
QUẢN TRỊ HỌC

THÁI QUANG HY, MBA

CHƯƠNG 7: TỔ CHỨC

KẾT QUẢ HỌC TẬP

- Hiểu rõ thế nào là công tác tổ chức và vai trò của nó
- Phân tích ưu / nhược điểm của các loại cơ cấu tổ chức
- Áp dụng để thiết kế tổ chức cho các Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa

1

KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC

1.1 ĐỊNH NGHĨA

Định nghĩa: Công tác tổ chức = Chuyên môn hóa + Phối hợp

- Phân chia tổ chức thành các bộ phận
- Xác định chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận
- Thiết lập mối quan hệ giữa các bộ phận.

Mục đích, vai trò của công tác tổ chức:

Tạo môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung

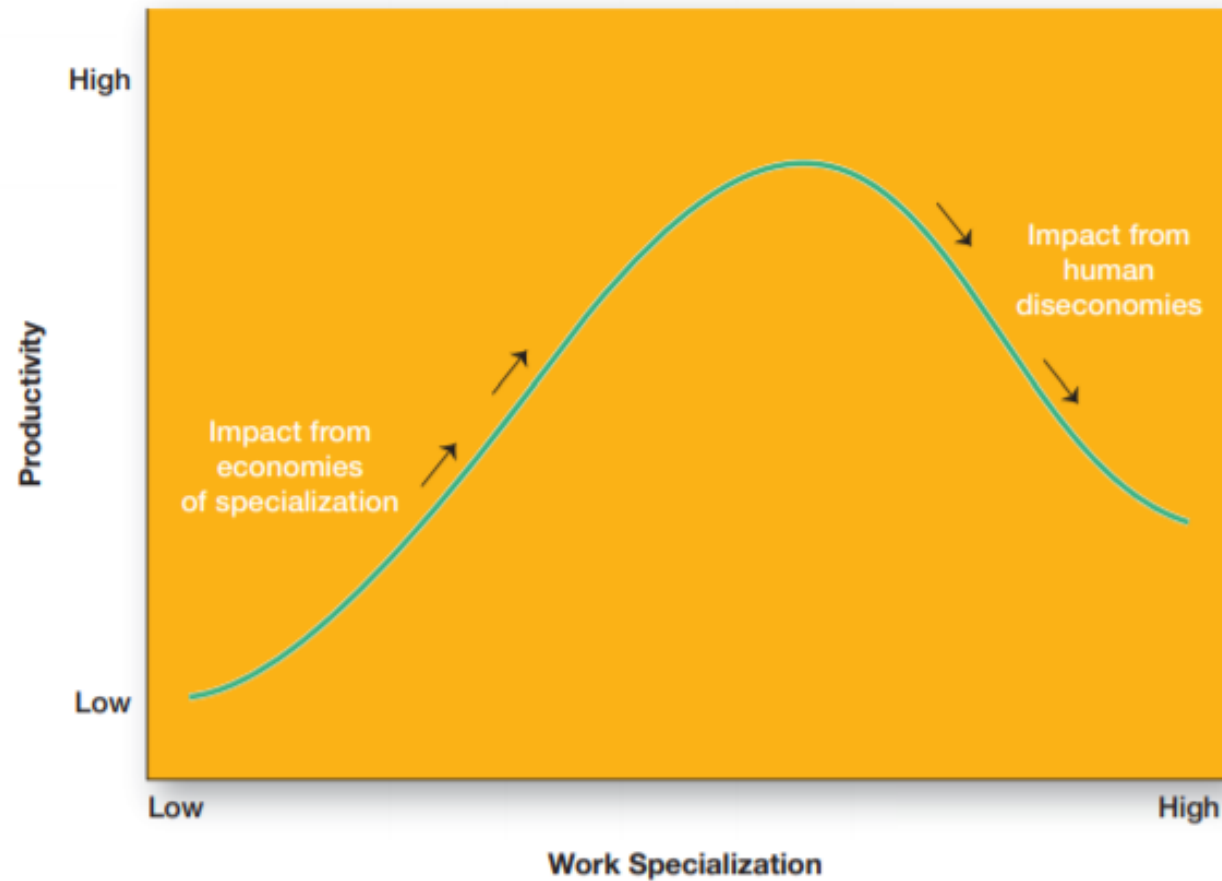
Hai loại tổ chức:

- Chính thức
- Phi chính thức

SÁU YẾU TỐ CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC

1. CHUYÊN MÔN HÓA CÔNG VIỆC (Work Specialization)
2. PHÂN CHIA PHÒNG BAN (Departmentalization)
3. QUYỀN HẠN VÀ TRÁCH NHIỆM (Authority and Responsibility)
4. TẦM HẠN QUẢN TRỊ (Tầm kiểm soát – Span of Control)
5. TẬP TRUNG HÓA / PHI TẬP TRUNG HÓA (Centralization / Decentralization)
6. CHÍNH THỨC HÓA (Formalization)

1.2.1 Chuyên môn hóa



1.2.2 Phân chia Bộ phận (Đơn vị)

Các cách phân chia

NO.	CÁCH PHÂN CHIA	GIẢI THÍCH	VÍ DỤ ÁP DỤNG
1	Theo số lượng		
2	Theo thời gian		
3	Theo công đoạn		
3	Theo chức năng		
4	Theo khu vực		
5	Theo sản phẩm		
6	Theo nhóm khách hàng		
7	Theo thị trường		

Chú ý: Tổ chức có nhiều cấp, và ở mỗi cấp có thể áp dụng một TIÊU CHÍ PHÂN CHIA khác nhau, phù hợp cho mục tiêu và bản chất công việc ở cấp đó

1.2.3 Quyền hạn và Trách nhiệm

Chuỗi mệnh lệnh (Chain of command): Tôi báo cáo cho ai ? Tôi ra lệnh cho những ai?

Quyền hạn: Tôi có quyền quyết định về những gì ? Ra lệnh cho ai, về những gì ?

1.2.4 Tầm hạn quản trị (Tầm kiểm soát)

Tầm hạn quản trị: Là khái niệm dùng chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển một cách hữu hiệu nhất.

Khi xác định một tầm hạn quản trị hợp lý, phải căn cứ vào mức độ phức tạp của hoạt động và số lượng nhân viên :

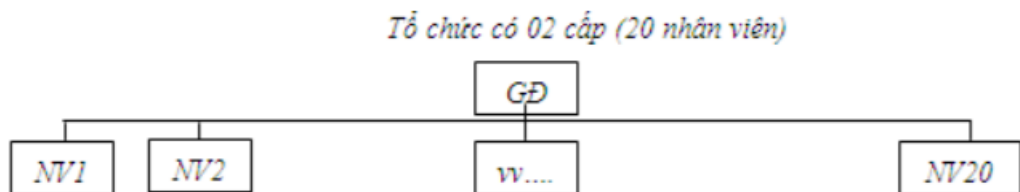
TẦM QUẢN TRỊ	HẸP	VỪA	RỘNG
SỐ NHÂN VIÊN TRỰC THUỘC / MỖI QUẢN TRỊ VIÊN	1 – 3 Nhân viên	3 – 9 Nhân viên	10 – 15 Nhân viên
PHÙ HỢP CHO	Hoạt động phức tạp cao	Hoạt động phức tạp vừa	Hoạt động đơn giản

1.2.4 Tầm hạn quản trị (Tầm kiểm soát)

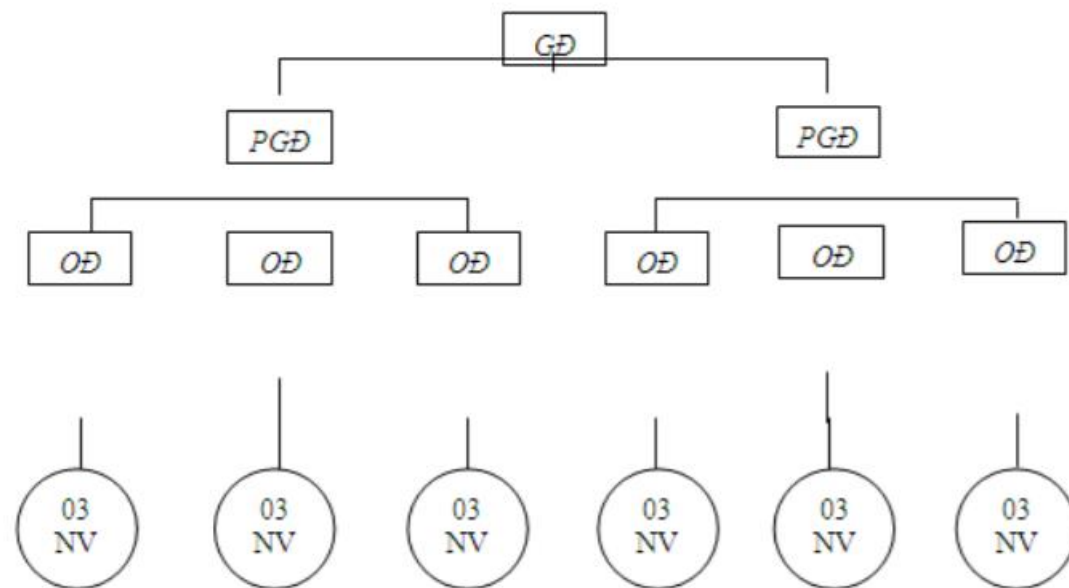
Số cấp quản trị: Tầm quản trị có liên quan đến số lượng các cấp (tầng nấc) trong tổ chức .

