểm: phụ thuộc nhiều vào trình độ của người nghiên cứu.

+Phương pháp hộp đen: PPNCHT khi biết đầu ra, đầu vào của hệ thống nhưng không nắm chắc được cơ cấu của hệ thống.

- Gồm các bước sau:
  - Quan sát đầu vào và đầu ra của hệ thống.
  - Sử dụng phân tích vừa định lượng vừa định tính để tìm ra quy luật hình thành cơ cấu có thể có của hệ thống.
  - Kiểm tra quy luật hình thành cơ cấu đã thiết lập so với thực tế.
  - Chỉnh lại khi cần thiết và đưa vào sử dụng.

+Phương pháp tiếp cận hệ thống: PPNCHT khi rất khó đoán nhận cơ cấu, đầu vào và đầu ra của hệ thống.

- Cách giải quyết là phân tích hệ thống ban đầu thành một loạt các phân hệ nhỏ có mối liên hệ với nhau.
- Việc phân tích phải đảm bảo tính nhất thể, tính hướng đích và tính phức tạp.

\_ Ý nghĩa trong quản lý:

+Phương pháp MHH được sử dụng rộng rãi trong hệ thống kinh tế xã hội, vì nó cho phép hình dung cả tổ chức rõ ràng.

+Phương pháp hộp đen được sử dụng khi cơ cấu hệ thống phức tạp, khó xác định để đỡ phức tạp, tốn kém.

+Phương pháp tiếp cận hệ thống được sử dụng khi nghiên cứu các hệ thống lớn và phức tạp.

### **Câu 11: Điều khiển hệ thống là gì? Có những phương pháp điều khiển nào?**

\_ Điều khiển hệ thống là quá trình tác động liên tục lên hệ thống để hướng hành vi của nó tới mục tiêu đã định trong điều kiện môi trường luôn luôn biến động.

\_ Các phương pháp điều khiển:

+Phương pháp kế hoạch hoá:

- Được sử dụng khi chủ thể nắm khá chắc hành vi của đối tượng, tác động của nhiều và có đủ lực lượng để tác động.
- Được thực hiện bằng cách cho đối tượng một lượng  $V=A$  và đòi hỏi đối tượng tạo ra  $R=B$ .
- Gồm: kế hoạch chặt( mục tiêu điều khiển được đặt ra ở các mức chuẩn xác và đơn trị) và kế hoạch lỏng( mục tiêu điều khiển được đặt ra ở các mức được lựa chọn và có tính đa trị).

+Phương pháp dùng hàm kích thích:

- Được sử dụng khi chủ thể không có đầy đủ thông tin về hành vi của đối tượng, về nhiều và không có đủ lực lượng tác động lên đối tượng.
- Được thực hiện bằng cách cho đầu vào ở chu kỳ sau của đối tượng bằng hàm điều khiển phụ thuộc vào lượng đầu ra của chu kỳ trước.
- Trong kinh tế phương pháp dùng hàm kích thích chính là phương pháp sử dụng nguyên tắc phân phối theo lao động.

### **Câu 12: Nguyên lý điều khiển là gì? Có những nguyên lý điều khiển nào? Ý nghĩa của nó trong quản lý?**

\_Nguyên lý điều khiển là các quy tắc chỉ đạo, những tiêu chuẩn hành vi bắt buộc mà chủ thể điều khiển phải tuân theo trong quá trình điều khiển.

\_Những nguyên lý điều khiển:

+Nguyên lý mối liên hệ ngược: Đòi hỏi chủ thể trong quá trình điều khiển phải nắm chắc được hành vi của đối tượng thông qua các thông tin phản hồi về các hành vi đó. Mối liên hệ ngược gồm 2 loại:

- Ngược dương: phản ứng đầu ra làm tăng tác động đầu vào.
- Ngược âm: Đầu ra tăng tác động kìm hãm đầu vào.

+Nguyên lý bổ xung từ bên ngoài ( Thử-sai-sửa): Chủ thể cấp trên muốn nắm chắc được cấp dưới thì phải có đủ thời gian và thông qua nhiều lần tác động khác nhau, tránh chủ quan duy ý chí.

+Nguyên lý độ đa dạng cần thiết: Đòi hỏi hành vi của đối tượng rất đa dạng và ngẫu nhiên, để điều khiển có hiệu quả thì chủ thể phải có một hệ thống các tác động với độ đa dạng tương ứng, để hạn chế độ bất định của hành vi các đối tượng bị điều khiển.

+Nguyên lý phân cấp( tập trung dân chủ): Một hệ thống phức tạp, nếu chủ thể độc quyền xử lý thông tin để đề ra các quyết định, thì thường phải sử dụng đến một khối lượng thông tin rất lớn. Muốn điều khiển tốt thì chủ thể phải phân cấp việc điều khiển cho các phân hệ. Có 2 cực phân cấp :

- Tập trung cao độ: sử dụng khi chủ thể nắm chắc 100% hành vi của đối tượng và tác động của nhiễu.
- Dân chủ: sử dụng khi chủ thể không nắm chắc hành vi đối tượng.

+Nguyên lý thích nghi với môi trường: Hệ thống phải biết tận dụng tiềm năng của môi trường để biến thành nội lực của mình.

+Nguyên lý khâu xung yếu: Trong quá trình điều khiển, hệ thống thường xuất hiện sự đột biến ở một vài đối tượng nào đó với những mối liên hệ ngược âm dẫn đến sự phá vỡ cơ cấu của đối tượng, đó là khâu yếu, nó sẽ ảnh hưởng tới đối tượng khác và cả hệ thống.

