

Bài tập tình huống!



Ths. Nguyễn Văn Thụy



Cách làm

1

Chia thành từng nhóm

2

Mỗi nhóm trình bày mỗi câu

3

Cử đại diện trình bày

4

Đánh giá chung

Bài tập tình huống 1

- **Ngọc mới được bổ nhiệm làm giám đốc chi nhánh Đà Nẵng của công ty du lịch TP.HCM.**
- **Hải một nhân viên trong chi nhánh này, từng có triển vọng được bổ nhiệm làm giám đốc chi nhánh,**
- **Anh rất phần nộ khi Ngọc được bổ nhiệm.**

- Anh cho rằng mình hiểu biết địa bàn nhiều hơn Ngọc và có quan hệ tốt với hầu hết các thành viên trong c/nhánh.
- Công ty muốn phát triển các chi nhánh để họ có thể nắm các địa bàn khác.
- Những người quản lý cao cấp hy vọng Ngọc quan tâm đến việc phát triển quy trình mới, huấn luyện nhân viên để thực hiện được nhiệm vụ.

Câu hỏi :

1. Bằng phân tích công việc, bạn cho biết Ngọc có thể gặp phải những khó khăn gì khi thiết lập quyền hạn của mình với nhân viên mới?

2. Theo bạn, Ngọc phải làm thế nào để thiết lập quyền hạn một cách hiệu quả nhất để có được những kết quả tốt đẹp nhất từ nhân viên của mình?

Câu hỏi :

3. Ngọc cần những phương thức nào để quản lý chi nhánh, tạo ra sự thay đổi văn hóa cho công ty như yêu cầu của Ban giám đốc cấp cao?

4. Để có thể bảo đảm rằng mọi quyết định quan trọng đưa ra đều tạo ra những kết quả tốt nhất cho công ty và chi nhánh Ngọc phải áp dụng phương pháp làm việc nhóm.

TÌNH HUỐNG 2

- **Linh là trưởng một nhóm 15 công nhân làm việc tại kho phân phối của công ty chuyên cung cấp hàng cho một hệ thống nhiều siêu thị lớn trong Thành phố.**
- **Công việc chia làm hai ca : từ 07 giờ sáng đến 02 giờ chiều và từ 01 giờ chiều đến 08 giờ tối.**
- **Nhiệm vụ chính của nhóm là đóng gói các khẩu phần thực phẩm.**

- Năng suất trung bình của nhóm khoảng 10.000 gói một giờ. Với một tiếng nghỉ giữa ca, dây chuyền đóng gói hoạt động 12 giờ mỗi ngày.
- Cấp trên vừa thông báo cho Linh biết dây chuyền phải cung cấp 150.000 gói một ngày vì công ty đang chuẩn bị khai trương thêm 02 siêu thị trong vòng một tháng nữa.
- Công đoàn cho rằng cần hạn chế tối đa làm thêm giờ

Linh phải lên kế hoạch ứng phó với tình hình mới.

CÂU HỎI:

1

Hãy trình bày vấn đề mà Linh đang gặp phải.

2

Trong đề xuất của mình, Linh sẽ phải đáp ứng những mục tiêu nào ?

3

Những ràng buộc đối với các vấn đề đề xuất của Linh là gì ?

CÂU HỎI:

4

Nếu bạn là Linh, bạn sẽ cần thêm những thông tin gì để ra quyết định ?

5

Những giải pháp nào là khả dĩ nhất mà Linh có thể xem xét ?

6

Linh phải cân nhắc những rủi ro chủ yếu nào trước khi thực thi quyết định của mình ?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 3

- ✓ Trọng làm việc ở phòng kỹ thuật đã 5 năm. A luôn làm việc tích cực và được đề bạt lên làm trưởng phòng kỹ thuật.
- ✓ Trong cương vị mới anh cảm thấy mình nhiều quyền lực anh quát nạt, anh ra lệnh và đòi hỏi mọi người phải tuân phục.
- ✓ Trọng ít khi quan tâm đến ý kiến của họ, anh muốn nhân viên thực hiện mọi yêu cầu.