Ví dụ: giả sử doanh nghiệp có 20 nhân viên:

Nếu chọn tầm quản trị là 20 (rộng), thì doanh nghiệp chỉ cần có 2 cấp là giám đốc và nhân viên.



Nếu chọn tầm quản trị là 3 (hẹp), thì tổ chức cần có chia thành 4 cấp (Ví dụ: giám đốc, p.giám đốc, quản đốc, nhân viên).



SO SÁNH

THẢO LUẬN:

Hãy so sánh Ưu – Nhược điểm của Tầm quản trị Rộng với Tầm quản trị Hẹp

	TẦM QUẢN TRỊ RỘNG	TẦM QUẢN TRỊ HẸP
ƯU ĐIỂM		
NHƯỢC ĐIỂM		

2

CÁC LOẠI (MÔ HÌNH) CƠ CẤU TỔ CHỨC

2.2 CÁC LOẠI CƠ CẤU TỔ CHỨC

2.2.1 CƠ CẤU ĐƠN GIẢN (SIMPLE STRUCTURE)

Đặc điểm:

- Phân chia bộ phận thấp,
- Tầm kiểm soát rộng, quyền lực tập trung vào một người duy nhất

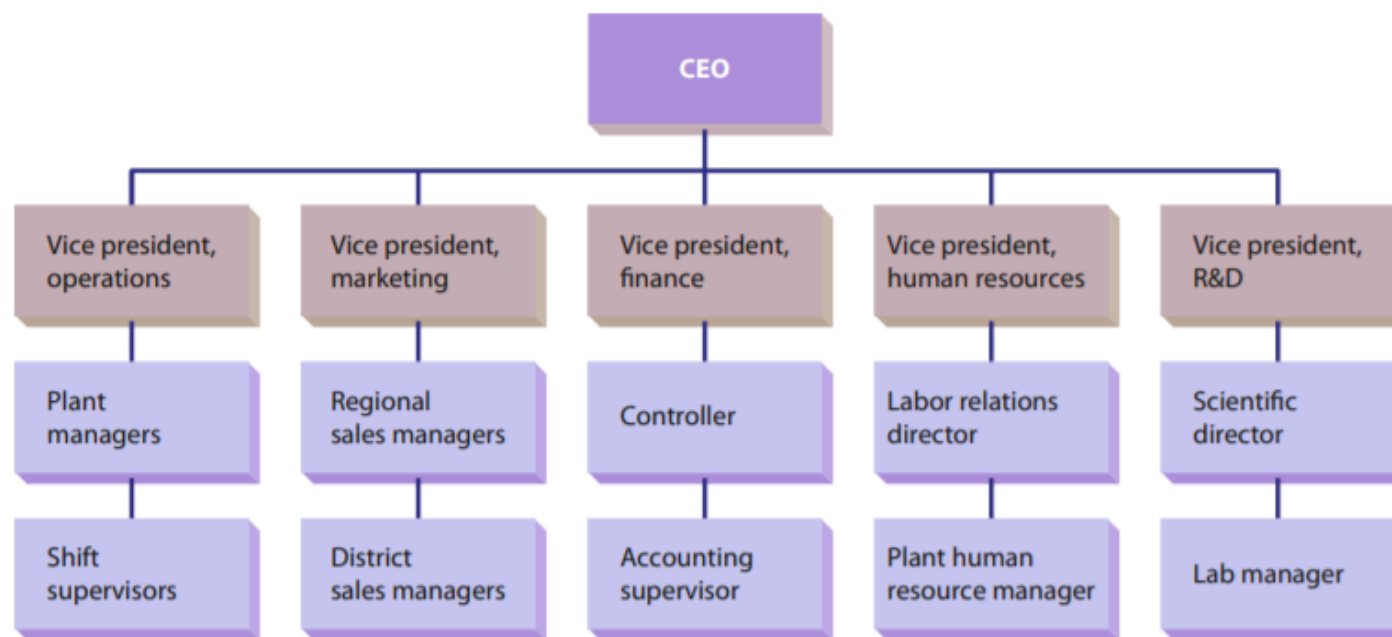
2.2 CÁC LOẠI CƠ CẤU TỔ CHỨC

2.2.2 CƠ CẤU CHỨC NĂNG (FUNCTIONAL STRUCTURE)

Còn gọi là U-Form (Unitary Form)