\_ Ý nghĩa trong quản lý

Hiểu, nắm vững những nguyên lý điều khiển để vận dụng trong quản lý một cách nhuần nhuyễn nhằm đạt hiệu quả cao.

### **Câu 13: Quy luật là gì? Vì sao nói để quản lý thành công phải nhận thức và vận dụng đúng yêu cầu của các quy luật khách quan?**

\_Quy luật là mối liên hệ bản chất, tất yếu, phổ biến, bền vững, thường xuyên lặp đi lặp lại của các sự vật và hiện tượng trong những điều kiện nhất định.

\_Để quản lý thành công phải nhận thức và vận dụng đúng yêu cầu của các quy luật khách quan vì :

+ Mọi sự vật, hiện tượng trong tự nhiên và xã hội đều tồn tại và vận động theo những quy luật khách quan.

+ Đòi hỏi của các quy luật khách quan liên quan đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

+ Hệ thống quy luật khách quan là cơ sở lý luận trực tiếp hình thành các nguyên tắc quản lý. Chỉ trên cơ sở tuân thủ yêu cầu của các quy luật khách quan, các nguyên tắc quản lý mới chứa đựng nội dung khoa học đảm bảo cho công tác quản lý đạt hiệu quả.

### **Câu 14: Đặc điểm hoạt động của các quy luật kinh tế? Vai trò của quy luật kinh tế và quy luật tâm lý trong quản lý?**

\_Đặc điểm hoạt động của các quy luật kinh tế:

- + Chỉ tồn tại và hoạt động thông qua hoạt động của con người.
- + Nền kinh tế tồn tại 1 hệ thống các quy luật kinh tế bao gồm nhiều quy luật và các quy luật này có sự tác động qua lại lẫn nhau do vậy khi xem xét 1 quy luật kinh tế nào đó thì không thể xem xét riêng các quy luật đó mà phải xem xét nó trong mối quan hệ với các quy luật khác.
- + Các quy luật kinh tế kém bền lâu hơn các quy luật tự nhiên vì tuyệt đại đa số các quy luật kinh tế nhất là quy luật kinh tế đặc thù chỉ hoạt động trong một hình thái kinh tế nhất định còn các quy luật tự nhiên thì không gắn liền với sự quá độ từ phương thức sản xuất này đến phương thức sản xuất khác.

\_Vai trò của quy luật kinh tế và quy luật tâm lý trong quản lý:

- + Quy luật kinh tế là quy luật có vai trò quan trọng nhất trong quản lý vì lợi ích kinh tế thúc đẩy hoạt động của con người, khuyến khích có hiệu quả tính tích cực lao động của họ.
- + Quy luật tâm lý ảnh hưởng tới hành vi trước khi ra quyết định trong quản lý. ( Tâm lý là một tiềm năng to lớn của quản lý vì nó tạo ra (hoặc làm mất đi) niềm tin, và môi trường tâm lý tốt đẹp cho con người trong quản lý )

### **Câu 15: Phân tích cơ sở khoa học của các nguyên tắc quản lý?**

Cơ sở khoa học của các nguyên tắc quản lý:

\_Mục tiêu của tổ chức

Mục tiêu của tổ chức là cái đích phải hướng tới, nó định hướng, chi phối sự vận động của toàn bộ tổ chức. Nguyên tắc quản lý đặt ra cũng nhằm thực hiện mục tiêu, do đó mục tiêu là cơ sở của nguyên tắc quản lý.

\_Yêu cầu của các quy luật khách quan liên quan đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức

Hệ thống quy luật khách quan là cơ sở lý luận trực tiếp hình thành các quy luật quản lý. Chỉ trên cơ sở tuân thủ yêu cầu của các quy luật khách quan, các nguyên tắc quản lý mới chứa đựng nội dung khoa học đảm bảo cho công tác quản lý đạt hiệu quả.

\_Các ràng buộc của môi trường

Trong xu thế toàn cầu hoá cùng với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, môi trường hoạt động của tổ chức luôn thay đổi với tốc độ nhanh. Các nhà quản lý phải chuẩn bị và thích nghi với những thay đổi đó thay vì thụ động tuân theo, do vậy phải nhận thức được khuynh hướng và dữ kiện thay đổi của môi trường bên ngoài để đề ra các nguyên tắc quản lý.

\_Thực trạng và xu thế phát triển của tổ chức

Việc đề ra các nguyên tắc quản lý cần dựa trên cơ sở nghiên cứu và nắm vững thực trạng của tổ chức. Các nguồn lực của tổ chức ( nhân lực, vật lực, tài lực...) là các điểm mạnh, yếu, xu thế phát triển trong tương lai của tổ chức.

### **Câu 16: Trình bày các nguyên tắc quản lý cơ bản trong quản lý?**

\_Tuân thủ pháp luật và thông lệ xã hội: Nhà quản lý phải có sự sáng tạo trong mỗi quyết định, xử lý linh hoạt các yếu tố của quá trình sản xuất- kinh doanh, đảm bảo cho tổ chức tồn tại và phát triển vững chắc.

\_Tập trung dân chủ: Phải đảm bảo mối quan hệ chặt chẽ và tối ưu giữa tập trung và dân chủ trong quản lý, tập trung trên cơ sở dân chủ, dân chủ thực hiện trong khuôn khổ tập trung. Đây là nguyên tắc rất quan trọng, nó có tính khách quan phổ biến song thực hiện không đơn giản, phụ thuộc vào bản lĩnh, phẩm chất đạo đức và phong cách của người quản lý.



