

welcome

# KỸ NĂNG TỔ CHỨC BỘ MÁY DOANH NGHIỆP

Sọan dựa theo giáo trình của TS Nguyễn Thanh Hội

- Tổ chức bộ máy doanh nghiệp.
- Tầm hạn quản trị.
- Các kiểu cơ cấu quản trị.
- Tổ chức công việc, cán bộ và văn hóa.
- Quyền hạn, quyền lực và ủy quyền.

**QUẢN TRỊ HỌC**

**Nhóm 4**

# I. KHÁI NIỆM, MỤC TIÊU VÀ NGUYÊN TẮC CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC





**Chúng vượt hàng  
ngàn km để trú đông.**

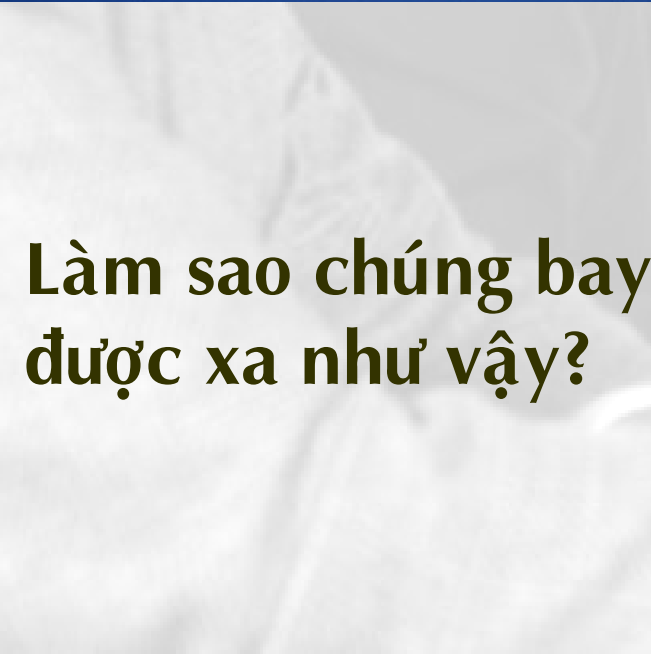


IMAGE BANK  
IMAGE BANK





Mục tiêu của các Cua Rơ là áo vàng chung cuộc.

Họ đã làm điều đó như thế nào?



Ngân hàng Việt A  
CN Tân Bình  
Đội hình chính

Kỳ Anh  
Trung phong cắm

Minh Tiến  
Tiền đạo cánh trái

Anh Phong  
Tiền đạo cánh phải

**Quyết thắng!!**

Trung Chánh  
Tiền vệ trái

Nhật An  
Tiền vệ trụ

Bảo Long  
Tiền vệ phải

Đình Anh  
Trung vệ đập

Anh Vũ  
Hậu vệ trái

Mạnh Tuấn  
Hậu vệ phải

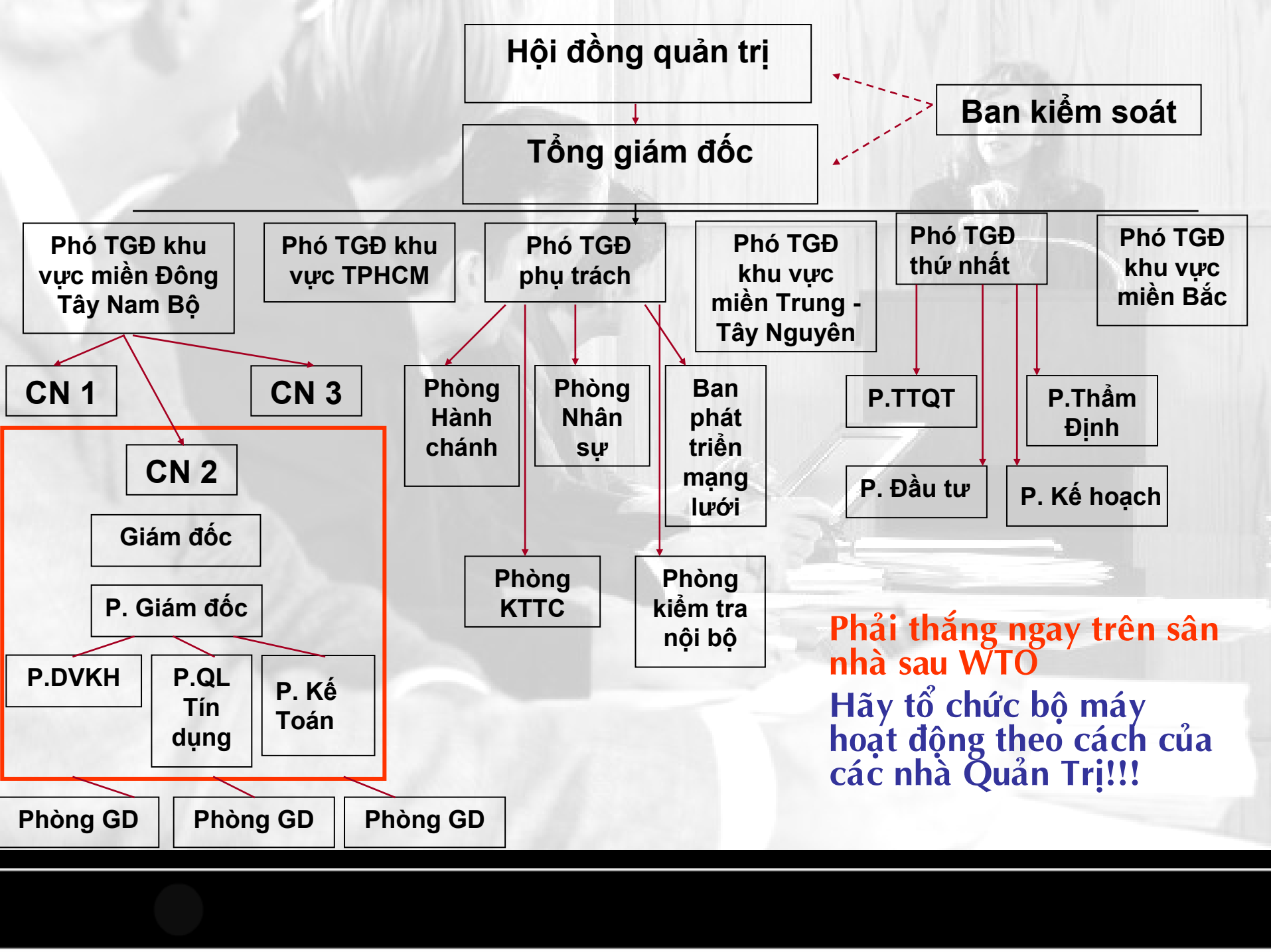
Phước Hóa (C)  
Trung vệ thông

**NHỮNG ĐÁ LÀM SAO ?**

Minh Tâm  
Thủ môn

# Bộ máy hoạt động của DN





Hội đồng quản trị

Ban kiểm soát

Tổng giám đốc

Phó TGD khu vực miền Đông Tây Nam Bộ

Phó TGD khu vực TPHCM

Phó TGD phụ trách

Phó TGD khu vực miền Trung - Tây Nguyên

Phó TGD thứ nhất

Phó TGD khu vực miền Bắc

CN 1

CN 3

CN 2

Giám đốc

P. Giám đốc

P. DVKH

P. QL Tín dụng

P. Kế Toán

Phòng GD

Phòng GD

Phòng GD

Phòng Hành chính

Phòng Nhân sự

Ban phát triển mạng lưới

P. TTQT

P. Thảm Định

P. Đầu tư

P. Kế hoạch

Phòng KTTC

Phòng kiểm tra nội bộ

**Phải thẳng ngay trên sân nhà sau WTO**

**Hãy tổ chức bộ máy hoạt động theo cách của các nhà Quản Trị!!!**



# Tổ chức theo từ gốc Hy Lạp “Organon” nghĩa là “hài hòa”

Từ “Tổ chức” nói lên một quan điểm rất tổng quát “đó là đem lại bản chất thích nghi với sự sống”