Đặc điểm:

- Chia theo các CHỨC NĂNG như: Sản xuất, Tiếp thị, Tài chính...



2.2 CÁC LOẠI CƠ CẤU TỔ CHỨC

2.2.3 CƠ CẤU PHÂN NGÀNH (DIVISIONAL STRUCTURE)

Đặc điểm:

- Chia theo các PHÂN NGÀNH KINH DOANH
- Các phân ngành có thể dựa trên:
 - Nhóm sản phẩm
 - Hoặc Nhóm khách hàng
 - Hoặc Khu vực địa lý
 - Hoặc Qui trình sản xuất / dịch vụ

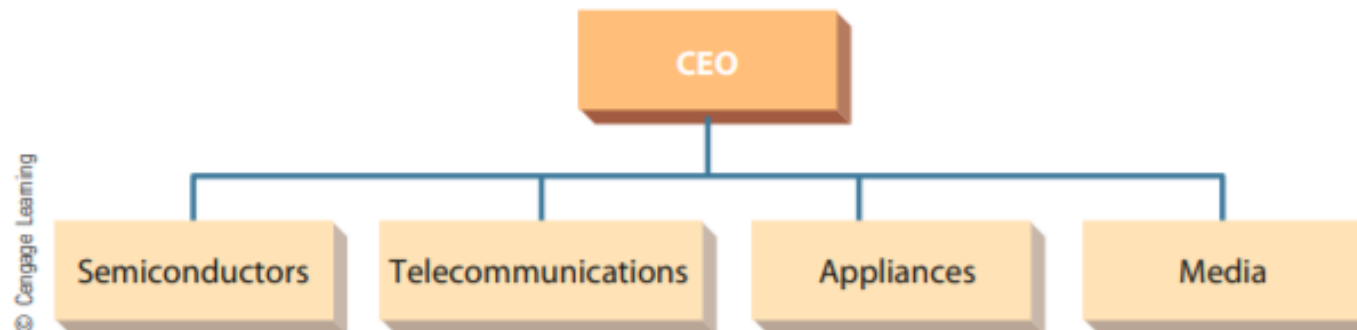


FIGURE 6.3

Conglomerate (H-Form) Design at Samsung

EXHIBIT 6-2 Types of Departmentalization

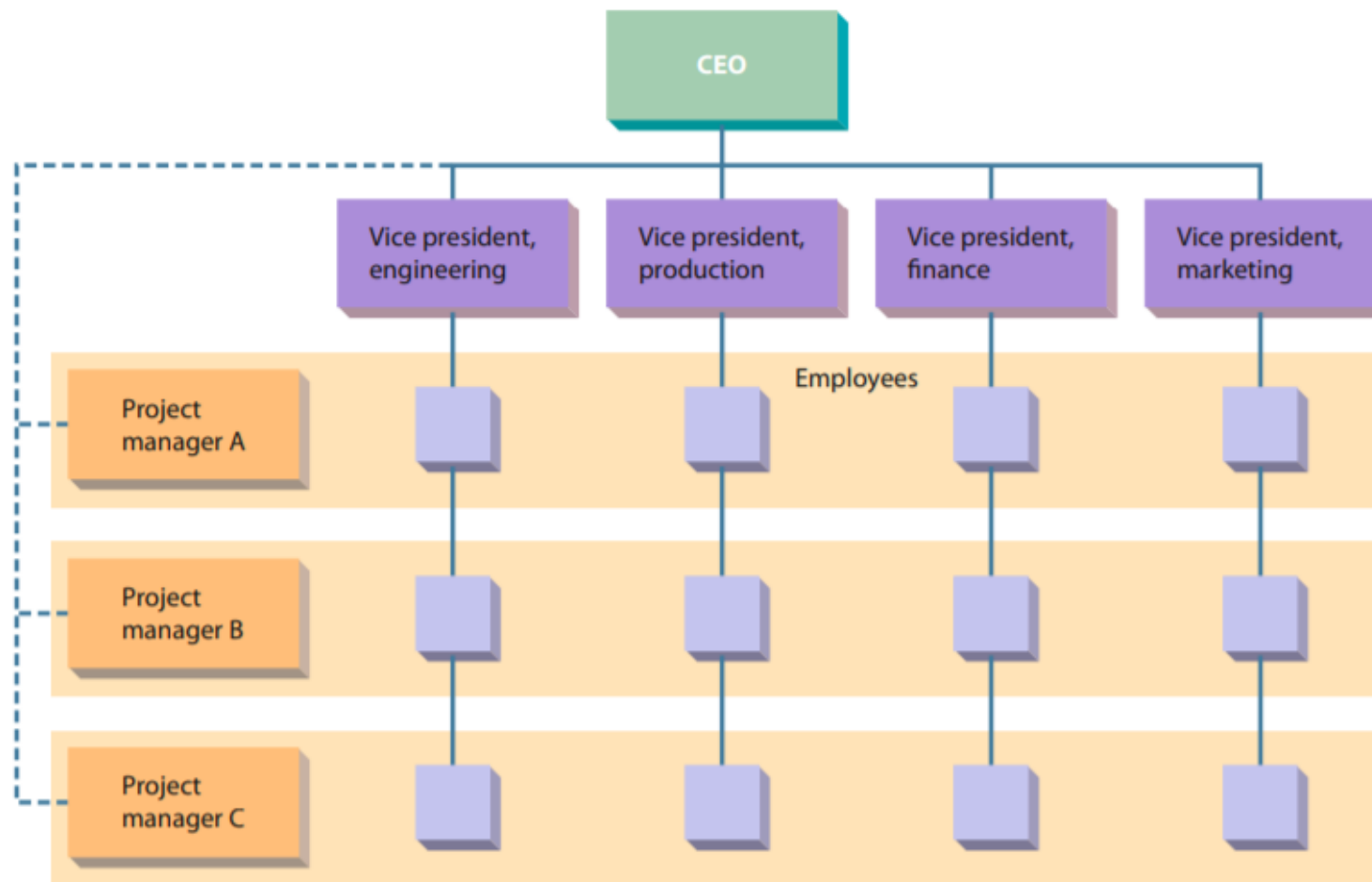
- | | |
|---------------------|--|
| • Functional | Groups employees based on work performed (e.g., engineering, accounting, information systems, human resources) |
| • Product | Groups employees based on major product areas in the corporation (e.g., women's footwear, men's footwear, and apparel and accessories) |
| • Customer | Groups employees based on customers' problems and needs (e.g., wholesale, retail, government) |
