

HỆ THỐNG ÔN TẬP MÔN QUẢN TRỊ HỌC

TS. BÙI QUANG XUÂN



Trước những công trình vĩ đại từ xa xưa lưu lại đến những ngày nay như Vạn Lý Trường Thành ở Trung Quốc, Kim Tự Tháp ở Ai Cập v.v... chắc sẽ có những sự lý giải khác nhau. Riêng về quản lý, sẽ có những câu hỏi đặt ra:

Ai đã có tài quản lý hàng triệu con người làm việc ròng rã trong hàng chục năm để có công trình vĩ đại như vậy?

- Ai đã chỉ cho mỗi người hàng ngày phải làm gì và phối hợp các công việc như thế nào ?

- Ai đã lo tổ chức cung ứng nguyên vật liệu cho các công trình ?

- V.V...

Phải chăng đó là những hoạt động quản lý.

Vậy quản lý là gì ? Nhà quản trị là ai ? Họ có vai trò gì trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức ? Vì sao chúng ta cần nghiên cứu quản trị học ?...

Câu 1: Anh, chị hãy nêu và phân tích những đặc trưng của tổ chức có hiệu quả.

Tổ chức có hiệu quả có thể tự động điều chỉnh nhu cầu đặc biệt mà từng người gặp phải. Mỗi tổ chức đều nảy sinh nhu cầu khác nhau do mục tiêu, môi trường, quy mô, tài lực và đối tượng phục vụ khác nhau, tổ chức có hiệu quả có thể thông qua điều kiện quan trọng của “thiết kế tổ chức”, bảo đảm chắc chắn thỏa mãn yêu cầu nào đó.

Cơ cấu tổ chức này là phải hết sức chặt chẽ và tỉ mỉ.

Cơ cấu tổ chức này cần phải là một tổ chức thống nhất trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích lấy trách nhiệm làm trung tâm.

Tổ chức này phải thực hiện chế độ phân cấp phụ trách.

Mệnh lệnh thống nhất, mối liên hệ qua lại giữa các bộ phận nội bộ phải mật thiết.

Nội bộ tổ chức phải có thể duy trì sự cân đối và hài hoà.

Phải duy trì tính co giãn để thích ứng với sự biến đổi của môi trường bên ngoài.

Tổ chức này có thể áp dụng nguyên tắc quản lý ngoại lệ - Cũng phải khéo léo giao quyền.

Câu 2: Anh (chị) hãy nêu và phân tích các kỹ năng của quản lý?

- Kỹ năng kỹ thuật: Đây là khả năng sử dụng các phương pháp và kỹ thuật để thực hiện nhiệm vụ.

- *Kỹ năng quan hệ*: Đây là những kiến thức về hành vi con người và quá trình tương tác giữa các cá nhân, năng lực hiểu biết cảm giác, thái độ và động cơ của người khác qua lời nói và việc làm, năng lực thiết lập những quan hệ có hiệu quả.

- *Kỹ năng nhận thức*: Đây là năng lực phân tích, suy nghĩ logic, thành thạo trong hình thành các khái niệm và khái quát hoá những quan hệ phức tạp giữa các sự vật và hiện tượng, sáng tạo trong việc đề ra các ý tưởng và trong việc giải quyết các vấn đề, năng lực phân tích các sự kiện và các xu thế, đón trước được những thay đổi và nhận dạng được những cơ hội và những vấn đề còn tiềm ẩn.

Câu 3: Anh (chị) hãy trình bày nhận thức của mình về “Trường phái quản lý theo tình huống” trong quản trị hiện đại?

Trường phái này cho rằng: do tác dụng qua lại giữa các bộ phận trong tổ chức và ảnh hưởng của môi trường bên ngoài, việc quản lý tổ chức không thể có một bộ phương pháp chính xác tuyệt đối, cũng không tồn tại lý luận thích dụng phổ biến, bất kỳ lý luận và phương pháp nào đều không hẳn là hữu hiệu, cũng không hẳn là vô hiệu. Dùng lý luận hay phương pháp nào phải xem tình hình thực tế của tổ chức và môi trường đang sống mà định. Trong quản lý, phải tùy cơ ứng biến tùy theo điều kiện nội bộ của tổ chức và phải căn cứ vào quan hệ hàm số giữa biến số của môi trường, tư tưởng quản lý và biến số kỹ thuật quản lý mà xác định phương thức quản lý có hiệu quả nhất.