Văn hóa và nguyên lý quản trị - TS Ng.Văn Đáng, Vũ Xuân Hương

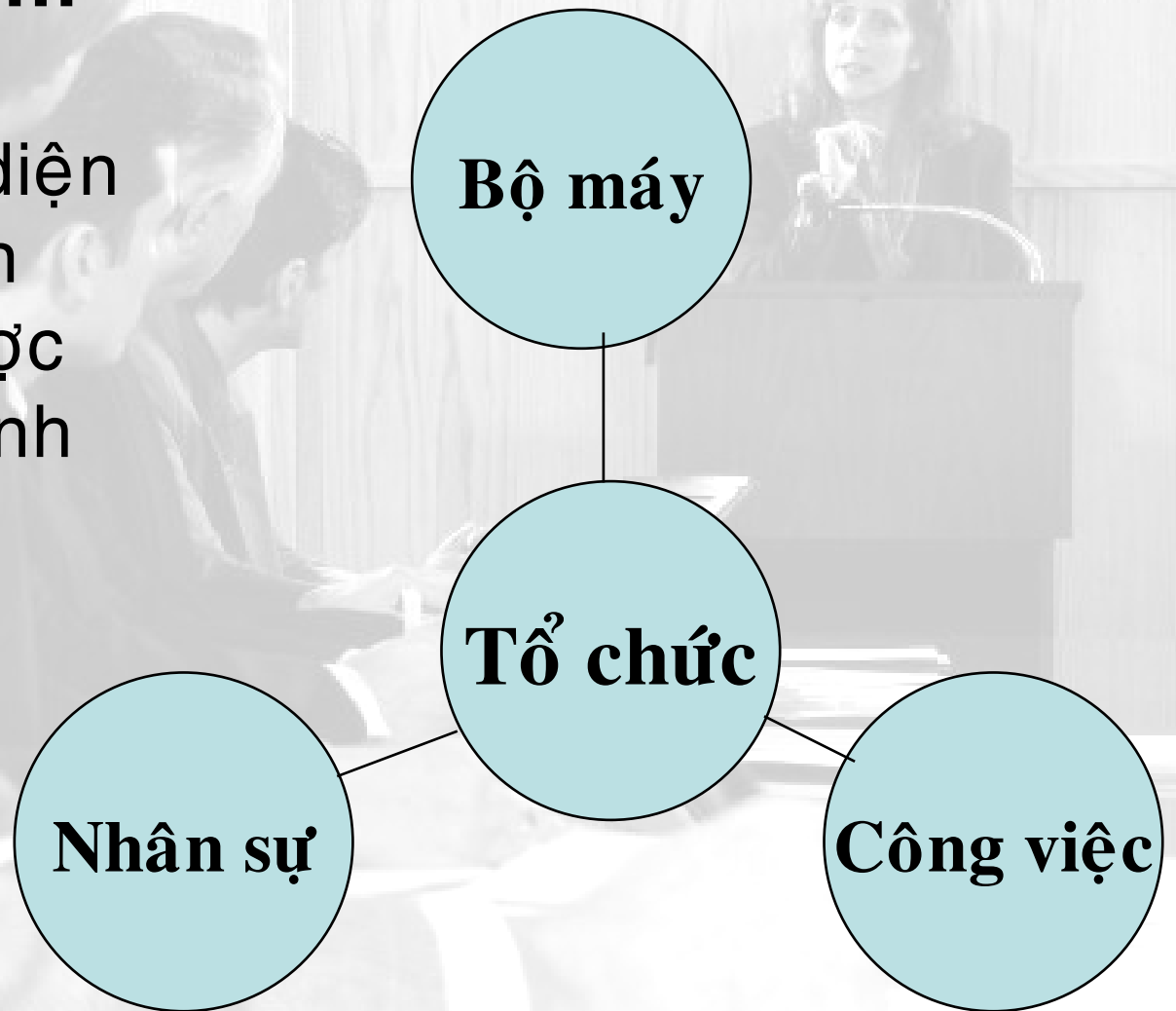
# 1.1. Khái niệm

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



# 1.1. Khái niệm

Trên phương diện khoa học quản trị, tổ chức được chia thành 3 lĩnh vực:



## 1.2. Vai trò của cơ cấu tổ chức

Tổ chức khoa học trong việc xây dựng guồng máy sẽ bảo đảm nề nếp, quy cũ, kỷ cương, tính tổ chức, tính kỷ luật, tính khoa học, tác phong công tác, sự đoàn kết nhất trí, phát huy hết năng lực sở trường của mỗi cá nhân và mỗi bộ phận trong đơn vị.

Ngược lại sẽ làm cho hoạt động quản trị kém hiệu quả, bất nhất, đùn đẩy trách nhiệm, tranh công đổ lỗi, thiếu bản lĩnh, không quyết đoán không tận dụng được cơ hội và thời cơ khi nó xuất hiện, lúng túng, bị động khi phải đối phó với các nguy cơ.

# 4 yếu tố chi phối xây dựng cơ cấu tổ chức



<b>Mục tiêu chiến lược</b>	<b>Hoàn cảnh bên ngoài</b>	<b>Cơ cấu và công nghệ</b>	<b>Con người</b>
<p>Xác định nhiệm vụ và xây dựng bộ máy xí nghiệp.</p> <p>Quyết định công nghệ kỹ thuật và con người phù hợp.</p> <p>Xác định hoàn cảnh môi trường</p>	<p>Hoàn cảnh ổn định: không hoặc có ít thay đổi đột biến.</p> <p>Hoàn cảnh thay đổi: thay đổi xảy ra thường xuyên.</p> <p>Hoàn cảnh xáo trộn: tổ chức có tính chất linh hoạt tức thời.</p>	<p>Tầm quản trị hẹp: xí nghiệp sản xuất thủ công;</p> <p>Tầm quản trị rộng: xí nghiệp sản xuất dây chuyền;</p> <p>Xí nghiệp càng tinh vi, viên chức càng tăng.</p>	<p>Xây dựng bộ máy chịu ảnh hưởng bởi các nhà quản trị.</p> <p>Sở thích, thói quen, quan niệm.</p> <p>Trình độ, tác phong làm việc của nhân viên.</p>



# 1.3. Mục tiêu của công tác tổ chức

- ✓ **Xây dựng bộ máy quản trị gọn nhẹ và hiệu lực.**
- ✓ **Xây dựng nề nếp văn hóa lành mạnh.**
- ✓ **Tổ chức công việc khoa học.**
- ✓ **Phát hiện và điều chỉnh kịp thời hoạt động yếu kém.**
- ✓ **Phát huy sức mạnh nguồn lực vốn có.**
- ✓ **Tạo thế và lực cho tổ chức.**