- ✓ Bình là tổ trưởng bảo vệ của một khách sạn, với anh được mọi người yêu mến.
- ✓ Anh không bao giờ tỏ ra mình là Sếp, anh luôn hòa nhập với mọi người, sẵn lòng giúp đỡ những người gặp khó khăn.
- ✓ Anh luôn để nhân viên cùng tham gia ra quyết định.
- ✓ Khi cấp dưới hỏi ý kiến anh thường trả lời

“Cứ theo cách của cậu mà làm”



Câu hỏi :

- 1. Bạn cho biết hai phong cách lãnh đạo trên là gì ?*
- 2. Về lâu dài hai cách quản lý trên sẽ gây ra hậu quả gì ?*
- 3. Là một nhà quản lý bạn hãy đem ra cách quản lý ứng xử như thế nào có hiệu quả ?*

BÀI TẬP 4

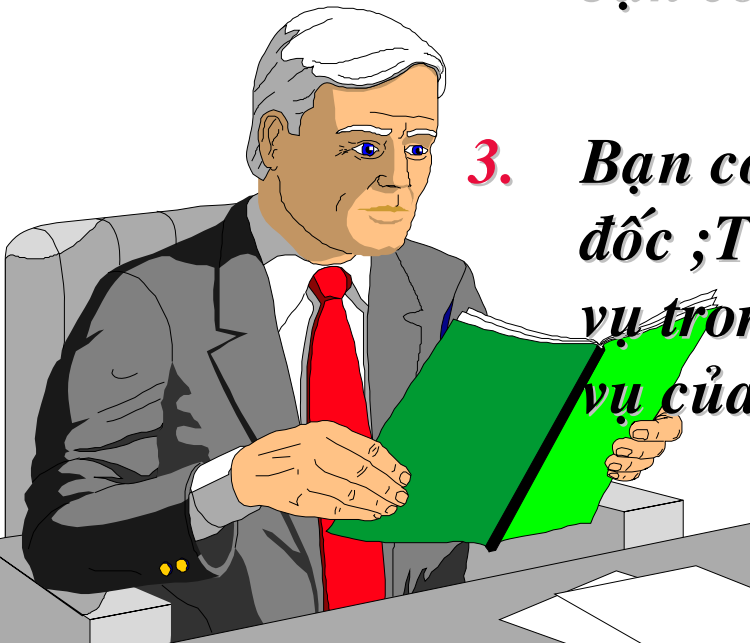
Chuyến đi công tác ra VŨNG TÀU.

- Tại một xí nghiệp A trưởng phòng kế hoạch cùng hai nhân viên của mình đi công tác ra Vũng Tàu để ký hợp đồng với tổng trị giá 80 triệu VNĐ.
- Sau 10 ngày làm việc với bên B (đơn vị Ký hợp đồng), trưởng Phòng KH cùng các nhân viên trở về xí nghiệp và đưa cho phòng tài vụ một bản liệt kê các chi phí như sau :
 - **Tiền ăn (4 người kể cả lái xe) : 30.000đ/ngày/người.**
 - **Tiền nhà khách : 45.000/ngày/2 người.**
 - **Giao tế phí : 3.000.000đ**

- Trưởng phòng tài vụ đã không đồng ý thanh toán với lý do là chi phí quá cao so với hiệu quả hợp đồng đã ký.
- Vì lợi nhuận đạt được chỉ chiếm 10% giá trị hợp đồng, trong đó chi phí cho chuyến đi đã chiếm hơn 60% lợi nhuận tối thiểu.
- Trưởng phòng tài vụ cho rằng mọi việc được đưa lên giám đốc giải quyết.
- Sau khi nghe tường trình của hai bên và kiểm tra chứng từ kế toán giám đốc quyết định phòng tài vụ chỉ thanh toán 60% chi phí của chuyến đi, số còn lại theo tạm ứng trưởng phòng KH và các nhân viên đi theo phải trả nợ xí nghiệp

Câu hỏi :

- 1. Ông giám đốc đã thực hiện chức năng gì trong quản lý ?**
- 2. Bạn thấy cách giải quyết trên của giám đốc là hợp lý hay không ? Nếu bạn là giám đốc bạn có cách giải quyết nào cho hợp lý ?**
- 3. Bạn có nhận xét gì về năng lực của giám đốc ; Trưởng phòng KH; Trưởng phòng tài vụ trong việc thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình ?**



BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 5

Công ty nhựa gia dụng Quận 11 do anh Hải làm Tổng giám đốc có kế hoạch xem xét và điều chỉnh lại chính sách đãi ngộ và chế độ lương thưởng hàng năm cho nhân viên trong công ty.