Trường phái này cho quản lý là sự phối hợp giữa ba cái công việc, tổ chức, con người, tùy sự thay đổi của môi trường mà thay đổi theo.

Lý luận theo tình huống là sự tổng hợp của các trường phái quản lý; khi mới lên vũ đài quản trị học, nó được các nhà quản trị học đánh giá cao, kỳ vọng nó có thể dẫn dắt quan hệ quản trị học khỏi “khu rừng lý luận quản lý”. Song, lý luận theo tình huống

nhấn mạnh rất rõ đến tính đặc thù của lý luận quản lý nên đã đi sang một cực đoan khác, vì thế trường phái này không được công nhận phổ biến.

Câu 4: Anh (chị) hãy trình bày quan hệ tổ chức và quản lý trong quản trị?

Quan hệ giữa tổ chức và quản lý.

1. Tổ chức là bảo đảm cơ cấu tổ chức thực hiện quản lý có hiệu quả. Tổ chức là một chức năng quản lý quan trọng, mục đích của nó là chấp hành quản lý có hiệu quả.

2. Trong quá trình chấp hành chức năng quản lý, khi thấy có vấn đề tồn tại, phải thông qua tổ chức để tiến hành điều chỉnh.

3. Tổ chức phải phối hợp với nhu cầu “đổi mới”. Khi nảy sinh nhiệm vụ đổi mới, vấn đề và nhu cầu xã hội mới, phải điều chỉnh tổ chức để sự nghiệp kinh tế, xã hội phát triển.

Câu 5: Theo anh (chị) giao quyền là gì ? Ý nghĩa các giao quyền?

Giao quyền là gì ?

Giao quyền là “kết dính” để liên kết giữa các cấp quản lý khiến chúng trở thành một cơ cấu hợp tác hành động có tính tổng thể.

Thực hiện chế độ quản lý phân quyền, càng phải coi trọng giao quyền. Khi phân tích giao quyền, phải làm rõ mối liên hệ và khác biệt giữa giao quyền với công việc, trách nhiệm, quyền lực.

Ý nghĩa các giao quyền?

Giao quyền là cho cấp dưới quyền lực cần có để hoàn thành công việc một cách tốt đẹp. Nhà quản trị phải giao quyền đầy đủ cho cấp dưới để làm công việc xác định. Chỉ có áp dụng nguyên tắc giao quyền mới có thể thúc đẩy tổ chức, cơ cấu tổ chức mới không mất đi hiệu dụng.

Câu 6: Anh (chị) hãy trình bày các yếu tố cơ bản cấu thành lãnh đạo trong quản trị?

Kỹ năng lãnh đạo bao gồm sự kết hợp của ít nhất ba yếu tố cơ bản:

a) *Khả năng nhận thức được con người, những động lực thúc đẩy khác nhau ở những thời gian khác nhau và trong hoàn cảnh khác nhau.*

b) *Khả năng khích lệ.*

c) *Khả năng hành động theo một phương pháp thích hợp để tạo ra một bầu không khí hữu ích cho sự hưởng ứng đáp lại các quyết định và khơi dậy các động cơ thúc đẩy của nhóm hay tập thể.*

Câu 7: Theo anh (chị), những điều kiện căn bản nào để đi tới sự gắn bó tạo thuận lợi cho việc ra một quyết định chung xây dựng?

a. Mọi người phải nhận thấy người nọ liên quan đến người kia, nhận rõ quyền lợi chung, mong muốn tham gia thực hiện nhiệm vụ chung, mỗi người đều phải nhờ sự góp phần của người khác.

b. Mọi người phải nhận thấy những khó khăn cần phải giải quyết, cần phải hành động để đối phó và sẵn sàng lãnh trách nhiệm đương đầu với các trở lực.

c. Mọi người phải sẵn sàng chờ đợi những quan điểm khác nhau bởi vì từng người có thể nhận thức vấn đề với một khía cạnh riêng biệt nên dễ xảy ra những sai biệt giữa các quan điểm. Do đó, mọi người phải được tự do phát biểu quan điểm của mình, từ đó tìm ra sự nhất trí về khía cạnh chung của quyết định.

d. Mọi người phải có sự quan tâm chung vượt lên mọi quyền lợi cá nhân hay thiển số.

Câu 8: Theo anh chị, người lãnh đạo phải tập trung suy nghĩ điều gì đối với quyết định rủi ro?