## 1.4. Nguyên tắc tổ chức

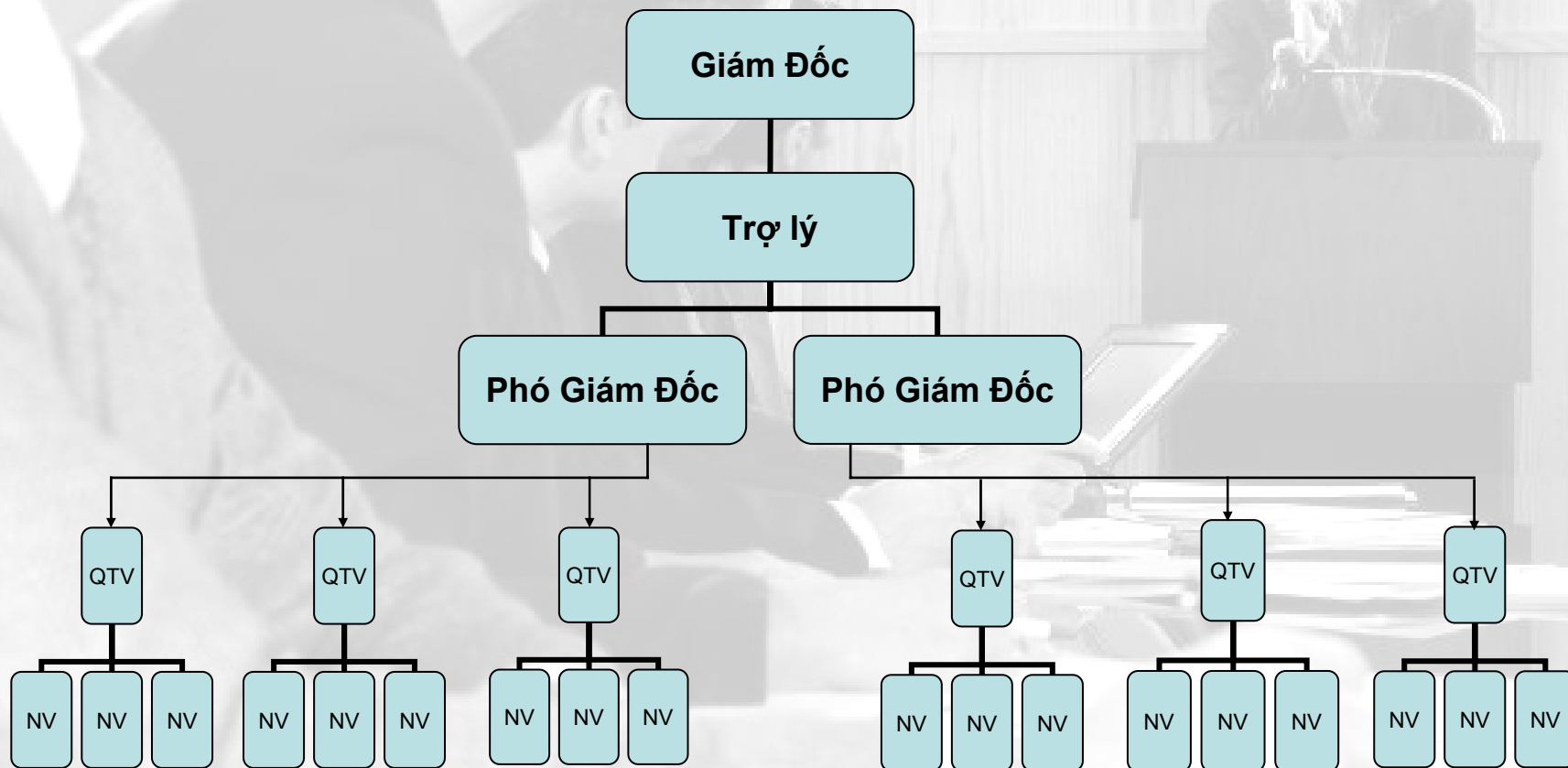
- ✓ **Thống nhất – lấy chất lượng làm trọng – gắn với mục tiêu và chức năng – cân đối – hiệu quả.**
- ✓ **Linh hoạt – tam quyền phân lập – chuyên môn hóa – khoa học – hợp lý – phù hợp với t.tế**
- ✓ **Kết hợp quyền lợi, quyền hạn và trách nhiệm.**
- ✓ **Tổ chức theo công việc, theo nhiệm vụ chứ không theo nhu cầu mỗi cá nhân, mỗi con người.**
- ✓ **Không chồng chéo.**
- ✓ **...**

## II. TẦM HẠN QUẢN TRỊ

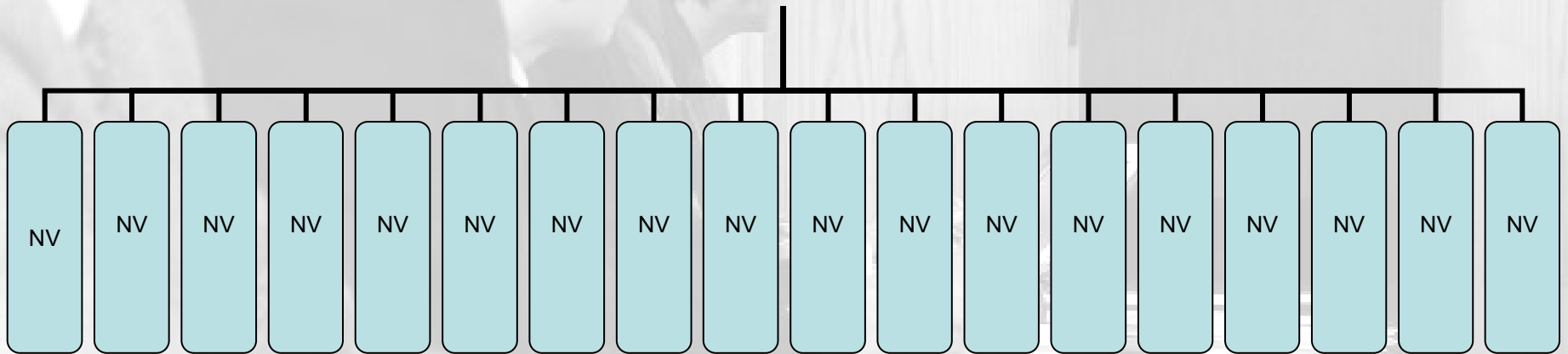
Tầm hạn quản trị, hay còn gọi là tầm hạn kiểm soát, là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển một cách tốt đẹp

Ví dụ: có 02 doanh nghiệp có cùng số lượng nhân viên (18 nhân viên), doanh nghiệp A chọn tầm hạn 3 và doanh nghiệp B chọn tầm hạn 18, thì mô hình của 2 DN đó như sau:

# Tầm quản trị hẹp (nhiều tầng nấc)



# Giám Đốc



# III. CÁC KIỂU CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ





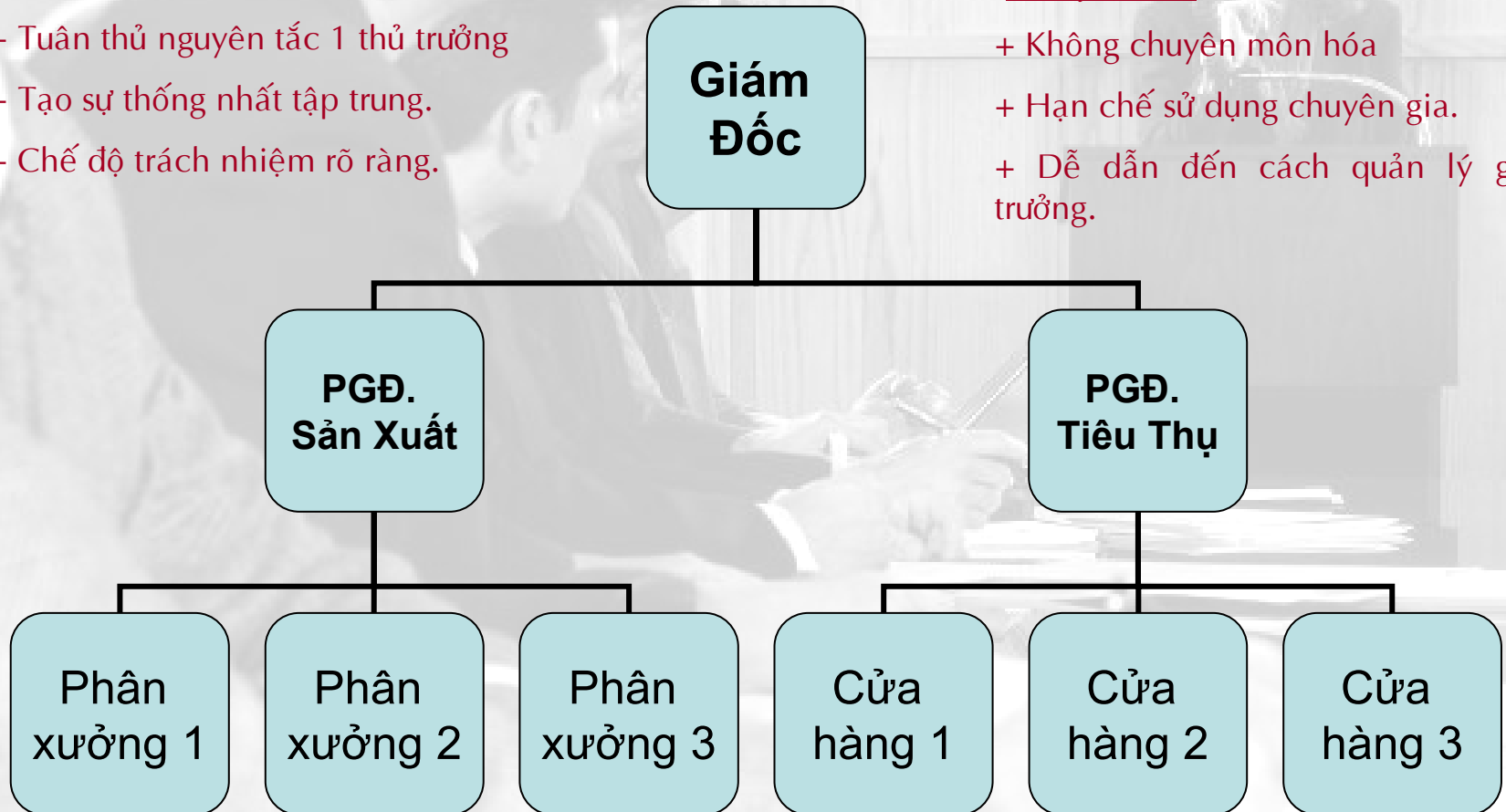
# 3.1. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

