

TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN LANG
ĐƠN VỊ: KHOA QTKD

ĐỀ THI VÀ ĐÁP ÁN
THI KẾT THÚC HỌC PHẦN
Học kỳ 2, năm học 2023-2024

I. Thông tin chung

Tên học phần:	KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO		
Mã học phần:	DQT0480	Số tin chỉ:	3
Mã nhóm lớp học phần:	232_71MANA40063_01,02,05		
Hình thức thi: Trắc nghiệm kết hợp Tự luận	Thời gian làm bài:	75	phút
<i>Thí sinh được tham khảo tài liệu:</i>	<input type="checkbox"/> Có	<input checked="" type="checkbox"/> Không	

Ký hiệu CLO	Nội dung CLO	Hình thức đánh giá	Trọng số CLO trong thành phần đánh giá (%)	Câu hỏi thi số	Điểm số tối đa	Lấy dữ liệu đo lường mức đạt PLO/PI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
CLO1	Hiểu biết vấn đề	Trắc nghiệm	15%	1 - 5;7;9;10; 11;13;14;16;17;19 - 22; 24 - 30;33 - 38.	3.75	
CLO2	Phân tích vấn đề	Trắc nghiệm	2.5%	6;12;18;31;39	0.625	
	Ứng dụng vào thực tiễn	Trắc nghiệm	2.5%	8;15;23; 32;40	0.625	
CLO1	Hiểu biết vấn đề	Tự luận	5%	Tự luận: câu 1	1.25	
CLO2	Phân tích vấn đề	Tự luận	5%	Tự luận: câu 2	1.25	
	Phân tích vấn đề	Tự luận	10%	Tự luận: câu 3	2.5	

I. PHẦN TRẮC NGHIỆM (5 điểm; 40 câu; 0.125 điểm/câu)

1. Mọi quan hệ giữa nhà lãnh đạo lôi cuốn và những người đi theo họ như thế nào?

- A. Chia sẻ mối liên kết, kết nối về tình cảm
- B. Có mối quan hệ trao đổi phức tạp
- C. Thường giống nhau
- D. Có xu hướng xa cách

ANSWER: A

2. Khi nhận thấy nhu cầu cần thay đổi, các nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn thường thành công nhờ vào yếu tố nào sau đây?

- A. Đưa ra và truyền đạt một tầm nhìn mới
- B. Sử dụng nỗi sợ hãi để thúc đẩy những người theo họ
- C. Thiết lập các phần thưởng rõ ràng
- D. Thúc đẩy sự hợp tác trong đội nhóm

ANSWER: A

3. Các nhà lãnh đạo lôi cuốn có nhiều khả năng xuất hiện hơn khi _____?

- A. Trong thời kỳ khủng hoảng
- B. Trong nền văn hóa tập thể
- C. Khi những người đi theo trung thành
- D. Trong các tổ chức chính thức

ANSWER: A

4. Mặc dù _____ là một thành phần quan trọng trong vai trò lãnh đạo ở Hoa Kỳ nhưng nhìn chung nó không được đánh giá cao ở nhiều nền văn hóa khác.

- A. Chấp nhận rủi ro
- B. Xây dựng đội ngũ
- C. Sự quyết đoán
- D. Sự thông minh

ANSWER: A

5. Một nhà lãnh đạo có tầm nhìn, sự tự tin, tràn đầy năng lượng và khả năng giao tiếp hoàn hảo vẫn có thể thất bại trong việc trở thành một nhà lãnh đạo có sức cuốn hút (charismatic leader) khi _____

- A. Tất cả đều đúng
- B. công việc của tổ chức đơn giản, ít thay đổi
- C. nhân viên không tin tưởng nhà lãnh đạo
- D. công ty hoạt động trong một thị trường ổn định, ít thay đổi

ANSWER: A

6. Nghiên cứu xem xét giới tính và khả năng lãnh đạo chuyển đổi cho thấy phụ nữ thể hiện những xu hướng khác với nam giới. Đâu không phải là một trong những xu hướng này?

