

Chương 6

Chức năng tổ chức

Organizing: Building a dynamic organisation

Nội dung chính:

1. Những khái niệm cơ bản về tổ chức
2. Những cơ sở xây dựng cơ cấu tổ chức
3. Thiết kế tổ chức

I. Những cơ sở của chức năng tổ chức và thiết kế tổ chức

Fundamentals of Organisation Structure and Design

"Building a dynamic organization"

Các định nghĩa

❑ Chức năng tổ chức (Organising)

.....là quá trình xây dựng cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp

❑ Cơ cấu tổ chức (Organisation Structure)

.....là một khuôn khổ chính thức trong đó các công việc được phân chia, tích hợp và điều phối.

❑ Thiết kế tổ chức (Organisational design)

.....là việc phát triển hoặc thay đổi cơ cấu của tổ chức

.....gồm : chuyên môn hóa, phân khâu, tuyến mệnh lệnh, phạm vi kiểm soát, tập trung hóa và phân chia quyền hạn, chính thức hóa.

❑ Sơ đồ tổ chức (Organisation chart)

Nội dung của chức năng tổ chức

- ❑ Phân chia công việc tổng thể cần triển khai thành các công việc cụ thể và các ban
- ❑ Gắn các nhiệm vụ và trách nhiệm với các công việc cụ thể
- ❑ Phối hợp các nhiệm vụ khác nhau trong tổ chức
- ❑ Nhóm các công việc (jobs) thành các đơn vị
- ❑ Thiết lập quan hệ giữa các cá nhân, nhóm, phòng ban
- ❑ Thiết lập các tuyến quyền hạn chính thức
- ❑ Phân bổ và triển khai các nguồn lực tổ chức

1. Chuyên môn hóa (Work specialisation)

☐ Trước đây:

...là nguồn thúc đẩy tăng năng suất mãi mãi

Adam Smith, Henry Ford

☐ Ngày nay:

...mức độ các nhiệm vụ trong một tổ chức được phân chia thành các công việc riêng biệt

...là một cơ chế tổ chức quan trọng

~~...không phải là nguồn thúc đẩy năng suất tăng mãi mãi~~

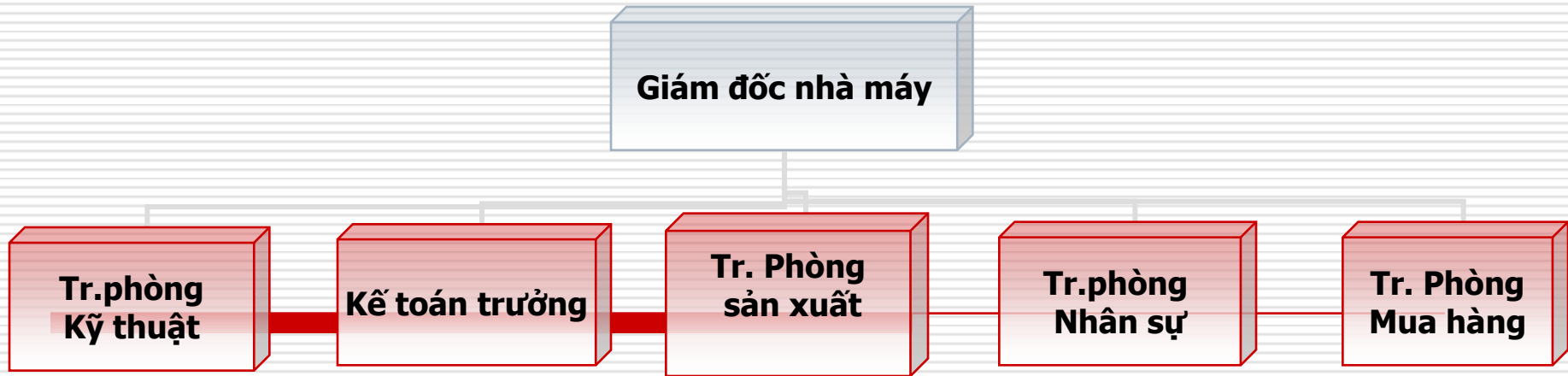
2. Phân khâu (Departmentalisation)

... Là cơ sở trên đó các công việc được nhóm lại với nhau

Các hình thức phân khâu

- ☐ Phân khâu theo chức năng
- ☐ Phân khâu theo sản phẩm
- ☐ Phân khâu theo khu vực
- ☐ Phân khâu theo quy trình
- ☐ Phân khâu theo khách hàng
- ☐ Nhóm liên chức năng