\_Kết hợp hài hoà các loại lợi ích: kết hợp hài hoà các loại lợi ích có liên quan đến tổ chức trên cơ sở những đòi hỏi của quy luật khách quan. Quản lý kinh tế trước hết là quản lý con người, nhà quản lý phải chú ý đến lợi ích của con người để khuyến khích có hiệu quả tính tích cực lao động của họ.

\_Chuyên môn hoá: đòi hỏi việc quản lý phải được thực hiện bởi những người có chuyên môn, được đào tạo, có kinh nghiệm và khả năng điều hành để thực hiện các mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu năng và hiệu quả.

\_Biết mạo hiểm: đòi hỏi nhà lãnh đạo phải biết tìm ra các giải pháp độc đáo để tăng sức cạnh tranh cho tổ chức.

\_Hoàn thiện không ngừng: đòi hỏi người quản lý phải biết khai thác các thông tin có lợi từ mọi nguồn để kịp thời có đối sách tận dụng thời cơ. Đặc biệt là các thông tin cung cầu, công nghệ mới, chính sách Nhà nước có liên quan và sự biến động trong cách thức quản lý của các tổ chức khác có ảnh hưởng tới tổ chức mình.

\_Tiết kiệm và hiệu quả: đòi hỏi người quản lý phải có quan điểm đúng đắn, biết phân tích hiệu quả trong từng tình huống, biết đặt lợi ích của tổ chức lên đầu, từ đó ra quyết định tối ưu nhằm đạt lợi ích nhất cho tổ chức.

### **Câu 17: Trình bày hệ thống kế hoạch của tổ chức?**

\_Theo cấp kế hoạch

+Các kế hoạch chiến lược do những nhà quản lý cấp cao của tổ chức thiết kế nhằm xác định những mục tiêu tổng thể cho tổ chức. Chúng liên quan đến mối quan hệ giữa con người của tổ chức với con người của những tổ chức khác.

+Các kế hoạch tác nghiệp bao gồm những chi tiết cụ thể hoá của các kế hoạch chiến lược thành những hoạt động hàng năm, hàng tháng, hàng tuần, thậm chí hàng ngày như kế hoạch nhân công. Chúng chỉ liên quan đến những con người của chính tổ chức đó.

\_Các hình thức thể hiện:

+Chiến lược : là loại kế hoạch đặc biệt quan trọng với mỗi tổ chức.



+Chính sách: là quan điểm, phương hướng và cách thức chung để quyết định trong toor chức.

Chính sách là kế hoạch theo nó là những quy định chung để hướng dẫn khai thông cách suy nghĩ và hành động khi ra quyết định.

+Thủ tục: là kế hoạch thiết lập phương pháp cần thiết cho việc điều hành các hoạt động trong tương lai. Đó là một chuỗi các hoạt động cần thiết theo thứ tự thời gian, theo cấp bậc quản lý.

+Quy tắc: giải thích rõ ràng những hành động nào có thể làm, những hành động nào không được làm. Đây là loại kế hoạch đơn giản nhất. Các quy tắc gắn với hướng dẫn hành động mà không ấn định trình tự thời gian.

+Chương trình: bao gồm một số các mục đích, chính sách, thủ tục, quy tắc và các yếu tố khác. Chương trình được hỗ trợ bằng những ngân quỹ cần thiết.

+Ngân quỹ: bản tường trình các kết quả mong muốn được biểu thị bằng các con số. Ngân quỹ không chỉ đơn thuần là ngân quỹ bằng tiền, mà còn có ngân quỹ nhân công, ngân quỹ nguyên vật liệu,...

\_Theo thời gian thực hiện kế hoạch:

+Kế hoạch dài hạn: kế hoạch cho thời kỳ từ 5 năm trở lên.

+Kế hoạch trung hạn: cho thời kỳ từ 1 năm đến 5 năm.

+Kế hoạch ngắn hạn: cho thời kỳ dưới 1 năm.

### **Câu 18: Trình bày các bước của quá trình lập kế hoạch và mối liên hệ giữa các bước đó?**

**Quá trình lập kế hoạch bao gồm các bước cơ bản:**

\_Bước 1: Nghiên cứu và dự báo

+ Phải có hiểu biết về môi trường, điểm mạnh và điểm yếu của mình so với các đối thủ cạnh tranh.

+Phải dự đoán được các yếu tố không chắc chắn và đưa ra phương án đối phó.

\_Bước 2: Thiết lập các mục tiêu

+Các mục tiêu đưa ra cần phải xác định rõ thời hạn thực hiện và được lượng hoá đến mức cao nhất có thể.

+Mục tiêu cũng cần được phân nhóm theo các thứ tự ưu tiên khác nhau.

\_Bước 3: Phát triển các tiền đề

+Tiền đề lập kế hoạch là các dự báo, các chính sách cơ bản để áp dụng, là giả thiết cho việc lập kế hoạch.

+Tiền đề có thể là địa bàn, quy mô hoạt động, mức giá, mức chi phí.

\_Bước 4: Xây dựng các phương án

+Tìm ra và nghiên cứu các phương án hành động để lựa chọn.

+Cần giảm bớt các phương án lựa chọn, chỉ có phương án triển vọng nhất được đưa ra phân tích.

