

TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN LANG

ĐƠN VỊ: KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

**ĐỀ THI VÀ ĐÁP ÁN**  
**THI KẾT THÚC HỌC PHẦN**  
**Học kỳ 3 , năm học 2023 – 2024**

**I. Thông tin chung:**

Tên học phần:	QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI TRONG TỔ CHỨC		
Mã học phần:	71MANA30073	Số tín chỉ:	3
Mã nhóm lớp học phần:	233_71MANA30073_01 (K27Q)		
Hình thức thi: <b>Trắc nghiệm kết hợp Tự luận</b>	Thời gian làm bài:	<b>75</b>	phút
<i>Thí sinh được tham khảo tài liệu:</i>	<input type="checkbox"/> Có	<input checked="" type="checkbox"/> Không	

**II. Các yêu cầu của đề thi nhằm đáp ứng CLO**

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)
<b>CLO1</b>	Giải thích được các khái niệm và nguyên tắc cơ bản của quản trị sự thay đổi trong tổ chức, bao gồm: Các loại áp lực dẫn đến sự cần thiết phải thay đổi; Các nguyên tắc liên quan đến việc phát triển và truyền thông sự cần thiết phải thay đổi; Các mô hình tiêu biểu của sự thay đổi; Các ảnh hưởng đến sự thay đổi...	Trắc nghiệm	60%	1 – 30	6	
<b>CLO3</b>	Có kỹ năng phân tích, tổng hợp, tư duy phản biện khi vận dụng kiến thức học phần để nhận diện những loại hình thay đổi cần thiết trong tổ chức, làm cơ sở cho việc phát triển các chiến lược và kế hoạch quản lý sự thay đổi hiệu quả.	Tự luận	40%	2 câu	4	

### III. Nội dung câu hỏi thi

#### PHẦN TRẮC NGHIỆM (6 điểm/30 câu; 0.2 điểm/câu)

**1. "Tăng cường tương tác và cập nhật thông tin kịp thời để tạo sự đồng lòng trong hành động của tổ chức" là biểu hiện của mục đích nào trong việc can thiệp giữa các nhóm?**

- A. Thúc đẩy hợp tác chung giữa các nhóm để giảm thiểu xung đột.
- B. Xác định những điểm bất đồng chung giữa các nhóm.
- C. Giải quyết mâu thuẫn trực tiếp giữa các nhóm.
- D. Điều chỉnh thành viên giữa các nhóm.

ANSWER: A

**2. Để tránh hiểu nhầm, nhà quản trị cần phải:**

- A. Thực hiện đầy đủ các bước để đảm bảo thông tin rõ ràng và minh bạch.
- B. Tổ chức cuộc họp cởi mở để mọi người chia sẻ quan điểm.
- C. Luôn có mặt trong quá trình thay đổi để giải thích chi tiết hướng đi mới.
- D. Nỗ lực hạn chế tối đa sự hiểu nhầm trong quá trình giao tiếp.

ANSWER: A

**3. Trước khi triển khai thay đổi trong tổ chức, điều cần thiết nhất là:**

- A. (i) Truyền tải thông tin rõ ràng và kịp thời đến những người liên quan.
- B. (ii) Xây dựng kế hoạch chi tiết với các hành động cụ thể để đảm bảo sự thay đổi thành công.
- C. (iii) Phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng nhóm, lãnh đạo và bộ phận liên quan.
- D. Thực hiện đầy đủ tất cả các bước (i) (ii) (iii).

ANSWER: A

**4. Điểm yếu chính của kênh truyền thông gián tiếp là gì?**

- A. Gây khó khăn trong việc tiếp nhận phản hồi từ người nhận.
- B. Dễ dẫn đến hiểu sai ý nghĩa thông điệp.
- C. Thông tin dễ bị bóp méo và truyền sai lệch.
- D. Kết hợp cả ba điểm yếu trên.

ANSWER: A

**5. Mục tiêu phát triển của tổ chức hướng đến:**

- A. Phát triển năng lực và tiềm năng của con người.
- B. Tăng cường lợi nhuận và sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

- C. Hỗ trợ sự phát triển của các tổ chức khác.
- D. Không có đáp án nào đúng.

ANSWER: A

**6. Trong quá trình thực thi thay đổi, nhà quản trị nên:**

- A. (i) Luôn theo sát phản ứng của nhân viên và đánh giá hiệu quả thực thi.
- B. (iii) Luôn minh bạch và giải thích rõ ràng về quá trình thay đổi cho mọi thành viên.
- C. (iii) Cung cấp cam kết và bảo đảm lợi ích cho nhân viên để họ yên tâm tham gia thay đổi.
- D. Thực hiện đầy đủ cả ba bước (i) (ii) (iii).

