

ĐỀ THI VÀ ĐÁP ÁN
THI KẾT THÚC HỌC PHẦN
Học kỳ 1, năm học 2024-2025

I. Thông tin chung

Tên học phần:	KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO			
Mã học phần:	71MANA40063		Số tín chỉ:	3
Mã nhóm lớp học phần:	241_71MANA40063_01,02			
Hình thức thi: Trắc nghiệm kết hợp Tự luận		Thời gian làm bài:	75	phút
<i>Thí sinh được tham khảo tài liệu:</i>	☐ Có		☒ 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;2;4;5;7;8;9; 11; 12; 13;14;16;17;19;20; 21; 22;23; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 33; 34; 35; 36; 37;38.	3.75	
CLO2	Phân tích vấn đề	Trắc nghiệm	2.5%	3;10;18;31;39	0.625	
CLO2	Ứng dụng vào thực tiễn	Trắc nghiệm	2.5%	6;15;24;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	
CLO2	Ứng dụng vào thực tiễn	Tự luận	10%	Tự luận: câu 3	2.5	

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

1. Điều nào sau đây không phải là một trong những yếu tố cần thiết tạo nên lãnh đạo lôi cuốn?

- A Tổ chức
- B Đặc điểm của người lãnh đạo
- C Đặc điểm của nhân viên/ người đi theo
- D Tình huống/ Ngoại cảnh

ANSWER: A

2. Phong cách lãnh đạo lôi cuốn, truyền cảm hứng thường có hiệu quả khi nào?

- A Khi môi trường lãnh đạo rơi vào những hoàn cảnh khó khăn, ngặt nghèo
- B Khi doanh nghiệp cần mở rộng quy mô
- C Khi những người đi theo không có nhu cầu cao về sự phát triển
- D Khi doanh nghiệp đang phát triển ổn định

ANSWER: A

3. Trong các nền văn hóa nho giáo như Nhật Bản và Trung Quốc, các nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn xuất hiện dựa trên điều nào dưới đây?

- A Có năng lực xuất chúng và lòng dũng cảm khi đối mặt với các quyết định về đạo đức
- B Có lòng nhiệt thành với tôn giáo
- C Có sự quyết đoán và giao tiếp một cách trực diện
- D Có mối liên kết tình cảm mãnh liệt với những người đi theo họ

ANSWER: A

4. Nội dung nào sau đây là một trong những điểm đặc biệt của phong cách lãnh đạo có sức cuốn hút (charismatic leadership)?

- A. Làm nổi bật tầm quan trọng của mối liên kết về cảm xúc giữa nhà lãnh đạo và nhân viên
- B. Chú trọng đến lãnh đạo cấp trung.
- C. Chỉ ra tầm quan trọng của nhiệm vụ
- D. Cho phép chúng ta đo lường các đặc điểm cá nhân chính xác hơn

ANSWER: A

5. Tùng làm cho nhân viên thực hiện yêu cầu anh ấy mong muốn bằng cách dọa rằng nếu họ không tuân theo thì sẽ sa thải họ. Tùng đang dùng nguồn quyền lực cá nhân nào dưới đây?

- A Ép buộc
- B Chuyên gia
- C Hợp pháp
- D Ủy quyền

ANSWER: A

6. Đức đã trải qua quá trình đào tạo để trở thành một nhà lãnh đạo mang tính chuyển đổi. Anh ấy đã học được cách đưa ra tầm nhìn và sự tự tin trong dự án. Dựa trên sự đào tạo đó, anh ấy nên làm gì nữa?

- A Thiết lập mối quan hệ cá nhân với những người đi theo
- B Đối xử với mọi người bình đẳng và công bằng
- C Tạo cấu trúc báo cáo rõ ràng
- D Khuyến khích nhân viên bằng khen thưởng và trừng phạt

ANSWER: A

7. Điều không phải là đặc điểm của mô hình lãnh đạo thành thật?

- A Thể hiện xu hướng ái kỷ
- B Hiểu mục đích riêng của họ
- C Thực hành các giá trị vững chắc
- D Thể hiện tính kỷ luật

ANSWER: A

8. Khả năng tiết lộ và chia sẻ thông tin về bản thân một cách thích hợp đề cập đến thành phần nào của khả năng lãnh đạo thành thật?