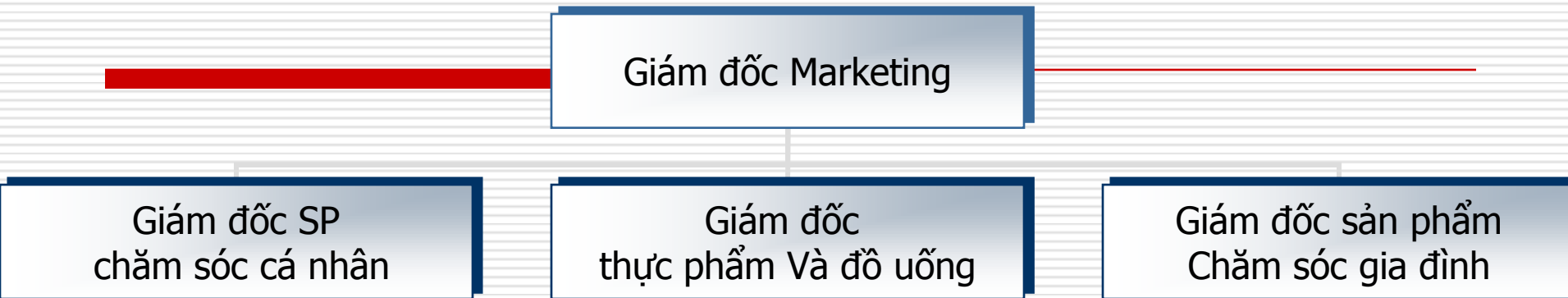
2.1 Phân khâu theo chức năng



...nhóm các công việc theo chức năng hoạt động

- + Hiệu suất cao trong việc phân phối các chuyên môn giống nhau, con người với các kỹ năng, kiến thức và định hướng chung
- + Dễ dàng trong điều phối bên trong mỗi chức năng
- + Chuyên môn hóa sâu
- Giao tiếp giữa các lĩnh vực chuyên môn bị hạn chế
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức

2.2 Phân khâu theo sản phẩm

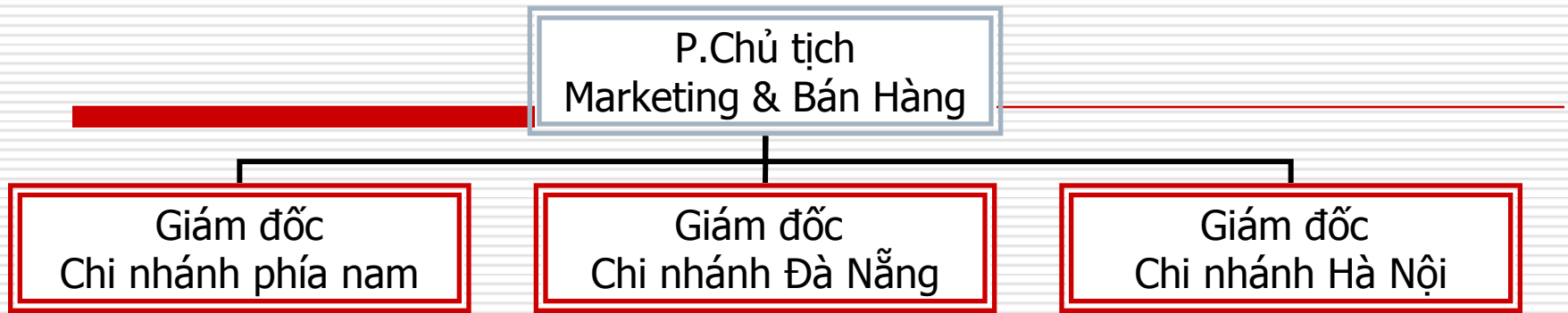


nguồn: Unilever Việt Nam

...nhóm các công việc lại với nhau theo dòng SP

- + Cho phép chuyên môn hóa trong các SP/DV cụ thể
- + Các nhà QT có thể trở thành các chuyên gia trong ngành của họ
- + Bám sát khách hàng
- Trùng lặp các chức năng
- Hạn chế trong theo đuổi các mục tiêu của tổ chức

