

## CHƯƠNG MỘT

# 1

### Nhập môn Quản lý

#### 1.1 Sự cần thiết của quản lý

Để tồn tại và phát triển con người tiến hành nhiều hoạt động<sup>1</sup>. Mỗi hoạt động đều sử dụng những nguồn lực khác nhau, từ tài nguyên thiên nhiên, tiền bạc, nguyên vật liệu, cho đến con người nhằm đạt được các kết quả mong đợi. Tuy nhiên, các nguồn lực này không phải là vô tận mà có trữ lượng nhất định, đồng thời nhu cầu sử dụng các nguồn lực lại lớn. Do vậy, việc sử dụng hợp lý các nguồn lực nhằm đem lại kết quả cao nhất, tiết kiệm nhất chính là mục tiêu của quản lý.

Để đạt được kết quả cao hơn, huy động được nhiều hơn các nguồn lực, hoạt động của con người ngày càng được xã hội hóa. Nói cách khác, hoạt động của con người ngày càng có sự tham gia của nhiều người. Mỗi cá nhân có những đặc điểm tính cách khác nhau, có kỹ năng, hiểu biết, trình độ khác nhau. Vì vậy, chỉ có hoạt động quản lý, và phải là quản lý tốt, mới có thể kết hợp những sự khác biệt giữa các cá nhân đó, sử dụng hợp lý những điểm mạnh của từng người, kết hợp những ưu điểm đó để khắc phục, bổ sung cho những nhược điểm của mỗi cá nhân. Nhờ có quản lý, năng lực kết hợp của 2 cá nhân không phải bằng tổng năng lực của mỗi người, mà thậm chí còn lớn hơn. Quản lý tốt giúp đem lại hiệu ứng cộng hưởng - *synergy* ( $1+1>2$ ).

Khi được xã hội hóa, có sự tham gia của nhiều đối tượng, hoạt động của con người sẽ trở nên phức tạp hơn do mỗi cá nhân có những mong muốn và mục đích khác nhau. Thách thức đặt ra là làm sao để đạt được các mục tiêu, mục đích chung của một tập thể, đồng thời cũng thỏa mãn được phần nào các mục tiêu của các cá nhân riêng lẻ. Hơn nữa, khi con người có nhiều mục tiêu, nhưng các nguồn lực có thể sử dụng vừa hạn chế, lại vừa gặp phải sự cạnh tranh khốc liệt về các nguồn lực lại đặt ra những thách thức to lớn hơn. Khi ấy, chỉ có hoạt động quản lý hiệu quả mới giúp con người giải quyết hợp lý được những vấn đề này.

Cuối cùng, các hoạt động của con người đều hướng tới các mục tiêu trong một khoảng thời gian nhất định. Để đến đích đúng thời hạn, hoạt động quản lý là thực sự cần thiết. Hạn chế về mặt thời gian, tất nhiên, chưa phải là yếu tố cuối cùng.

#### 1.2 Khái niệm và bản chất của quản lý

Quản lý cũng như mọi hoạt động khác của con người, có chủ thể hoạt động tác động đến đối tượng của hoạt động nhằm đem lại những kết quả mong đợi. Chủ thể của quản lý là con người – *người quản lý*, và đối tượng của quản lý cũng là con người và những công cụ, thiết bị, nguồn lực v.v. cần thiết. Do vậy, để hiểu được thế nào là quản lý, trước hết có thể tìm hiểu xem chủ thể của nó – người quản lý – là ai, làm những công việc gì.

---

<sup>1</sup> Phức, Đ. V., 2004. *Quản lý đại cương*. Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật. trang 9.

### 1.2.1 Người quản lý:

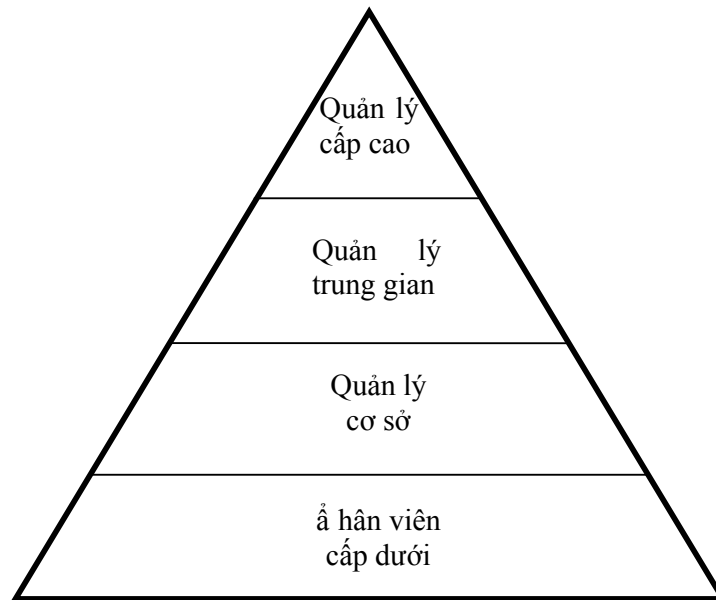
Trước đây, việc định nghĩa người quản lý hoàn toàn đơn giản: họ là các thành viên của tổ chức ra lệnh cho người khác phải làm gì và làm như thế nào. Sự khác biệt giữa người quản lý và các nhân viên bình thường khác là những nhân viên bình thường làm việc trực tiếp với một công việc hoặc một nhiệm vụ nào đó và không ai báo cáo đến họ.