ANSWER: A

**7. Trong thời đại toàn cầu hóa, ngành nào đã áp dụng chiến lược truyền thông thực sự hiệu quả ở nhiều khía cạnh?**

- A. Ngành thời trang.
- B. Ngành vận tải.
- C. Ngành sản xuất trang thiết bị điện tử.
- D. Ngành thực phẩm.

ANSWER: A

**8. Tổ chức nên cung cấp thông tin cần thiết cho các bên liên quan, bao gồm:**

- A. Tất cả các đối tượng có liên quan đến sự phát triển và thành công của tổ chức.
- B. Các nhân viên có trách nhiệm và nghĩa vụ với tổ chức.
- C. Các nhà cung cấp, khách hàng và đối tác của tổ chức.
- D. Giám đốc văn phòng và các trung tâm.

ANSWER: A

**9. Trong một số tổ chức, những thói quen cũ, cái bóng của quá khứ vẫn tồn tại. Điều này được thể hiện rõ nhất ở đâu?**

- A. Sử dụng mô tả công việc lỗi thời không còn phù hợp với sự phát triển của tổ chức.
- B. Phương pháp phỏng vấn tuyển dụng không đáp ứng được yêu cầu của sự phát triển tổ chức.
- C. Tiêu chuẩn tuyển dụng không được cập nhật theo sự phát triển của tổ chức.
- D. Thiếu cơ hội phát triển cá nhân phù hợp với sự tăng trưởng và phát triển của tổ chức.

ANSWER: A

**10. Khi xem xét mục tiêu của tổ chức, không cần lưu tâm đến:**

- A. Yếu tố chủ quan.
- B. Mục tiêu chung và mục tiêu của từng bộ phận.

- C. Mục tiêu ngắn hạn và lâu dài.
- D. Các yếu tố SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

ANSWER: A

**11. Mức -2 trong thang đo Likert Scale thể hiện điều gì?**

- A. Phản đối mạnh mẽ và tạo ra rào cản đối với sự thay đổi.
- B. Trung lập (không phản đối cũng như không ủng hộ).
- C. Phản đối sự thay đổi nhưng không có hành động tiêu cực.
- D. Ủng hộ nhưng không chủ động hỗ trợ.

ANSWER: A

**12. Phương pháp thiết kế lại tổ chức bao gồm:**

- A. Thay đổi cơ cấu tổ chức và quy trình làm việc để tối ưu hóa hiệu quả.
- B. Thay đổi cơ cấu tổ chức và đơn giản hóa công việc.
- C. Thay đổi quy trình làm việc và làm phong phú công việc.
- D. Không có đáp án nào đúng.

ANSWER: A

**13. Yếu tố nào KHÔNG phải là nguyên tắc trong một thông điệp?**

- A. Người nhận luôn đồng tình với thông điệp.
- B. Người nhận phải hiểu rõ nội dung thông điệp.
- C. Từ ngữ sử dụng trong thông điệp phải rõ ràng.
- D. Trình tự ý tưởng trong thông điệp phải hợp lý.

ANSWER: A

**14. Để mọi người hiểu thông điệp và hành động theo yêu cầu, nhà quản trị cần đảm bảo:**

- A. (i) Xác nhận tổ chức đã thực hiện đầy đủ các bước truyền thông và đạt được hiệu quả mong muốn.
- B. (ii) Thông điệp được truyền tải một cách hiệu quả, tức là nhanh chóng, rộng rãi và dễ hiểu.
- C. Cả hai ý (i) và (ii) đều đúng.
- D. Cả hai ý (i) và (ii) đều sai.

ANSWER: A

**15. Can thiệp tương tác trong hoạt động của tổ chức được thực hiện thông qua:**

- A. (i) Cung cấp hỗ trợ và tư vấn cho nhân viên.
- B. (ii) Tăng cường kiểm soát và quản lý hoạt động.
- C. Cả hai cách (i) và (ii) đều đúng.
- D. Cả hai cách (i) và (ii) đều sai.

ANSWER: A

**16. Bài học kinh nghiệm thành công của CEO trên thế giới về mô hình tổ chức trong hoạt động doanh nghiệp là gì?**

- A. Luôn thay đổi để trở thành đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường toàn cầu.
- B. Thay đổi vượt qua giới hạn ngành nghề truyền thống.
- C. Luôn học hỏi và áp dụng các mô hình tổ chức tiên tiến.
- D. Đột phá công nghệ để tối ưu hóa chi phí sản xuất.