2.3 Phân khúc theo khu vực

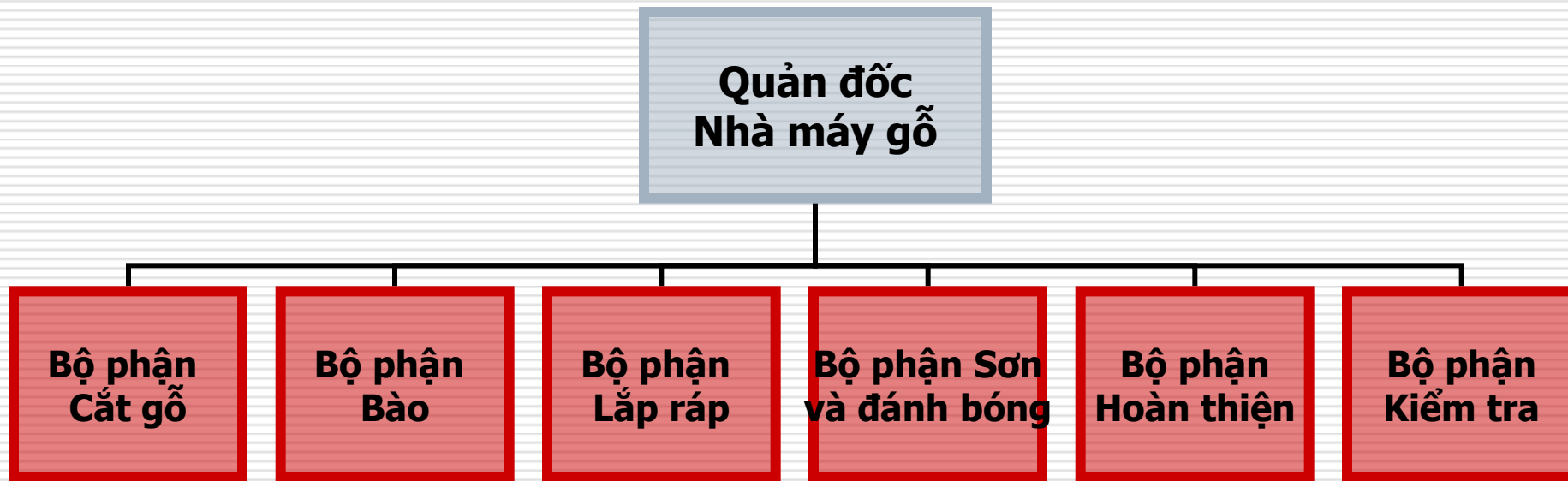


nguồn: Samsung Vina

...nhóm những công việc lại với nhau trên cơ sở lãnh thổ hay khu vực

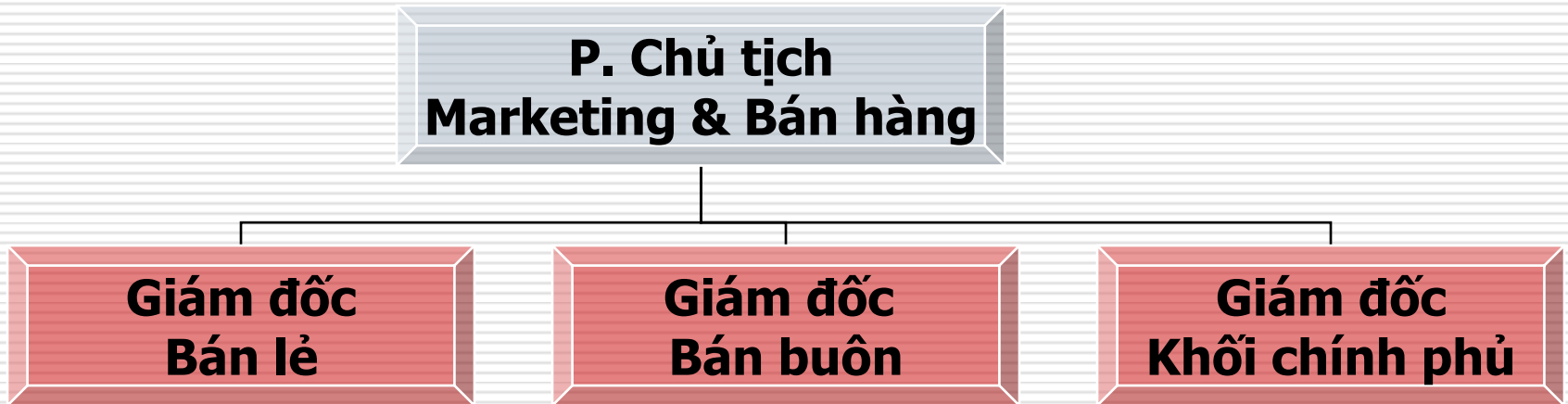
- + Giải quyết hiệu quả và hiệu suất các vd khu vực
- + Đáp ứng nhu cầu của các thị trường khu vực duy nhất
- Trùng lặp các chức năng
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức

2.4 Phân khâu theo quy trình sản xuất



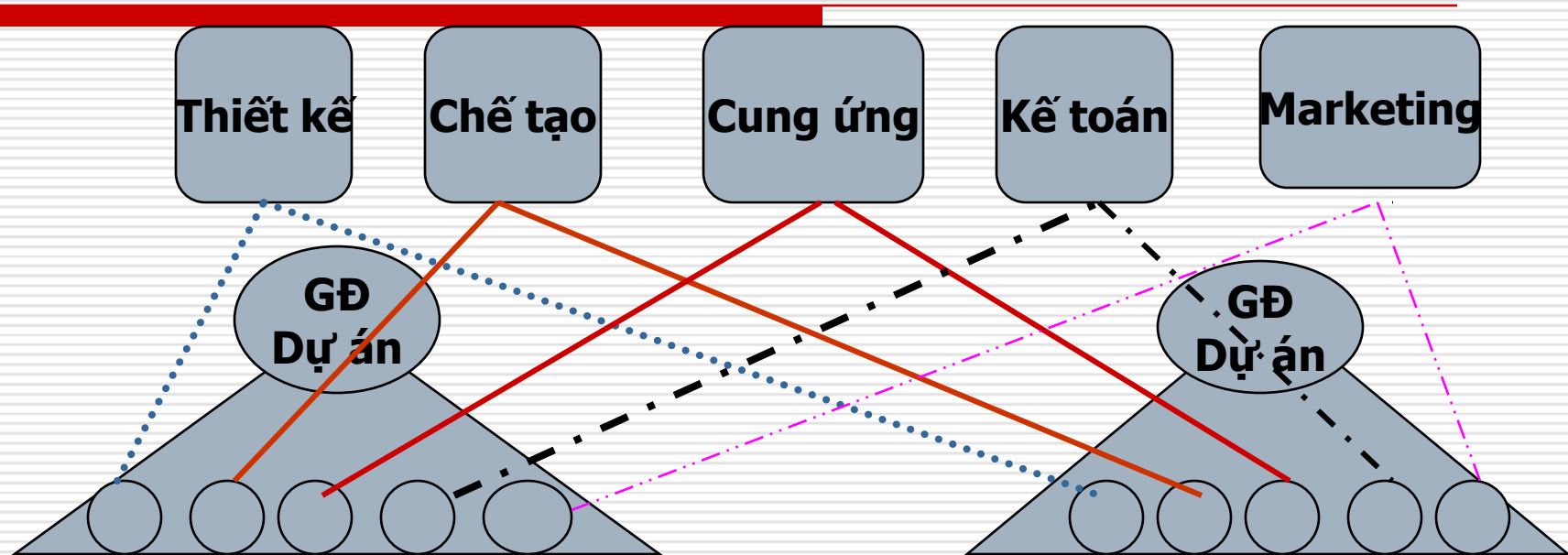
- + Hiệu suất cao trong việc phối hợp hoạt động
- Chỉ áp dụng đối với một số loại sản phẩm nhất định

2.5 Phân khâu theo khách hàng



- + Các nhu cầu và vấn đề của khách hàng có thể đáp ứng bởi các chuyên gia
- Trùng lặp các chức năng
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức

2.6 Nhóm liên chức năng Cross- function team



- + xây dựng tinh thần đồng đội (Creates Esprit de Corps)
- + Cho phép NQT cấp cao tập trung vào V/đề chiến lược
- + Tăng tốc độ ra quyết định
- + Nâng cao thành tích

3. Tuyển mệnh lệnh

❑ **Tuyển mệnh lệnh (chain of command)**

...đường quyền hạn liên tục nối từ các cấp cao nhất xuống các cấp thấp nhất và xác định **ai phải báo cáo cho ai**