Thế nhưng hiện nay việc đưa ra khái niệm người quản lý không còn đơn giản như vậy nữa. Bản chất thay đổi của các tổ chức và công việc đã xóa nhòa những phân cách giữa người quản lý và những nhân viên bình thường của tổ chức. Nhiều công việc truyền thống hiện nay bao gồm cả những hoạt động quản lý, đặc biệt là với hình thức làm việc nhóm (teams). Ví dụ, các thành viên trong nhóm thường xây dựng các kế hoạch, ra quyết định, và giám sát công việc của bản thân mình. Vì những nhân viên bình thường này đảm nhiệm những nhiệm vụ trước đây là một phần của hoạt động quản lý, khái niệm về người quản lý mà chúng ta đề cập đến trong quá khứ không còn phù hợp để mô tả mọi loại hình hoạt động quản lý nữa.

Ngày nay, **người quản lý** được định nghĩa là người *làm việc với và thông qua* các thành viên khác trong tổ chức bằng cách *điều phối* các các hoạt động của họ nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

- Điều đó có nghĩa là điều phối công việc của một phòng ban hoặc giám sát phần việc của một cá nhân nào đó.
- Làm việc với và thông qua người khác cũng có thể bao hàm việc điều phối hoạt động công việc của một nhóm các thành viên đến từ các phòng ban khác nhau, hoặc thậm chí với những người không thuộc về tổ chức, như nhân viên tạm thời và những người làm việc cho các nhà cung cấp của tổ chức.
- Cần lưu ý rằng, người quản lý còn có những công việc chuyên môn khác của họ mà không liên quan gì đến việc điều phối và kết hợp các thành viên khác.

Vấn đề đặt ra là: có cách nào để phân loại người quản lý trong tổ chức? Câu trả lời là *có*, điển hình là trong các tổ chức được cấu trúc theo kiểu truyền thống – những tổ chức có số lượng nhân viên ở cấp dưới cao hơn nhiều so với các nhân viên ở cấp quản lý cao nhất. Trong các tổ chức này, chúng ta có thể phân loại người quản lý theo chức danh của họ như trong Hình 1.1., bao gồm:



Hình 1.1: Các chức danh của người quản lý

- **Người quản lý cấp cơ sở:** là những người ở cấp quản lý thấp nhất và quản lý công việc của các thành viên tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất hoặc tạo ra sản phẩm của tổ chức. (giám sát viên, đốc công, trưởng ca, v.v)
- **Người quản lý cấp trung gian:** bao gồm tất cả những người quản lý ở giữa người quản lý cấp cơ sở và người quản lý cấp cao. Họ quản lý công việc của những người quản lý cấp cơ sở (trưởng phòng, trưởng dự án, quản đốc phân xưởng v.v.).
- **Người quản lý cấp cao:** là những người chịu trách nhiệm đưa ra những quyết định chung trong tổ chức, xây dựng các kế hoạch và mục tiêu có ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức (phó chủ tịch, chủ tịch, giám đốc điều hành v.v.)

Trong bài giảng môn học này, chúng ta sẽ thảo luận về các tổ chức và những người quản lý từ quan điểm tổ chức hình chóp truyền thống này, dù rằng không phải tất cả các tổ chức đều tồn tại dưới hình thức này. Tuy nhiên, ngay cả trong các tổ chức hướng đến sự linh hoạt trong các tổ chức của mình, thì người quản lý vẫn là những người làm việc với và thông qua người khác bằng cách điều phối công việc của họ nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

### 1.2.2 Người quản lý làm gì?

Do không có 2 tổ chức hoàn toàn giống nhau nên công việc của người quản lý cũng không giống nhau. Ắt hẳn những học giả và những nhà nghiên cứu về quản lý đã kết hợp công việc của người quản lý theo một số nhóm nhất định để mô tả những gì người quản lý đang làm. Chúng ta sẽ xem xét 4 nhóm công việc đó: các chức năng và quá trình; vai trò, kỹ năng và quản lý các hệ thống.