- A Minh bạch
- B Tự nhận thức
- C Khách quan
- D Hành vi được thúc đẩy bởi niềm tin cá nhân

ANSWER: A

9. Tổ chức càng _____, quyền lực và quyền quyết định của lãnh đạo cấp cao nhất càng _____?

- A Nhỏ, lớn
- B Phức tạp, nhỏ
- C Đa dạng, lớn
- D Không chắc chắn, nhỏ

ANSWER: A

10. Iris là một người quản lý người Úc, đang trên đường tới Mexico để quản lý một bộ phận. Cô ấy đã thử nhiều lần về việc làm cho nhân viên tham gia vào quá trình và gợi ý các cách thức tổ chức công việc, nhưng chưa thành công lắm. Nhân viên người Mexico e ngại tham gia vào việc này, có thể bởi vì nguyên nhân nào dưới đây?

- A Khoảng cách quyền lực cao ở văn hóa Mexico
- B Văn hóa giàu ngữ cảnh ở Mexico
- C Iris không có khả năng
- D Nhân viên ở Mexico không đủ tự tin

ANSWER: A

11. Các nhà quản lý cấp trung/ ở giai đoạn giữa của sự nghiệp quản lý trong cuộc đời phải đối mặt với những thách thức nào liên quan đến quyền lực?

- A. Sử dụng quyền lực một cách có đạo đức
- B. Chia sẻ quyền lực
- C. Xây dựng uy tín
- D. Đưa ra phần thưởng công bằng

ANSWER: A

12. Nhà lãnh đạo chiến lược nào sẽ tập trung vào hiệu quả và bảo vệ tổ chức khỏi sự thay đổi và xây dựng một tổ chức tập trung và đồng nhất?

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

ANSWER: A

13. Theo các học thuyết về lãnh đạo liên quan tới văn hóa, nền văn hóa nào dưới đây đánh giá cao nhất các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng và có tầm nhìn?

- A Mỹ Latin và các quốc gia Bắc Âu
- B Trung Đông và Nam Âu
- C Đông Á và châu Phi
- D Đông Nam Á và Đức

ANSWER: A

14. Điểm chung giữa nhiều lãnh đạo nữ cấp cao là?

- A Trao quyền cho nhân viên
- B Sợ thất bại
- C Thiếu kinh nghiệm quốc tế
- D Kỹ năng tài chính xuất sắc

ANSWER: A

15. Quốc hiếm khi công khai bình luận hay chỉ trích hành động của quản lý và nhân viên. Thay vào đó, anh cẩn thận lựa chọn những người mà anh tin là có tiềm năng, mời họ tham dự các cuộc họp và sự kiện xã hội, đồng thời cho phép họ có nhiều thời gian hơn với anh. Hành vi của Quốc là một ví dụ về quy trình nào mà các nhà lãnh đạo cấp cao sử dụng để gây ảnh hưởng đến tổ chức của họ?

- A Hệ thống khen thưởng không chính thức
- B Quyết định trực tiếp
- C Thăng tiến
- D Hình mẫu

ANSWER: A

16. Sứ mệnh vì lợi ích cộng đồng của các tổ chức phi lợi nhuận, cùng với sự tham gia tự nguyện của nhiều người đóng góp, đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải thực hành một phong cách lãnh đạo như thế nào?

- A Hợp tác
- B Định hướng
- C Tập quyền
- D Định hướng công việc

ANSWER: A

17. Theo Daniel Goleman, trí tuệ cảm xúc không bao gồm điều gì sau đây?

- A. Thao túng cảm xúc của người khác
- B. Tự nhận diện cảm xúc của bản thân
- C. Nhận diện được cảm xúc của người khác
- D. Quản lý được cảm xúc của bản thân

ANSWER: A

18. Lâm là một nhà lãnh đạo có năng lực chuyên môn rất tốt. Mặc dù vậy, khi khối lượng công việc tăng cao, anh nhận thấy mình đã bị quá tải. Khi sếp yêu cầu Lâm ủy thác một số công việc cho nhân viên của mình, anh trả lời:

“Tôi sợ nhân viên của mình còn mới, sẽ gây ra sai sót trong công việc”

Ở vị trí sếp của Lâm, bạn sẽ trả lời Lâm như thế nào để anh chấp nhận ủy thác công việc và trao quyền cho nhân viên?

- A. Khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận các sai lầm là bình thường trong quá trình phát triển, và tạo cơ hội để phát triển nhân viên cũng là một việc mà nhà lãnh đạo nên làm
- B. Chỉ một số công việc là không thể ủy thác, hãy cân bằng những việc dễ dàng và khó khăn khi ủy quyền
- C. Hãy dành thời gian đó để huấn luyện nhân viên; điều này sẽ tiết kiệm thời gian trong dài hạn
- D. Tất cả đều đúng

ANSWER: A

19. Đặc điểm nào sau đây cần thiết trong quản trị các mối quan hệ?