\_Bước 5: Đánh giá các phương án

Đánh giá theo tiêu chuẩn phù hợp với mục tiêu và trung thành cao nhất với các tiền đề đã định.

\_Bước 6: Lựa chọn phương án và ra quyết định

Sau quá trình đánh giá, một vài phương án sẽ được lựa chọn. Lúc này, cần ra quyết định phân bổ con người và các nguồn lực khác của tổ chức để thực hiện kế hoạch.

### **Mối liên hệ:**

\_Sự phân chia các bước lập kế hoạch chỉ mang tính tương đối. Các bước lập kế hoạch có mối quan hệ hữu cơ với nhau. Việc áp dụng các bước lập kế hoạch cần căn cứ vào đặc thù của từng tổ chức cụ thể (tổ chức mới thành lập, tổ chức kinh tế...)

**Câu 19: Ba cấp chiến lược là gì? Chúng khác nhau như nào?**

\_Ba cấp chiến lược:

+Chiến lược cấp tổ chức: do bộ phận quản lý cao nhất vạch ra nhằm nắm bắt được những mối quan tâm và hoạt động trong một tổ chức.

Ở cấp này, các câu hỏi thường đặt ra là: Tổ chức nên hoạt động trong lĩnh vực nào? Mục tiêu và kỳ vọng của mỗi lĩnh vực đó? Phân bổ các nguồn lực ra sao để đạt được những mục tiêu đó?

+Chiến lược cấp ngành: chỉ liên quan đến những mối quan tâm và hoạt động trong một ngành của tổ chức.

Ở cấp này, những câu hỏi thường đặt ra là: Lĩnh vực này của tổ chức có vị trí nào trong môi trường hoạt động của nó? Nên đưa ra những sản phẩm/ dịch vụ nào? Cần hướng vào phục vụ ai? Nguồn lực được phân bổ trong ngành ra sao?

+Chiến lược cấp chức năng: được đặt ra trong khuôn khổ một lĩnh vực hoạt động của tổ chức, là sự chi tiết hoá cho chiến lược cấp ngành và liên quan đến việc quản lý các hoạt động chức năng.

Vai trò của chiến lược cấp chức năng là hỗ trợ chiến lược cấp tổ chức và tạo ra một lược đồ, cách thức quản lý nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra đối với lĩnh vực chức năng đó.

\_Sự khác nhau: về quy mô

+Chiến lược cấp tổ chức:

Vấn đề chiến lược tổng thể của các ngành và mối quan hệ giữa chúng.

+ Chiến lược cấp ngành:

Vấn đề chiến lược đề cập ít hơn đến việc phối kết hợp giữa các ngành mà đề cập sâu hơn đến hoạt động trong ngành đó.

+Chiến lược cấp chức năng :

- Nó đóng vai trò như yếu tố đầu vào cho chiến lược cấp ngành và chiến lược cấp tổ chức.
- Phụ thuộc vào chiến lược ở các cấp cao hơn, một khi chiến lược ở các cấp cao hơn được thiết lập, các bộ phận chức năng sẽ triển khai đường lối này

thành các kế hoạch hành động cụ thể và thực hiện đảm bảo sự thành công của chiến lược cấp tổ chức.

## **Câu 20: Hãy nêu vai trò của quản lý tác nghiệp? Nội dung của quản lý tác nghiệp?**

\_Vai trò của quản lý tác nghiệp:

+Hoạt động quản lý tác nghiệp dẫn đến tăng năng suất lao động thông qua việc cải tiến cách thức làm việc như áp dụng các kỹ thuật quản lý mới.

+Hoạt động quản lý tác nghiệp còn giúp cho việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng được hoàn hảo hơn.

\_Nội dung :

+Quản lý nguồn lực:

Nguồn lực của tổ chức bao gồm con người, công nghệ, yếu tố vật chất và tài chính. Quản lý nguồn lực là một mảng trọng yếu của quản lý tác nghiệp.

+Quản lý chất lượng

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt ở hầu hết lĩnh vực, chất lượng sản phẩm, dịch vụ có ý nghĩa sống còn với mỗi tổ chức. Những giải pháp quản lý chất lượng được đưa ra như Quy trình ISO, Quản lý chất lượng đồng bộ,... đã đem lại hiệu quả rõ rệt trong nhiều lĩnh vực sản xuất và dịch vụ.

+Lập kế hoạch và kiểm tra công việc

- Lập kế hoạch và kiểm tra công việc nhằm đảm bảo các công việc bên trong của tổ chức được phối hợp nhịp nhàng, nhuần nhuyễn.
- Các công cụ thường được sử dụng ở đây gồm: Sơ đồ triển khai, biểu đồ Gant và sơ đồ PERT.

+Thiết kế và phát triển các hoạt động

- Nội dung này của quản lý tác nghiệp liên quan đến việc thiết kế sản phẩm, dịch vụ cũng như xác định phương thức, quy trình sản xuất và cách cung cấp

những sản phẩm, dịch vụ đó. Những việc này khá phức tạp, đòi hỏi sự phối hợp ăn ý giữa kỹ sư với các nhân viên marketing.

- Việc xác định phương thức và quy trình sản xuất phù hợp liên quan đến việc lựa chọn và áp dụng công nghệ vào sản xuất và mức độ tự động hoá của trang thiết bị.

### **Câu 21: Cơ cấu tổ chức là gì? Quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức cần đảm bảo cho cơ cấu có được những thuộc tính cơ bản nào?**

\_ Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận( đơn vị và cá nhân) có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, có những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm thực hiện các hoạt động của tổ chức và tiến tới những mục tiêu đã xác định.