ANSWER: A

**17. Khi tổ chức thực hiện thay đổi, ai là động lực và đối tượng chính để việc thực hiện phát triển tổ chức được thành công?**

- A. Con người.
- B. Khách hàng.
- C. Nhà quản lý.
- D. Đối tác.

ANSWER: A

**18. Thay đổi đón đầu diễn ra khi nào?**

- A. (i) Khi các nhà quản trị thực hiện những thay đổi để đón trước các sự kiện sắp xảy ra hoặc khi tổ chức bắt đầu tham gia vào một xu hướng mới.
- B. (ii) Khi tổ chức thực hiện những thay đổi cơ bản trong cách thức kinh doanh.
- C. (iii) Khi tổ chức bị buộc phải thay đổi để thích nghi với những thay đổi trong môi trường bên trong và bên ngoài.
- D. Tất cả các phương án (i) (ii) (iii) đều đúng.

ANSWER: A

**19. Các điểm tựa về vật chất được củng cố cho sự thay đổi là:**

- A. Cung cấp thêm nguồn lực cho quá trình thay đổi.
- B. So sánh kết quả đạt được với mục tiêu đặt ra cho chương trình thay đổi.
- C. Đánh giá và giám sát tiến độ của chương trình thay đổi.
- D. Sử dụng các phương pháp tối ưu hóa thời gian và hiệu quả của thay đổi.

ANSWER: A

**20. Khi tổ chức nhận thấy mục tiêu và kế hoạch hoạt động không đạt hiệu quả, nhà quản trị cần:**

- A. Can thiệp để điều chỉnh hoặc thay đổi kế hoạch trước đó.
- B. Thực hiện những thay đổi để điều chỉnh hoặc thay đổi kế hoạch trước đó.
- C. Can thiệp để điều chỉnh kế hoạch hoặc giữ nguyên kế hoạch trước đó.
- D. Không có đáp án nào đúng.

ANSWER: A

**21. Yếu tố nào KHÔNG đúng về truyền thông?**

- A. Bộ phận truyền thông là bắt buộc phải có trong mọi doanh nghiệp.
- B. Truyền thông là hoạt động thường xuyên.
- C. Truyền thông đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của tổ chức.
- D. Truyền thông là cần thiết để tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp với các bên liên quan.

ANSWER: A

**22. Trong các yếu tố sau, yếu tố nào là quan trọng nhất để đảm bảo sự thành công của một chương trình thay đổi?**

- A. Sự ủng hộ và cam kết từ phía lãnh đạo cấp cao.
- B. Việc truyền thông hiệu quả đến tất cả các thành viên trong tổ chức.
- C. Sự sẵn sàng của nhân viên để thay đổi.
- D. Việc sử dụng các công cụ và kỹ thuật quản lý thay đổi phù hợp.

ANSWER: A

**23. Câu nào mô tả chính xác về hiệu ứng domino?**

- A. Một phản ứng chuỗi bắt đầu từ một điểm và ảnh hưởng đến các điểm kế tiếp theo một chuỗi liên hoàn.
- B. Hiệu ứng chống đối.
- C. Phản ứng tiêu cực trong đám đông.
- D. Phản ứng tích cực của tập thể.

ANSWER: A

**24. Sự lựa chọn quy trình truyền thông đầy đủ hay rút gọn phụ thuộc vào:**

- A. Sự quyết định của nhà quản trị.
- B. Sự thay đổi của nhà quản trị.

- C. Sự nhận thức của nhà quản trị.
- D. Không có đáp án nào đúng.

ANSWER: A

**25. “Chương trình thay đổi toàn diện, triệt để và mang tính đột phá nhất” - là nói đến chương trình thay đổi nào?**

- A. Chương trình tái cấu trúc tổ chức.
- B. Chương trình cắt giảm chi phí.
- C. Chương trình thay đổi văn hóa tổ chức.
- D. Chương trình thay đổi cơ cấu tổ chức.

ANSWER: A

**26. “Tập trung vào việc thay đổi trách nhiệm và công việc cụ thể của nhân viên” - là nói về phương pháp nào?**

- A. Phương pháp dựa vào công việc.
- B. Phương pháp dựa trên công nghệ thông tin.
- C. Phương pháp thiết kế lại tổ chức.
- D. Phương pháp dựa trên con người.