#### 1.2.2.1 Các chức năng của quản lý và quá trình quản lý

Đầu thế kỷ 20, Henri Fayol đề xuất rằng: tất cả các nhà quản lý đều thực hiện 5 chức năng quản lý: lập kế hoạch, tổ chức, ra lệnh, điều phối, và kiểm tra.

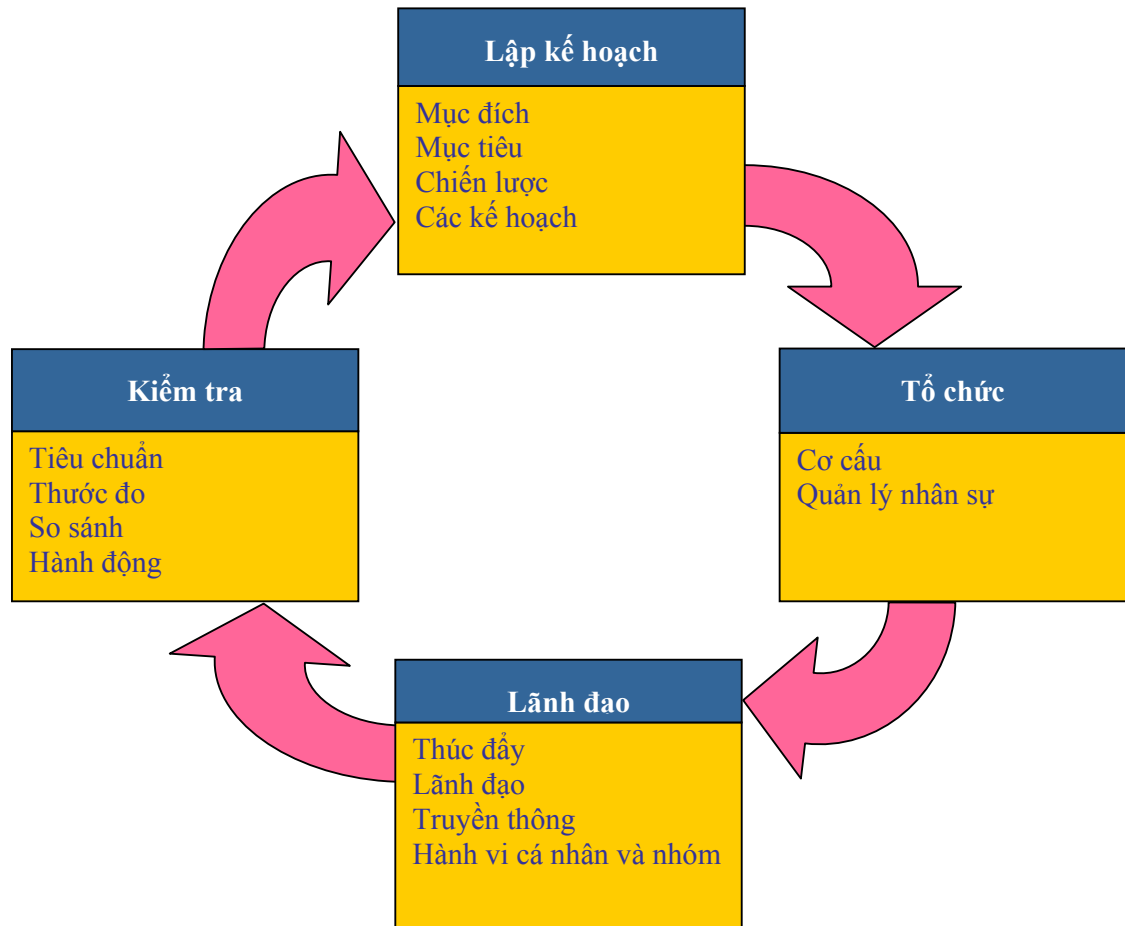
Thập niên 1950s, trong một cuốn sách về quản lý đã đề cập đến các chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, định biên, điều khiển, và kiểm tra.

Sau này, các nhà nghiên cứu và giáo trình về quản lý cô đọng lại thành 4 chức năng cơ bản: *lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, và kiểm tra*.

