



Cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Biên tập bởi:

Lê Duy Tường

Cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Biên tập bởi:

Lê Duy Tường

Các tác giả:

Lê Duy Tường

Phiên bản trực tuyến:

<http://voer.edu.vn/c/78a8d883>

MỤC LỤC

1. Các khái niệm về bộ máy quản lý
 2. Nguyên tắc tổ chức bộ máy quản lý, những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức
 3. Một số kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý
 4. Các yếu tố cần quan tâm khi thiết kế và các yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý
 5. Sự cần thiết khách quan phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty In Tạp chí Cộng Sản
 6. Hoạt động xuất khẩu hàng may mặc
- Tham gia đóng góp

Các khái niệm về bộ máy quản lý

Quản lý .

Quản lý là sự tác động của chủ thể lên đối tượng quản lý nhằm đạt mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường .

Quản lý bao gồm các điều kiện :

-Phải có một chủ thể quản lý tạo ra tác động và một đối tượng quản lý nhận tác động của chủ thể quản lý tạo ra .

-Phải có mục tiêu xác định cho cả đối tượng và chủ thể .Mục tiêu này là căn cứ để chủ thể quản lý tạo ra tác động .

-Chủ thể phải thực hành việc tác động .

Tổ chức .

Tổ chức thường được hiểu như là tập hợp của hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái cơ cấu nhất định để đạt được những mục đích chung .

Các tổ chức đang tồn tại trong xã hội vô cùng phong phú và đa dạng .Có thể có rất nhiều loại hình tổ chức khác nhau tùy theo tiêu thức phân loại,nhưng chung quy lại một tổ chức thường có những đặc điểm sau :

-Mọi tổ chức đều mang tính mục đích .Tổ chức hiếm khi mang trong mình một mục đích tự thân mà là công cụ để thực hiện những mục đích nhất định .Đây là yếu tố cơ bản nhất của bất kỳ tổ chức nào .Mặc dù mục đích của các tổ chức khác nhau có thể khác nhau ,nhưng không có mục đích thì tổ chức sẽ không có lý do để tồn tại .

-Mọi tổ chức đều hoạt động theo những cách thức nhất định để đạt được mục đích –các kế hoạch .Thiếu kế hoạch nhằm xác định những điều cần phải làm để thực hiện mục đích ,không tổ chức nào có thể tồn tại và phát triển hiệu quả .

-Mọi tổ chức đều hoạt động trong mối quan hệ tương tác với các tổ chức khác .Một doanh nghiệp sẽ cần vốn ,nguyên vật liệu ,năng lượng ,máy móc ,thông tin..... từ các nhà cung cấp ,cần hoạt động trong khuôn khổ quản trị vĩ mô của Nhà Nước ,cần hợp tác hoặc cạnh tranh với doanh nghiệp khác ,cần các hộ gia đình và tổ chức mua sản phẩm của họ .

-Cuối cùng ,mọi tổ chức đều cần những nhà quản trị ,chịu trách nhiệm liên kết,phối hợp những con người bên trong và bên ngoài tổ chức cùng những nguồn lực khác để đạt mục đích với hiệu quả cao .Vai trò của những nhà quản trị có thể rõ nét ở tổ chức này hơn tổ chức khác nhưng thiếu họ tổ chức sẽ gặp lúng túng .

Cơ cấu tổ chức .

Cơ cấu tổ chức là hình thức tồn tại của tổ chức ,biểu thị sự sắp đặt theo một trật tự nào đó của các bộ phận trong tổ chức cùng các mối quan hệ giữa chúng .

Bộ máy quản lý .

Bộ máy quản lý là một tổ chức con trong một tổ chức ,là cơ quan điều khiển hoạt động của toàn bộ tổ chức .Bộ máy quản lý bao gồm :một tập thể người lao động cùng với các phương tiện quản lý được liên kết theo một số nguyên tắc ,quy tắc nhất định nhằm đạt được các mục tiêu đã định .

Tổ chức bộ máy quản lý .

Tổ chức bộ máy quản lý là quá trình dựa trên các chức năng ,nhiệm vụ đã được xác định của bộ máy quản lý để sắp xếp về lực lượng ,bố trí về cơ cấu ,xây dựng về mô hình và giúp cho toàn bộ hệ thống quản lý hoạt động như một chỉnh thể có hiệu quả nhất .

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý .

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý là một tổng thể các bộ phận hợp thành ,các bộ phận này có mối liên hệ mật hữu cơ phụ thuộc lẫn nhau được chuyên môn hoá ,thực hiện các phần việc quản trị nhất định với những trách nhiệm và quyền hạn nhất định nhằm thực hiện có hiệu quả chức năng quản trị và mục tiêu chung của tổ chức .

Lao động quản lý .

Lao động quản lý là họt động hay nói cách khác là lao động của những người thực hiện chức năng quản lý trong mỗi tổ chức nhất định .

Phân loại lao động quản lý :

+ Căn cứ theo cấp quản lý :

- Quản lý doanh nghiệp :Giám đốc ,Phó giám đốc ,Kế toán trưởng .
- Lãnh đạo doanh nghiệp :Trưởng phòng ,Phó phòng và tương đương .
- Viên chức chuyên môn nghiệp vụ :các nhân viên .

+ Căn cứ theo chức năng ,nhiệm vụ :

- Lao động của cán bộ lãnh đạo :là lao động của những người đứng đầu tổ chức ,có quyền ra quyết định quản lý ,tổ chức thực hiện quyết định quản lý và chịu trách nhiệm về quyết định của mình .
- Lao động của các chuyên gia :là lao động của những người có trình độ chuyên môn sâu về các lĩnh vực chuyên môn trong quản lý ,làm nhiệm vụ chuẩn bị và đề xuất các phương án ,quyết định cho cán bộ lãnh đạo.
- Lao động của các nhân viên nghiệp vụ :là lao động của những người làm công tác sự vụ ,chủ yếu phục vụ thông tin và giúp việc cho cán bộ lãnh đạo và chuyên gia .

+ Căn cứ và phạm vi bao quát của nhiệm vụ :

- Lao động quản lý tổng hợp :chịu trách nhiệm toàn diện về các mặt của tổ chức .Đó thường là lao động của cấp trưởng .
- Lao động quản lý chức năng :Chịu trách nhiệm về một hoặc một số lĩnh vực trong hoạt động của tổ chức .Đó là lao động của các cấp phó và các bộ phận quản lý chức năng .
- Lao động tác nghiệp cụ thể là lao động của nhân viên quản lý thừa hành như :các nhân viên kiểm tra ,đánh giá ...

+ Căn cứ theo lĩnh vực chuyên môn :

Lao động quản lý kinh tế ,quản lý xã hội , quản lý an ninh quốc phòng ...

Nguyên tắc tổ chức bộ máy quản lý, những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức

Nguyên tắc tổ chức bộ máy quản lý .

Tổ chức bộ máy quản lý gắn với phương hướng ,mục đích của hệ thống .

Phương hướng,mục đích của hệ thống quy định cách thức tổ chức bộ máy quản lý của hệ thống .Chính nó quy định các bộ phận hợp thành trong tổ chức của hệ thống .Chính vì thế tổ chức bộ máy quản lý phải gắn với mục tiêu và phương hướng hoạt động của hệ thống .Có gắn với mục tiêu và phương hướng thì bộ máy quản lý hoạt động mới hiệu quả .

Chuyên môn hoá và cân đối .

Theo nguyên tắc này thì tổ chức bộ máy quản lý phải xác định rõ phạm vi ,chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận trong hệ thống và phải đảm bảo sự cân đối ,loại trừ những chức năng ,nhiệm vụ chồng chéo ,trùng lặp ,thiếu người chịu trách nhiệm rõ ràng .Mặt khác số lượng các cấp quản lý phải hợp lý để phù hợp với thực tế .

Linh hoạt và thích nghi với môi trường .

Theo nguyên tắc này thì tổ chức bộ máy quản lý không được bảo thủ ,trì trệ ,quan liêu mà luôn phải linh hoạt ,thích ứng với những thay đổi hay biến động của các yếu tố tác động .Tuy nhiên cần phải hiểu đúng sự thay đổi ở đây không phải là thay đổi toàn bộ mà đó chỉ là những biến đổi nhỏ trong cơ cấu để thích nghi với môi trường mới ,để không bị môi trường đào thải .Sự linh hoạt được thể hiện trong việc thiết kế các bộ phận phù hợp với ít đầu môi trung gian ,số lượng cấp quản lý phù hợp và đảm bảo cho mỗi bộ phận một mức độ tự do sáng tạo để đạt được hiệu quả cao nhất và phát triển được tài năng của cán bộ ,công nhân viên chức trong từng bộ phận .

Nói như vậy không có nghĩa là cơ cấu tổ chức chịu sự chi phối của môi trường mà trong một chừng mực của sự thay đổi nó tác động vào môi trường theo những hướng nhất định phù hợp với mục đích của mình .

Bảo đảm tính hiệu quả quản lý.

Hiệu quả và hiệu lực luôn là mục đích và mục tiêu tiến tới của bất kỳ tổ chức nào .Mỗi tổ chức luôn đặt ra cho mình những mục tiêu nhất định để đạt tới .Vì thế tổ chức bộ máy quản lý phải :

-Tăng cường sự lãnh đạo tập trung thống nhất ở cấp cao nhất ,phát huy được tính tích cực của các cơ quan quản lý ở các cấp ,khiến cho họ tận tâm tận lực với công việc và phối hợp chặt chẽ với nhau trong công việc .Dựa trên nguyên tắc nâng cao hiệu quả quản lý để xác định biên chế tổ chức và chế độ quản lý .Đảm bảo phối hợp giữa các cấp một cách tốt nhất ,phải lựa chọn phương thức truyền tin ,trao đổi nghiệp vụ trong doanh nghiệp một cách nhanh nhất và phân công hợp lý để mỗi bộ phận ,mỗi công việc đều có người phụ trách .