## -Ưu điểm:

- + Tuân thủ nguyên tắc 1 thủ trưởng
- + Tạo sự thống nhất tập trung.
- + Chế độ trách nhiệm rõ ràng.

## -Nhược điểm:

- + Không chuyên môn hóa
- + Hạn chế sử dụng chuyên gia.
- + Dễ dẫn đến cách quản lý gia trưởng.



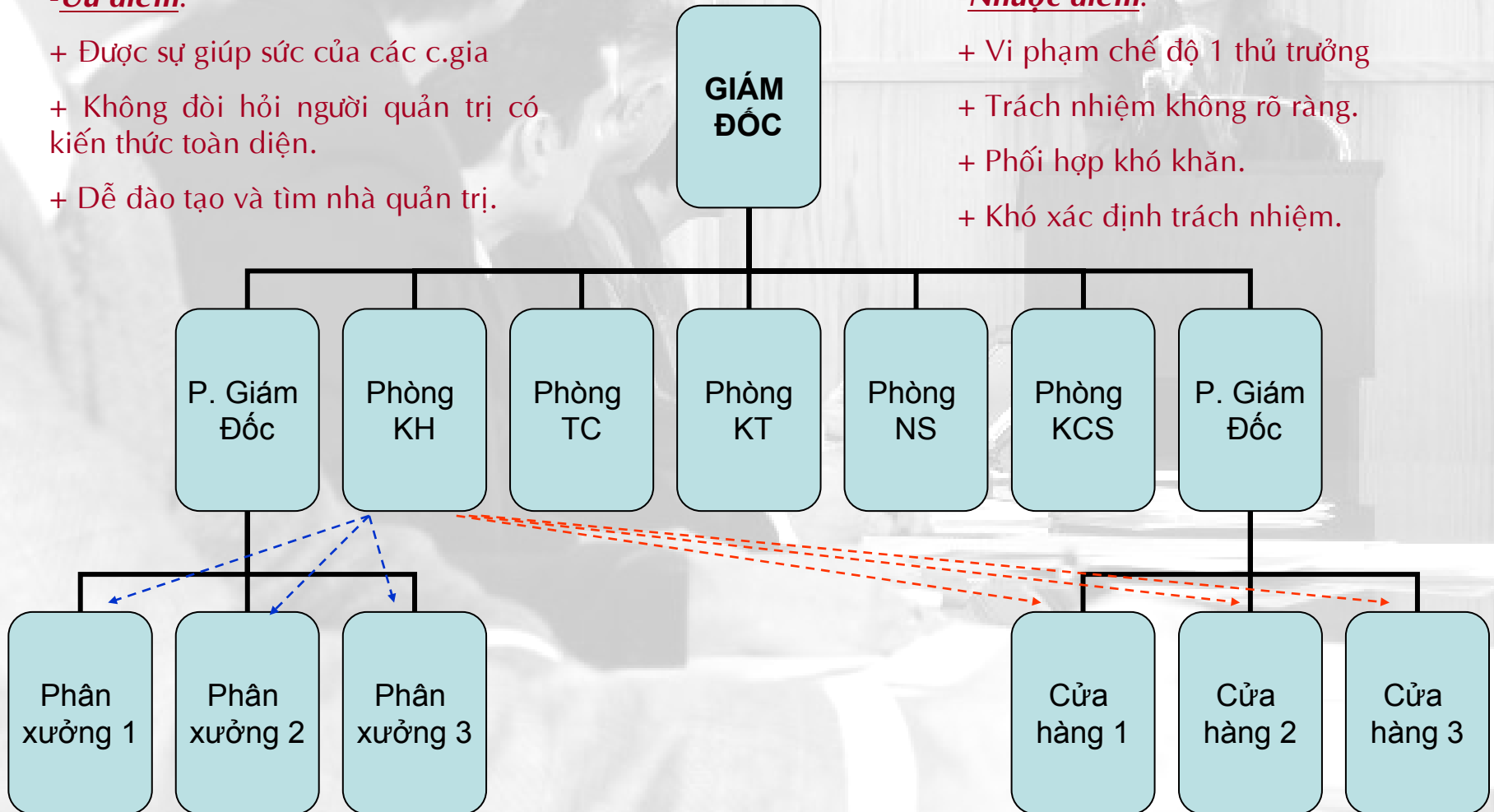
## 3.2. Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

### -Ưu điểm:

- + Được sự giúp sức của các c.gia
- + Không đòi hỏi người quản trị có kiến thức toàn diện.
- + Dễ đào tạo và tìm nhà quản trị.

### -Nhược điểm:

- + Vi phạm chế độ 1 thủ trưởng
- + Trách nhiệm không rõ ràng.
- + Phối hợp khó khăn.
- + Khó xác định trách nhiệm.



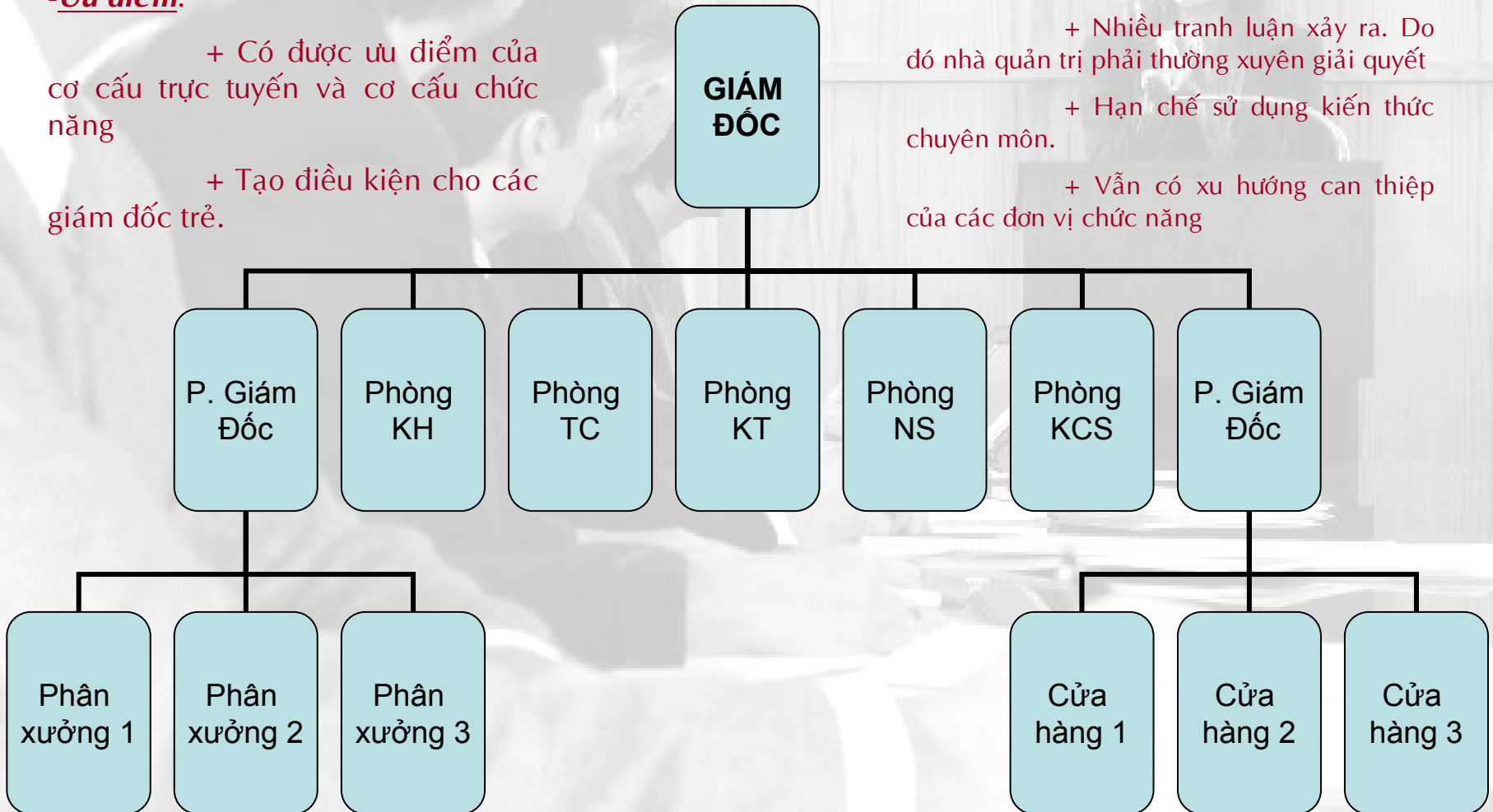
### 3.3. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến-chức năng