- ❑ **Lập kế hoạch (Hoạch định)** bao hàm quá trình xác định các mục đích, xây dựng các chiến lược để đạt được các mục đích đó, và phát triển các kế hoạch để kết hợp và điều phối các hoạt động.
- ❑ **Tổ chức** là quá trình định rõ những nhiệm vụ cần được thực hiện, ai sẽ làm, cách thức các nhiệm vụ được nhóm lại với nhau, ai sẽ báo cáo cho ai, và các vị trí ra quyết định.
- ❑ **Lãnh đạo** bao gồm việc khích lệ những người thuộc cấp, tác động đến các cá nhân và tổ đội khi họ đang làm việc, lựa chọn kênh truyền thông/giao tiếp hiệu quả nhất, hoặc giải quyết các vấn đề về hành vi của nhân viên.
- ❑ **Kiểm tra** là giám sát các hoạt động nhằm đảm bảo rằng chúng sẽ được hoàn thành, so sánh kết quả đạt được với những mục đích đã đề ra, và khắc phục những sai lệch quan trọng.

Cần lưu ý rằng các chức năng quản lý nói trên được thực hiện như một quá trình liên tục, không có điểm phân chia hoặc kết thúc rõ rệt của mỗi chức năng. Khi người quản lý làm nhiệm vụ của mình, ông ta sẽ thấy mình vừa lập kế hoạch, vừa tổ chức, vừa lãnh đạo và vừa kiểm tra. Và kết quả của quá trình kiểm tra là cơ sở cho việc điều chỉnh quá trình lập kế hoạch, triển khai thực hiện các kế hoạch tiếp theo (Hình 1.2).

Sẽ thực tế hơn khi mô tả các chức năng của người quản lý từ quan điểm của một quá trình.



Hình 1.2: Các chức năng của quá trình quản lý

**Quá trình quản lý** là tập hợp các hành động công việc và quyết định diễn ra liên tục có sự tham gia của người quản lý khi họ hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Điều đó có nghĩa là khi người quản lý thực hiện công việc quản lý, các hoạt động của họ thường được thực hiện theo một cách thức liên tục – trong một quá trình.

Liệu cách tiếp cận trên đây về công việc của người quản lý đã chính xác chưa? Chúng ta thử xem xét theo những quan điểm khác. Các vai trò của người quản lý

#### 1.2.2.2 Các vai trò quản lý

Henry Mintzberg (1973)<sup>2</sup> cho rằng, công việc của người quản lý có thể được miêu tả qua các vai trò mà họ đảm nhiệm trong công việc.

Các vai trò quản lý đề cập đến các nhóm hành vi quản lý cụ thể, bao gồm 10 vai trò khác nhau, nhưng liên quan mật thiết đến nhau. 10 vai trò này được chia thành 3 nhóm (Bảng 1.1):

<sup>2</sup> Mintzberg, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, pp.93-94.

- ❑ *Nhóm các vai trò liên nhân cách (interpersonal roles)*: là những vai trò có liên quan đến con người (thuộc cấp và cả những cá nhân bên ngoài tổ chức) và những nhiệm vụ khác có tính chất nghi thức và biểu tượng cho tổ chức
- ❑ *Nhóm các vai trò thông tin (informational roles)*: là những vai trò liên quan đến việc tiếp nhận, thu thập và phát tán thông tin. Bao gồm 3 vai trò: người xử lý thông tin, người phổ biến, người phát ngôn.
- ❑ *Nhóm các vai trò ra quyết định (decisional roles)*: xoay quanh việc đưa ra lựa chọn. Bao gồm 4 vai trò: người khởi sự (dám nghĩ dám làm), người giải quyết các rắc rối, người phân bổ các nguồn lực, người đàm phán.