- A. Sự quyết đoán
- B. Tính hợp tác
- C. Thể hiện ra bên ngoài

D. Sự quan tâm tới người khác

ANSWER: A

7. Sự lãnh đạo dựa trên giá trị có liên quan mật thiết với phong cách lãnh đạo_____ và _____.

A. Chuyển đổi và thành thật

B. Con đường mục tiêu và lời cuốn

C. Dự phòng và chuyển đổi

D. Lời cuốn và thành thật

ANSWER: A

8. Howard Schullz , đồng sáng lập và CEO của Starbucks, đã thành lập một tổ chức dựa trên những gì quan trọng nhất đối với ông. Khi còn nhỏ, gia đình ông phải vật lộn mà không có trợ cấp y tế sau khi cha ông mất việc. Howard đã tạo ra một nền văn hóa chăm sóc nhân viên của mình bằng một trong những chương trình phúc lợi chăm sóc sức khỏe toàn diện nhất so với bất kỳ tập đoàn nào. Ví dụ này thể hiện tốt nhất cách tiếp cận lãnh đạo nào?

A. Lãnh đạo thành thật

B. Lãnh đạo lời cuốn

C. Lãnh đạo theo con đường, mục tiêu

D. Lãnh đạo chuyển đổi

ANSWER: A

9. Hai nhóm yếu tố chung điều tiết quyền lực và sự tự quyết định của các giám đốc điều hành. bao gồm những điều nào dưới đây?

A. Yếu tố bên ngoài và yếu tố tổ chức

B. Nhân viên và các nhà quản lí khác

C. Các yếu tố môi trường và các bên liên quan

D. Yếu tố lãnh đạo và các vấn đề thị trường

ANSWER: A

10. Khi tổ chức phát triển và lớn mạnh, ảnh hưởng của người lãnh đạo cấp cao thường được thay thế bằng điều gì dưới đây?

A. Sự hiện diện của văn hóa doanh nghiệp mạnh

B. Ảnh hưởng của các đội, nhóm

C. Quản lí cấp trung

D. Việc ra quyết định cá nhân

ANSWER: A

11. Tinh thần khởi nghiệp, sự cởi mở với sự thay đổi, khả năng lãnh đạo chuyển đổi và hướng tới tương lai đều là một phần đặc điểm của các nhà lãnh đạo cấp cao theo phong cách nào?

A. Tìm kiếm thử thách

B. Chấp nhận rủi ro

C. Chủ nghĩa cá nhân

D. Định hướng bên ngoài

ANSWER: A

12. Đức luôn thích những thử thách mới và cảm thấy thoải mái nhất khi kiểm soát chặt chẽ nhân viên của mình. Anh ta thuộc loại lãnh đạo chiến lược nào?

- A. Nhà đổi mới có khả năng kiểm soát cao
- B. Nhà đổi mới có sự tham gia
- C. Người bảo vệ hiện trạng của doanh nghiệp
- D. Giám đốc sản xuất

ANSWER: A

13. Kiểu nhà lãnh đạo chiến lược nào sẽ mở cửa tổ chức của mình ra bên ngoài, tham gia vào các chiến lược có rủi ro cao và trao quyền cho nhân viên đưa ra quyết định?

- A. Nhà đổi mới có sự tham gia
- B. Người bảo vệ hiện trạng doanh nghiệp
- C. Quản lí sản xuất
- D. Nhà đổi mới có khả năng kiểm soát cao

ANSWER: A

14. Người lãnh đạo thực hành tham gia và trao quyền có nhiều khả năng được đánh giá cao ở những quốc gia nào?

- A. Bắc Âu
- B. Đông Âu
- C. Trung Âu
- D. Châu Á

ANSWER: A

15. Jeff Bezos, Giám đốc điều hành của Amazon.com, đã quyết định tập trung tổ chức của mình vào việc luôn đi đầu trong việc phát triển công nghệ. Đây là một ví dụ về cách các CEO tác động đến tổ chức của họ thông qua:

- A. Phân bổ nguồn lực
- B. Lựa chọn các lãnh đạo
- C. Làm gương
- D. Quản lí công nghệ

ANSWER: A

16. Đâu không phải là đặc điểm nổi bật của các tổ chức phi lợi nhuận?