Mục đích nhằm giữ chân nhân viên giỏi, thu hút thêm nhân tài.

Hơn 03 tháng qua, giám đốc nhân sự đã tiến hành thăm dò ý kiến của nhân viên trong công ty, tham khảo các công trình cùng lĩnh vực về chính sách và chế độ lương mới.

Dựa trên phân tích về những số liệu và thông tin có được, Giám đốc Nhân sự đã đưa ra một đề xuất về một cách tính lương thưởng mới.

Theo như đề xuất này, cũng có những thay đổi lớn trong thu nhập hàng năm của rất nhiều người lâu nay vốn hưởng lợi từ những nhược điểm trong cách tính lương thưởng hiện tại.

Ông Hải cũng đã hình dung ra được những phản ứng của họ.

Câu hỏi :

- 1. Theo bạn thì ai nên làm chủ tọa cuộc họp này ?**
- 2. Chủ tọa của cuộc họp nên chuẩn bị những gì trước cuộc họp?**
- 3. Những người được mời dự họp cần phải được cung cấp những thông tin và những lưu ý gì để tham gia vào cuộc họp một cách hiệu quả ?**
- 4. Trong cuộc họp, Chủ tọa của cuộc họp sẽ trình bày về đề xuất chính sách và chế độ lương thưởng mới trước các thành viên dự họp. Bạn sẽ khuyên Chủ tọa của cuộc họp triển khai nội dung như thế nào ?**
- 5. Ngoài nội dung ra, Chủ tọa của cuộc họp cần chuẩn bị gì khác cho phần trình bày không ?**
- 6. Tại sao phải cố gắng tham gia phát biểu ý kiến trong một cuộc họp?**
- 7. Thế nào là một ý kiến có chất lượng khi phát biểu?**

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 6

- Chi Lan là kế toán trưởng của một công ty thương mại cỡ vừa. Cô đã làm công việc này được ba năm.
- Trong 2 năm đầu, mọi việc đều tốt đẹp nhưng đến năm thứ 3 thì Chi Lan phát hiện mọi việc đang trở nên xấu đi. Sếp của cô chắc hẳn cũng biết được điều này mặc dầu không nói ra
- Chi Lan đã nhận ra mình đã phạm một số sai lầm ngớ ngẩn như cô đã để hoá đơn gửi tới cho khách hàng có nhiều lỗi mà không được kiểm tra.
- Có một vài lần, nhân viên của cô đã nhắc nhưng cô lại quên bẵng đi mất?.
- Chi Lan cũng trở nên hay cáu gắt vô lý với nhân viên của mình. Cô trách cứ nhân viên vì những lỗi làm do chính cô gây ra.
- Trong quá khứ, cô đã có mối quan hệ rất tốt với các nhân viên của mình, nhưng giờ nay họ luôn tìm cách xa lánh cô. Họ không còn tin cậy cô như trước đây nữa

- Mặc dù vẫn còn yêu thích công việc hiện tại, Chi Lan bắt đầu để ý đến những mục tuyển dụng đăng trên báo hằng ngày.
- Cô cảm thấy do dự không biết có nên thay đổi việc làm bây giờ hay không? Khi mới tốt nghiệp phổ thông, Chi Lan mơ ước trở thành một tiếp viên hàng không.
- Những ngày đó, điều này đã không thể thực hiện được. Giờ đây trong thâm tâm, Chi Lan vẫn cảm thấy một sự mong muốn mơ hồ được đi đến những chân trời mới lạ, được thường xuyên tiếp xúc với những khách hàng sang trọng và lịch sự.
- Chi Lan linh cảm điều gì đó nhất định sẽ xảy đến nhưng cô không biết phải làm gì

Trả lời những câu hỏi sau đây:

1. Chi Lan có phải là người làm việc hiệu quả
2. Theo bạn, nguyên nhân của vấn đề là gì
3. Điểm gì dễ nhận thấy trong việc tự quản lý của Chi Lan?
4. Theo bạn thì Chi Lan nên làm gì để giải quyết tình huống của cô ấy?