- Gắn các cấp quản lý thành một dây xích ,Trách nhiệm ,quyền hạn giữa các bộ phận ,các cấp rõ ràng ,gắn bó với nhau .Mỗi cấp chỉ có một người ra lệnh,tránh mâu thuẫn và làm tổn hao công sức và phải tăng cường sự hợp tác trong doanh nghiệp .

-Gọn nhẹ ,phải có định biên rõ ràng ,tổ chức công việc và biện pháp kiểm tra .

Tính hệ thống .

Tính hệ thống được thể hiện ở :

-Tính tập hợp :Cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp do nhiều yếu tố khác nhau như nhân lực ,vật lực, thông tin ... hợp thành .

-Tính liên hệ :Các yếu tố tạo nên tập hợp đó luôn có mối liên hệ với nhau .Trong tổ chức ,các yếu tố luôn tác động qua lại ,bổ xung cho nhau trong một chỉnh thể thống nhất .Yếu tố này chịu sự chi phối của các yếu tố khác và ngược lại .Đôi khi sự tác động có thể dẫn đến xung đột ,tuy nhiên sự xung đột đó lại là cơ sở để tạo ra một cái mới thích hợp hơn ,đảm bảo tổ chức hoạt động có hiệu quả .

-Tính mục đích :Mọi tổ chức đều có một mục đích nhất định ,rõ ràng .Mục đích của tổ chức là cái mà mọi người trong tổ chức đều cố gắng để đạt tới .Tuy nhiên tùy từng tổ chức khác nhau mà mục đích cũng khác nhau (một tổ chức tham gia sản xuất thì mục đích là đạt lợi nhuận tối đa còn các tổ chức phúc lợi xã hội thì mục đích là phục vụ được nhiều các công tác xã hội) ,nhưng trong mọi tổ chức thì mục đích hoạt động luôn được xác định một cách rõ ràng .

-Tính thích ứng với môi trường :Mọi tổ chức luôn chịu sự tác động của hai môi trường là môi trường bên trong và bên ngoài .Trong đó môi trường bên ngoài hình thành nên môi trường bên trong của doanh nghiệp ,tác động lên môi trường bên trong và ảnh hưởng gián tiếp đến doanh nghiệp .Song doanh nghiệp chỉ có thể tác động đến môi trường bên trong mà không thể (hoặc chỉ ít) tác động làm biến đổi môi trường bên ngoài ,mà nó chỉ thay đổi cho thích ứng với trước những thay đổi của môi trường bên ngoài ,từ đó điều chỉnh và tác động đến môi trường bên trong .

-Tính chỉnh thể :Các yếu tố tổ chức nên doanh nghiệp kết hợp với nhau một cách hữu cơ ,phát huy hiệu quả của một chỉnh thể ,đó không phải là dàn trải hoặc cộng lại một cách giản đơn .

Để đảm bảo được nguyên tắc trên ,cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp cần phải :Tăng cường được mối liên hệ dọc và ngang ,mỗi bộ phận trong tổ chức vừa phải phục tùng sự lãnh đạo thống nhất vừa phải có tính linh hoạt ,chủ động ,tích cực để đạt được hiệu quả của chỉnh thể .Sự phục tùng thể hiện sự chấp hành nội quy ,quy định từ trên đưa xuống tạo nên một chỉnh thể thống nhất .Tuy nhiên sự phục tùng trên cơ sở sự linh hoạt bởi lẽ không phải lúc nào mọi sự vật cũng như nhau mà luôn biến động ,vì thế trong quá trình áp dụng các bộ phận cần có sự linh hoạt để đạt hiệu quả cao hơn .

Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức .

Việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức phải bảo đảm những yêu cầu sau :

- Tính mục tiêu :một cấu tổ chức được coi là có kết quả nếu thực sự trở thành công cụ hữu hiệu để thực hiện các mục tiêu của tổ chức .

- Tính tối ưu :Trong cơ cấu tổ chức có đầy đủ các phân hệ ,bộ phận và con người (không thừa mà cũng không thiếu)để thực hiện các hoạt động cần thiết .Giữa các bộ phận và cấp tổ chức đều thiết lập được những mối quan hệ hợp lý với số cấp nhỏ nhất .

--Tính tin cậy :Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo tính chính xác ,kịp thời ,đầy đủ của tất cả thông tin được sử dụng trong tổ chức ,nhờ đó đảm bảo phối hợp tốt các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận trong tổ chức .

- Tính linh hoạt :Được coi là một hệ tĩnh cơ cấu tổ chức phải có khả năng thích ứng linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong tổ chức cũng như ngoài môi trường .

- Tính hiệu quả :Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo thực hiện những mục tiêu của tổ chức với chi phí thấp nhất .

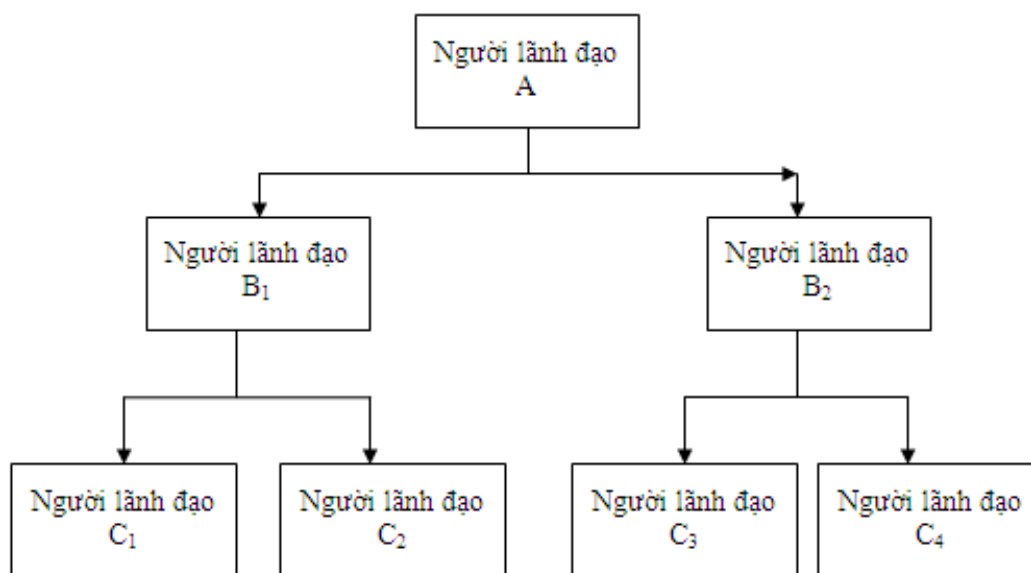
Một số kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Một số kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý .

Cơ cấu theo trực tuyến .

Cơ cấu theo trực tuyến là một mô hình tổ chức quản lý ,trong đó nhà quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới và ngược lại ,mỗi người cấp dưới chỉ nhận sự điều hành và chịu trách nhiệm trước một người lãnh đạo trực tiếp cấp trên .

Cơ cấu theo trực tuyến được minh họa qua sơ đồ sau :



Đặc điểm cơ bản của loại hình này là :Mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức bộ máy được thực hiện theo trực tuyến .Người thừa hành chỉ nhận mệnh lệnh từ một người phụ trách trực tiếp .Là một mắt xích trong dây chuyền chỉ huy ,mỗi nhà quản trị với quyền hạn trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận sự báo cáo của họ .

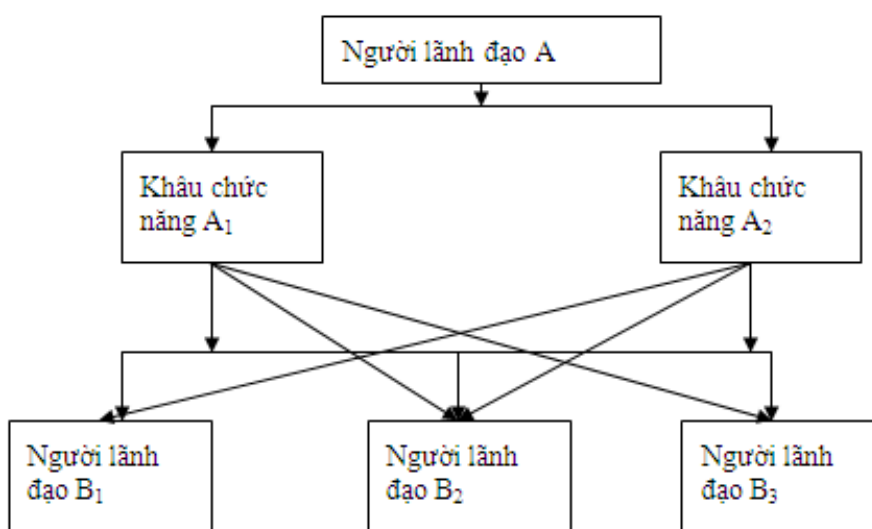
Trong thực tế ,trực tuyến còn được dùng để chỉ các bộ phận có mối quan hệ trực tiếp với việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức như bộ phận thiết kế sản phẩm và dịch vụ ,sản xuất và phân phối sản phẩm .Người đứng đầu bộ phận trực tuyến được gọi là nhà quản trị trực tuyến hay quản trị tác nghiệp .