- Lựa chọn phương án có hy vọng để hành động.
- Chuẩn bị tốt phương án ứng phó cần thiết, để có thể ứng phó khi có biến động không lường trước được có thể xuất hiện;
- Vận dụng các điều kiện khách quan, cố gắng biến rủi ro thành yên lành. Thông qua thực nghiệm thí điểm, kịp thời thu thập thông tin mới, làm cho quyết định rủi ro chuyển hoá thành quyết định xác định.
- Dành một phần linh động, phải có biện pháp bảo hiểm cuối cùng, giống như khi thiết kế cơ khí phải có biện pháp bảo hiểm có hiệu quả. Ví dụ, trong đầu tư xây dựng phải có quỹ dự trữ, thậm chí thông qua công tác chính trị nâng cao niềm tin của con người đối với quyết định. Nó có tác động không chỉ đảm bảo quyết định thắng lợi trong giờ khắc mấu chốt của việc thực thi quyết định, mà nó có thể giảm bớt thiệt hại tới mức thấp nhỏ nhất nếu vạ thất bại, và yên lòng chuyển sang quyết định mới.

Câu 9: Theo anh (chị), thế nào là nhà quản trị? Nêu các vai trò của nhà quản trị trong tổ chức? Cho ví dụ về nhà quản trị bạn biết?

Khái niệm nhà quản trị:

- + Nhà quản trị là người phân bổ, phối hợp các nguồn lực và trực tiếp tham gia điều hành các hoạt động của một bộ phận hay một tổ chức.
- + Nhà QT được dùng để chỉ tất cả những người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành một bộ phận hay cả một tập đoàn KD
- + Nhà quản trị là người đứng đầu, có quyền lực và có quyền yêu cầu cấp dưới thực hiện
- + Nhà quản trị là người phối hợp nỗ lực của cá nhân trong tổ chức nhằm đạt mục tiêu chung
- + Nhà QT làm việc cùng với và thông qua những người khác.
- Ví dụ về nhà quản trị: ngài Jobs của Apple, đã mang lại mức tăng lợi nhuận lũy tiến khổng lồ 3.188% (Sau khi đã điều chỉnh theo những ảnh hưởng mang tính ngành), trung bình 34% mỗi năm, cho hãng Apple kể từ khi ông quay trở lại với tư cách một

CEO năm 1997, khi công ty đang đứng bên bờ vực phá sản. Cho đến cuối tháng 9/2009, linh hồn của những trái táo đã đưa giá trị thị trường của Apple tăng thêm 150 tỷ USD.

Câu 10: Anh (chị) hãy trình bày các yếu tố cơ bản cấu thành lãnh đạo trong quản trị?

Kỹ năng lãnh đạo bao gồm sự kết hợp của ít nhất các yếu tố cơ bản:

a) *Khả năng nhận thức được con người, những động lực thúc đẩy khác nhau ở những thời gian khác nhau và trong hoàn cảnh khác nhau.*

b) *Khả năng khích lệ.*

c) *Khả năng hành động theo một phương pháp thích hợp để tạo ra một bầu không khí hữu ích cho sự hưởng ứng đáp lại các quyết định và khơi dậy các động cơ thúc đẩy của nhóm hay tập thể.*

Câu 11: Quan niệm của anh (hay chị) về lãnh đạo trong quản trị?

Lãnh đạo được công nhận là vấn đề số một để điều khiển công việc trôi chảy, thuận lợi và đạt kết quả.

Do sự khác nhau về hoàn cảnh, góc độ quan sát, phương thức nghiên cứu nên việc lý giải về “lãnh đạo” cũng rất đa dạng.

Hầu như định nghĩa của mỗi học giả đều khác nhau, cho nên Bennis chỉ ra: “Quan niệm lãnh đạo vừa phức tạp lại vừa khó nắm bắt; người ta đã dùng nhiều từ ngữ để giải thích, kết quả là càng mô tả càng thấy tối đen”.

Khái quát lại, có thể định nghĩa lãnh đạo là quá trình và hoạt động của người lãnh đạo dựa vào một sức ảnh hưởng nào đó chỉ huy, hướng dẫn người bị lãnh đạo thực hiện mục tiêu đã định. Người lãnh đạo có thể là cá nhân, hay tổ chức.

Câu 12: Theo anh (chị) thế nào là tổ chức? Cho ví dụ về 1 tổ chức bạn biết và phân tích các đặc điểm của tổ chức đó?