**-Ưu điểm:**

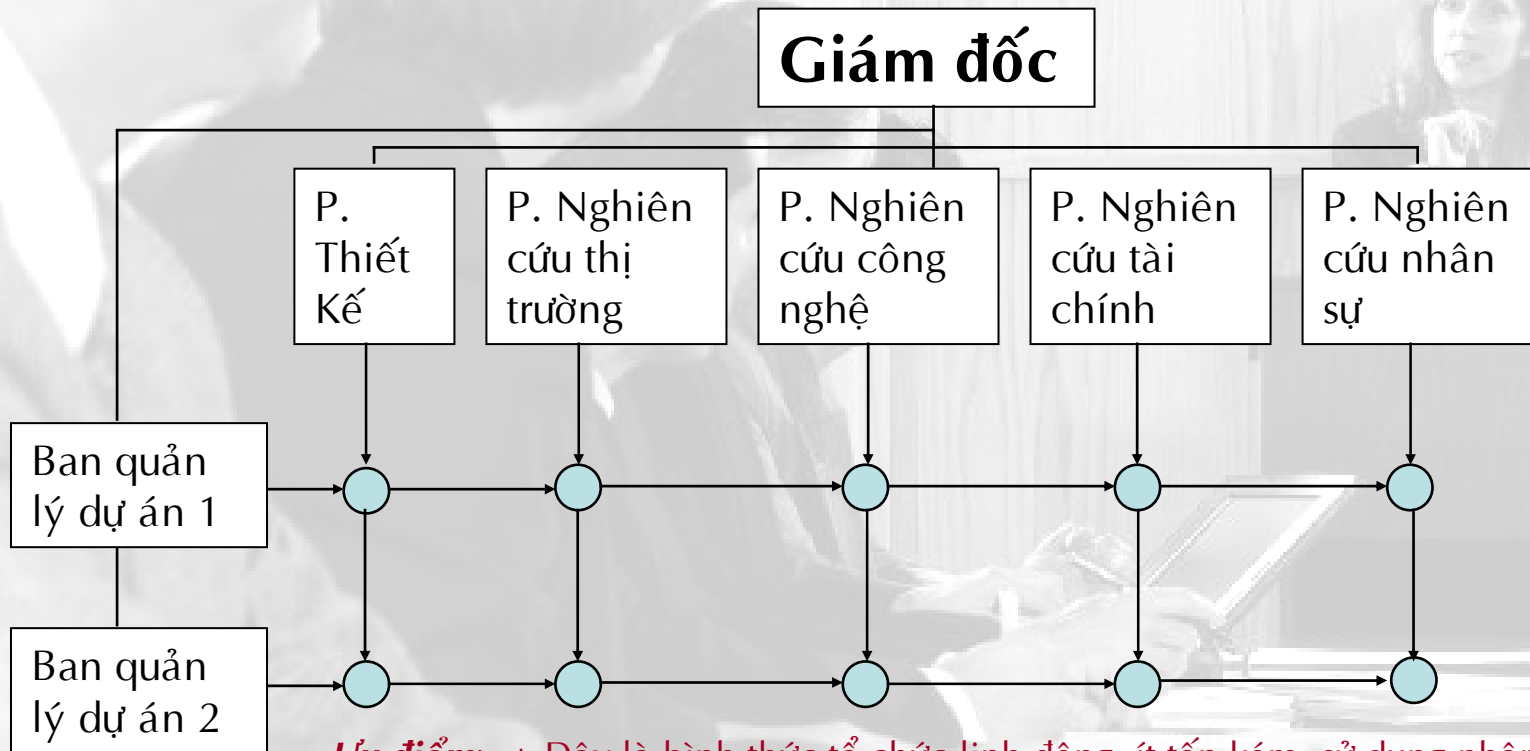
- + Có được ưu điểm của cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng
- + Tạo điều kiện cho các giám đốc trẻ.

**- Nhược điểm:**

- + Nhiều tranh luận xảy ra. Do đó nhà quản trị phải thường xuyên giải quyết
- + Hạn chế sử dụng kiến thức chuyên môn.
- + Vẫn có xu hướng can thiệp của các đơn vị chức năng



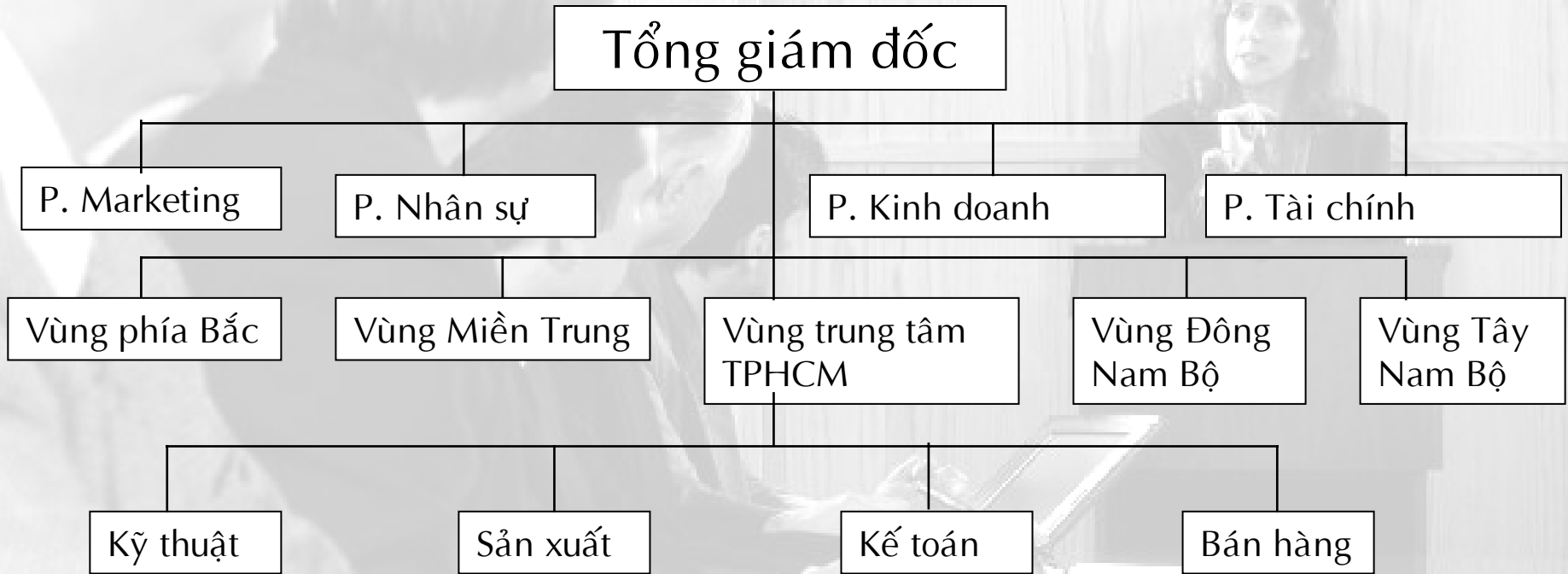
## 3.4. Cơ cấu tổ chức theo ma trận



- **Ưu điểm:** + Đây là hình thức tổ chức linh động, ít tốn kém, sử dụng nhân lực hiệu quả  
+ Đáp ứng được tình hình kinh doanh nhiều biến động  
+ Việc hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng.