\_ Quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức cần đảm bảo cho cơ cấu có được những thuộc tính cơ bản là :

+Chuyên môn hoá công việc: tạo nên những nhiệm vụ đơn giản, dễ đào tạo để thực hiện, mỗi người có thể lựa chọn cho mình công việc và vị trí phù hợp với tài năng, lợi ích của họ. Điều này thúc đẩy chuyên môn hoá lực lượng lao động, biến mỗi người thành chuyên gia trong một số công việc nhất định.

+Phân chia tổ chức thành các bộ phận: Cơ cấu tổ chức thể hiện hình thức cấu tạo của tổ chức, bao gồm các bộ phận mang tính độc lập tương đối thực hiện những hoạt động nhất định. Việc hình thành những bộ phận của cơ cấu phản ánh quá trình chuyên môn hoá và hợp nhóm chức năng quản lý. Nếu không biết cách phân chia tổ chức thành các bộ phận thì sự hạn chế về số thuộc cấp có thể quản lý trực tiếp sẽ làm hạn chế quy mô của tổ chức.

+Mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức:

- Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định gắn liền với một vị trí quản lý nhất định trong cơ cấu tổ chức.
- Các loại quyền hạn:

- Quyền hạn trực tiếp: mối quan hệ quyền hạn giữa cấp trên và cấp dưới trải dài từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất trong tổ chức.
- Quyền hạn tham mưu: mối quan hệ quyền hạn giữa bộ phận tham mưu và người quản lý trực tuyến. Bộ phận tham mưu điều tra, khảo sát, nghiên cứu và đưa ra ý kiến tư vấn cho người quản lý.
- Quyền hạn chức năng: là quyền trao cho một cá nhân hay một bộ phận được ra quyết định và kiểm soát hoạt động nhất định của các bộ phận khác.

#### +Cấp quản lý, tầm quản lý

Nguyên nhân có các cấp quản lý trong tổ chức là bởi giới hạn của tầm quản lý- số người và bộ phận mà một nhà quản lý có thể kiểm soát có hiệu quả. Tầm quản lý rộng sẽ cần ít cấp quản lý và ngược lại.

#### +Phân bổ quyền hạn giữa các cấp quản lý

- Tập trung: mọi quyền ra quyết định được tập trung vào cấp quản lý cao nhất của tổ chức.
- Phân quyền: phân tán quyền quyết định cho những cấp quản lý thấp hơn trong hệ thống thứ bậc; là hiện tượng tất yếu khi tổ chức đạt đến quy mô và trình độ phát triển nhất định làm một người không thể đảm đương mọi công việc quản lý.
- Ủy quyền trong quản lý tổ chức: hành vi cấp trên trao cho cấp dưới một số quyền hạn để họ nhân danh mình thực hiện những công việc nhất định.

+Phối hợp các bộ phận của tổ chức: để đạt được sự thống nhất hoạt động của các bộ phận bên trong và cả với bên ngoài tổ chức. Một tổ chức đặt ra hệ thống mục tiêu càng lớn đòi hỏi mức độ phối hợp càng cao.

**Câu 22: Trong tổ chức tồn tại những mối quan hệ quyền hạn nào? Việc sử dụng những loại quyền hạn sẽ dẫn đến những mô hình tổ chức nào? Ví dụ minh họa?**

\_Những mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức :

+Quyền hạn trực tuyến: là quyền hạn cho phép người quản lý ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. Đó là mối quan hệ quyền hạn giữa cấp trên và các cấp dưới trải dài từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất trong tổ chức.

+Quyền hạn tham mưu: Bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn. Các cán bộ tham mưu điều tra, nghiên cứu, phân tích và đưa ra ý kiến tư vấn cho những người quản lý trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ. Sản phẩm lao động của cán bộ tham mưu là lời khuyên chứ không phải quyết định cuối cùng.

+Quyền hạn chức năng: là quyền trao cho một cá nhân hay bộ phận được ra quyết định và kiểm soát những hoạt động nhất định của các bộ phận khác.

\_Việc sử dụng những loại quyền hạn sẽ dẫn đến những mô hình tổ chức:

+Mô hình tổ chức theo kiểu trực tuyến- tham mưu:

Dựa trên quyền hạn trực tuyến, nhưng bên cạnh người lãnh đạo có bộ phận tham mưu để giúp người lãnh đạo ra quyết định.

Ví dụ: Trong trường học, hiệu trưởng là người quản lý cấp cao nhất. Các hiệu phó tham mưu cho hiệu trưởng.

+Mô hình tổ chức kiểu trực tuyến- chức năng:

Người lãnh đạo tổ chức được sự giúp sức của các phòng ban chức năng để chuẩn bị và ra quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định.

Ví dụ: Trong công ty, tổng giám đốc được các phòng ban chức năng: phòng tài chính, phòng nhân sự, phòng marketing... giúp sức để chuẩn bị và ra quyết định.

### **Câu 23: Tầm quản lý và cấp quản lý có mối quan hệ với nhau như thế nào? Nêu các mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản lý?**

\_Mối quan hệ:

+Nguyên nhân có các cấp quản lý trong tổ chức là bởi giới hạn của tầm quản lý- số người và bộ phận mà một nhà quản lý có thể kiểm soát có hiệu quả. Tầm quản lý rộng sẽ cần ít cấp quản lý và ngược lại.