- A. Được điều hành bởi hội đồng quản trị có trả lương
- B. Được tài trợ thông qua sự đóng góp
- C. Hoạt động phi lợi nhuận
- D. Có sứ mệnh phục vụ cộng đồng

Đáp án: A

17. Khía cạnh văn hóa nào sau đây có thể hạn chế việc áp dụng phương pháp lãnh đạo có sự tham gia và trao quyền cho nhân viên?

- A. Khoảng cách quyền lực thấp (low power distance)
- B. Tính cá nhân (individualism)
- C. Né tránh bất định cao (high uncertainty avoidance)
- D. Định hướng dài hạn (long term orientation)

ANSWER: A

18. Trang là một nhà lãnh đạo luôn tự tin rằng mình là một người giỏi ủy thác công việc cho nhân viên. Mặc dù vậy, Trang thường xuyên thể hiện sự khó chịu và trách móc khi nhân viên làm sai, hoặc không đúng ý mình. Sau một khoảng thời gian, nhân viên đã từ chối các công việc được Trang ủy thác.

Trang đã sai ở đâu?

- A. Không tạo dựng được môi trường làm việc thoải mái và an toàn
- B. Không giám sát và cung cấp phản hồi cho nhân viên
- C. Chỉ ủy thác những công việc phức tạp
- D. Tất cả đều đúng

ANSWER: A

19. Thuật ngữ nào thường được sử dụng đúng nhất khi mô tả vai trò của người lãnh đạo trong nhóm?

- A. người hướng dẫn
- B. có tầm nhìn xa trông rộng
- C. tự lãnh đạo
- D. thành viên của đội

ANSWER: A

20. Điều nào sau đây không phải là một trong những yếu tố góp phần vào sự thành công của các đội nhóm?

- A. cạnh tranh
- B. lựa chọn cẩn thận các thành viên trong nhóm
- C. cam kết với mục tiêu của nhóm
- D. nhiệm vụ phức tạp

ANSWER: A

21. Đội (team) có tất cả các đặc điểm sau, ngoại trừ:

- A. các thành viên chịu trách nhiệm trước người quản lý
- B. các thành viên có chung một mục tiêu.
- C. các thành viên tin tưởng lẫn nhau.
- D. đạt được sức mạnh tổng hợp.

ANSWER: A

22. Yếu tố nào sau đây KHÔNG PHẢI cách để phát triển khả năng tự lãnh đạo (self-leadership)?

- A. Luôn đưa ra câu trả lời thay vì đặt câu hỏi
- B. Nghe nhiều và nói ít
- C. Thường xuyên có các suy nghĩ độc lập
- D. Không dễ dàng chiều theo người khác

ANSWER: A

23. Anh Thành là người rất năng động, có mối quan hệ xã hội rộng rãi. Anh ấy thường làm việc rất hiệu quả trong các nhiệm vụ bên ngoài văn phòng. Tuy nhiên, anh vẫn còn nhiều yếu điểm trong công việc. Mặc dù vậy anh vẫn được cấp trên ủy thác nhiều nhiệm vụ. Để trách việc ủy thác thất bại, cấp trên anh cần thực hiện các nội dung gợi ý dưới đây; NGOẠI TRỪ:

- A. Không nên can thiệp quá sâu khi đã ủy thác công việc
- B. Quan sát, phản hồi kịp thời
- C. Cung cấp thông tin, nguồn lực hỗ trợ khi cần
- D. Cung cấp những buổi đào tạo huấn luyện

ANSWER: A

24. Khi nào chúng ta không nên áp dụng việc lãnh đạo có sự tham gia?

- A. Tất cả đều đúng
- B. Khi chúng ta không có đủ thời gian
- C. Khi công việc đơn giản
- D. Khi nhân viên trong tổ chức thiếu tính cam kết

ANSWER: A

25. _____ là sự thay đổi mà kết quả của những hành động cụ thể và có ý thức của người lãnh đạo hoặc cấp dưới nhằm thay đổi tổ chức.