Vai trò	Mô tả	Hành vi
<b>Quan hệ con người (Interpersonal)</b>		
Đại diện (Figurehead)	Tượng trưng cho tổ chức: yêu cầu thực hiện một số các nhiệm vụ thường nhật mang tính chất xã hội và luật pháp	Tiếp đón khách đến thăm; ký kết các văn bản pháp luật
Lãnh đạo/Thủ lĩnh (Leadership)	Có trách nhiệm khích lệ người thuộc cấp, sắp xếp bố trí nhân viên, đào tạo các nhiệm vụ liên quan khác	Thực hiện mọi công việc liên quan đến người thuộc cấp
Liên kết (Liaison)	Duy trì các mối liên hệ (tự xây dựng) với những giao tiếp (mang đến sự ưu ái) và những người cung cấp thông tin bên ngoài tổ chức	Phức đáp thư, tìm kiếm sự ủng hộ của khách hàng, các nhà cung cấp và các cơ quan chính phủ v.v.
<b>Truyền thông (Informational)</b>		
Xử lý (Monitor)	Tìm kiếm, thu nhận các thông tin từ bên trong và bên ngoài tổ chức để có sự hiểu biết thấu đáo về tổ chức và môi trường	Đọc các báo cáo và báo tri thường kỳ; duy trì các mối quan hệ cá nhân
Phổ biến (Diseminator)	Truyền thông tin nhận được từ bên ngoài hoặc từ thuộc cấp tới các thành viên của tổ chức	Tổ chức các buổi họp thông báo, gọi điện
Người phát ngôn (Spokenperson)	Truyền tải thông tin đến các đối tượng bên ngoài tổ chức về các kế hoạch, chính sách, hành động và kết quả v.v.	Tổ chức các buổi họp HĐQT, thông báo đến các phương tiện truyền thông
<b>Ra quyết định (Decisional)</b>		
Sáng nghiệp (Entrepreneur)	Rà soát trong tổ chức và môi trường để tìm ra những cơ hội và khởi sự các “dự án cái tiền” nhằm đem lại những thay đổi	Tổ chức các buổi họp xét duyệt các chiến lược để xây dựng các dự án mới
Giải quyết rắc rối (Disturbance handler)	Có trách nhiệm với các hành động khắc phục khi tổ chức gặp phải các vấn đề rắc rối nghiêm trọng và không mong đợi	Tổ chức các buổi họp kiểm điểm những vấn đề đã xảy ra (sự phá sản của nhà cung cấp, khủng hoảng kinh tế v.v.)
Phân bổ nguồn lực (Resource allocator)	Chịu trách nhiệm phân bổ các nguồn lực của tổ chức – ra và phê duyệt các quyết định có ý nghĩa đối với tổ chức	Lên lịch trình, yêu cầu quyền hạn, thực hiện bất cứ công việc gì liên quan đến xây dựng ngân sách và lên chương trình cho công việc của thuộc cấp.
Đàm phán (Negotiator)	Chịu trách nhiệm đại diện cho tổ chức trong các cuộc đàm phán quan trọng	Tham gia các đàm phán hợp đồng lao động

*Bảng 1.1: Các vai trò quản lý của Henry Mintzberg*

Ân nguồn: H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*. (New York: Harper & Row, 1973), pp.93-94

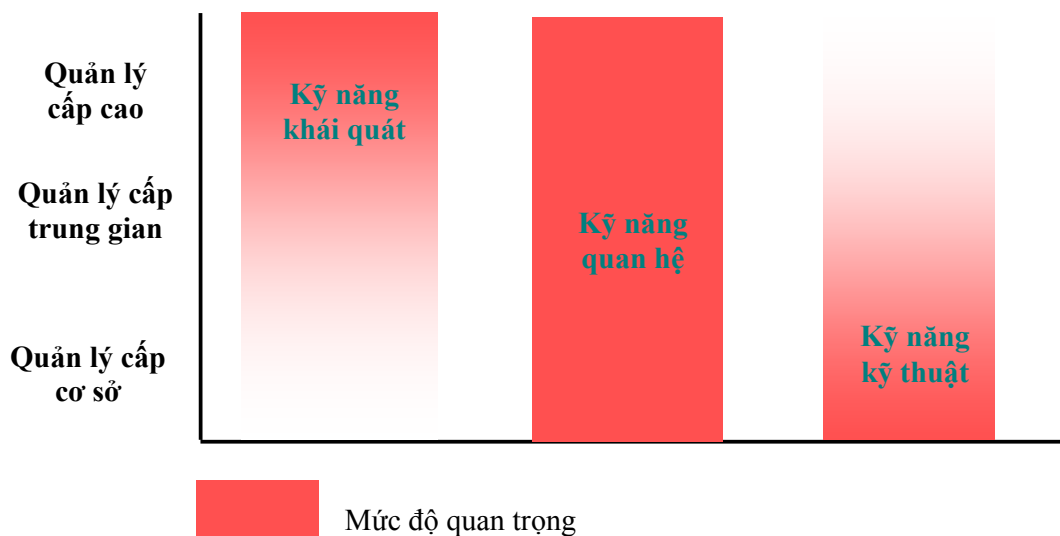
Một loạt các nghiên cứu sau này đã kiểm tra và khẳng định tính hợp lý của các vai trò quản lý của Mintzberg. Bất kỳ người quản lý ở bất kỳ loại hình tổ chức nào cũng đều thực hiện các vai trò tương tự nhau. Tuy nhiên, người quản lý ở các cấp khác nhau sẽ có mức độ chú trọng vào các vai trò khác nhau. Ví dụ như, vai trò người phổ biến, đại diện, đàm phán quan trọng hơn đối với những người quản lý cấp cao. Còn vai trò thủ lĩnh, hoặc người lãnh đạo quan trọng hơn đối với những người quản lý cấp cơ sở.

Các vai trò quản lý của Mintzberg cũng hòa nhập với một hoặc một vài chức năng quản lý. Ví dụ như: phân bổ các nguồn lực và khởi sự là một phần của lập kế hoạch; các vai trò quan hệ là một phần của chức năng lãnh đạo v.v.

