



# Tổ chức quản trị

Bởi:

truonghoabinh

vothituyet

## TỔ CHỨC

### Khái niệm

Tổ chức có nghĩa là quá trình sắp xếp và bố trí các công việc, giao quyền hạn và phân phối các nguồn lực của tổ chức sao cho chúng đóng góp một cách tích cực và có hiệu quả vào mục tiêu chung của doanh nghiệp

Công tác tổ chức gồm có 2 nội dung cơ bản:

- *Tổ chức cơ cấu*: tổ chức cơ cấu quản lý (chủ thể quản lý) và tổ chức cơ cấu sản xuất – kinh doanh (đối tượng bị quản lý);

- *Tổ chức quá trình*: tổ chức quá trình quản trị và tổ chức quá trình sản xuất – kinh doanh;

Tổ chức có nội dung rất rộng lớn liên quan đến công tác xây dựng một doanh nghiệp như xây dựng và tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp (có bao nhiêu cấp quản lý, tổ chức các phòng ban chức năng, phân công trách nhiệm và quyền hạn của phòng ban cũng như của mỗi cá nhân...), xây dựng hệ thống sản xuất và kinh doanh (có những bộ phận sản xuất kinh doanh nào, phân công chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận ...).

Tổ chức về cơ cấu bộ máy là việc phân chia hệ thống quản lý thành các bộ phận và xác định các mối quan hệ giữa chúng với nhau, tức là chúng ta xác định chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ của các bộ phận trong bộ máy và lựa chọn, bố trí cán bộ vào các cương vị phụ trách các bộ phận đó.

Tổ chức cơ cấu bộ máy gồm có các nội dung sau:

+ Xác định những hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức

+ Nhóm gộp các hoạt động này thành các phòng ban hoặc các bộ phận

Tổ chức quản trị

- + Giao cho một người quản lý một phòng ban hoặc một bộ phận
- + Giao quyền hạn, trách nhiệm để thực hiện các hoạt động
- + Qui định các mối quan hệ theo chiều dọc và ngang bên trong tổ chức

Công tác tổ chức đòi hỏi đội ngũ cán bộ có đủ trình độ, kinh nghiệm và những phẩm chất cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Một trong những nhiệm vụ của công tác tổ chức là xác định biên chế. Xác định biên chế bao gồm việc bổ nhiệm và duy trì các chức vụ đã bổ nhiệm theo yêu cầu đặt ra bởi cơ cấu tổ chức, nó gắn liền với việc đặt ra những yêu cầu cần làm cho một công việc hoặc nghề nghiệp, và nó bao gồm cả việc tuyển chọn những người đảm nhận các chức vụ.

Bộ máy quản trị doanh nghiệp được thiết lập ra không phải do mục đích tự thân mà để thực hiện có hiệu quả các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Khi xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp, cần tính đến những nhân tố ảnh hưởng sau:

- Môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh
- Mục đích, chức năng hoạt động của doanh nghiệp
- Qui mô của doanh nghiệp
- Các yếu tố về kỹ thuật, công nghệ sản xuất
- Trình độ của người quản lý, nhân viên và trang thiết bị quản lý
- Một số yếu tố khác: các qui định của pháp luật, phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, thị trường của doanh nghiệp...