Đưa ra những lý do vượt ra ngoài suy nghĩ của bạn. Bạn có thể đưa ra bất cứ giả định nào của Chi Lan, đồng nghiệp và công việc của cô ấy, miễn sao các giả định này hợp lý

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 7

- Thu đã có nhiều năm kinh nghiệm ở các trường nuôi dạy trẻ, nên khi cô chấm dứt hợp đồng vào năm ngoái, hai vợ chồng một người quen đã quyết định thuê cô về quản lý nhà trẻ tư nhân cho họ.
- Theo thoả thuận, cô sẽ tự sắp xếp thời gian để có thể vừa quản lý hoạt động của nhà trẻ, vừa làm công việc của một cô giáo.
- Mặc dù Thu có thêm năm cô giáo khác, nhưng cô luôn cảm thấy mình phải thực hiện tất cả những công việc hành chính, chăm sóc các cháu bé và tiếp chuyện với cha mẹ của các cháu để ghi nhận những yêu cầu khác nhau của họ.
- Các cô giáo trẻ tỏ ra rất không hài lòng vì Thu tỏ ra không quan tâm nhiều đến họ.
- Cô dường như không dành đủ thời gian lắng nghe và hiểu họ có những mong muốn gì.
- Một trong số các cô giáo vừa nghỉ việc, và điều này lại càng gây thêm áp lực vì rất khó tìm giáo viên thích hợp cho lứa tuổi này.

- Tình hình thật căng thẳng, với một người quản lý quá tải, những cháu bé luôn đòi hỏi và một nhóm cô giáo làm việc một cách uể oải
 - Trả lời những câu hỏi sau này. Bạn chỉ cần viết không qua ba hoặc bốn câu hỏi cho mỗi câu trả lời
1. Khi cô Thu đảm nhận công việc, vợ chồng người chủ cho biết rằng cô không cần phải thay đổi gì nhiều so với công việc trước nay của cô, bởi vì họ muốn rằng ngoài công việc quản lý, cô cũng sẽ làm cả công việc của một cô nuôi dạy trẻ. Giải thích xem lời khuyên này đã làm cho cô gặp khó khăn như thế nào trong công việc
 2. Cô Thu đang phải đối mặt với việc đảm nhận quá nhiều vai trò hay chỉ đơn thuần là công việc quá tải? Cho biết lý do câu trả lời mà bạn chọn
 3. Cô cần phải bổ sung thêm kỹ năng quản lý nào để cải thiện tình hình trong nhà trẻ?
 4. Theo bạn, để làm lãnh đạo các cô giáo trong nhà trẻ có hiệu quả, cô Thu phải rèn luyện thêm những kỹ năng lãnh đạo nào?
 5. Từ những kiến thức ở phần C, bạn hãy cho biết cô Thu phải chú trọng hơn những điều gì trong quá trình phát triển nhóm làm việc của mình?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 8

- Thảo Dung phụ trách phòng xuất nhập khẩu của một công ty sản xuất hàng thủ công mỹ nghệ đã năm năm nay.
- Cô làm việc rất tốt, được cả nhân viên và cấp trên rất quý mến.
- Tuy nhiên trong lần kiểm tra thực hiện bởi đơn vị kiểm toán bên ngoài gần đây, bộ phận và nhóm cô đã bị phê bình gay gắt.
- Theo báo cáo kiểm toán, Thảo Dung đã tùy tiện trong vấn đề làm thêm giờ và sử dụng các vật dụng tiêu dùng (bao gồm văn phòng phẩm, các mẫu biểu, ruy băng, v.v.) Cô cũng đã cho phép sử dụng điện thoại và máy photocopy sai mục đích.
- Người ra đề nghị Thảo Dung phải định ra một ngân sách sử dụng các đồ dùng này, và cấp trên của cô phải kiểm soát chặt chẽ hơn

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 8

Câu hỏi

1. Hãy cho biết Thảo Dung cần phải áp dụng bốn giai đoạn kiểm soát kể sau cho công việc mà cô chịu trách nhiệm như thế nào:
 - ✓ Đặt ra chuẩn mực về hiệu quả công việc
 - ✓ Thu thập dữ liệu để đo lường hiệu quả công việc
 - ✓ So sánh kết quả với chuẩn mực
 - ✓ Tiến hành điều chỉnh
2. Thảo Dung sẽ phải tự xây dựng các chuẩn mực để đáp ứng mục tiêu ngân sách chung. Hãy đề nghị ít nhất một cách mà cô có thể thực hiện
3. Thiết kế một mẫu biểu giúp Thảo Dung có thể đo lường hiệu quả thực hiện công việc cho một hoạt động trong bộ phận của cô so với chuẩn mực của hoạt động đó
4. Thảo Dung có thể làm gì để động viên nhóm của mình đáp ứng một cách tích cực đối với những lời phê bình?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 9