Cơ trực tuyến có ưu điểm là tạo thuận lợi cho việc áp dụng chế độ thủ trưởng ,tập trung ,thống nhất ,làm cho tổ chức nhanh nhạy linh hoạt với sự thay đổi của môi trường và có chi phí quản lý doanh nghiệp thấp .Mặt khác theo cơ cấu này những người chịu sự lãnh đạo rất dễ thực hiện mệnh lệnh vì có sự thống nhất trong mệnh lệnh phát ra .Tuy nhiên cơ cấu theo trực tuyến lại hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ nghiệp vụ cao về từng mặt quản lý và đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện để chỉ đạo tất cả các bộ phận quản lý chuyên môn .Nhưng trong thực tế thì khả năng của con người có hạn nên những quyết định đưa ra mang tính rủi ro cao . Do đó cơ cấu này thường được áp dụng cho các đơn vị có quy mô nhỏ và việc quản lý không quá phức tạp .

Cơ cấu theo chức năng .

Cơ cấu theo chức năng là loại hình cơ cấu tổ chức trong đó từng chức năng quản lý được tách riêng do một bộ phận một cơ quan đảm nhận .Cơ cấu này có đặc điểm là những nhân viên chức năng phải là người am hiểu chuyên môn và thành thạo nghiệp vụ trong phạm vi quản lý của mình .

Sơ đồ cơ cấu theo chức năng :

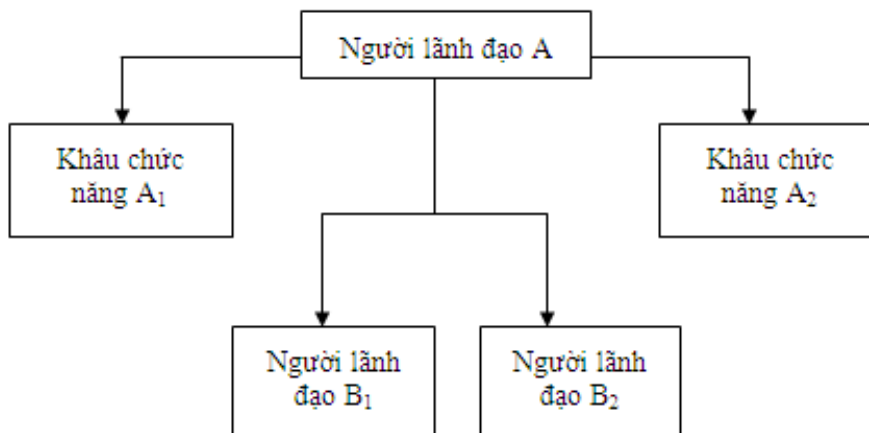


Cơ cấu này có ưu điểm là :Thực hiện chuyên môn hoá các chức năng quản lý ,thu hút được các chuyên gia có kiến thức sâu về nghiệp vụ chuyên môn vào công tác quản lý ,tránh được sự bố trí chồng chéo chức năng ,nhiệm vụ giữa các bộ phận .Thúc đẩy sự chuyên môn hoá kỹ năng nghề nghiệp ,nâng cao chất lượng và kỹ năng giải quyết vấn đề .Các quyết định đưa ra có độ rủi ro thấp hơn so với cơ cấu trực tuyến .Tuy nhiên cơ cấu theo chức năng làm cho cấp dưới phải phục tùng nhiều đầu mối chỉ đạo khác nhau của cùng một cơ quan quản lý cấp trên do dễ làm suy yếu chế độ thủ trưởng ,các nhà quản lý trở thành các chuyên gia trong lĩnh vực hẹp .

Cơ cấu theo trực tuyến –chức năng .

Cơ cấu này là sự kết hợp của cơ cấu theo trực tuyến và cơ cấu theo chức năng .Theo đó ,mối quan hệ giữa cấp dưới và cấp trên là một đường thẳng còn các bộ phận chức năng chỉ làm nhiệm vụ chuẩn bị những lời chỉ dẫn ,những lời khuyên và kiểm tra sự hoạt động của các bộ phận trực tuyến .

Sơ đồ cơ cấu theo trực tuyến –chức năng :

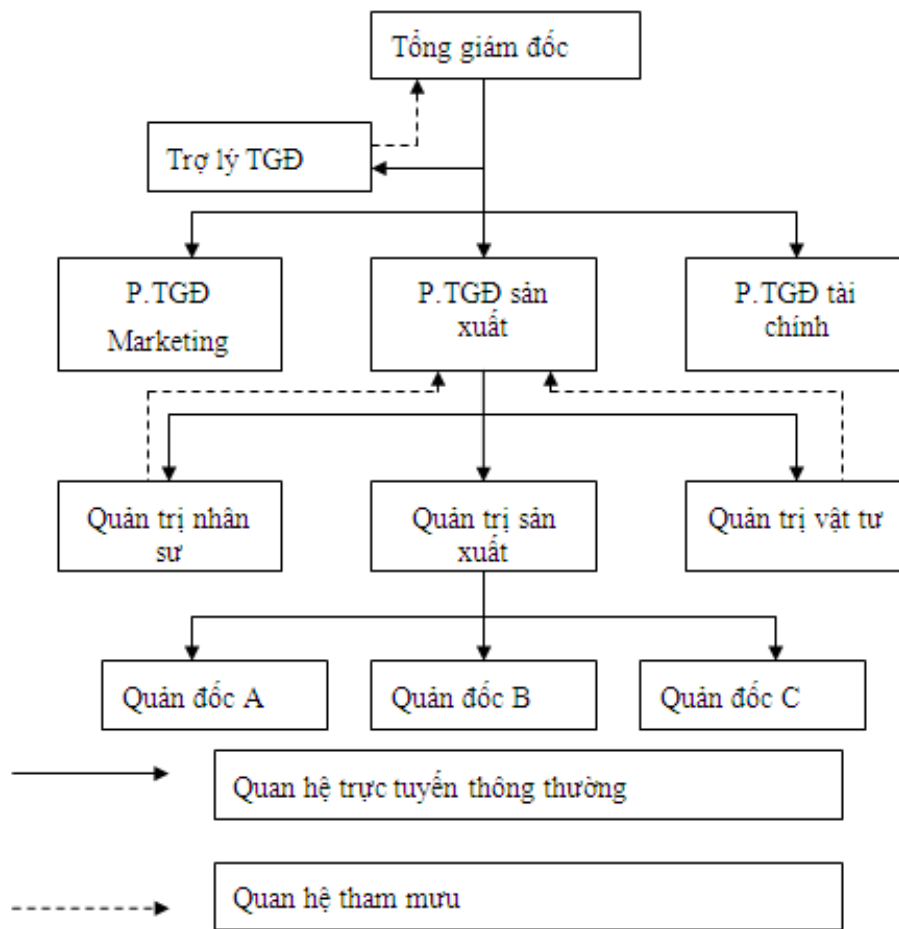


Cơ cấu theo trực tuyến chức năng sẽ thu hút các chuyên gia vào việc giải quyết các vấn đề chuyên môn ,do đó giảm bớt gánh nặng cho nhà quản lý .Tuy nhiên cơ cấu này sẽ làm cho số cơ quan chức năng trong tổ chức tăng lên do đó làm cho bộ máy quản lý công kênh ,nhiều đầu mối và đòi hỏi người lãnh đạo phải luôn điều hoà phối hợp hoạt động của các bộ phận để khắc phục hiện tượng không ăn khớp ,cục bộ của các cơ quan chức năng .

Cơ cấu theo trực tuyến –tham mưu .

Cơ cấu này có đặc điểm là người lãnh đạo ra mệnh lệnh và chịu hoàn toàn chịu trách nhiệm về quyết định của mình ,khi gặp các vấn đề phức tạp người lãnh đạo phải tham khảo ý kiến của các chuyên gia ở bộ phận tham mưu giúp việc .

Sơ đồ trực tuyến –tham mưu :

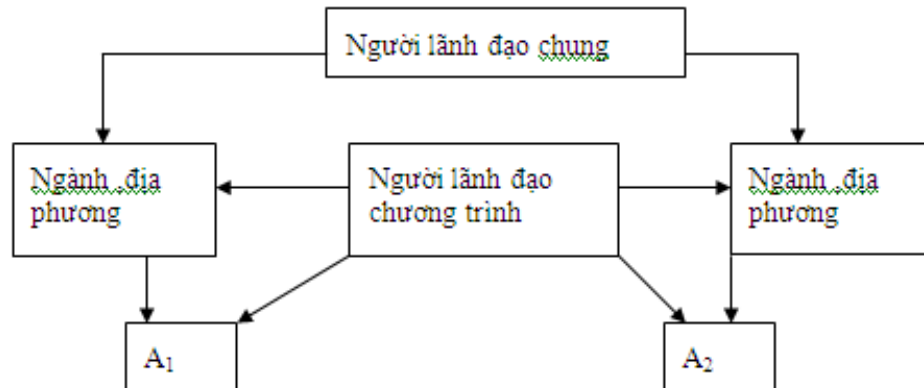


Cơ cấu này cho phép người lãnh đạo tận dụng được những tài năng ,chuyên môn của các chuyên gia ,giảm bớt sự phức tạp của cơ cấu tổ chức .Nhưng nó đòi hỏi người lãnh đạo phải tìm và tuyển chọn được những chuyên gia giỏi trong các lĩnh vực và đương nhiên chi phí để chọn được những chuyên gia này là rất lớn .