### 1.2.3 Các kỹ năng quản lý

Robert L. Katz tìm ra rằng người quản lý cần 3 nhóm kỹ năng hoặc năng lực cơ bản để thực hiện những công việc rất phức tạp và khác nhau của mình.

- ❑ **Các kỹ năng về kỹ thuật** là những kiến thức và sự thành thạo về một lĩnh vực chuyên ngành nhất định. Các kỹ năng này quan trọng hơn đối với những người quản lý cấp cơ sở do họ phải làm việc trực tiếp với nhân viên, những người thực hiện các công việc của tổ chức.
- ❑ **Các kỹ năng quan hệ** bao gồm khả năng làm việc tốt với người khác, với từng cá nhân cũng như theo nhóm. Các kỹ năng này cần thiết cho mọi cấp quản lý.
- ❑ **Kỹ năng khái quát** bao gồm khả năng tư duy và khái quát hóa những tình huống khó hiểu và phức tạp, nhìn nhận tổ chức như một tổng thể, và hiểu rõ các mối quan hệ giữa các bộ phận thành viên, và hình dung được cách thức tổ chức hòa nhập được với môi trường bên ngoài. Kỹ năng này đặc biệt quan trọng cho cấp quản lý cao nhất (Hình 1.3).



*Hình 1.3: Các kỹ năng quản lý và mức độ quan trọng đối với các cấp quản lý*

Các kỹ năng này cũng có mối quan hệ nhất định đối với các chức năng quản lý. Cần lưu ý rằng, một số các kỹ năng có vai trò quan trọng đối với không chỉ một chức năng quản lý. Ví

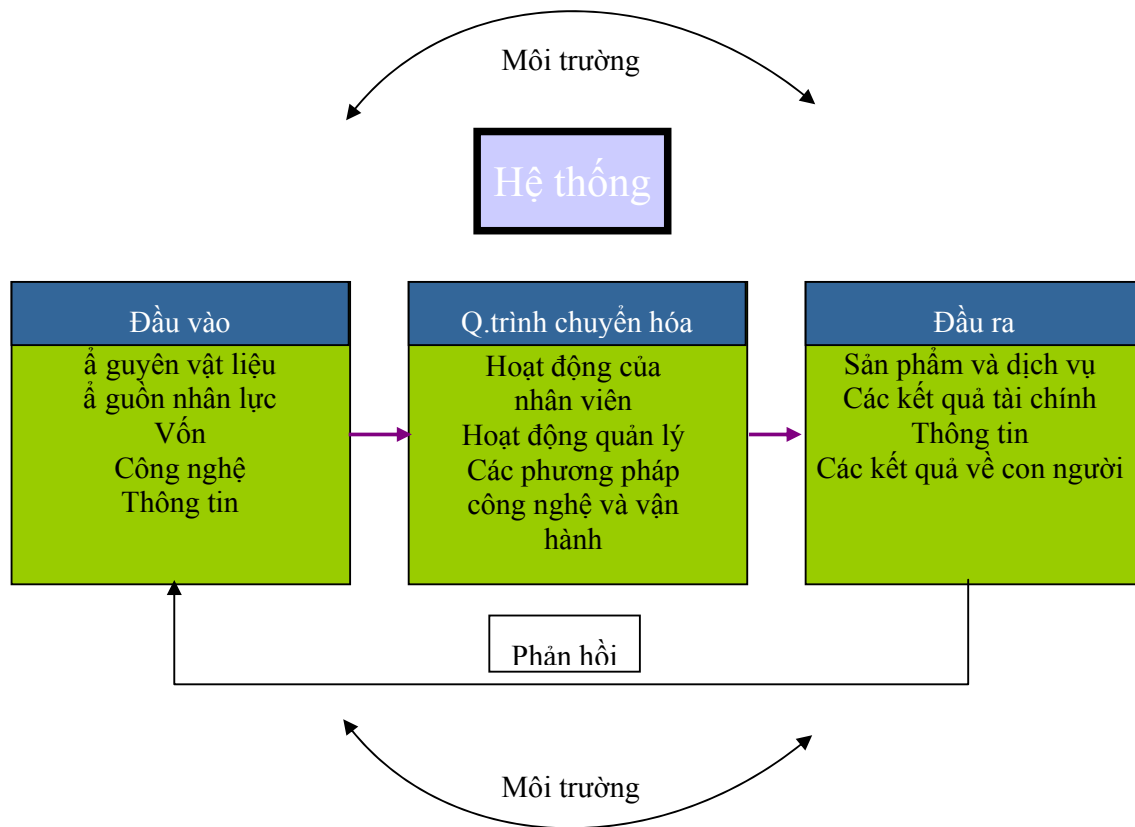
dụ: kỹ năng ủy quyền quan trọng đối với chức năng tổ chức và chức năng lãnh đạo, kỹ năng giải quyết vấn đề cần thiết cho chức năng lập kế hoạch, v.v.