- A. Thay đổi có kế hoạch
- B. Thay đổi không có kế hoạch
- C. Tiến hóa
- D. Thay đổi mang tính cách mạng

ANSWER: A

26. _____ là sự thay đổi nhanh chóng và kịch tính.

- A. Thay đổi mang tính cách mạng
- B. Thay đổi có kế hoạch
- C. Thay đổi không có kế hoạch
- D. Tiến hóa

ANSWER: A

27. _____ đề cập đến quá trình cung cấp hỗ trợ để đảm bảo sự thay đổi sẽ trở thành lâu dài.

- A. Tái đồng
- B. Thay đổi
- C. Rã đồng
- D. Chuyển đổi

ANSWER: A

28. Quá trình thay đổi theo kế hoạch bao gồm _____ bước.

- A. sáu
- B. ba
- C. bốn
- D. năm

ANSWER: A

29. Trong khi thay đổi _____ giúp các nhà lãnh đạo vạch ra lộ trình cho sự thay đổi, thì thay đổi _____ thường diễn ra đột ngột và không thể đoán trước.

- A. có kế hoạch; không có kế hoạch
- B. tiến hóa; mang tính cách mạng
- C. không có kế hoạch; hội tụ

D. phá khung; hội tụ

ANSWER: A

30. Khía cạnh văn hóa nào sau đây có thể ảnh hưởng, khiến các nhân viên sợ hãi sự thay đổi?

- A. Mức độ né tránh bất định cao (high uncertainty avoidance)
- B. Mức độ né tránh bất định thấp (low uncertainty avoidance)
- C. Tính nam/Tính dương (masculinity)
- D. Tính nữ/Tính âm (femininity)

ANSWER: A

31. Khi đối mặt với sự thay đổi mang tính cách mạng và không có kế hoạch, sự lãnh đạo _____ và _____ có thể trở quan trọng hơn.

- A. lời cuốn; chuyển đổi
- B. dân chủ; quản lý theo kiểu câu lạc bộ
- C. định hướng môi quan hệ; định hướng nhiệm vụ
- D. đích thực; độc tài

ANSWER: A

32. Vì ngày càng có nhiều phụ nữ làm việc bên ngoài gia đình nên Giám đốc điều hành Andrea Jung của Avon đã thay đổi chiến lược tiếp thị và phân phối của tổ chức. Động lực cho sự thay đổi này được mô tả tốt nhất là?

- A. Nhân khẩu học và xã hội
- B. Xung đột
- C. Nội lực
- D. Công nghệ

ANSWER: A

33 _____ được định nghĩa là sự "Tập trung vào năng lực lãnh đạo của tổ chức để hoàn thành công việc thông qua nhà lãnh đạo"

- A. Phát triển năng lực lãnh đạo
- B. Phát triển nhà lãnh đạo
- C. Đào tạo lãnh đạo
- D. Hội thảo về lãnh đạo

ANSWER: A

34. Tất cả các yếu tố sau đây tạo nên cốt lõi của việc học, ngoại trừ:

- A. kiến thức cơ bản
- B. sẵn sàng học hỏi
- C. có khả năng học hỏi
- D. văn hóa tổ chức

ANSWER: A

35. _____ là một sự thay đổi hoặc tiến hóa liên tục, năng động và lâu dài xảy ra do những trải nghiệm học tập khác nhau.

- A. Phát triển

- B. Đào tạo
- C. Giáo dục
- D. Chương trình giảng dạy

ANSWER:A

36. _____ tập trung vào việc áp dụng kiến thức bao gồm các chủ đề như lập kế hoạch, thiết lập mục tiêu và giám sát.