| • Geographic | Groups employees based on location served (e.g., North, South, Midwest, East) |
| • Process | Groups employees based on the basis of work or customer flow (e.g., testing, payment) |

2.2 CÁC LOẠI CƠ CẤU TỔ CHỨC

2.2.4 CƠ CẤU MA TRẬN (MATRIX STRUCTURE)

Đặc điểm:

- Chia theo các CHỨC NĂNG VÀ DỰ ÁN



3

QUYỀN HẠN (AUTHORITY) TRONG TỔ CHỨC

3.1 QUYỀN HẠN

QUYỀN HẠN

Các quyền của một vị trí quản lý trong việc ra lệnh và yêu cầu nhân viên tuân theo.

CÁC LOẠI QUYỀN HẠN

- Quyền hạn Trực tuyến
- Quyền hạn Tham mưu
- Quyền hạn theo chức năng

3.2 PHÂN QUYỀN, ỦY QUYỀN

NGUYÊN TẮC PHÂN QUYỀN

- Theo kết quả mong muốn
- Theo chức năng
- Nguyên tắc bậc thang
- Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc
- Nguyên tắc Thống nhất mệnh lệnh
- Tính trách nhiệm
- Tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm

CHỌN LỰA PHONG CÁCH PHÂN QUYỀN

- Tập quyền (Tập trung quyền hạn – Centralization)
- Tản quyền (Phân tán quyền hạn; Phi tập trung – Decentralization)

ỦY QUYỀN.