- **Nhược điểm:** + Dễ xảy ra chanh chấp giữa người lãnh đạo và các bộ phận  
+ Cơ cấu này đòi hỏi nhà quản trị phải có ảnh hưởng lớn.  
+ Phạm vi sử dụng còn hạn chế vì đòi hỏi một trình độ nhất định

## 3.5. Cơ cấu tổ chức phân theo địa dư



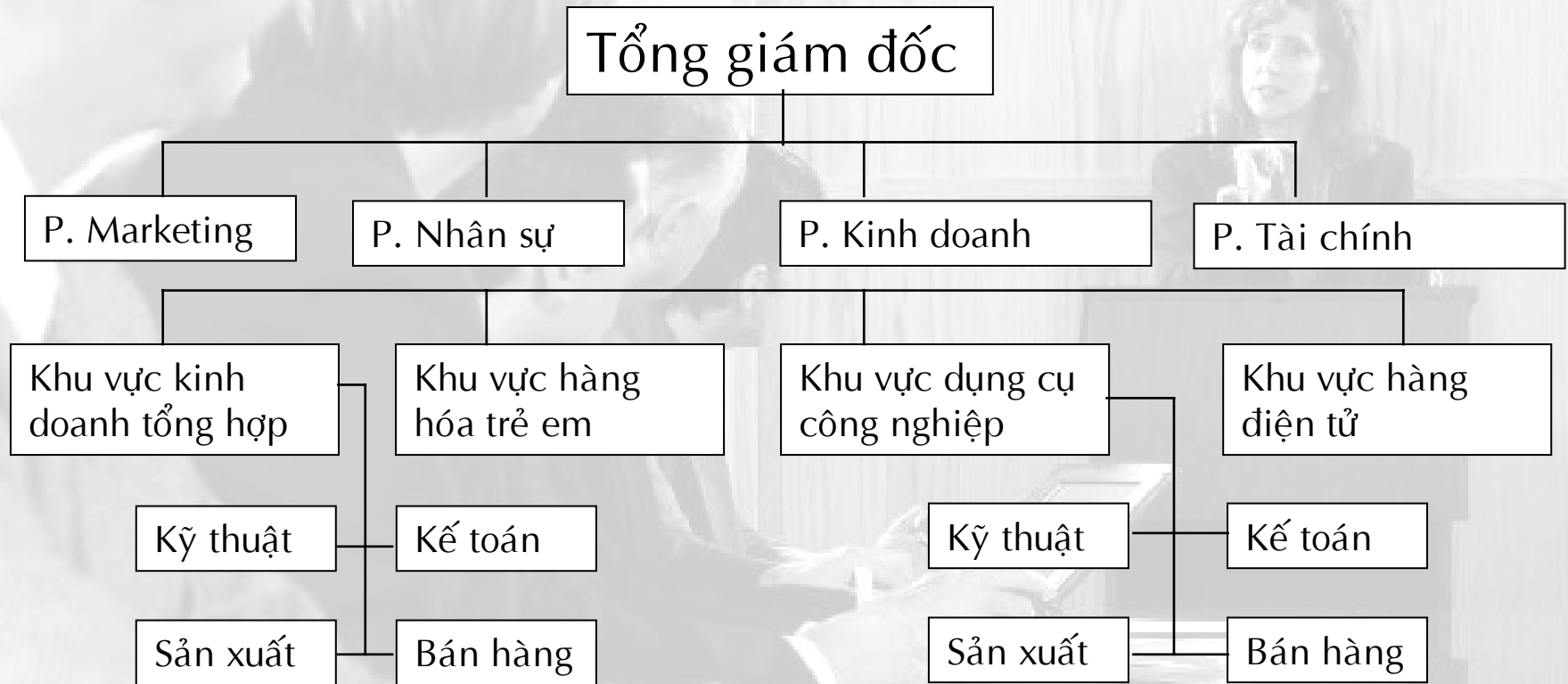
### - ***Ưu điểm:***

- + Giao trách nhiệm cho cấp thấp hơn.
- + Chú ý các thị trường và vấn đề địa phương, tăng cường sự kết hợp theo vùng.
- + Tận dụng được tính hiệu quả của các hoạt động tại địa phương.
- + Có sự thông tin trực tiếp tốt hơn với những đại diện cho lợi ích địa phương
- + Cung cấp cơ sở đào tạo có giá trị cho cấp tổng quản lý

### - ***Nhược điểm:***

- + Cần nhiều người có thể làm công việc tổng quản lý.
- + Làm cho việc duy trì các dịch vụ trung tâm về kinh tế khó khăn hơn và có thể còn cần đến những dịch vụ nhân sự hay là mua sắm cấp vùng.
- + Vấn đề kiểm soát của cấp quản lý cao nhất khó khăn hơn.

## 3.6. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm



### -Ưu điểm:

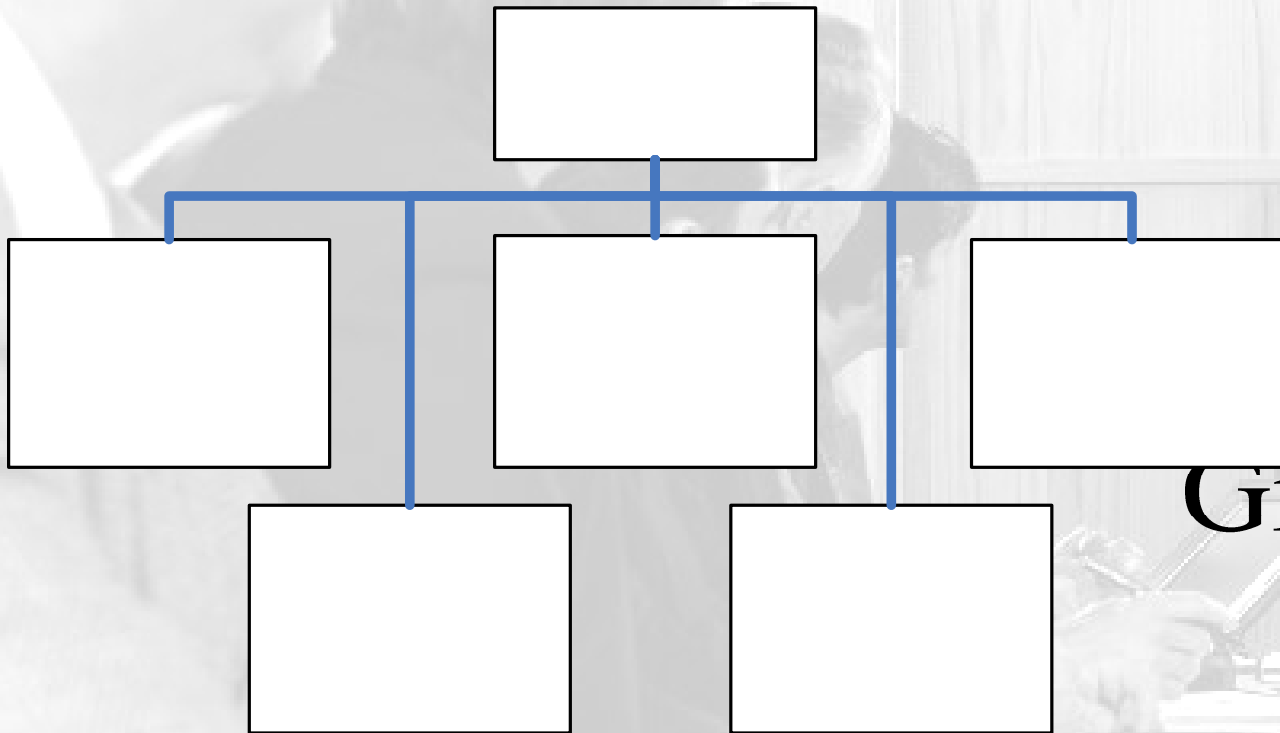
- + Hướng sự chú ý và nỗ lực vào tuyến sản phẩm.
- + Đặt trách nhiệm về lợi nhuận cho cả cấp khu vực.
- + Tạo ra những cơ sở đào tạo có ý nghĩa đối với nhà tổng quản trị.
- + Cho phép phát triển và đa dạng hóa sản phẩm, dv