- SAU CHUYẾN ĐI KHẢO SÁT THỊ TRƯỜNG MIỀN TÂY CHO SẢN PHẨM CỒN KHÔ. GIÁM ĐỐC LÊ NGỌC TRƯỜNG VÀO PHÒNG LÀM VIỆC VỚI TINH THÂN HÀO HỨNG. NHƯNG MỌI NIỀM VUI CHỢT BIẾN KHI TRÊN BÀN ANH CÓ THƯ XIN NGHỈ VIỆC VÀ NGHỈ PHÉP MỘT TUẦN CỦA QUỐC HẢI – CẬU NHÂN VIÊN CỐT CÁN MÀ ANH ĐÃ CÙNG NGHIÊN CỨU RA SẢN PHẨM MỚI NÀY.
- TỐT NGHIỆP PHỔ THÔNG XONG LÀ TRƯỜNG ĐI LÀM CHO MỘT SỐ CƠ SỞ NHỎ. ĐẾN NĂM 27 TUỔI, VỚI SỐ TIỀN DÀNH DỰM VÀ VAY MƯỢN. TRƯỜNG MẠNH DẠM MỞ CƠ SỞ RIÊNG. CHỈ MẤY NĂM SAU CÔNG VIỆC KINH DOANH KHẮM KHÁ.. DÙ BẠN RỘN NHƯNG TRƯỜNG VẪN DÀNH THỜI GIAN HỌC ĐẠI HỌC BUỔI TÔI.
- TRƯỜNG CÙNG VỚI HẢI TÌM TÔI, BỔ SUNG THÊM MỘT SỐ HÓA CHẤT GIÚP CỒN KHÔ TẠO RA NHIỀU NHIỆT LƯỢNG VÀ GIÁ THÀNH RẺ HƠN. NẾU THÀNH CÔNG, SẢN PHẨM CỦA TRƯỜNG CÓ MẶT KHẮP CÁC NHÀ HÀNG SANG TRỌNG VÀ CÁC QUÁN ĂN.

- TRƯỜNG ĐÃ DỐC HẾT VỐN VÀ THẾ CHẤP NHÀ , ĐẦU TƯ CHO SẢN PHẨM MỚI NÀY. NẾU HẢI ĐEM CÔNG THỨC NÀY QUA ĐỐI THỦ THÌ COI NHƯ TRƯỜNG SẼ TRẮNG TAY.
- HỌ ĐÃ CÓ SẴN CƠ SỞ VẬT CHẤT, MỐI MANG... VIỆC SẢN XUẤT ĐỐI VỚI HỌ DỄ NHƯ TRỞ BÀN TAY
- TRƯỜNG HIỂU HẢI RẤT RÕ. HẢI LÀ NGƯỜI HIỀN LÀNH VÀ DỄ DAO ĐỘNG. BỐ MẸ MẤT SỚM NÊN HẢI PHẢI NUÔI 3 ĐỨA EM.
- ĐÓ CÓ THỂ LÀ LÝ DO MÀ ĐỐI THỦ DỰ VỀ MỨC LƯƠNG CAO HƠN. MẤY NGÀY TRƯỚC THÀI ĐỘ CỦA HẢI KHANG KHÁC.
- HẢI GHI CHÉP GÌ ĐÓ RẤT CẨN THẬN. CÓ LẦN TRƯỜNG BẮT GẶP HẢI THÌ THẦM TRÊN ĐIỆN THOẠI HẸN AI ĐI Đâu ĐÓ. TRƯỜNG GỌI ĐIỆN THOẠI CHO HẢI NHƯNG HẢI ĐÃ KHÓA MÁY.
- TRONG ĐẦU TRƯỜNG BÂY GIỜ CÓ 3 GIẢI PHÁP:

- **GIẢI PHÁP 1: DỪNG TÌNH CẢM, THUYẾT PHỤC HẢI Ở LẠI VÀ NÂNG LƯƠNG GẤP ĐÔI HOẶC HƠN. CŨNG CÓ THỂ LÀM HẢI NGHĨ LẠI. THỂ NHƯNG THÁI ĐỘ TRÁNH MẶT CỦA HẢI, CHỨNG TỎ HẢI ĐÃ DỨT KHÓAT.**
- **GIẢI PHÁP 2: NHANH CHÓNG TUNG RA SẢN PHẨM MỚI TRƯỚC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH. NÓI THÌ DỄ NHƯNG ĐÂU PHẢI MUỐN LÀM NHANH LÀ ĐƯỢC. NÀO LÀ DÂY CHUYỀN SẢN XUẤT, CÔNG NGHỆ, SẢN XUẤT THỬ VÀ HỆ THỐNG PHÂN PHỐI.....**
- **GIẢI PHÁP 3: TIẾP TỤC NGHIÊN CỨU, CẢI TIẾN SẢN PHẨM VÀ HẠ GIÁ THÀNH. CÓ THỂ CHẠM NHƯNG VẪN CÒN CÓ CƠ HỘI CẠNH TRANH. VÌ THỰC RA VIỆC NGHIÊN CỨU CỦA TRƯỜNG CHỈ MỚI Ở BƯỚC ĐẦU. NẾU MAY MẮN TRƯỜNG VẪN CÓ THỂ THÀNH CÔNG**

- THEO BẠN, GIẢI PHÁP NÀO LÀ TỐI ƯU NHẤT.
- HAY BẠN CÓ THỂ ĐỀ NGHỊ MỘT GIẢI PHÁP KHÁC .



Công ty C.P.D.V
Quảng cáo Trực tuyến

TUYỂN NHÂN TÀI

01-Nhân viên PR
01-BTV - Văn hoá
01-BTV-Bóng đá
01-BTV-Chuyên cười

Click để xem thêm

Cơ hội việc làm

BÀI TẬP 10

SỰ THAY ĐỔI

- Việt Hương là công ty nước giải khát tư nhân thành công nhất tại Khu vực miền Trung hoạt động từ năm 1990.
- Công ty có ba chủng loại sản phẩm chính là nước giải khát đóng chai và gần đây là rượu nhẹ và các loại nước trái cây đóng hộp.
- Công ty có bốn cửa hàng tại thành phố Đà Nẵng và các cửa hàng giới thiệu và bán sản phẩm ở các tỉnh lân cận cũng như tại Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội.
- Mỗi cửa hàng có một cửa hàng trưởng và từ ba đến năm nhân viên có nhiệm vụ vừa bán hàng vừa kiêm việc giao hàng tận nơi cho các chợ, các điểm kinh doanh giải khát và các điểm bán lẻ. Vì vậy trong cơ cấu của công ty, bộ phận bán hàng có nhiều nhân viên nhất.
- Vào những dịp cao điểm như lễ, Tết, công ty thậm chí còn phải thuê thêm công nhân để giao hàng

BÀI TẬP 10

- Tuy nhiên trong thời gian gần đây, sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng trở nên khốc liệt do có sự xuất hiện của các công ty nước ngoài và liên doanh.
- Những công ty này tung ra các thương hiệu tên tuổi cùng với những chiến dịch khuyến mãi có kinh phí khổng lồ và áp dụng các phương thức kinh doanh bài bản nhất.
- Các công ty trong nước cũng ráo riết cạnh tranh trong những thị phần còn lại, Việt Hương bắt đầu mất dần thị phần, nhất là thị phần nước ngọt vốn mang lại nhiều lợi nhuận nhất
- Tình hình hiện tại đặt Việt Hương trước nguy cơ thua lỗ và không cho phép họ tiếp tục duy trì một đội ngũ bán hàng với quá nhiều nhân viên như thế.
- Ban giám đốc quyết định chuyển mạng lưới phân phối của họ sang hình thức thông qua các hợp đồng tiêu thụ với các nhà phân phối và đại lý, vì vậy công ty sẽ không duy trì đội ngũ bán hàng trực tiếp như hiện nay.
- Họ cũng hoạch định một chiến lược sản phẩm mới để tránh được tối đa sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường

Bài tập 10 -Câu hỏi

Bạn hãy đặt mình vào vị trí của ban giám đốc công ty Việt Hương và cho biết

1. Những tác nhân nào nêu ở phần A đã góp phần dẫn đến sự thay đổi mà công ty đang phải tiến hành?
2. Công ty có thể cần phải thực hiện cùng lúc những thay đổi này?
3. Đối với nhân viên, bạn sẽ phải chuẩn bị những thay đổi nào?
4. Việc thay đổi này có thể đem lại cho công ty những tác động tích cực nào?
5. Hãy phác thảo một kế hoạch cho việc thay đổi này.