\_ Các mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản lý:

+Cơ cấu nằm ngang:

- Chỉ có một vài cấp quản lý.
- Quản lý theo phương thức phi tập trung.
- Tổng hợp hoá hoạt động.
- Công việc được xác định khái quát.
- Giới hạn linh hoạt giữa các công việc và các bộ phận.
- Quan tâm đến phương thức làm việc theo nhóm.
- Di chuyển nhân lực theo chiều ngang.
- Tập trung sự chú ý của khách hàng.

+Cơ cấu mạng lưới:

- Quản lý theo phương thức tập thể.
- Trọng tâm là các nhóm với các thành viên, có thể vượt ra khỏi biên giới tổ chức.
- Liên kết với khách hàng, nhà cung cấp.
- Chia sẻ nhiều đặc điểm của cơ cấu nằm ngang.

+Cơ cấu hình tháp:

- Quản lý theo phương thức hành chính.
- Nhiều cấp bậc quản lý.
- Chuyên môn hoá hoạt động.
- Mô tả công việc chi tiết.
- Giới hạn cứng nhắc giữa các công việc và các bộ phận.
- Các cá nhân làm việc độc lập.
- Di chuyển nhân lực theo chiều dọc.



**Câu 24: Thế nào là tập trung, phân quyền và uỷ quyền trong quản lý các tổ chức? Nêu quá trình uỷ quyền và những tiền đề để có thể thực hiện quá trình đó có hiệu quả ?**

\_Trong quản lý tổ chức:

- + Tập trung là phương thức tổ chức trong đó mọi quyền ra quyết định được tập trung vào cấp quản lý cao nhất của tổ chức.
- + Phân quyền là xu hướng phân tán quyền ra quyết định cho những cấp quản lý thấp hơn trong hệ thống thứ bậc, là hiện tượng tất yếu khi tổ chức đạt tới quy mô và trình độ phát triển nhất định làm cho một người không thể đảm đương được mọi công việc quản lý.
- + Uỷ quyền trong quản lý tổ chức là hành vi của cấp trên trao cho cấp dưới một số quyền hạn để họ nhân danh mình thực hiện những công việc nhất định.

\_Quá trình uỷ quyền:

- +Xác định mục tiêu cần đạt được, từ đó xác định với công việc.
- +Lựa chọn người phù hợp với công việc được uỷ quyền.
- +Giao cho người được uỷ quyền mục tiêu cần đạt được và trao quyền lực để họ có thể thực hiện được mục tiêu đó.
- +Yêu cầu người được uỷ quyền cam kết hoàn thành nhiệm vụ.

\_Tiền đề để thực hiện quá trình đó có hiệu quả:

- + Uỷ quyền theo mục tiêu: sự uỷ quyền trước hết nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Sự uỷ quyền chỉ là một công cụ quản lý, không thể thay thế cho toàn bộ quy trình quản lý.
- + Theo chức năng chuyên môn: những người được uỷ quyền phải có đủ kinh nghiệm thực hiện sự uỷ quyền theo đúng chức năng chuyên môn thì khi đó sự uỷ quyền mới có hiệu quả.
- + Sự uỷ quyền càng xuống cấp dưới càng phải rõ ràng, chi tiết.

+ Nguyên tắc trách nhiệm tuyệt đối: cấp dưới khi nhận uỷ quyền phải dám đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về công việc của mình, không đùn đẩy cho cấp trên.

+ Tương xứng với quyền hạn và trách nhiệm.

### **Câu 25: Vì sao cần phải phối hợp hoạt động của các cá nhân, bộ phận và tổ chức? Có những công cụ nào? Ví dụ minh họa?**

\_ Cần phải phối hợp hoạt động của các cá nhân, bộ phận và tổ chức vì:

+ Phối hợp là quá trình liên kết hoạt động của con người, bộ phận, phân hệ và hệ thống riêng rẽ nhằm thực hiện có kết quả và hiệu quả các mục tiêu chung của tổ chức.

+ Không có phối hợp, con người không thể nhận thức được vai trò của mình trong tổng thể và có xu hướng theo đuổi những lợi ích riêng thay vì hướng tới những mục tiêu chung.

+ Một tổ chức đặt ra cho mình hệ thống mục tiêu càng lớn càng đòi hỏi mức độ cao của sự phối hợp.

\_ Có những công cụ:

+ Các kế hoạch.

+ Hệ thống tiêu chuẩn kinh tế-kỹ thuật.

+ Các công cụ cơ cấu.

+ Giám sát trực tiếp.

+ Các công cụ của hệ thống thông tin, truyền thông.

+ Văn hoá tổ chức.

\_ Ví dụ: Một doanh nghiệp muốn đạt được doanh số bán hàng cao cần phải có sự phối hợp tốt giữa bộ phận bán hàng và Marketing. Bởi danh sách khách hàng tiềm năng – được coi là sản phẩm của bộ phận Marketing nếu có chất lượng cao sẽ hỗ trợ rất tốt và tiết kiệm thời gian cho bộ phận bán hàng, ngược lại, khi bộ phận bán hàng khai thác tốt danh sách này, sẽ tăng hiệu quả của một chiến dịch Marketing.