- A. Phát triển kỹ năng
- B. Kiến thức cơ bản
- C. Phát triển cá nhân
- D. Sáng tạo

ANSWER: A

37. Chương trình phản hồi tăng cường (feedback intensive programs) thường hiệu quả tại các tổ chức _____

- A. có khoảng cách quyền lực thấp (low power distance)
- B. có văn hóa ngữ cảnh cao (high context culture)
- C. có định hướng dài hạn (long term oriented)
- D. Tất cả đều đúng

ANSWER: A

38. Phương pháp _____ được xem như bước đầu tiên trong quá trình phát triển lãnh đạo

- A. phát triển bản thân thông qua tự nhận thức (self-awareness)
- B. trải nghiệm thực tế (experience)
- C. học trong lớp học (classroom education)
- D. cố vấn (mentoring)

ANSWER: A

39. Tất cả là những câu hỏi thiết yếu được xem xét trong việc tạo ra các chương trình phát triển lãnh đạo; ngoại trừ:

- A. Làm thế nào để bạn ảnh hưởng đến người khác vì lợi ích cá nhân?
- B. Mọi người học như thế nào?
- C. Các yếu tố chính của các nhà lãnh đạo đang phát triển là gì?
- D. Các phương pháp tốt nhất để tạo ra sự thay đổi hành vi lâu dài là gì?

ANSWER: A

40. Whechien gần đây đã được thuê làm quản lý của một trung tâm làm vườn tại nhà ở địa phương. Trong tháng đầu tiên làm quản lý, anh đã tham gia 80 giờ đào tạo định hướng để làm quen với các chính sách và thủ tục của tổ chức. Yếu tố cốt lõi của việc học tập nào thể hiện rõ nhất ví dụ này?

- A. đủ kinh nghiệm phát triển
- B. sẵn sàng học hỏi
- C. có khả năng học hỏi

D. hỗ trợ không chính thức hiệu quả

ANSWER: A

II. PHẦN TỰ LUẬN (3 câu; 1.25 điểm/ câu 1, 1.25 điểm/ câu 2 và 2,5 điểm/ câu 3)

Tình huống:

Ông Toàn là Trưởng phòng dự án của một công ty lớn. Gần đây, ông nhận ra bản thân đang bị quá tải trong công việc, ông quyết định sẽ phải ủy thác một số công việc cho nhân viên của mình.

Trong số các nhân viên, cô My là người được ông Toàn lựa chọn ủy thác công việc. Mặc dù My chưa có thành tích đáng kể, ít khi hoàn thành công việc; nhưng đổi lại, cô rất vâng lời và hay hỏi ý kiến sếp. Ông Toàn nhận thấy nếu giao công việc cho My thì cô sẽ phải dựa vào ông để ra quyết định, ông sẽ kiểm soát được hoàn toàn công việc của cô. Bên cạnh đó, My cũng không thể cạnh tranh, hoặc làm ảnh hưởng đến vị trí của ông.

Sau khi tự khâm phục khả năng lựa chọn của mình, ông Toàn bắt đầu giao những công việc phức tạp cho My và để mặc cho cô làm việc. Vì không được đào tạo các kiến thức và kỹ năng cần thiết, không hiểu được ý sếp, nhiều lần My đã không hoàn thành được công việc. Mỗi lần như vậy, ông Toàn đã vô cùng tức giận và lớn tiếng trách móc. Ông tự nhủ rằng không thể hiểu được vì sao một người lại có thể phung phí cơ hội được ông trao cho như vậy.

Sau một tháng, ông Toàn nhận được đơn xin nghỉ việc của My. Cô cũng gửi thư khiếu nại lên cấp trên rằng ông Toàn đã trù dập nhân viên, khiến cô phải nghỉ việc.

Cùng lúc đó, các nhân viên trong phòng dự án cũng bắt đầu lan truyền tin đồn rằng ông Toàn có sự ưu ái cá nhân khi chỉ ủy thác công việc cho My, mà bỏ qua những nhân viên có năng lực.

Câu hỏi 1: (1.25 điểm)

- a. **Hãy nêu lợi ích của ủy thác** (0.5 điểm)
- b. **Các nguyên tắc ủy thác hiệu quả** (0.75 điểm)

Câu hỏi 2: (1.25 điểm)

- a. Ông Toàn có nên ủy thác công việc cho My hay không? (0.5 điểm)
- b. Vì sao? (0.75 điểm)

Câu hỏi 3: (2,5 điểm)

Tại sao việc ủy thác trong tình huống này không đạt hiệu quả? Hãy lấy dẫn chứng trong đề bài để minh họa cho các luận điểm của bạn.