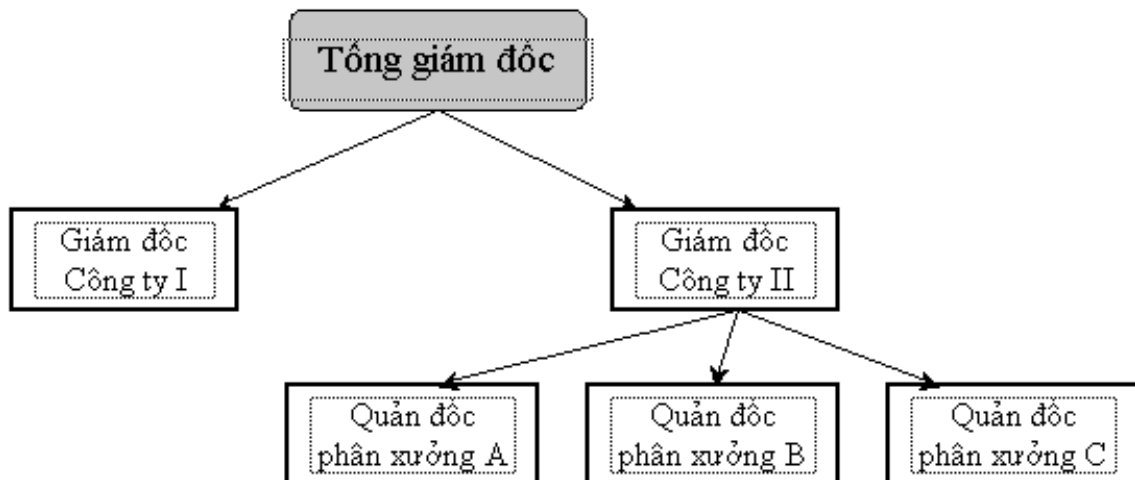
Trong phạm vi giới hạn của chương này chỉ trình bày một số kiểu cơ cấu quản trị chủ yếu như cơ cấu trực tuyến, cơ cấu chức năng, cơ cấu trực tuyến – chức năng, cơ cấu ma trận.

### **Một số cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp:**

#### ***Cơ cấu quản trị trực tuyến***

Cơ cấu quản lý trực tuyến là một kiểu tổ chức bộ máy mà một cấp quản lý chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp. Hệ thống trực tuyến hình thành một đường thẳng rõ ràng về quyền ra lệnh, trách nhiệm và lãnh đạo cấp cao đến cấp cuối cùng. Cơ cấu kiểu

này đòi hỏi người quản trị ở mỗi cấp phải có những hiểu biết tương đối toàn diện về các lĩnh vực.



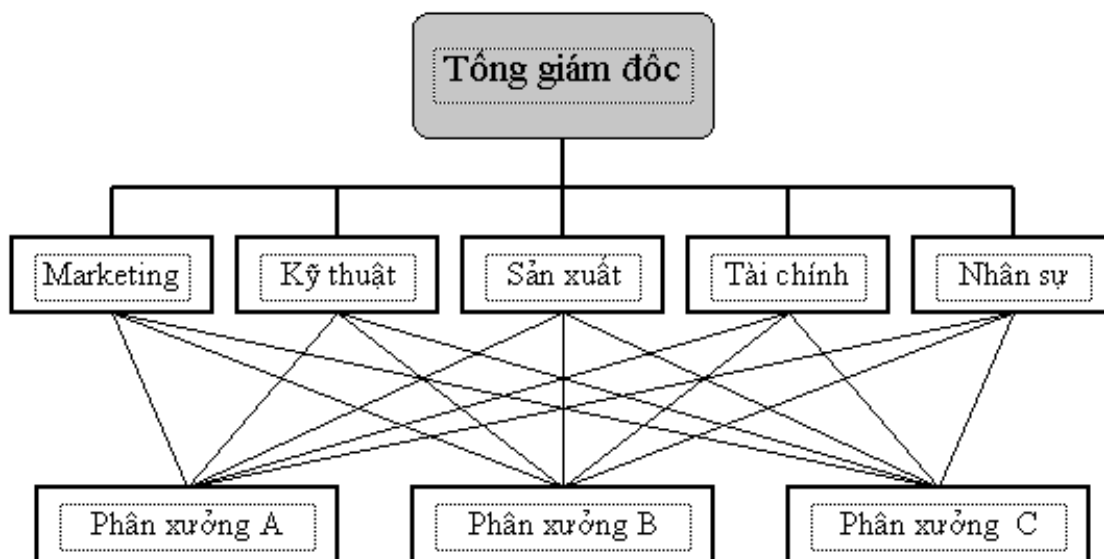
Sơ đồ 2.3: Cơ cấu quản lý theo trực tuyến của một tổng công ty