## Câu 26: Trình bày yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức và các nguyên tắc tổ chức?

\_Yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức:

- + Tính thống nhất trong mục tiêu. Một cơ cấu tổ chức được gọi là có kết quả nếu nó cho phép mỗi cá nhân góp phần công sức vào các mục tiêu của tổ chức.
- + Tính tối ưu. Trong cơ cấu tổ chức có đầy đủ các phân hệ, bộ phận và con người để thực hiện các hoạt động cần thiết. Giữa các bộ phận và cấp tổ chức đều thiết lập được những mối quan hệ hợp lý với cấp số nhỏ nhất, nhờ đó cơ cấu sẽ mang tính năng động cao, đi sát và phục vụ mục đích đề ra của tổ chức.
- + Tính tin cậy. Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo tính chính xác, kịp thời, đầy đủ của các thông tin được sử dụng trong tổ chức, nhờ đó đảm bảo phối hợp tốt các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của tổ chức.
- + Tính linh hoạt. Được coi là một hệ tĩnh, cơ cấu tổ chức phải có khả năng thích ứng linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong tổ chức cũng như ngoài môi trường.
- + Tính hiệu quả. Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo thực hiện những mục tiêu của tổ chức với chi phí nhỏ nhất.

\_Các nguyên tắc tổ chức:

- + Nguyên tắc xác định theo chức năng.
- + Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn.
- + Nguyên tắc bậc thang.
- + Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh.
- + Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc.
- + Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm.
- + Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm.
- + Nguyên tắc quản lý sự thay đổi.

+ Nguyên tắc cân bằng.

### **Câu 27: Trong tổ chức có những loại cán bộ quản lý nào? Họ giữ vai trò gì đối với tổ chức?**

\_Những loại cán bộ quản lý:

+Theo cấp quản lý:

- Cán bộ quản lý cấp cao: là những người chịu trách nhiệm quản lý toàn diện đối với tổ chức. Họ có quyền:
  - Quyết định chiến lược hoặc có ảnh hưởng lớn đến các quyết định chiến lược.
  - Quyết định các chính sách.
  - Chỉ đạo các mối quan hệ của tổ chức với môi trường.
  - Cán bộ quản lý cấp trung: là những người chịu trách nhiệm quản lý những bộ phận và phân hệ của tổ chức.
- Cán bộ quản lý ở cấp cơ sở: là những người chịu trách nhiệm trước công việc của những người lao động trực tiếp. Họ không kiểm soát hoạt động của những nhà quản lý khác.

+ Theo phạm vi quản lý:

- Cán bộ quản lý chức năng: là người chỉ chịu trách nhiệm quản lý một chức năng hoạt động của tổ chức, như quản lý tài chính, quản lý nhân sự,...
- Cán bộ quản lý tổng hợp: là người chịu trách nhiệm quản lý tất cả các hoạt động của một đơn vị phức tạp như tổ chức, chi nhánh hay đơn vị hoạt động độc lập.

\_Vai trò:

- + Vai trò liên kết bao hàm những công việc trực tiếp với những người khác.
- + Vai trò thông tin bao hàm sự trao đổi thông tin với những người khác.
- + Vai trò quyết định bao hàm việc ra quyết định để tác động lên con người.

**Câu 28: Trong những yêu cầu đối với cán bộ quản lý, yêu cầu nào là quan trọng nhất? Tại sao?**

\_Trong những yêu cầu đối với cán bộ quản lý, yêu cầu về kỹ năng quản lý( kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng thực hiện các mối quan hệ, kỹ năng nhận thức) là quan trọng nhất.

\_Vì khi cán bộ quản lý đạt được những yêu cầu về kỹ năng quản lý, họ dựa trên cơ sở đó mới có thể nắm bắt các vấn đề cơ bản về công việc, hoàn thiện kết quả công việc cho mục tiêu đề ra một cách hiệu quả.

+ Kỹ năng kỹ thuật: Cán bộ quản lý phải có một vốn kiến thức nhất định trong quá trình quản lý các hoạt động thuộc lĩnh vực chuyên môn của mình như : hệ thống luật và thuế trong kinh doanh, về marketing... để ra quyết định hiệu quả.

+ Kỹ năng thực hiện các mối quan hệ con người: Cán bộ quản lý phải có khả năng làm việc được với những người khác ( xây dựng và làm việc theo nhóm, chủ trì các cuộc họp, có kỹ năng giao tiếp và đàm phán, giải quyết tốt các mâu thuẫn trong tập thể,...)

+ Kỹ năng nhận thức: Cán bộ quản lý phải có khả năng phát hiện, phân tích và giải quyết những vấn đề phức tạp; nhận ra được nhân tố chính trong mỗi hoàn cảnh; nhận thức được mối quan hệ giữa các phần tử, bộ phận trong tổ chức và mối quan hệ của tổ chức với môi trường.

**Câu 29: Lãnh đạo bao gồm các nội dung nào? Nội dung nào quan trọng nhất? Tại sao?**

\_Các nội dung của lãnh đạo:

+ Hiểu rõ con người trong hệ thống:

Đây là nội dung đầu tiên hết sức quan trọng mà người lãnh đạo phải nắm vững để có thể đưa ra quyết định là lựa chọn đúng các phương pháp lãnh đạo. Mỗi con người là một tế bào của hệ thống, có đặc điểm và hoàn cảnh sống riêng; từ đó tạo nên một hệ thống các nhu cầu và động cơ làm việc của mình, cũng như xử lý các mối quan hệ của mình trong tập thể, trong hệ thống.

+ Đưa ra các quyết định lãnh đạo thích hợp

Sản phẩm của người lãnh đạo suy tới cùng là các quyết định. Quyết định là hành vi sáng tạo của người lãnh đạo nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các bộ phận và cá nhân trong hệ thống nhằm đạt tới mục tiêu đã định.