- A. Biết giới hạn và kỳ vọng trong một mối quan hệ
- B. Đề đôi phương dẫn dắt
- C. Hy sinh lợi ích cho người khác
- D. Chỉ lắng nghe, không góp ý khi xảy ra mâu thuẫn

ANSWER: A

20. Sự đa dạng của các thành viên trong một nhóm sẽ giúp nhóm đạt được một số lợi ích, ngoại trừ điều nào dưới đây?

- A. Ít tranh cãi, mâu thuẫn hơn
- B. Sáng tạo hơn
- C. Ra quyết định tốt hơn với các công việc phức tạp
- D. Tránh tư duy nhóm

ANSWER: A

21. Điều nào sau đây KHÔNG PHẢI là lợi ích của việc ủy thác công việc?

- A. Làm tăng quyền lực cho nhân viên
- B. Cho nhân viên có cơ hội học hỏi
- C. Cho nhà lãnh đạo thời gian để làm công tác chiến lược
- D. Tăng cường động lực và sự hài lòng của nhân viên

ANSWER: A

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

- A. Khi chúng ta có đủ thời gian
- B. Khi công việc đơn giản
- C. Khi văn hóa tổ chức có tính thứ bậc cao
- D. Tất cả đều đúng

ANSWER: A

23. Điều nào sau đây giúp phân biệt đội (team) với nhóm (group)?

- A. Các thành viên trong nhóm chia sẻ khả năng lãnh đạo.
- B. Các thành viên trong nhóm chịu trách nhiệm trước người quản lý.
- C. Các thành viên trong nhóm thường xuyên xảy ra xung đột.

D. Các thành viên trong nhóm hoàn thành mục tiêu của mình.

ANSWER: A

24. Nhóm của Hoa Anh được hình thành từ nhiều phòng ban khác nhau, từ nhiều khu vực khác nhau của một công ty đa quốc gia, và có nhiệm vụ đề xuất một phương án gia nhập thị trường mới. Nhóm tự quản lý công việc của riêng mình, có các thành viên có chuyên môn khác nhau, chia sẻ quyền lãnh đạo và quyền thực hiện các quyết định của riêng mình trong hoạt động điều phối. Dựa trên mô tả này, nhóm này là:

- A. Nhóm tự quản
- B. Nhóm hiệu quả
- C. Nhóm tiên phong
- d. Nhóm có tinh thần trách nhiệm cao

ANSWER A

25. Phản ứng của nhân viên đối với sự thay đổi bất thường thường đúng với những nội dung sau đây, NGOẠI TRỪ?

- A Tiếp nhận nhiệt tình
- B Chống cự
- C Tin rằng sự thay đổi khó thực hiện
- D Có cảm giác lo sợ

ANSWER: A

26. _____ và _____ là hai nhóm yếu tố chính thúc đẩy sự thay đổi của tổ chức.

- A Ngoại lực; nội lực
- B Chuyên quyền; dân chủ
- C Nhân khẩu học; công nghệ
- D Kinh tế; chính trị

ANSWER: A

27. _____ là sự thay đổi xảy ra khi người lãnh đạo hoặc cấp dưới nỗ lực một cách có chủ ý trong việc thay đổi nhằm đáp lại một áp lực hoặc vấn đề cụ thể.

- A Thay đổi có kế hoạch/ Planned change
- B Thay đổi không có kế hoạch/ Unplanned change
- C Cách mạng phá vỡ khuôn khổ
- D Tiến hóa

ANSWER: A

28. _____ là sự thay đổi xảy ra ngẫu nhiên, đột xuất không nằm trong dự tính, không nảy sinh nhằm giải quyết vấn đề.

- A Thay đổi không có kế hoạch/ Unplanned change
- B Thay đổi có kế hoạch/ Planned change
- C Cách mạng phá vỡ khuôn khổ
- D Tiến hóa

ANSWER: A

29. Thực hiện công tác chuẩn bị, giúp mọi người trong tổ chức hiểu về nhu cầu thay đổi mô tả giai đoạn nào dưới đây theo mô hình thay đổi của Kurt Lewin.

- A Rã đông
- B Thay đổi
- C Tái đông
- D Biến đổi

ANSWER: A

30. _____ là khả năng liên kết hoặc kết hợp các ý tưởng theo những cách mới lạ

- A Sáng tạo
- B Tính đồng nhất
- C Lãnh đạo đích thực
- D Lãnh đạo có tầm nhìn xa

ANSWER: A

31. Các công ty trong lĩnh vực nghệ thuật như làm phim, nhiếp ảnh đang nghiêm túc đào tạo các nhân viên những kỹ năng liên quan tới các ứng dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo trong công việc. Đây là một ví dụ đề cập đến yếu tố nào tạo ra sự thay đổi trong ngành?