ĐÁP ÁN PHẦN TỰ LUẬN VÀ THANG ĐIỂM

Phần câu hỏi	Nội dung đáp án	Thang điểm	Ghi chú
I. Trắc nghiệm		5.0	
Câu 1 – 40		0.125	
II. Tự luận		5.0	
Câu 1: a 0.5 điểm	<ul style="list-style-type: none"> Lãnh đạo có thời gian Cho phép nhân viên được tham gia nhiều hơn Cơ hội để nhân viên học hỏi Quan sát và đánh giá hoạt động của nhân viên Tạo động lực & sự hài lòng của nhân viên 	0.1 điểm/ ý	Sinh viên cần nêu được 5 ý
Câu 1: b 0.75 điểm	<ul style="list-style-type: none"> Ủy thác cả công việc dễ dàng và phức tạp Xác định rõ ràng mục tiêu Cung cấp sự hỗ trợ và mức độ trao quyền phù hợp Giám sát và cung cấp phản hồi Ủy thác công việc cho nhiều người khác nhau Tạo môi trường an toàn Tự phát triển khả năng huấn luyện 	0.15 điểm/ý	Sinh viên cần nêu được 5 ý
Câu 2: 1.25 điểm a. 0.5 điểm b. 0.75 điểm	<p>Tại sao việc ủy thác không đạt hiệu quả? Hãy lấy dẫn chứng trong đề bài để minh họa cho các luận điểm của bạn.</p> <p>a. Ông Toàn có nên ủy thác công việc cho My hay không?</p> <p>Ông Toàn Không nên ủy thác công việc cho My</p> <p>b. Lý do</p> <ul style="list-style-type: none"> Nhân viên chưa sẵn sàng: nhân viên không có năng lực, chưa được đào tạo 	a. 0.5 điểm/ ý đúng b. 0.25 điểm/ ý đúng	a. Trả lời đúng b. Sinh viên trả lời 3 ý đúng

	<ul style="list-style-type: none"> • Nhà lãnh đạo chưa sẵn sàng: nhà lãnh đạo chưa phát triển năng lực huấn luyện, chưa muốn chuyển giao quyền lực, cân nhắc các yếu tố khác... • Ủy thác công việc là để đào tạo, phát triển nhân viên, nhưng nhà lãnh đạo chỉ lo các yếu tố quyền lợi cá nhân • Lựa chọn cảm tính... 		
<p>Câu 3: 2.5 điểm</p>	<p>Tại sao việc ủy thác không đạt hiệu quả? Hãy lấy dẫn chứng trong đề bài để minh họa cho các luận điểm của bạn.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ủy thác công việc là ủy thác cả công việc dễ dàng và phức tạp để đào tạo nhân viên: ở đây chỉ giao các công việc phức tạp như một cách để đùn đẩy công việc • Nhân viên không được xác định rõ mục tiêu và kỳ vọng: không hiểu được ý sếp • Không hỗ trợ nhân viên • Không giám sát, phản hồi nhận xét • Chỉ ủy thác cho một người, và là người không có năng lực, tạo cảm giác bất công • Môi trường làm việc không thoải mái, thường xuyên bị trách mắng 	<p>0.5 điểm/ ý</p>	<p>Sinh viên cần trả lời 5 ý đúng. Mỗi ý đúng kèm dẫn chứng được 0.5 điểm; Mỗi ý đúng không kèm dẫn chứng được 0.25 điểm; Mỗi dẫn chứng được liệt kê mà không minh họa điều gì được 0.25 điểm]</p>

	<ul style="list-style-type: none">Nhà lãnh đạo không có khả năng huấn luyện, không theo sát, hỗ trợ nhân viên.		
	Điểm tổng	10.0	

TP. Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 03 năm 2024
Giảng viên ra đề



|Trần Thị Ái Vy

Giảng viên biên soạn đề thi: Trần Thị Ái Vy
Người duyệt đề

Trưởng (Phó) Khoa/Bộ môn kiểm duyệt đề thi: Nguyễn Vũ Huy