Hệ thống quản trị theo trực tuyến phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ vì một người quản trị cấp trên có thể hiểu rõ được những hoạt động của cấp dưới và ra những mệnh lệnh trực tiếp một cách đúng đắn cho cấp dưới không cần thông qua một cơ quan giúp việc theo chức năng nào. Đối với những doanh nghiệp hoặc tổ chức lớn, người đứng đầu tổ chức trước khi ra mệnh lệnh cần tham khảo ý kiến của các bộ phận chức năng.

### ***Cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng***

Trong cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng, các bộ phận quản lý cấp dưới nhận mệnh lệnh từ nhiều phòng ban chức năng khác nhau. Đôi khi các mệnh lệnh này có thể trái ngược nhau hoặc mâu thuẫn với nhau, gây khó khăn cho cấp thừa hành. Có thể phân chia các bộ phận theo các chức năng (sơ đồ 2-4) cơ bản như:

- Chức năng sản xuất
- Chức năng kỹ thuật
- Chức năng marketing
- Chức năng tài chính
- Chức năng nhân sự



Sơ đồ 2.4: Cơ cấu quản lý theo chức năng của một tổng công ty

*Ưu điểm* của cơ cấu theo chức năng:

- Phản ánh logic các chức năng
- Nhiệm vụ được phân định rõ ràng
- Tuân theo nguyên tắc chuyên môn hóa ngành nghề
- Phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng
- Giảm chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo
- Tạo ra các biện pháp kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất

*Nhược điểm* của cơ cấu quản lý theo chức năng:

- Chỉ có cấp quản lý cao nhất có trách nhiệm về hiệu quả cuối cùng của toàn thể công ty
- Qua chuyên môn hóa và tạo ra cách nhìn quá hẹp với các cán bộ chủ chốt
- Hạn chế sự phát triển của người quản lý chung
- Gặp nhiều khó khăn khi cần có sự phối hợp giữa các chức năng

## Tổ chức quản trị

Do cơ cấu tổ chức quản lý theo trực tuyến và cơ cấu quản lý theo chức năng có những ưu nhược điểm riêng nên hiện nay nhiều doanh nghiệp và tổ chức lựa chọn kiểu cơ cấu quản lý theo trực tuyến – chức năng, tức là một cơ cấu quản lý kết hợp.

Về nguyên tắc, trong hệ thống trực tuyến – chức năng, quan hệ quản lý trực tuyến từ trên xuống dưới vẫn tồn tại, nhưng để giúp cho người quản lý ra các quyết định đúng đắn, có các bộ phận chức năng giúp việc trong các lĩnh vực như xây dựng kế hoạch, quản lý nhân sự, marketing, tài chính – kế toán, quản lý kỹ thuật – công nghệ sản xuất...

### ***Cơ cấu quản lý ma trận***

Các doanh nghiệp lớn, có địa bàn hoạt động rộng đều tổ chức bộ máy hoạt động của mình theo kiểu ma trận. Trong cơ cấu quản lý theo ma trận, cấp quản lý cấp dưới vừa chịu sự quản lý theo chiều dọc từ trên xuống dưới, đồng thời chịu sự quản lý theo chiều ngang.

*Ưu điểm* của cơ cấu tổ chức ma trận:

- Định hướng theo kết quả cuối cùng rõ ràng
- Phát huy được sức mạnh của các chuyên gia ở trong các lĩnh vực chuyên môn
- Xác định rõ ràng quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích

*Nhược điểm* của cơ cấu tổ chức ma trận:

- Có sự mâu thuẫn về quyền hạn trong tổ chức
- Có nguy cơ không thống nhất về mệnh lệnh theo chiều dọc và theo chiều ngang.