- A Công nghệ
- B Kinh tế
- C Xã hội
- D Chính trị

ANSWER: A

32. Hệ thống sản xuất Toyota (Toyota Production System - TPS)? là một công nghệ quản lý sản xuất toàn diện của người Nhật. Ý tưởng cơ bản của hệ thống này là duy trì một dòng chảy liên tục các sản phẩm trong nhà máy và thích ứng một cách linh hoạt với sự thay đổi của nhu cầu. Sản xuất sản phẩm theo đúng số lượng cần thiết vào thời điểm cần thiết được mô tả bằng cụm từ “đúng thời điểm”. Mô hình này đã được nhiều công ty và các ngành công nghiệp của Nhật Bản sao chép và áp dụng thành công, góp phần vào sự phát triển của nền kinh tế Nhật Bản.

Loại thay đổi nào thể hiện tốt nhất sự chuyển đổi của Toyota khi áp dụng hệ thống sản xuất TPS này?

- A Cách mạng phá vỡ khuôn khổ
- B Thay đổi không có kế hoạch/ Unplanned change
- C Tiến hóa
- D Tăng dần

ANSWER: A

33. _____ đề cập trong chương trình phát triển lãnh đạo tập trung vào thông tin về nội dung lãnh đạo và các khái niệm cơ bản như giao tiếp, phản hồi và khen thưởng ngẫu nhiên.

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

ANSWER: A

34. _____ được định nghĩa là ‘mở rộng khả năng của một người để có hiệu quả trong vai trò lãnh đạo’

- A Phát triển lãnh đạo
- B Đào tạo lãnh đạo
- C Giáo dục lãnh đạo
- D Hội thảo lãnh đạo

ANSWER: A

35. 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

36. Để việc đào tạo và phát triển lãnh đạo đạt hiệu quả, tổ chức cần chú ý _____

- A. Xây dựng một mục tiêu đào tạo thật rõ ràng
- B. Tập trung áp dụng hình thức phản hồi tăng cường
- C. Có các hình phạt khi người được đào tạo phạm sai lầm
- D. Tất cả đều đúng

ANSWER: A

37. Các chương trình _____ tập trung vào việc tự nhận thức và hiểu biết về điểm mạnh và điểm yếu cũng như tiếp xúc với các giá trị cá nhân.

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

ANSWER: A

38. Các chương trình phát triển _____ tập trung vào việc mở rộng khả năng suy nghĩ theo những cách mới lạ và sáng tạo.

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

ANSWER: A

39. Team Alpha phát triển và có chuyên môn xuất sắc và khiến các phòng ban khác phải phụ thuộc vào nó để hoàn thành công việc. Nguồn gốc sức mạnh quyền lực của team Alpha đến từ nguyên nhân nào liên quan tới tổ chức?

- A Thiếu/Không có sự thay thế khác
- B Sự tập trung
- C Luật pháp
- D Ứng phó với sự bất định

ANSWER: A

40. Sau hơn 1 năm làm việc với vị trí bán hàng, Tuấn Anh thường không đạt mức yêu cầu của công ty. Một số khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ thiếu chuyên nghiệp của anh ấy. Nhận thấy vấn đề, công ty gửi anh ấy tới các khóa đào tạo về kỹ năng bán hàng như lắng nghe, thuyết phục, thấu cảm cảm xúc, ... Tuy nhiên, anh ấy thường xuyên tới trễ và không nhiệt tình tham gia trong lớp học. Nguyên nhân nào có khả năng cao là nguyên nhân chính trong vấn đề khi tham gia học tập của Tuấn Anh?

- A Thiếu động lực học tập
- B Không có khả năng học hỏi
- C Văn hóa tổ chức không hiệu quả
- D Không đủ kinh nghiệm phát triển

ANSWER: A

II. PHẦN TỰ LUẬN

Câu 1: (1.25 điểm) Áp dụng những kiến thức đã học, ví dụ như tính cách, giá trị, văn hóa, quản trị cảm xúc, cách xử lý xung đột, và các phong cách lãnh đạo, bạn hãy phân tích bản thân và đưa ra phong cách lãnh đạo phù hợp với mình (Bỏ qua các yếu tố khác về nhân viên và môi trường lãnh đạo). Hãy lý giải chi tiết cho sự lựa chọn.

(Lưu ý: Cần có sự phù hợp và hợp lý trong sự lựa chọn).

Câu 2: (1.25 điểm) Giả sử bạn làm việc trong công ty D dưới đây.