ANSWER: A

**27. Theo bước đánh giá hiện trạng để lựa chọn hình thức thay đổi, có mấy yếu tố môi trường quan trọng nhất quyết định đến sự thay đổi tổ chức?**

- A. Khách hàng, công nghệ, đối thủ cạnh tranh và đội ngũ nhân viên.
- B. Môi trường bên trong, bên ngoài, vi mô, vĩ mô và đối thủ cạnh tranh.
- C. Môi trường vi mô và vĩ mô.
- D. Môi trường bên trong và bên ngoài.

ANSWER: A

**28. Thiết kế lại cơ cấu tổ chức, cần phải làm như thế nào?**

- A. (i) Thay đổi cách thức phân bổ quyền lực, trách nhiệm và kiểm soát trong tổ chức.
- B. (ii) Tập trung vào những thay đổi về cơ cấu bên trong tổ chức.
- C. (iii) Tổ chức lại các phòng ban, thay đổi người phụ trách, hợp nhất hoặc tổ chức lại các bộ phận.
- D. Tất cả các ý (i) (ii) (iii) đều sai.

ANSWER: A

**29. Bước cuối cùng trong việc xác định tiến trình thay đổi là gì?**

- A. Tiếp tục thay đổi và rút kinh nghiệm để điều chỉnh.
- B. Tìm kiếm giải pháp cho sự thay đổi.
- C. Chẩn đoán những vấn đề cần thay đổi của tổ chức.
- D. Thực hiện thay đổi.

ANSWER: A

**30. Để hình thành giải pháp cho chương trình thay đổi, cần những nhóm giải pháp nào?**

- A. Nhóm giải pháp về cơ cấu tổ chức, về con người, về nhiệm vụ, về công nghệ.
- B. Nhóm giải pháp về cơ cấu tổ chức, về kỹ thuật, về nhiệm vụ.
- C. Nhóm giải pháp về con người, về nhiệm vụ, về kỹ thuật, cơ cấu tổ chức.
- D. Nhóm giải pháp về con người, về công nghệ, về kỹ thuật.

ANSWER: A

**PHẦN TỰ LUẬN (04 điểm)****Nokia- Nỗ lực vượt qua khủng hoảng và bài học về sự thích nghi.**

Nokia, từng là ông vua thống trị thị trường điện thoại di động trong suốt những năm 2000, đã phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng khi kỷ nguyên smartphone bùng nổ. Năm 2007, sự xuất hiện của iPhone đã làm đảo lộn thị trường, nhưng Nokia vẫn bám víu vào hệ điều hành Symbian lỗi thời, thiếu đi sự linh hoạt để thích ứng với xu hướng mới. Hệ quả là doanh thu sụt giảm mạnh, thị phần bị thu hẹp đáng kể, và Nokia đứng trên bờ vực sụp đổ. Stephen Elop, CEO mới được bổ nhiệm vào năm 2010, nhận thức rõ tình hình nguy cấp và đưa ra chiến lược "Nokia Reinvention" nhằm chuyển đổi Nokia từ một nhà sản xuất điện thoại di động thành một nhà cung cấp dịch vụ và giải pháp công nghệ.

Ông Elop đã thay đổi văn hóa của Nokia từ một tổ chức tập trung vào sản phẩm sang một tổ chức tập trung vào khách hàng, khuyến khích nhân viên nghĩ khác biệt, sáng tạo và linh hoạt để thích nghi với thị trường thay đổi nhanh chóng. Ông tinh giản bộ máy quản lý, cắt giảm chi phí, và tập trung vào việc cải thiện hiệu quả hoạt động của Nokia. Elop đã tập trung nguồn lực vào các lĩnh vực có tiềm năng phát triển như mạng lưới di động, dịch vụ bản đồ, và thiết bị mạng. Ông hợp tác với Microsoft để phát triển hệ điều hành Windows Phone, tạo ra một sản phẩm cạnh tranh với iOS và Android.

Elop đã xây dựng một nhóm lãnh đạo mới, trao quyền cho họ đưa ra những ý tưởng mới và thực hiện những thay đổi cần thiết. Ông truyền thông tầm nhìn mới cho nhân viên, thuyết phục họ tin tưởng vào chiến lược thay đổi và đồng lòng thực hiện. Elop đã tập trung vào việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, đồng thời hợp tác với các đối tác để tạo ra những thành công ban đầu, như việc phát triển Windows Phone. Ông liên tục đánh giá và điều chỉnh chiến lược, dựa trên phản hồi từ khách hàng và thị trường để đảm bảo rằng Nokia vẫn đang trên đúng hướng. Cuối cùng, Elop đã tạo ra một văn hóa mới tại Nokia, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và thích nghi với thị trường thay đổi. Tuy nhiên, dù Elop đã nỗ lực hết mình, Nokia vẫn không thể thoát khỏi cuộc khủng hoảng. Năm 2013, Nokia buộc phải bán mảng kinh doanh điện thoại di động cho Microsoft, đánh dấu sự kết thúc của một kỷ nguyên.