### -Nhược điểm:

- + Cần có nhiều người có năng lực quản lý chung.
- + Làm cho việc duy trì các dịch vụ kinh tế tập trung trở nên khó khăn.
- + Nảy sinh những khó khăn đối với việc kiểm soát của cấp quản lý cao nhất



## 3.7. Cơ cấu tổ chức theo khách hàng



Ngân hàng  
Đô thị  
Công cộng

### -Ưu điểm:

+ Khuyến khích sự chú ý đến đòi hỏi của khách hàng.

+ Tạo cho khách hàng cảm giác họ có người cung ứng hiểu biết.

+ Phát triển sự chuyên sâu về khu vực khách hàng.

### Nhược điểm:

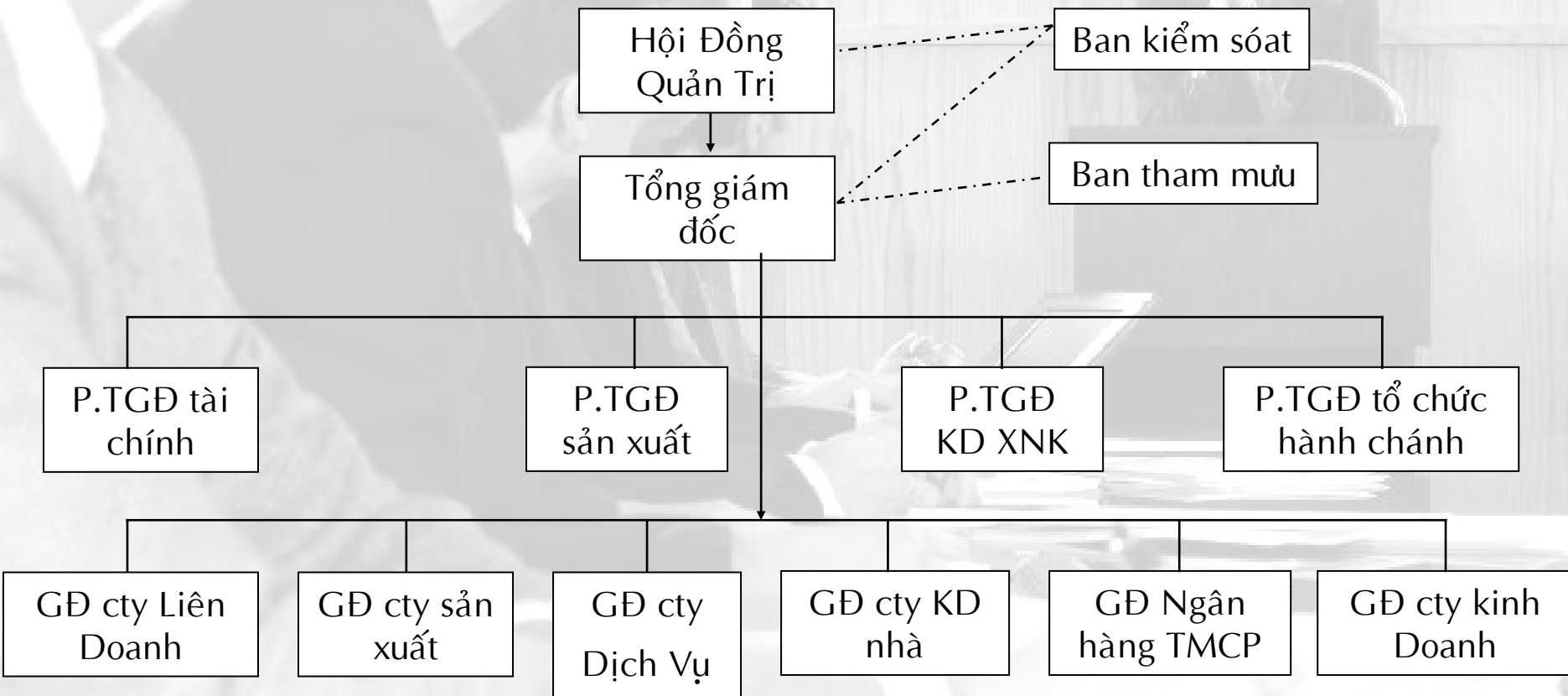
+ Khó kết hợp giữa các nhu cầu khách hàng khác nhau.

+ Cần có người q.lý và chuyên gia tham mưu về các vấn đề của k.hàng.

+ Các nhóm k.hàng có thể không phải luôn xác định rõ ràng.

Ngân hàng  
Hợp tác xã

## 3.8. Cơ cấu tổ chức tổng hợp



# *Bài tập tình huống!*

*Hãy xây dựng bộ máy tổ chức của một Ngân hàng TMCP thời hội nhập với các yêu cầu: khoa học, tam quyền phân lập, mạng lưới rộng khắp các tỉnh thành, quản lý thống nhất, chặt chẽ.*



# IV. THIẾT KẾ TỔ CHỨC CÔNG VIỆC, TỔ CHỨC CÁN BỘ VÀ VĂN HÓA TỔ CHỨC

## 4.1. Tổ chức và thiết kế công việc

Mục tiêu:

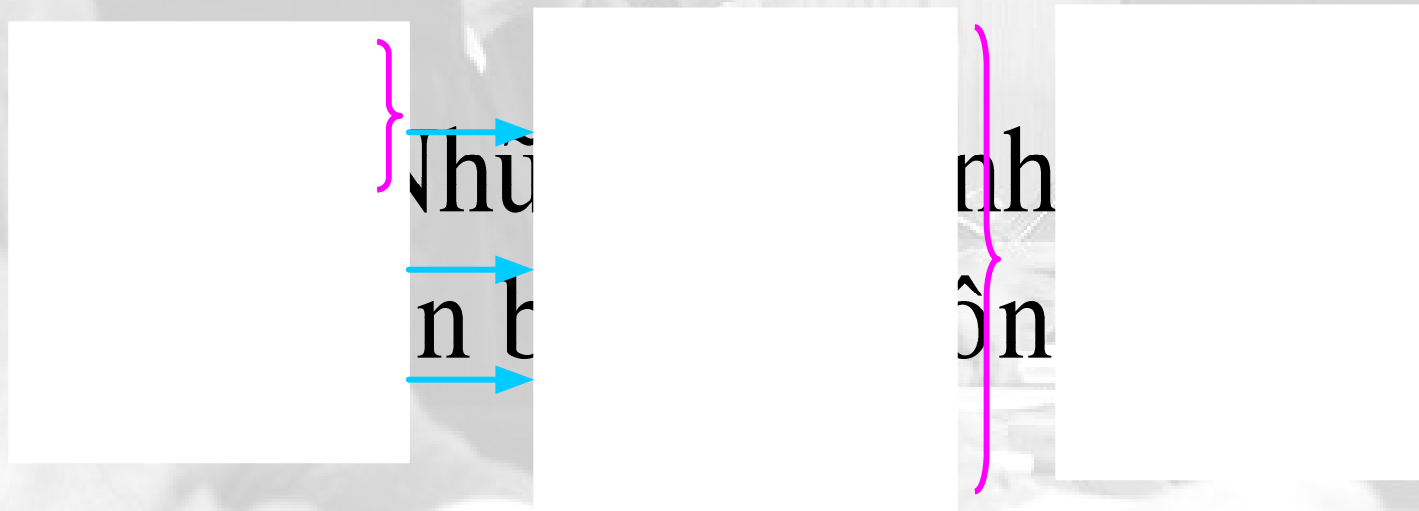
- ✓ Thực hiện những nhiệm vụ công việc nhằm tới;
- ✓ Tối ưu hóa quy trình sắp xếp và giải quyết công việc;
- ✓ Phát huy được tính năng động tự chủ và sáng tạo;
- ✓ Tạo nên sự nhất trí, đồng tâm hiệp lực.