Công ty D làm trong lĩnh vực viễn thông. Một yêu cầu chính đối với việc kinh doanh là phải hỗ trợ khách hàng hộ gia đình. Đối tượng khách hàng này thường đi làm trong giờ hành chính và yêu cầu hỗ trợ kỹ thuật sau giờ hành chính. Công việc kinh doanh năm 2023-2024 của công ty có nhiều dấu hiệu chững lại, nhiều khách hàng ngừng sử dụng dịch vụ của công ty D, nhiều nhân viên lâu năm nghỉ việc để lại khoảng trống về nhân lực. Với vai trò là lãnh đạo công ty, bạn đã xem xét lại các vấn đề vì sao thái độ làm việc của nhân viên và tinh thần làm việc của nhân viên lại kém đi. Bạn đã thực hiện đánh giá toàn công ty và nhận ra rằng nhân viên kỹ thuật không thích làm việc sau giờ hành chính vì lý do thời gian làm việc này nằm ngoài khung giờ làm việc quy định, ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân. Một số nhân viên trẻ dù vẫn có thể quán xuyến công việc nhưng cho rằng đi làm như vậy là họ phải làm thêm giờ mà không có phụ cấp là không xứng đáng. Nhân viên phòng kinh doanh thì bức xúc vì họ đã vất vả tư vấn cho khách hàng và lấy hợp đồng về nhưng không có sự hỗ trợ nhiệt tình từ nhân viên kỹ thuật. Ngoài ra, bạn cũng nhận được báo cáo tài chính cho thấy nguồn lực về dòng tiền của công ty hiện tại không dư dả.

Với đặc điểm nhân viên và môi trường lãnh đạo như trên, phong cách lãnh đạo bạn đã lựa chọn ở câu 1 còn phù hợp hay không? Hãy lý giải cho câu trả lời.

Câu 3: (2.5 điểm) Để giải quyết vấn đề của công ty, bạn hãy phác thảo và đưa ra ít nhất 4 hành động, chính sách thay đổi cụ thể mà bạn dự kiến thực hiện, (có thể là phong cách lãnh đạo, cũng có thể liên quan tới tổ chức,...). Bạn hãy nêu và lý giải ít nhất 2 sự kháng cự có thể gặp phải khi áp dụng các thay đổi dự kiến này.

-----HẾT-----

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: 1.25 điểm	A. Phân tích bản thân: (0.75 điểm) - Tính cách - Hệ giá trị - Cách xử lý xung đột - Văn hóa - Quản trị cảm xúc... B. Nêu đặc điểm và biện luận cho phong cách lãnh đạo lựa chọn (0.5 điểm)	0.25	Mỗi phân tích về bản thân được 0.25đ. Mỗi đặc điểm của phong cách lãnh đạo được 0.25 điểm.
Câu 2: 1.25 điểm	Trả lời về sự phù hợp: 0.25 điểm Lý giải đặc điểm về môi trường lãnh đạo: Công ty viễn thông, đặc thù công việc, hoàn cảnh khủng hoảng, ...(0.5 điểm) Lý giải về đặc điểm nhân viên: Đa dạng, mỗi nhân viên có động lực và lý lẽ riêng, một số nhân viên mất động lực, ... (0.5 điểm)	0.25	SV được tự do lựa chọn phong cách lãnh đạo, tuy nhiên cần phân tích đặc điểm môi trường lãnh đạo và đặc điểm nhân viên để chỉ ra sự phù hợp giữa phong cách lãnh đạo lựa chọn và môi trường cụ thể.
Câu 3: 2.5 điểm	A. Hành động, chính sách thay đổi có thể là: - Phong cách lãnh đạo thay đổi cụ thể sang phong cách khác, (cần nêu rõ) - Chính sách tiền lương - Chính sách đào tạo - Chính sách sa thải - Chính sách giờ làm linh động - Chính sách thay đổi cấu trúc công ty làm việc theo đội, nhóm tự quản - Chính sách tuyển dụng nhân viên bán thời gian, 	Phần A: 0.5đ/ý Phần B: 0.25đ/ý	SV có thể đa dạng trong câu trả lời nhưng cần hợp lý với những dữ kiện đưa ra trong đề bài.

	B. Sự kháng cự theo cá nhân, đội nhóm, hay tổ chức sẽ tùy thuộc vào chính sách mà SV thực hiện.		
	Điểm tổng	10.0	

TP. Hồ Chí Minh, ngày 03 tháng 11 năm 2024

Giảng viên biên soạn đề thi

TS. Nguyễn Như Ngọc

Người duyệt đề

Trưởng (Phó) Khoa/Bộ môn kiểm duyệt đề thi

Nguyễn Vũ Huy