Cơ cấu theo chương trình –mục tiêu .

Trong cơ cấu theo chương trình –mục tiêu ,các ngành có quan hệ đến việc thực hiện chương trình –mục tiêu được liên kết lại và có một cơ quan để quản lý thống nhất chương trình gọi là ban chủ nhiệm chương trình mục tiêu .Ban chủ nhiệm chương trình –mục tiêu có nhiệm vụ điều hoà phối hợp các thành viên ,các nguồn dự trữ ,giải quyết các quan hệ lợi ích ... nhằm đạt được mục tiêu của chương trình đã xác định .

Sơ đồ cơ cấu theo chương trình –mục tiêu .(A là cơ quan thừa hành)



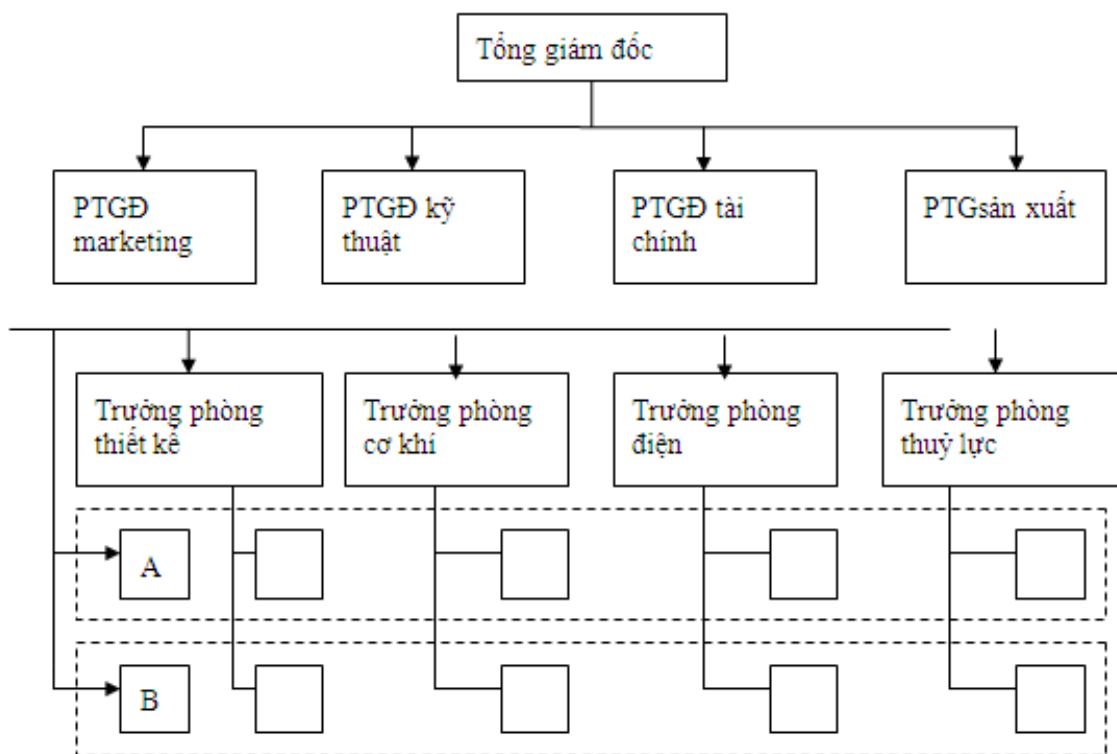
Ưu điểm của loại hình này là :Đảm bảo sự phối hợp hoạt động của các ngành ,các địa phương tham gia chương trình theo một mục tiêu nhất định mà không phải thành lập thêm một bộ máy mới .Cơ quan quản lý chương trình tổ chức gọn nhẹ .Sau khi hoàn thành chương trình ,các bộ phận chuyên trách quản lý chương trình giải thể ,các ngành ,địa phương vẫn hoạt động bình thường .

Tuy nhiên cơ cấu này đòi hỏi phải có những điều kiện nhất định đó là sự nắm bắt thông tin ,trình độ xây dựng chương trình và sự điều hành của ban chủ nhiệm.Mặt khác cơ cấu theo chương trình –mục tiêu dễ xảy ra xung đột giữa mục tiêu chương trình và mục tiêu của tổ chức .

Cơ cấu ma trận .

Cơ cấu ma trận là kiểu cơ cấu quản lý hiệu quả ,hiện đại .Cơ cấu này được xây dựng bằng cách kết hợp cơ cấu trực tuyến và chương trình – mục tiêu .Việc quản lý theo từng lĩnh vực hoạt động của tổ chức :Nghiên cứu khoa học ,khảo sát ,thiết kế ,sản xuất ,cung ứng ...được xây dựng phù hợp với cơ cấu trực tuyến .Việc quản lý các chương trình được tổ chức phù hợp với cơ cấu chương trình – mục tiêu .Trong cơ cấu này ,các cán bộ quản trị theo chức năng và theo sản phẩm đều có vị thế ngang nhau .Họ chịu trách nhiệm báo cáo cho cùng một cấp lãnh đạo và có thẩm quyền ra quyết định thuộc lĩnh vực mà họ phụ trách .

Sơ đồ cơ cấu theo ma trận trong kỹ thuật :



A :Chủ nhiệm của đề án 1.

B :Chủ nhiệm của đề án 2 .

Trong cơ cấu ma trận nhân viên trong tổ chức chịu sự lãnh đạo của hai người lãnh đạo :Giám đốc bộ phận chuyên môn và lãnh đạo chương trình .Trong chương trình này người lãnh đạo chương trình làm việc với chuyên gia không dưới quyền mình ,họ trực thuộc quyền của người lãnh đạo trực tuyến ,Người lãnh đạo chương trình quyết định cái gì và khi nào phải làm theo chương trình cụ thể ,còn những người lãnh đạo trực tuyến thì quyết định ai sẽ thực hiện và thực hiện như thế nào công tác này hoặc công tác khác .

Để hình thành cơ cấu tổ chức ma trận ,khi xác định cơ cấu theo chiều ngang cần phải lựa chọn và bổ nhiệm người lãnh đạo chương trình và cấp phó của họ theo từng quan hệ ,phù hợp với cơ cấu chương trình .Xác định và bổ nhiệm những người thực hiện có tinh thần trách nhiệm trong mỗi bộ phận chuyên môn hóa ,tổ chức phòng ,ban chuyên môn hoá để quản lý chương trình .Tổ chức các mối liên hệ và các luồng thông tin .

Ưu điểm của cơ cấu tổ chức theo ma trận là :giảm bớt công việc của người lãnh đạo cấp trên bằng cách giao cho cấp quản lý trung gian quyền ra quyết định trong điều kiện duy trì sự thống nhất giữa công tác phối hợp và kiểm tra những quyết định về tổ chức kỹ thuật chủ chốt ở cấp trên .Bảo đảm tính mềm dẻo và linh hoạt để sử dụng các nguồn lực khi thực hiện một số chương trình trong phạm vi tổ chức :Xoá bỏ những khâu và cơ cấu trung gian trong việc quản lý các chương trình về mặt nghiệp vụ .Tăng cường trách

nhệm cá nhân của người lãnh đạo đối với chương trình nói chung cũng như với từng yếu tố của chương trình .Các nhà quản lý có thể linh hoạt điều động nhân sự giữa các bộ phận ,đem lại kiến thức chuyên sâu về các loại sản phẩm – dự án ,thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức ,cho phép tổ chức áp dụng các biện pháp quản lý hiện đại .Mặt khác cơ cấu ma trận còn tạo điều kiện cho việc phân bổ một cách có hiệu quả các chuyên gia và tận dụng được tính hiệu quả nhờ quy mô thông qua việc cung cấp cho tổ chức những người có tài năng nhất và sử dụng họ nhằm mang lại hiệu quả cao .

Tuy nhiên cơ cấu này còn một số hạn chế :khi tổ chức áp dụng mô hình cơ cấu theo ma trận làm cho nhân viên dưới quyền lâm vào tình trạng bối rối khi phải nhận những mệnh lệnh trái ngược nhau từ hai cấp quản lý .Mặt khác khi có sự trùng lặp về quyền hạn và trách nhiệm của các nhà quản trị sẽ tạo ra các xung đột .Hơn nữa đây là một loại hình cơ cấu phức tạp và không bền vững ,nó dễ bị thay đổi trước những tác động của môi trường .

Cách tổ chức theo ma trận mang lại triển vọng lớn cho nhiều tổ chức trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh với nhiều yếu tố bất định .Điểm mấu chốt làm cho cơ cấu ma trận phát huy tác dụng là sự rõ ràng trong mối quan hệ quyền hạn giữa các cán bộ quản trị và cơ chế phối hợp.

Cơ cấu ma trận chỉ áp dụng khi :

- Tổ chức gặp phải áp lực từ bên ngoài trong việc tập trung những nỗ lực đáp ứng những yếu tố tác động từ bên ngoài và sự hoạt động bên trong tổ chức .
- Tổ chức gặp phải áp lực về năng lực xử lý thông tin cao .
- Tổ chức gặp phải áp lực về chia sẻ nguồn lực .

Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý .

Trong quá trình vận động cơ cấu tổ chức luôn chịu sự tác động rất nhiều yếu tố như :khoa học công nghệ ,chính sách của Nhà nước ...Các yếu tố này được tập hợp thành 2 nhóm chính là yếu tố khách quan và yếu tố chủ quan .Khi các yếu tố này thay đổi sẽ làm cho tổ chức phải tự điều chỉnh cơ cấu tổ chức cho phù hợp bằng cách giải thể ,bổ xung ,sát nhập hoặc thêm một số bộ phận ...

Những yếu tố khách quan .

Những yếu tố khách quan là những yếu tố mà tổ chức không thể thay đổi cũng như dự đoán và kiểm soát được nó .Các yếu tố này gồm :

- Những quy định của Nhà nước về hệ thống tổ chức và sự phân cấp của nó .

- Khối lượng công việc được giao .
- Trình độ công nghệ ,kỹ thuật và mức độ trang bị lao động .
- Địa bàn hoạt động của tổ chức .
- Môi trường hoạt động của tổ chức .

Tuy là bất biến nhưng tổ chức hoàn toàn có thể tự thay đổi cho phù hợp với những yếu tố này ,khi đó tổ chức sẽ tận dụng được nguồn lực sẵn có nhằm phát huy tối đa hiệu quả

Những yếu tố chủ quan .

Các yếu tố chủ quan là những yếu tố ở bên trong tổ chức .Đây là những yếu tố có ảnh hưởng mạnh đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý .Hơn nữa đây là các yếu tố mà tổ chức hoàn toàn có thể kiểm soát ,điều chỉnh ,thay đổi theo hướng của mình .Các yếu tố này gồm :

- Trình độ của người lao động quản lý .
- ảnh hưởng của cơ cấu tổ chức cũ .
- Trình độ ,năng lực của cán bộ ở bộ phận tham mưu tổ chức .
- Quan hệ bên trong tổ chức .
- Mục tiêu ,phương hướng của tổ chức .

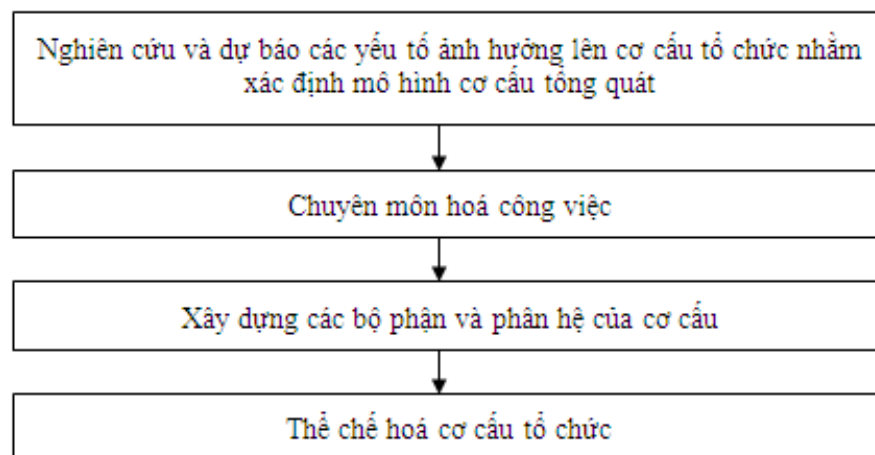
Các yếu tố cần quan tâm khi thiết kế và các yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Các yếu tố cần quan tâm khi thiết kế cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý .

Quá trình thiết kế tổ chức .

Thiết kế tổ chức là quá trình lựa chọn và triển khai một cơ cấu tổ chức cho phù hợp với chiến lược và những điều kiện môi trường của tổ chức .Đó là quá trình liên tục vì chiến lược có thể thay đổi ,môi trường có thể thay đổi và các hoạt động của tổ chức không phải bao giờ cũng đem lại kết quả và hiệu quả như mong muốn .Dù là hình thành một cơ cấu mới ,hoàn thiện hay đổi mới cơ cấu hiện tại ,các nhà quản trị cũng cần thực hiện các bước sau :

Lôgic của quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức :



Một số yếu tố cần quan tâm :

Chuyên môn hoá .

Chuyên môn hoá công việc để chỉ mức độ ở đó các công việc của tổ chức được phân chia thành những bước công việc hoặc những nhiệm vụ khác nhau được thực hiện bởi những người lao động khác nhau .

Bản chất của chuyên môn hoá công việc là :Một công việc trọn vẹn không chỉ do một cá nhân thực hiện mà nó được chia thành các bước ,mỗi bước được một cá nhân hoàn tất .

Ưu điểm của chuyên môn hoá công việc là :Tổ chức có thể giảm được chí phí đào tạo ,hiệu quả và năng suất lao động của người lao động được nâng cao .

Tuy nhiên chuyên môn hoá công việc có thể ảnh hưởng tới năng suất lao động ,sự thoả mãn trong công việc và tốc độ luân chuyển lao động nếu quá mức cho phép .

Một trong những yêu cầu khi thiết kế cơ cấu tổ chức là cơ cấu đó phải phối hợp được những nhiệm vụ và công việc để đạt được kết quả mà tổ chức mong muốn .Để phối hợp những nhiệm vụ công việc đó ,nhà quản lý cần phải quan tâm đến các yếu tố chủ chốt sau :Bộ phận hoá ,phạm vi quản lý và hệ thống điều hành .Những yếu tố này tập trung vào việc nhóm những nhiệm vụ ,công việc sao cho phù hợp ,thiết lập quy mô quản lý và hệ thống quan hệ báo cáo giữa những người lao động trong tổ chức .

Bộ phận hoá .

Việc tập hợp những công việc sau khi được phân công thông qua chuyên môn hoá để các nhiệm vụ chung được phối hợp với nhau gọi là bộ phận hoá .

Các phương pháp bộ phận hoá :

*Bộ phận hoá theo chức năng :Là việc tập hợp và phối hợp các nhiệm vụ ,công việc dựa trên các chức năng kinh doanh .

Bộ phận hóa theo chức năng làm cho người lao động trong cùng một phòng ban có thể thường xuyên phối hợp ,giao tiếp và hợp tác với nhau để chia sẻ những kinh nghiệm,khó khăn cơ hội mà họ gặp nhau khi thực hiện công việc .Mặt khác còn góp phần giảm sự trùng lặp những nguồn lực khan hiếm trong tổ chức và sử dụng các nguồn lực này tối đa .Tuy nhiên bộ phận hoá theo chức năng làm cho những người lao động ở những phòng ban khác nhau hạn chế trao đổi thông tin và hợp tác với nhau .

* Bộ phận hoá theo sản phẩm :

Những người lao động cùng làm việc với một loại sản phẩm hay dịch vụ sẽ là những thành viên của cùng một bộ phận mà không quan tâm đến chức năng kinh doanh của họ .

Ưu điểm của bộ phận hoá theo sản phẩm là góp phần tăng cường sự giao tiếp ,sự tương tác giữa những người lao động cùng sản xuất ra một loại sản phẩm .Người lao động ở từng bộ phận sản xuất tăng cường trách nhiệm của họ đối với hoạt động sản xuất vì tất cả mọi hoạt động sản xuất liên quan đến một loại sản phẩm cụ thể được đặt dưới sự chỉ đạo của một người quản lý .Tăng cường sự linh hoạt và thích nghi của tổ chức và việc đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng quan trọng .

Nhược điểm của bộ phận hoá theo sản phẩm :Có thể có sự trùng lặp của các nỗ lực khi mỗi bộ phận cố gắng giải quyết những vấn đề tương tự nhau .Mục tiêu của các bộ phận được ưu tiên hơn là lợi ích của toàn bộ tổ chức .Không huy động được nhóm cá nhân được đào tạo ở trình độ cao có cung chuyên môn để giải quyết các vấn đề khó khăn mà tổ chức gặp phải và đào tạo nhân viên mới .Các bộ phận trong tổ chức có thể mâu thuẫn với nhau khi cùng thực hiện những dự án chung hoặc trao đổi nguồn lực với nhau .

* Bộ phận hoá theo khu vực địa lý và lãnh thổ .

Bộ phận hóa theo khu vực địa lý và lãnh thổ là nhóm hoạt động hay nhóm người lao động được tổ chức theo vùng địa lý .

Bộ phận hoá theo khu vực địa lý và lãnh thổ cho phép tổ chức tiết kiệm được chi phí và bao phủ thị trường tiêu thụ hiệu quả hơn .Tuy nhiên sự giao tiếp ,liên lạc và phối hợp giữa những bộ phận trong tổ chức có kém hiệu quả .

*Bộ phận hoá theo khách hàng .

Bộ phận hoá theo khách hàng là nhóm những nhiệm vụ ,công việc được tập hợp theo khách hàng cụ thể mà tổ chức đó hướng tới .

Bộ phận hoá theo khách hàng cho phép tổ chức phối hợp hiệu quả nhất các công việc nhằm thoả mãn nhu cầu khách hàng .Tuy nhiên bộ phận hoá theo khách hàng có thể dẫn tới việc ít chuyên sâu vào quá trình hoạt động và những người lao động trong tổ chức cần phải linh hoạt để thực hiện bất kỳ công việc cần thiết nào nhằm tăng cường quan hệ với khách hàng .

Phạm vi quản lý.

khái niệm :

phạm vi quản lý là số nhân viên ở các cấp mà một người quản lý có thể điều hành một cách có hiệu quả .

Phạm vi quản lý rộng và hẹp :

+ *Phạm vi quản lý rộng :*

Phạm vi quản lý được xác định là rộng khi có số lượng lớn nhân viên chịu sự giám sát trực tiếp của một người quản lý .