+ Xây dựng nhóm làm việc

Trong mỗi hệ thống thông thường đều được phân chia thành những phân hệ và nhóm nhỏ, mỗi phân hệ và nhóm này bao gồm một số người hoạt động theo cùng một nhóm chức năng nghiệp vụ. Nếu không được tổ chức tốt và không hình thành được mối liên hệ chặt chẽ giữa các nhóm và phân hệ khác thì khó có thể đem lại kết quả hoạt động chung tốt đẹp cho cả hệ thống.

+ Dự kiến các tình huống và tìm cách ứng xử tốt.

Người lãnh đạo phải tinh táo vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục đích và mục tiêu mong muốn, căn cứ vào thực tế khả năng, cơ hội và nguồn lực có thể có được để đối phó với mọi tình huống.

+ Giao tiếp và đàm phán

Quá trình lãnh đạo là quá trình tiếp xúc và làm việc với con người thông qua hoạt động giao tiếp và đàm phán, cho nên người lãnh đạo không thực hiện tốt nội dung này thì khó có thể đưa hệ thống giành lấy mục tiêu mong muốn.

\_Nội dung quan trọng nhất là hiểu rõ con người trong hệ thống.

Vì con người luôn giữ vị trí trung tâm trong hoạt động hệ thống; thực tiễn cho thấy, bất kỳ hoạt động nào, dù là hoạt động xã hội, hoạt động kinh tế, giáo dục... muốn thực hiện được những mục đích đề ra thì phải hiểu rõ con người trong hệ thống. Để lãnh đạo có hiệu quả, người lãnh đạo phải thấu hiểu sâu sắc về nhu cầu cơ bản, tính cách của nhân viên nói chung và khách hàng nói riêng.

### **Câu 30: Phương pháp lãnh đạo con người trong quản lý hệ thống là gì? Có những phương pháp nào để lãnh đạo con người trong hệ thống? Phương pháp nào là quan trọng nhất? Vì sao? Ví dụ minh họa?**

\_Phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống là tổng thể các cách thức tác động có thể có và có chủ đích của người lãnh đạo lên con người cùng với các nguồn lực khác của hệ thống để đạt được các mục tiêu quản lý đề ra.

\_Những phương pháp để lãnh đạo con người trong hệ thống:

+Các phương pháp giáo dục, vận động và tuyên truyền: các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của con người trong hệ thống, nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ.

+Các phương pháp hành chính: cách tác động trực tiếp của người lãnh đạo lên tập thể những con người dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc, đòi hỏi mọi người trong hệ thống phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

+Các phương pháp kinh tế: các phương pháp tác động gián tiếp vào đối tượng quản lý thông qua các lợi ích kinh tế, để cho đối tượng bị quản lý tự lựa chọn phương án hoạt động hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động của họ.

\_Phương pháp quan trọng nhất là phương pháp kinh tế vì:

+Mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh của con người đều tuân theo các quy luật kinh tế khách quan, tạo ra động lực thúc đẩy con người tích cực lao động.

+Các phương pháp kinh tế tạo ra sự quan tâm vật chất thiết thân của đối tượng nên tác động linh hoạt, phát huy được tính chủ động sáng tạo của con người.

+Các phương pháp kinh tế là các phương pháp quản trị tốt nhất để thực hành tiết kiệm và nâng cao hiệu quả kinh tế. Bằng chế độ thưởng phạt vật chất, trách nhiệm kinh tế chặt chẽ để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận, các cá nhân, xác lập chế độ trách nhiệm cho mọi bộ phận cho đến từng người cá nhân.

+Ngày nay, xu hướng chung của mọi hệ thống là mở rộng việc áp dụng các phương pháp kinh tế.

\_Ví dụ minh họa:

Trong hệ thống giáo dục, áp dụng phương pháp kinh tế như quy định về chế độ tiền lương, tiền thưởng để khuyến khích giáo viên, học sinh thi đua đạt thành tích tốt...

# ABOUT

*Hỗ trợ ôn tập là một dự án phi lợi nhuận hướng tới cộng đồng.*

Với mục đích đem đến kiến thức miễn phí cho tất cả mọi người, chúng tôi sẽ hỗ trợ các bạn tốt nhất trong lĩnh vực giáo dục bằng cách cung cấp cho các bạn tài liệu ôn tập miễn phí, đề cương ôn tập miễn phí.

Các bạn sẽ không cần phải lo về đề cương, về tài liệu, về sách,... Các bạn chỉ việc theo dõi và để lại yêu cầu cho đội nhóm chúng tôi, còn việc tìm kiếm và biên soạn tài liệu đã có chúng tôi lo!!!!

## **Hiện giờ, chúng tôi đang hỗ trợ về**

1. Tài liệu ôn tập tiếng anh FREE.
2. Tài liệu ôn thi đại học FREE
3. Tài liệu ôn thi cấp 3 FREE
4. Đề cương ôn thi chương trình Đại học FREE.

## **Liên hệ và kết nối với chúng tôi:**

- ✓ Facebook: [facebook.com/HoTroOnTap](https://facebook.com/HoTroOnTap)
- ✓ Fanpage: [facebook.com/HoTroOnTapPage](https://facebook.com/HoTroOnTapPage)
- ✓ Group: [facebook.com/groups/HoTroOnTapGroup](https://facebook.com/groups/HoTroOnTapGroup)
- ✓ Website: [hotroontap.com](https://hotroontap.com)