#### 1.2.4 Quản lý các hệ thống

**Hệ thống** là một tập hợp các bộ phận có liên quan và phụ thuộc lẫn nhau được sắp xếp sao cho tạo ra một tổng thể hợp nhất.

**Hệ thống đóng** là hệ thống không chịu sự tác động và tương tác với môi trường của mình. Ngược lại, **hệ thống mở** là hệ thống tương tác một cách năng động với môi trường của nó.

Các tổ chức, theo đúng bản chất của chúng, là những hệ thống mở. Tổ chức tiếp nhận các yếu tố đầu vào từ môi trường bên ngoài, các bộ phận, thành viên của tổ chức hợp tác với nhau vận hành các hoạt động của tổ chức nhằm chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành sản phẩm, kết quả. Các yếu tố đầu ra này của tổ chức lại được phân phối ra môi trường bên ngoài, có hoạt động của nó và tương tác liên tục với môi trường đó. Những tác động nhất định với môi trường bên ngoài đó. Tổ chức “mở” đối với môi trường (Hình 1.4).



Hình 1.4: Tổ chức là một hệ thống mở

Nguồn: Trích dẫn có điều chỉnh từ Robbins, S. and Coutler, M. 2002. *Management*. Prenticehall International, Inc. New Jersey, pp.13.

Quan điểm hệ thống giúp chúng ta hiểu hơn về công việc của người quản lý như thế nào? Các nhà nghiên cứu theo quan điểm hệ thống nhìn nhận một tổ chức được tạo lập bởi các yếu tố



phụ thuộc lẫn nhau, bao gồm các cá nhân, các nhóm, thái độ, động cơ, cấu trúc chính tắc, tương tác giữa các thành viên và bộ phận, các mục tiêu, và quyền hạn<sup>3</sup>.

Do vậy, theo cách tiếp cận này, công việc của người quản lý là điều phối các hoạt động công việc của các bộ phận khác nhau của tổ chức và đảm bảo rằng tất cả các bộ phận phụ thuộc lẫn nhau đó cùng làm việc và nhờ vậy có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Hơn nữa, quan điểm hệ thống về công việc của người quản lý chỉ ra rằng các quyết định và hành động được thực thi tại một bộ phận của tổ chức sẽ tác động đến các bộ phận khác và ngược lại. Ví dụ: bộ phận sản xuất hoạt động hiệu năng đến thế nào đi nữa, nếu bộ phận tiếp thị không dự đoán được những thay đổi về sở thích của người tiêu dùng và không hợp tác với bộ phận phát triển sản phẩm để tạo ra những sản phẩm mà khách hàng mong muốn thì kết quả hoạt động chung của toàn bộ tổ chức sẽ bị ảnh hưởng.

Cuối cùng, quan điểm hệ thống cho thấy: một tổ chức không thể tồn tại độc lập. Nó phải dựa vào các môi trường bên ngoài về các yếu tố đầu vào căn bản, và môi trường là nơi hấp thụ những kết quả của tổ chức. Một phần quan trọng trong công việc của người quản lý là nhận biết và hiểu rõ tác động của các yếu tố bên ngoài khác nhau.

Do vậy, quan điểm hệ thống hoàn toàn phù hợp để mô tả công việc của người quản lý, để nghiên cứu quản lý. Cũng tương tự như vậy, cách tiếp cận các chức năng quản lý cũng phù hợp để tìm hiểu các hoạt động quản lý, do cách tiếp cận này mô tả được phạm vi rộng những công việc của người quản lý.

### 1.3 Quản lý là gì?

Ở một cách đơn giản, quản lý là những gì mà người quản lý làm. **Quản lý** được định nghĩa là quá trình điều phối các hoạt động công việc sao cho chúng được hoàn thành một cách hiệu năng và hiệu quả cùng với những người khác và thông qua người khác.