Phạm vi quản lý rộng phù hợp với việc đẩy mạnh giảm chi phí ,tăng tốc độ ra quyết định ,nâng cao tính linh hoạt ,gần gũi hơn với khách hàng và trao quyền cho nhân viên của các công ty .

Tổ chức có phạm vi quản lý rộng sẽ linh hoạt hơn và người quản lý có nhiều cơ hội gần gũi với khách hàng và tiếp cận nhanh với thị trường hơn nhưng người quản lý có phạm vi quản lý rộng thì có thể gặp khó khăn trong việc kiểm soát nhân viên một cách chặt chẽ .

+ *Phạm vi quản lý hẹp :*

Phạm vi quản lý được xác định là hẹp khi một nhà quản lý điều hành một số lượng nhỏ nhân viên dưới quyền .

Người quản lý có phạm vi quản lý hẹp có thể kiểm soát chặt chẽ nhân viên của mình và sát sao với công việc hằng ngày hơn nhưng ít nhiều cũng có thể làm giảm tính tự chủ và sáng tạo của nhân viên . Mặt khác số cấp quản lý trong tổ chức sẽ nhiều hơn so với phạm vi quản lý rộng do đó chi phí hành chính sẽ cao hơn .

Việc lựa chọn phạm vi quản lý tối ưu phụ thuộc vào 5 điều kiện sau :

- Yêu cầu về sự phối hợp giữa những bộ phận trong tổ chức .
- Sự giống hay tương tự của những nhiệm vụ trong mỗi bộ phận . \
- Loại thông tin mà những người ở từng bộ phận cần .
- Sự khác biệt về nhu cầu tự quản của từng cá nhân trong tổ chức .
- Mức độ giao tiếp , tiếp xúc của những nhân viên với những người quản lý .

Hệ thống điều hành .

Là một hệ thống quyền lực và quan hệ báo cáo liên tục từ cấp cao nhất tới cấp thấp nhất của tổ chức .

Quyền lực là những quyền gắn liền với một vị trí quản lý đưa ra các mệnh lệnh và đòi hỏi các mệnh lệnh đó phải được thi hành .

tính thống nhất của nguyên tắc điều hành giúp duy trì khái niệm hệ thống liên tục của quyền lực .

Hệ thống điều hành có mối liên hệ chặt chẽ với phạm vi quản lý . Phạm vi quản lý có thể ảnh hưởng tới số cấp quyền lực trong tổ chức . Nếu phạm vi quản lý rộng thì số cấp bậc quyền lực sẽ giảm đi và ngược lại . Ngoài ra hệ thống điều hành cũng liên quan đến quy mô của tổ chức

Một khía cạnh quan trọng của cơ cấu tổ chức không thể hiện trên sơ đồ cơ cấu tổ chức .Đó là những chính sách có cấu ảnh hưởng tới những hoạt động và hành vi của người lao động trong tổ chức thể hiện qua các yếu tố :Tập trung quyền và phân quyền ,sự chính thức hoá của những luật lệ trong tổ chức .

Ngày nay khái niệm hệ thống điều hành không còn hoàn toàn phù hợp vì sự xuất hiện của công nghệ thông tin ,mạng máy tính và xu hướng trao quyền cho nhân viên .Nhưng vẫn còn có những tổ chức nhận thấy họ có thể đạt được năng suất lao động cao thông qua áp dụng hệ thống điều hành .

Tập quyền và phân quyền .

Tập quyền là chính sách cơ cấu tổ chức trong đó quyền ra quyết định được tập trung tại cấp cao nhất trong hệ thống quyền lực của tổ chức .

Phân quyền là quyết định của tổ chức đều có sự tham gia ,đóng góp ý kiến của nhân viên ,của nhà quản lý từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất trong tổ chức .

Việc ra quyết định ở những tổ chức thương phức tạp hơn một tổ chức tập quyền hoặc phân quyền đơn thuần .Mặt khác cũng có khó khăn trong việc đo lường và xác định mức độ tập quyền xuất phát từ những loại quyết định khác nhau được đưa ra trong tổ chức .

Chính thức hoá .

Chính thức hoá là mức độ tổ chức hoá của các công việc và hoạt động của người lao động trong tổ chức thông qua các luật lệ và chính sách trong tổ chức .Các luật lệ ,quy định ,chính sách có thể rõ ràng dưới dạng văn bản nhưng cũng có thể là ngầm định giữa những người trong tổ chức .

Mục đích của chính thức hoá là dự đoán và kiểm soát hành vi của người lao động khi họ thực hiện công việc trong tổ chức .

Mức độ chính thức hoá có thể được xem xét qua tỉ lệ các công việc được quản lý và kiểm soát bởi luật lệ ,quy định và mức độ mà những luật lệ này cho phép có những dao động hay những điều chỉnh .Mức độ chính thức hoá cao hay thấp đều ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Các mức độ chính thức hoá :

- Mức độ chính thức hoá cao giúp cho việc mô tả công việc rõ ràng hơn ,các quy định ,luật lệ cũng rõ ràng và được viết thành văn bản .Mức độ chính thức hoá cao làm cho người lao động chỉ có tự chủ tối thiểu trong những vấn đề :Cần phải làm gì ,làm việc đó khi nào và người quản lý cần làm việc đó như thế nào và làm cho họ mất đi khả năng và nhu cầu sáng tạo của họ .

- Mức độ chính thức hoá thấp :Cách xử lý công việc không hoàn toàn theo một chương trình sẵn và người lao động tương đối được tự chủ trong công việc của mình .Tuy nhiên các nhà quản lý sẽ gặp khó khăn trong việc kiểm soát và quản lý hành vi của nhân viên vì nếu không có một tiêu chuẩn ,quy định nào để xem xét hành vi của họ .

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý .

Chiến lược .

Cơ cấu tổ chức cần phải phù hợp với chiến lược của tổ chức thì mới mang lại hiệu quả cao .Một tổ chức nhỏ chỉ hoạch định chiến lược ngắn hạn trong khi cơ cấu tổ chức lại quá công kềnh sẽ dẫn đến lãng phí và ngược lại một cơ cấu tổ chức nhỏ luôn phải thực hiện những chiến lược lớn ở tầm vĩ mô thì sẽ không đạt hiệu quả cao ,thậm chí là sự quá tải dẫn đến năng suất và hiệu quả thực hiện công việc thấp .Cả hai trường hợp trên đều không hiệu quả.Mặt khác cơ cấu và chiến lược cần phải thích ứng nhanh với các yếu tố môi trường bên ngoài .Một tổ chức có chiến lược phát triển ra khu vực và quốc tế sẽ khác một tổ chức chỉ có chiến lược kinh doanh ở trong nước .

Quy mô .

Quy mô của tổ chức có ảnh hưởng tới chuyên môn hoá ,cấp quản lý ,luật lệ và quy định ,bộ phận hoá trong tổ chức .Tuy nhiên sự ảnh hưởng này ít quan trọng hơn khi tổ chức được mở rộng .

Công nghệ .

Công nghệ là sự kết hợp các nguồn lực ,kiến thức ,kỹ thuật để sản xuất ra sản phẩm ,dịch vụ đầu ra cho tổ chức .Một tổ chức sử dụng công nghệ cao thì cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý sẽ đơn giản hơn một tổ chức sử dụng công nghệ lạc hậu .

Môi trường .

Môi trường bao gồm :Yếu tố con người ,những tổ chức khác và yếu tố kinh tế có ảnh hưởng tới các hoạt động của tổ chức .

Môi trường của tổ chức có hai cấp độ :

-Môi trường chung :Bao gồm yếu tố văn hoá ,kinh tế ,chính trị ,luật pháp .

- Môi trường nhiệm vụ :những cá nhân ,nhóm tổ chức ảnh hưởng tới tổ chức ,những yếu tố kinh tế trong môi trường nhiệm vụ :tỉ lệ lãi suất ,tỉ lệ thất nghiệp và các yếu tố thuộc về thương mại quốc tế .

Môi trường tổ chức có ảnh hưởng tới chiến lược cơ cấu và hoạt động của tổ chức .Một tổ chức ở trong một môi trường phức tạp ,luôn luôn thay đổi ,năng động thì phải điều chỉnh cơ cấu tổ chức sao cho phù hợp và thích nghi với môi trường đó ,ngược lại nếu một tổ chức ở trong môi trường ổn định thì tính ý của tổ chức đọa sẽ rất cao .

Sự cần thiết khách quan phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty In Tạp chí Cộng Sản

Tầm quan trọng của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý .

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý có vai trò quan trọng nó quyết định toàn bộ hoạt động của tổ chức .Một cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tốt sẽ giúp cho mọi người thực hiện được chức năng ,nhiệm vụ của mình một cách thuận lợi và có hiệu quả hơn .Hơn nữa còn gắn mục tiêu riêng của từng bộ phận với nhau và phục vụ mục tiêu chung của tổ chức .Đó là nhân tố quyết định sự thành công trong hoạt động của mình .

Mặt khác một cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phù hợp sẽ giúp cho tổ chức đó thích nghi với môi trường kinh doanh đầy biến động ,nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức đó với các tổ chức khác trong cùng lĩnh vực .Vi thể giúp cho doanh nghiệp chiến thắng trong cạnh tranh và tránh cho doanh nghiệp khỏi rơi vào tình trạng phá sản hay thua lỗ .

Các áp lực thúc đẩy hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty In Tạp chí Cộng sản .

Bên trong .

- Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý hiện nay :

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty In Tạp chí Cộng sản hiện nay còn nhiều bất cập :Trong các phòng ban còn nhiều người được bố trí không phù hợp giữa việc làm và chuyên môn của họ ,vẫn còn hiện trạng tuyển những người thân quen mặc dù họ không được đào tạo đúng chuyên ngành .Mặt khác có sự phân chia quyền hạn giữa phó giám đốc và giám đốc không rõ ràng ,về chức danh thì khác nhưng trong công việc thì Giám đốc cũng phụ trách mảng tương tự như phó giám đốc .Cụ thể ,Giám đốc sẽ phụ trách về mảng tổ chức còn phó giám đốc phụ trách sản xuất .Như vậy chắc chắn giám đốc không thể bao quát toàn bộ các mặt của công ty.Thứ nữa số lượng nhân viên gián tiếp còn cao dẫn đến sự mất cân đối giữa lao động trực tiếp và nhân viên gián tiếp sản xuất ,và đương nhiên là số lượng công việc của khối gián tiếp giảm gây ra tình trạng lãng phí .

- áp lực của công việc .

Là một cơ quan phục vụ công tác tuyên truyền của Đảng ,nhiệm vụ của công ty là khá nặng nề .Nhưng đề tăng thu nhập cho người lao động ,công ty đã tạo thêm việc làm bằng

cách in thêm một số ấn phẩm khác như :Hoa học trò hay cuốn Tạp chí Truyền Hình ...Do đó khối lượng công việc của công ty khá lớn .Như vậy trong thị trường In công ty đã phải cạnh tranh với nhiều công ty khác .Do đó một cơ cấu bộ máy hoạt động có hiệu quả sẽ định ra được một chiến lược hợp lý phù hợp với quy mô của công ty hiện nay và giúp công ty có thể chiến thắng trong cạnh tranh ,tạo ra nguồn công việc và đảm bảo thu nhập cho người lao động .Vì thế việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy là hết sức cần thiết .

Bên ngoài .

+ Thị trường in luôn có nhiều biến động :Với đặc điểm là trong sản phẩm in thì vật liệu chính là giấy chiếm 70% giá sản phẩm mà giá sản giấy luôn luôn biến động lên xuống ,do đó việc định mức sản xuất cũng như nhận hợp đồng kinh doanh là rất quan trọng .Mặt khác ngày càng có nhiều công ty khác nổi lên đã tạo ra một thách thức lớn về số lượng sản phẩm trong tương lai .

+ Cuộc cách mạng khoa học công nghệ thông tin : Khoa học công nghệ thông tin bùng nổ làm cho việc ứng dụng máy tính ,internet ,thương mại điện tử trở lên phổ biến .Để nâng cao hiệu quả trong công việc ,công ty cần phải áp dụng công nghệ mới trong quản lý .Khi áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý đặt ra 2 vấn đề lớn :

- Thứ nhất :khi áp dụng khoa học công nghệ thông tin sẽ làm giảm nguồn nhân lực do đó cần phải cơ cấu lại và bố trí lại nguồn lực
- Thứ hai :Khi áp dụng công nghệ mới cần phải đào tạo lại một đội ngũ cán bộ quản lý .Công việc này phát sinh chi phí và gây gián đoạn trong công việc

+ Những thay đổi trong pháp luật của Nhà nước :Là một công ty Nhà nước nên mọi quyết định của Nhà nước đều ảnh hưởng đến công ty :Việc chuyển đổi lương cho nhân viên ,việc chuẩn bị cổ phần hoá hay kỷ niệm những ngày lễ ,ngày nghỉ trong năm ...Đây là những nhân tố bất biến ,công ty không thể thay đổi mà chỉ có thể thích ứng theo .

Với sự tác động của các yếu tố trên thì việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý ở Công ty In Tạp chí Cộng sản là một tất yếu khách quan .

Hoạt động xuất khẩu hàng may mặc

Khái niệm và vai trò của hoạt động xuất khẩu.

Khái niệm.

Xuất khẩu là hoạt động nhằm tiêu thụ một phần tổng sản phẩm xã hội ra nước ngoài.

Hoạt động xuất khẩu là quá trình trao đổi hàng hoá và dịch vụ giữa các quốc gia và lấy ngoại tệ làm phương tiện thanh toán.

Hoạt động xuất khẩu hàng hoá không phải là những hành vi mua bán riêng lẻ mà là cả một hệ thống các quan hệ mua bán phức tạp có tổ chức ở cả bên trong và bên ngoài đất nước nhằm thu được ngoại tệ, những lợi ích kinh tế xã hội thúc đẩy hoạt động sản xuất hàng hoá trong nước phát triển góp phần chuyển đổi cơ cấu kinh tế và từng bước nâng cao đời sống nhân dân. Các mối quan hệ này xuất hiện có sự phân công lao động quốc tế và chuyên môn hoá sản xuất.

Xuất khẩu là một phương thức kinh doanh của doanh nghiệp trên thị trường quốc tế nhằm tạo ra doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp góp phần chuyển cơ cấu kinh tế của đất nước

Hoạt động xuất khẩu thể hiện sự kết hợp chặt chẽ và tối ưu giữa khoa học quản lý với nghệ thuật kinh doanh của doanh nghiệp, giữa nghệ thuật kinh doanh với các yếu tố khác như: pháp luật, văn hoá, khoa học kỹ thuật... không những thế hoạt động xuất khẩu còn nhằm khai thác lợi thế so sánh của từng nước qua đó phát huy các lợi thế bên trong và tận dụng những lợi thế bên ngoài, từ đó góp phần cải thiện đời sống nhân dân và đẩy nhanh quá trình Công nghiệp hoá - Hiện đại hóa, rút ngắn khoảng cách giữa nước ta với các nước phát triển, mặt khác tạo ra doanh thu và lợi nhuận giúp doanh nghiệp phát triển ngày một cao hơn.

Vai trò của hoạt động xuất khẩu.

** Đối với doanh nghiệp (DN).*

Thúc đẩy hoạt động xuất khẩu nghĩa là mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Đây là yếu tố quan trọng nhất vì sản phẩm sản xuất ra có tiêu thụ được thì mới thu được vốn, có lợi nhuận để tái sản xuất mở rộng sản xuất, tạo điều kiện để doanh nghiệp phát triển.

Cũng thông qua đó, doanh nghiệp có cơ hội tiếp thu, học hỏi kinh nghiệm về hình thức trong kinh doanh, về trình độ quản lý, giúp tiếp xúc với những công nghệ mới, hiện đại,

đào tạo đội ngũ cán bộ có năng lực mới thích nghi với điều kiện kinh doanh mới nhằm cho ra đời những sản phẩm có chất lượng cao, đa dạng, phong phú. Mặt khác thúc đẩy hoạt động xuất khẩu là đòi hỏi tất yếu trong nền kinh tế mở cửa. Do sức ép cạnh tranh, do nhu cầu tự thân đòi hỏi doanh nghiệp phải phát triển mở rộng quy mô kinh doanh mà xuất khẩu là một hoạt động tối ưu để đạt được yêu cầu đó.

* Đối với nền kinh tế.

Xuất khẩu là hoạt động kinh doanh trên phạm vi quốc tế. Nó là một bộ phận cơ bản của hoạt động kinh tế đối ngoại, là phương tiện thúc đẩy phát triển kinh tế, giúp chuyển dịch cơ cấu kinh tế, từng bước nâng cao đời sống nhân dân. Hoạt động xuất khẩu có ý nghĩa rất quan trọng và cần thiết đối với nước ta. Với một nền kinh tế chậm phát triển cơ sở vật chất kỹ thuật lạc hậu, không đồng bộ, dân số phát triển nhanh việc đẩy mạnh xuất khẩu để tạo thêm công ăn việc làm, cải thiện đời sống, tăng thu ngoại tệ, thúc đẩy phát triển kinh tế là một chiến lược lâu dài. Để thực hiện được chiến lược lâu dài đó, chúng ta phải nhận thức được ý nghĩa của hàng hoá xuất khẩu, nó được thể hiện :

- Xuất khẩu tạo được nguồn vốn, ngoại tệ lớn, góp phần quan trọng trong việc cải thiện cán cân thanh toán, tăng lượng dự trữ ngoại tệ, qua đó tăng khả năng nhập khẩu máy móc thiết bị phục vụ phát triển kinh tế, phục vụ quá trình Công nghiệp hoá - Hiện đại hoá.

- Thông qua việc xuất khẩu những mặt hàng có thế mạnh chúng ta có thể phát huy được lợi thế so sánh, sử dụng lợi thế các nguồn lực trao đổi thành tựu khoa học công nghệ tiên tiến. Đây là yếu tố then chốt trong chương trình Công nghiệp hoá - Hiện đại hoá đất nước đồng thời phát triển các ngành công nghiệp sản xuất hay xuất khẩu có tính cạnh tranh ngày càng cao hơn.

- Xuất khẩu có tác động tích cực đến việc giải quyết công ăn việc làm và cải thiện đời sống của người lao động.

- Hoạt động xuất khẩu là cơ sở để mở rộng và thúc đẩy mối quan hệ kinh tế đối ngoại của nước ta. Thông qua hoạt động xuất khẩu môi trường kinh tế được mở rộng tính cạnh tranh ngày càng cao đòi hỏi các doanh nghiệp luôn phải có sự đổi mới để thích nghi, đáp ứng được nhu cầu của thị trường. Hoạt động xuất khẩu góp phần hoàn thiện các cơ chế quản lý xuất khẩu của nhà nước và của từng địa phương phù hợp với yêu cầu chính đáng của doanh nghiệp tham gia kinh doanh xuất nhập khẩu.