### **Phân chia quyền lực trong tổ chức**

#### ***Khái niệm***

Quyền lực là phương tiện để tác động lên suy nghĩ và hành động của người khác. Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho một người để tạo ra khả năng sử dụng những quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị. Quyền lực nên tập trung hay phân tán trong một tổ chức? Tập trung hay phân tán ở mức nào?

Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một tổ chức. Trong mỗi doanh nghiệp đều có một sự phân quyền nào đó. Nhưng cũng không thể có sự phân quyền tuyệt đối, vì nếu những người quản lý phải giao phó hết quyền lực của mình thì cương vị quản lý của họ sẽ mất đi, vị trí của họ phải loại bỏ, và như vậy cũng lại không

## Tổ chức quản trị

có cơ cấu tổ chức. Ngược lại cũng có thể có sự tập trung quyền hạn (tập quyền) vào một người trong tổ chức.

Mức độ phân quyền càng lớn khi:

- Số lượng các quyết định được đề ra ở các cấp tổ chức thấp hơn càng nhiều.
- Các quyết định được đề ra ở các cấp càng thấp trong tổ chức, và có những ảnh hưởng quan trọng.
- Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đưa ra ở các cấp thấp hơn trong tổ chức.
- Sự phân quyền càng lớn nếu các quyết định của cấp dưới không cần phải tham khảo ý kiến của cấp trên. Càng phải xin ý kiến ít người khi ra quyết định ở cấp bậc quản lý càng thấp thì sự phân quyền càng lớn.

## *Uỷ quyền*

*Khái niệm:* Uỷ quyền là giao một phần quyền hành và trách nhiệm cho cấp dưới để thực hiện nhiệm vụ.

Việc giao quyền hạn có vẻ được thực hiện đơn giản, thế nhưng các công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng người quản lý bị thất bại do sự giao quyền quá dể, chứ không phải do bất kỳ nguyên nhân nào khác, Đối với những ai đang sắp bước vào bất kỳ loại hình tổ chức nào, điều rất bổ ích là phải nghiên cứu khoa học và nghệ thuật giao quyền

## *Những nguyên tắc giao quyền*

- Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn: quyền được giao cho từng người quản lý cần phải tương ứng, nhằm bảo đảm rằng họ có khả năng hoàn thành các kết quả mong muốn và nhắm đạt được mục tiêu quản lý đã đề ra.
- Nguyên tắc xác định theo chức năng: Mỗi đơn vị được trao những quyền hạn trong phạm vi chức năng quản lý của mình.
- Nguyên tắc bậc thang: Nguyên tắc bậc thang nói về mối chuỗi các quan hệ quyền hạn trực tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Quyền hạn từ người quản lý cao nhất đến mỗi vị trí bên dưới càng rõ ràng, thì các vị trí chịu trách nhiệm về việc ra các quyết định sẽ càng rõ ràng và việc thông tin trong tổ chức sẽ càng có hiệu quả.
- Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc: các quyết định trong phạm vi quyền hạn của từng người phải được đẩy lên trên theo cơ cấu tổ chức.

## Tổ chức quản trị

- Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh: Thống nhất từ trên xuống dưới nhằm thực hiện mục tiêu chung đã đề ra.

- Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm: Do trách nhiệm, nên chẳng có một cấp trên nào có thể trốn tránh trách nhiệm về hành động của các cấp dưới bằng cách ủy quyền.

- Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm: về các hành động không thể lớn hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao phó, cũng như không thể nhỏ hơn. Quyền hạn và trách nhiệm phải tương xứng nhau.

Nhóm tự quản là một hình thức trao quyền ở cấp độ cao, thay thế cho hệ thống cấp bậc truyền thống, nơi có một chuỗi mệnh lệnh từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất trong doanh nghiệp. Nhóm được chịu trách nhiệm về các công việc thường ngày của mình