## 4.1. Tổ chức và thiết kế công việc

Những phương pháp phổ biến:

- ✓ Chuyên môn hóa => hợp lý
- ✓ Xoay vòng, phù hợp với những công việc t.tự
- ✓ Mở rộng;
- ✓ Làm phong phú;
- ✓ Tổ đội lao động;

# Mô hình đặc tính công việc



rạng th  
tối

Tính đa dạng của kỹ năng,

Ý nghĩa của công việc

## 4.2. Tổ chức cán bộ

- Yêu cầu: đủ nhu cầu, đào tạo, kế thừa
- Nguyên tắc: nhu cầu công việc, bố trí đúng người, đúng việc, hỗ trợ, thừa kế, kết hợp quyền lợi quyền hạn và trách nhiệm.
- Cơ sở khoa học: mô tả công việc, sơ đồ tổ chức...
- Nội dung: định biên lđ, tuyển dụng, đào tạo, đề bạt...
- Phương pháp: hành chính, kinh tế, tâm lý xã hội...



## 4.3. Văn hóa tổ chức

Là những yếu tố vô hình nhưng biểu hiện ra bên ngoài bằng những ảnh hưởng rất lớn tới hành vi của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Đặc tính cơ bản: tập thể, truyền thống, dấu hiệu đặc trưng, gây xúc động...

Mục tiêu: phát triển cá nhân, văn hóa lành mạnh

Chức năng: xd niềm tin, khơi dậy sức mạnh văn hóa thành sức mạnh của tổ chức.

Hình thức: biểu tượng, ngôn ngữ, câu chuyện...

Kết quả: ràng buộc cá nhân với sứ mạng tổ chức



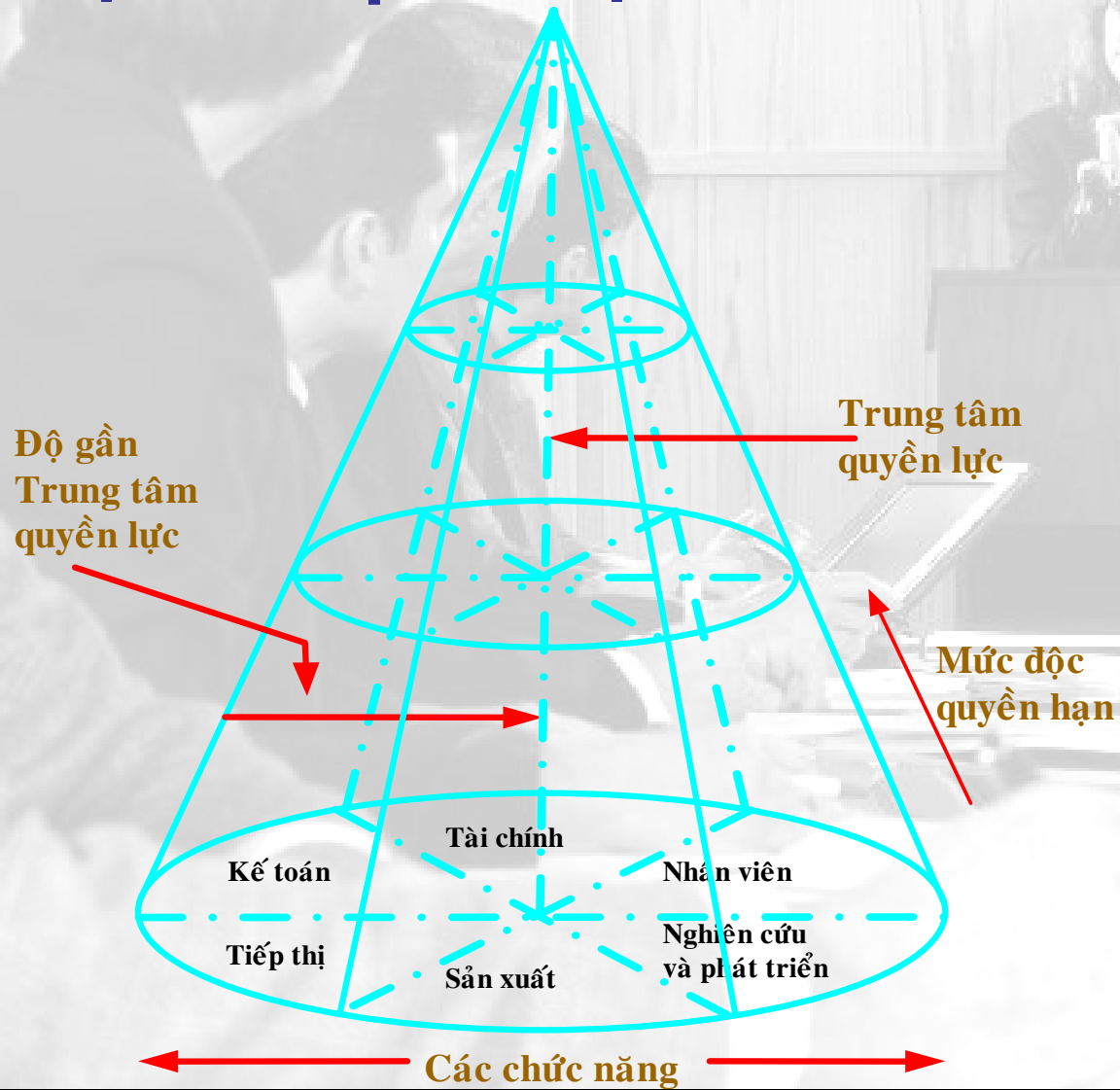
**V. QUYỀN HẠN, QUYỀN LỰC VÀ ỦY  
QUYỀN TRONG  
QUẢN TRỊ**

## 5.1. Quyền lực và quyền hạn trong quản trị

Quyền lực là phương tiện để tác động lên suy nghĩ và hành động của người khác.

<b>Phân loại</b>	
<b>Quyền hạn</b>	<b>Quyền lực</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Là cái mà nhà quản trị có thể giao phó cho người khác.</li><li>• Biểu hiện bởi kích thước 2 chiều.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Là mức độ độc lập trong hoạt động để tạo ra khả năng sử dụng quyết định của nhà quản trị.</li><li>• Biểu hiện bởi kích thước 3 chiều.</li></ul>

# Quyền hạn và quyền lực



## 5.2. Ủy quyền trong quản trị

Ủy quyền là giao 1 phần quyền hành và trách nhiệm cho cấp dưới để thực hiện nhiệm vụ.

Quy trình ủy quyền:

- ✓ Xác định kết quả mong muốn.
- ✓ Chọn người và giao nhiệm vụ.
- ✓ Giao quyền hạn.
- ✓ Yêu cầu người được ủy quyền chịu trách nhiệm.

# 7 nguyên tắc ủy quyền

1. Giao quyền theo kết quả mong muốn.
2. Xác định theo chức năng.
3. Bậc thang.
4. Quyền hạn theo cấp bậc.
5. Thống nhất trong mệnh lệnh.
6. Tính tuyệt đối về trách nhiệm.
7. Tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm.