- Mặt khác, hoạt động xuất khẩu góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế, thúc đẩy sản xuất trong nước phát triển, tạo điều kiện thuận lợi cho hàng loạt ngành sản xuất phát triển, đồng thời cũng thúc đẩy các ngành dịch vụ hỗ trợ hoạt động xuất khẩu phát triển như ngành bảo hiểm, hàng hải, thông tin liên lạc quốc tế, dịch vụ tài chính quốc tế đầu tư..., xuất khẩu tạo khả năng mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, tạo điều kiện tiền đề kinh

tế kỹ thuật đồng thời việc nâng cao năng lực sản xuất trong nước. Điều đó chứng tỏ xuất khẩu là phương tiện quan trọng tạo vốn, đưa kỹ thuật công nghệ nước ngoài vào Việt Nam nhằm hiện đại hoá nền kinh tế của đất nước.

Các hình thức xuất khẩu.

Xuất khẩu trực tiếp.

Xuất khẩu trực tiếp là xuất khẩu hàng hoá do chính doanh nghiệp sản xuất hoặc đặt mua của các doanh nghiệp sản xuất trong nước, sau đó xuất khẩu những

sản phẩm này với danh nghĩa là hàng của mình.

Để tiến hành một thương vụ xuất khẩu trực tiếp cần theo các bước sau:

+ Tiến hành ký kết hợp đồng mua hàng nội địa với các đơn vị sản xuất kinh doanh trong nước sau đó nhận hàng và thanh toán tiền hàng cho các đơn vị sản xuất.

+ Ký hợp đồng ngoại thương (hợp đồng ký kết với các đối tác nước ngoài có nhu cầu mua sản phẩm của doanh nghiệp), tiến hành giao hàng và thanh toán tiền.

Với hình thức xuất khẩu trực tiếp này có ưu điểm là đem lại nhiều lợi nhuận cho các doanh nghiệp xuất khẩu hàng, do không mất khoản chi phí trung gian và tăng uy tín cho doanh nghiệp nếu hàng hóa thỏa mãn yêu cầu của đối tác giao dịch. Nhưng nhược điểm của nó là không phải bất cứ doanh nghiệp nào cũng có thể áp dụng theo được, bởi nó đòi hỏi lượng vốn tương đối lớn và có quan hệ tốt với bạn hàng.

Gia công quốc tế.

Gia công quốc tế là một hình thức kinh doanh, trong đó bên đặt gia công ở nước ngoài cung cấp máy móc, thiết bị, nguyên phụ liệu hoặc bán thành phẩm để bên nhận gia công tổ chức quá trình sản xuất thành phẩm theo yêu cầu của bên đặt gia công. Toàn bộ sản phẩm làm ra bên nhận gia công sẽ giao lại cho bên đặt gia công để nhận về một khoản thù lao (gọi là phí gia công) theo thỏa thuận.

Hiện nay, hình thức gia công quốc tế được vận dụng khá phổ biến nhưng thị trường của nó chỉ là thị trường một chiều, và bên đặt gia công thường là các nước phát triển, còn bên nhận gia công thường là các nước chậm phát triển. Đó là sự khác nhau về lợi thế so sánh của mỗi quốc gia. Đối với bên đặt gia công, họ tìm kiếm một nguồn lao động với giá rẻ hơn giá trong nước nhằm giảm chi phí sản xuất tăng lợi nhuận, còn bên nhận gia công có nguồn lao động dồi dào mong muốn có việc làm tạo thu nhập, cải thiện đời sống và qua đó tiếp nhận những thành tựu khoa học công nghệ tiên tiến.

Xuất khẩu tại chỗ.

Là hình thức mà hàng hoá xuất khẩu được bán ngay tại nước xuất khẩu.

Doanh nghiệp ngoại thương không phải ra nước ngoài để đàm phán, ký kết hợp đồng mà người mua tự tìm đến doanh nghiệp để mua hàng. Hơn nữa, doanh nghiệp cũng không phải làm thủ tục hải quan, mua bảo hiểm hàng hoá hay thuê phương tiện vận chuyển.

Đây là hình thức xuất khẩu đặc trưng, khác biệt so với hình thức xuất khẩu khác và ngày càng được vận dụng theo nhiều xu hướng phát triển trên thế giới.

Tái xuất khẩu.

Tái xuất khẩu là hình thức xuất khẩu những hàng hoá nhập khẩu nhưng qua chế biến ở nước tái xuất khẩu ra nước ngoài.

Giao dịch trong hình thái tái xuất khẩu bao gồm nhập khẩu và xuất khẩu. Với mục đích thu về lượng ngoại tệ lớn hơn so với số vốn ban đầu bỏ ra. Giao dịch này được tiến hành dưới ba nước: nước xuất khẩu, nước tái xuất khẩu và nước nhập khẩu.

Hình thức tái xuất khẩu có thể tiến hành theo hai cách:

+ Hàng hoá đi từ nước tái xuất khẩu đến nước tái xuất khẩu và đi từ nước tái xuất khẩu sang nước xuất khẩu. Ngược lại, dòng tiền lại được chuyển từ nước nhập khẩu sang nước tái xuất khẩu rồi sang nước xuất khẩu (nước tái xuất khẩu trả tiền nước xuất khẩu rồi thu tiền nước nhập).

+ Hàng hoá đi thẳng từ nước xuất sang nước nhập. Nước tái xuất chỉ có vai trò trên giấy tờ như một nước trung gian.

Hoạt động tái xuất khẩu chỉ diễn ra khi mà các nước bị hạn hẹp về quan hệ thương mại quốc tế do bị cấm vận hoặc trừng phạt kinh tế hoặc thị trường mới chưa có kinh nghiệm cần có người trung gian.

Tham gia đóng góp

Tài liệu: Cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Biên tập bởi: Lê Duy Tường

URL: <http://voer.edu.vn/c/78a8d883>

Giấy phép: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Module: Các khái niệm về bộ máy quản lý

Các tác giả: Lê Duy Tường

URL: <http://www.voer.edu.vn/m/eaef12b6>

Giấy phép: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Module: Nguyên tắc tổ chức bộ máy quản lý, những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức

Các tác giả: Lê Duy Tường

URL: <http://www.voer.edu.vn/m/877ec407>

Giấy phép: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Module: Một số kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Các tác giả: Lê Duy Tường

URL: <http://www.voer.edu.vn/m/bff1a964>

Giấy phép: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Module: Các yếu tố cần quan tâm khi thiết kế và các yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Các tác giả: Lê Duy Tường

URL: <http://www.voer.edu.vn/m/0dfa30f9>

Giấy phép: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Module: Sự cần thiết khách quan phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty In Tạp chí Cộng Sản

Các tác giả: Lê Duy Tường

URL: <http://www.voer.edu.vn/m/6905e0eb>

Giấy phép: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Module: Hoạt động xuất khẩu hàng may mặc

Các tác giả: Lê Duy Tường

URL: <http://www.voer.edu.vn/m/8d294d7a>

Giấy phép: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Chương trình Thư viện Học liệu Mở Việt Nam

Chương trình Thư viện Học liệu Mở Việt Nam (Vietnam Open Educational Resources – VOER) được hỗ trợ bởi Quỹ Việt Nam. Mục tiêu của chương trình là xây dựng kho Tài nguyên giáo dục Mở miễn phí của người Việt và cho người Việt, có nội dung phong phú. Các nội dung đều tuân thủ Giấy phép Creative Commons Attribution (CC-by) 4.0 do đó các nội dung đều có thể được sử dụng, tái sử dụng và truy nhập miễn phí trước hết trong môi trường giảng dạy, học tập và nghiên cứu sau đó cho toàn xã hội.

Với sự hỗ trợ của Quỹ Việt Nam, Thư viện Học liệu Mở Việt Nam (VOER) đã trở thành một cổng thông tin chính cho các sinh viên và giảng viên trong và ngoài Việt Nam. Mỗi ngày có hàng chục nghìn lượt truy cập VOER (www.voer.edu.vn) để nghiên cứu, học tập và tải tài liệu giảng dạy về. Với hàng chục nghìn module kiến thức từ hàng nghìn tác giả khác nhau đóng góp, Thư Viện Học liệu Mở Việt Nam là một kho tàng tài liệu khổng lồ, nội dung phong phú phục vụ cho tất cả các nhu cầu học tập, nghiên cứu của độc giả.

Nguồn tài liệu mở phong phú có trên VOER có được là do sự chia sẻ tự nguyện của các tác giả trong và ngoài nước. Quá trình chia sẻ tài liệu trên VOER trở lên dễ dàng như đếm 1, 2, 3 nhờ vào sức mạnh của nền tảng Hanoi Spring.

Hanoi Spring là một nền tảng công nghệ tiên tiến được thiết kế cho phép công chúng dễ dàng chia sẻ tài liệu giảng dạy, học tập cũng như chủ động phát triển chương trình giảng dạy dựa trên khái niệm về học liệu mở (OCW) và tài nguyên giáo dục mở (OER) . Khái niệm chia sẻ tri thức có tính cách mạng đã được khởi xướng và phát triển tiên phong bởi Đại học MIT và Đại học Rice Hoa Kỳ trong vòng một thập kỷ qua. Kể từ đó, phong trào Tài nguyên Giáo dục Mở đã phát triển nhanh chóng, được UNESCO hỗ trợ và được chấp nhận như một chương trình chính thức ở nhiều nước trên thế giới.