**Câu Hỏi:**

1. Theo bạn thì Elop đã tiến hành thay đổi dựa vào mô hình tiếp cận thay đổi nào trong các mô hình đã được học? Mô tả ngắn gọn các bước của mô hình này (02 điểm).
2. Hãy cho biết các bước thay đổi ở Nokia được thực thi cụ thể như thế nào? (02 điểm).

-----**HẾT**-----

## ĐÁP ÁN PHẦN TỰ LUẬN VÀ THANG ĐIỂM

Phần câu hỏi	Nội dung đáp án	Thang điểm	Ghi chú
<b>I. Trắc nghiệm</b>		<b>6.0</b>	
Câu 1 – 30		0.2	
<b>II. Tự luận</b>		<b>4.0</b>	
Nội dung 1.	<p>Nêu được Mô hình thay đổi 8 bước của John P.Kotter và 8 bước:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Bước 1</u>: Tạo tính cấp bách (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 2</u>: Thành lập nhóm dẫn đường/Tạo nhóm liên minh mạnh (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 3</u>: Phát triển tầm nhìn và xây dựng chiến lược cho sự thay đổi (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 4</u>: Truyền đạt tầm nhìn thay đổi. (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 5</u>: Trao quyền tối đa/ Loại bỏ trở ngại (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 6</u>: Tạo ra thắng lợi/ Chiến thắng ngắn hạn (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 7</u>: Củng cố kết quả và tạo nhiều thay đổi hơn/Hợp nhất cải tiến (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 8</u>: Biến những thay đổi thấm nhuần vào văn hóa tổ chức (0.25 điểm)</li> </ul>	2.0	
Nội dung 2.	<p>Phân tích cụ thể các bước Nokia đã thực hiện như thế nào:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Bước 1</u>: Tạo tính cấp bách: Elop đã nhận thức được tình hình nguy cấp của Nokia khi iPhone ra mắt và Symbian đã lỗi thời (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 2</u>: Thành lập nhóm dẫn đường/Tạo nhóm liên minh mạnh. Elop đã xây dựng một nhóm lãnh đạo mới gồm những người có kinh nghiệm và tầm nhìn, hỗ trợ ông trong việc thực hiện chiến lược (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 3</u>: Phát triển tầm nhìn và xây dựng chiến lược cho sự thay đổi. Elop đã định hình lại tầm nhìn cho Nokia, chuyển đổi từ nhà sản xuất điện</li> </ul>	2.0	

	<p>thoại di động thành nhà cung cấp dịch vụ và giải pháp công nghệ (0.25 điểm)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Bước 4:</u> Truyền đạt tầm nhìn thay đổi. Elop đã truyền thông tầm nhìn mới cho nhân viên, thuyết phục họ tin tưởng vào chiến lược thay đổi và đồng lòng thực hiện (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 5:</u> Trao quyền tối đa/ Loại bỏ trở ngại. Elop đã trao quyền cho các nhóm lãnh đạo, khuyến khích họ đưa ra những ý tưởng mới và thực hiện những thay đổi cần thiết (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 6:</u> Tạo ra thắng lợi/ Chiến thắng ngắn hạn. Elop đã tập trung vào việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, đồng thời hợp tác với các đối tác để tạo ra những thành công ban đầu, như việc phát triển Windows Phone (0.25)</li> <li>- <u>Bước 7:</u> củng cố kết quả và tạo nhiều thay đổi hơn/Hợp nhất cải tiến). Elop đã liên tục đánh giá và điều chỉnh chiến lược, dựa trên phản hồi từ khách hàng và thị trường để đảm bảo rằng Nokia vẫn đang trên đúng hướng (0.25 điểm)</li> <li>- <u>Bước 8:</u> Biến những thay đổi thẩm nhuần vào văn hóa tổ chức. Elop đã tạo ra một văn hóa mới tại Nokia, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và thích nghi với thị trường thay đổi (0.25 điểm)</li> </ul>		
	<b>Điểm tổng</b>	<b>10.0</b>	

*TP. Hồ Chí Minh, ngày 29 tháng 06 năm 2024*

**Người duyệt đề**

**Giảng viên ra đề**

**Nguyễn Vũ Huy**

**Phạm Thiên Vũ**