Là việc tạo cho người khác quyền hành & trách nhiệm để thực hiện một hoạt động nhất định

5.2 ỦY QUYỀN MỘT CÁCH KHOA HỌC

Tôn trọng quy trình ủy quyền qua 04 bước sau: (ủy quyền có thể bằng miệng hoặc bằng văn bản)

- + Xác định kết quả mong muốn của việc ủy quyền
- + Giao nhiệm vụ cho người được ủy quyền
- + Giao quyền hạn và yêu cầu trách nhiệm đối với người được ủy quyền
- + Thường xuyên kiểm tra theo dõi và đánh giá

Thực hiện đúng các nguyên tắc về ủy quyền:

- + Giao cấp dưới có khả năng thực hiện trực tiếp công việc được ủy quyền
- + Không làm mất đi hoặc thu nhỏ trách nhiệm của người ủy quyền
- + Nội dung, ranh giới nhiệm vụ được ủy quyền phải được xác định rõ ràng
- + Ủy quyền phải tự giác, không được áp đặt
- + Người được ủy quyền có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào công việc
- + Thường xuyên kiểm tra theo dõi và đánh giá

5.3 NGHỆ THUẬT ỦY QUYỀN

Nghệ thuật ủy quyền:

- + Người ủy quyền phải thật sự sẵn lòng tạo cho người được ủy quyền chủ động, suy nghĩ để thực hiện công việc
- + Người ủy quyền phải biết san sẻ công việc với người được ủy quyền
- + Biết chấp nhận thất bại nếu sự ủy quyền không thành công
- + Tạo lòng tin, tin tưởng cho cấp dưới nhận ủy quyền và khắc phục các sai sót của họ.
- + Sự ủy quyền cần phù hợp với đặc điểm cá nhân của người được ủy quyền, có sự kiểm tra thường xuyên, cung cấp đầy đủ các thông tin cho họ.

4

CÁC BƯỚC THIẾT KẾ TỔ CHỨC (ORGANIZATION DESIGN)

2.1 NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG TỔ CHỨC

Cơ cấu tổ chức hợp lý ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp.

Nguyên tắc thống nhất chỉ huy: mỗi người thừa hành chỉ có một người cấp trên & chỉ báo cáo, nhận lệnh của người đó mà thôi.

Nguyên tắc gắn liền với mục tiêu: bộ máy tổ chức được xây dựng khi chúng ta có mục tiêu, nhiệm vụ cho tổ chức đó.

Nguyên tắc hiệu quả: bộ máy phải có kết quả hoạt động cao nhất với chi phí thấp nhất.

Nguyên tắc cân đối: các bộ phận xây dựng phải cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm; đồng thời phải cân đối khối lượng công việc giữa các bộ phận

Nguyên tắc linh hoạt: tổ chức phải thích nghi, đáp ứng được với những biến động của bên ngoài. Cơ cấu tổ chức hợp lý ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp.

4.1 CÔNG TÁC TỔ CHỨC Ở CÁC CẤP

Công tác tổ chức của các cấp bậc quản trị :

Cấp QT	Mục tiêu của công tác tổ chức	Các khía cạnh cơ bản
CẤP CAO	Gắn với kế hoạch chiến lược	+ Cần thành lập hay loại bỏ cấp nào, phòng ban nào? + Phân quyền cho cấp dưới như thế nào? + Cần ban hành những chế độ, chính sách chung gì? + Phân phối và chuyển giao nguồn lực cho cấp dưới như thế nào?
CẤP GIỮA	Gắn với kế hoạch chiến thuật	+ Những hoạt động nào cần tiến hành? + Tổ chức hoạt động theo hướng nào? + Phân công quyền hạn & trách nhiệm như thế nào? + Cần phải xây dựng nguồn lực ra sao?
CẤP CƠ SỞ	Gắn với kế hoạch tác nghiệp	+ Những công việc cụ thể nào cần phải làm? ai làm, lúc nào làm? + Cần những phương tiện gì? + Tổ chức công việc, thiết kế công việc, quy trình thực hiện các công việc như thế nào nhằm đảm bảo năng suất, chất lượng và trách nhiệm cao nhất?

4.2 QUI TRÌNH THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Tiến trình xây dựng cơ cấu tổ chức

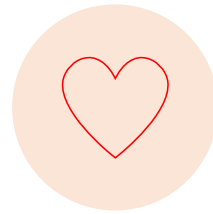
Bước 1: Nhận thức rõ mục đích và mục tiêu của tổ chức

Bước 2: Xác định những hoạt động quan trọng cần thực hiện

Bước 3: Xếp loại các hoạt động theo chức năng sản xuất kinh doanh

Bước 4: Kết hợp các chức năng quan trọng thành một hệ thống vững chắc

Bước 5: Thẩm định và tái tổ chức



Thank You