- **Quá trình:** các chức năng quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra) diễn ra liên tục.
- **Hiệu năng** (hay hiệu suất) đề cập đến việc đạt được kết quả cao nhất từ số lượng các yếu tố đầu vào ít nhất. Hiệu suất mô tả mối quan hệ giữa kết quả và hao phí. Ví dụ như: hao phí (thời gian, nguyên vật liệu, nhân công) cho một đơn vị sản phẩm, suất chi phí, suất vốn đầu tư, hiệu suất sử dụng TSCĐ v.v. Do người quản lý phải đối phó với các yếu tố đầu vào – bao gồm các nguồn lực như con người, tiền bạc, và thiết bị - rất khan hiếm, nên họ quan tâm tới hiệu năng. Hiệu năng liên quan tới cách thức làm việc – làm đúng cách. Làm sao để ít lãng phí nhất! Chỉ có những cách thức thực hiện đúng nhất, hợp lý nhất mới giúp cho tổ chức đạt được hiệu năng. Tuy nhiên, chỉ hiệu năng không thôi chỉ chưa đủ.
- Hiệu quả - làm đúng việc – là những phần việc giúp tổ chức đạt được mục tiêu của mình. Công việc của người quản lý là làm sao để đạt được thành tích cao.
- Quản lý, do vậy, quan tâm không chỉ đến việc hoàn thành các công việc và đáp ứng được các mục tiêu (hiệu quả) mà còn thực hiện những công việc này

---

<sup>3</sup> DeGreene, K. B., 1974. *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design, and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp.13.

càng hiệu năng càng tốt. Đối với các tổ chức được xem là thành công thì hiệu năng và hiệu quả cao luôn đi cùng với nhau. Quản lý kém thường do vừa không hiệu quả, vừa không hiệu năng, hoặc đạt được kết quả nhưng lãng phí lại lớn.

#### 1.4 Thế nào là một tổ chức?

**Một tổ chức** là sự sắp xếp có chủ đích các thành viên để đạt được những mục đích cụ thể.

- ☐ Mục đích cụ thể: thường được thể hiện thành các mục tiêu hoặc nhóm mục tiêu.
- ☐ Thành viên: mỗi tổ chức đều bao gồm nhiều thành viên, thực hiện các công việc để đạt được các mục tiêu.
- ☐ Cấu trúc có chủ đích: tất cả các tổ chức đều xây dựng một cấu trúc có chủ đích để các thành viên có thể thực hiện nhiệm vụ của mình. Cấu trúc tổ chức có thể mở và linh hoạt, nhưng cũng có thể theo cách truyền thống (bao gồm các nội qui, qui định chặt chẽ).

#### Câu hỏi ôn tập chương

1. ả người quản lý và nhân viên phi quản lý khác nhau như thế nào?
2. So sánh sự khác nhau giữa 3 cấp quản lý
3. Quản lý được hiểu là một quá trình như thế nào?
4. Định nghĩa hiệu năng và hiệu quả. Giải thích tại sao cả hiệu năng và hiệu quả đều quan trọng với quản lý.
5. Hãy mô tả ngắn gọn 4 chức năng mà mọi nhà quản lý đều thực hiện.
6. Mô tả 10 vai trò quản lý của Mintzberg và cách thức chúng được sử dụng để giải thích công việc của người quản lý.
7. Hãy mô tả 3 kỹ năng mà Katz cho rằng chúng quan trọng đối với người quản lý. Mức độ quan trọng của 3 kỹ năng này thay đổi theo cấp quản lý như thế nào?
8. Hãy mô tả tổ chức theo quan điểm hệ thống.
9. Hãy giải thích tại sao quan điểm hệ thống lại được dùng để mô tả công việc của người quản lý?
10. Quan điểm ngẫu nhiên là gì? ả ó được dùng để mô tả công việc của người quản lý như thế nào?
11. Các đặc điểm của tổ chức là gì?
12. Tại sao việc tìm hiểu, nghiên cứu quản lý lại quan trọng, cho dù bạn không định trở thành một người quản lý?
13. Hãy liệt kê những thách thức và phần thưởng của việc trở thành một người quản lý

14. Giải thích tại sao việc phân công lao động và Cách mạng Công nghiệp lại quan trọng đối với việc nghiên cứu quản lý.
15. Có những cách tiếp cận để nghiên cứu quản lý nào?
16. Hãy trình bày về mối liên hệ giữa cách tiếp cận quản lý mang tính khoa học và những thực tế quản lý hiện nay
17. Trình bày những đóng góp của Taylor với quản lý mang tính khoa học.
18. Giải thích những đóng góp của Frank và Lillian Gilberth với quản lý mang tính khoa học
19. Mô tả các nguyên tắc quản lý của Fayol và so sánh với những nguyên tắc của Taylor.
20. Weber đã đóng góp những gì vào lý thuyết quản trị tổng quát?
21. Hãy giải thích những đóng góp của phương pháp định lượng với khoa học quản lý.
22. Hành vi tổ chức là gì?
23. Mô tả nghiên cứu Hawthorne và những đóng góp của chúng với thực tiễn quản lý.