❑ **Quyền hạn (authority)**

...các quyền gắn với một vị trí quản lý được yêu cầu người khác thực hiện một công việc và yêu cầu đó kỳ vọng sẽ được thực hiện

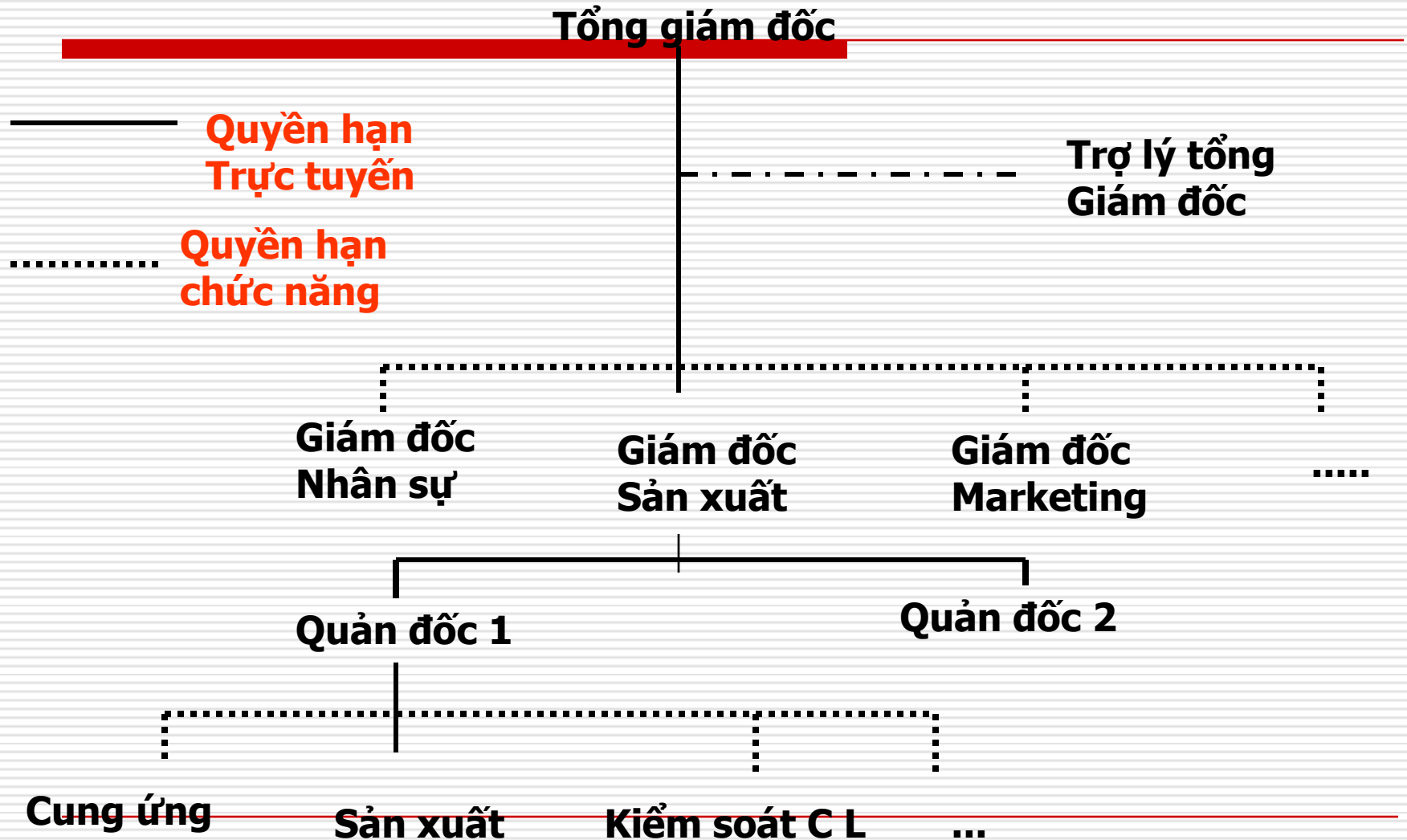
❑ **Trách nhiệm (responsibility)**

...bổn phận phải thực hiện bất cứ nhiệm vụ/công việc nào được giao

❑ **Thống nhất mệnh lệnh (unity of command)**

...mỗi người chỉ chịu trách nhiệm báo cáo với một và chỉ một người quản lý trực tiếp duy nhất

Quyền hạn trực tiếp và chức năng

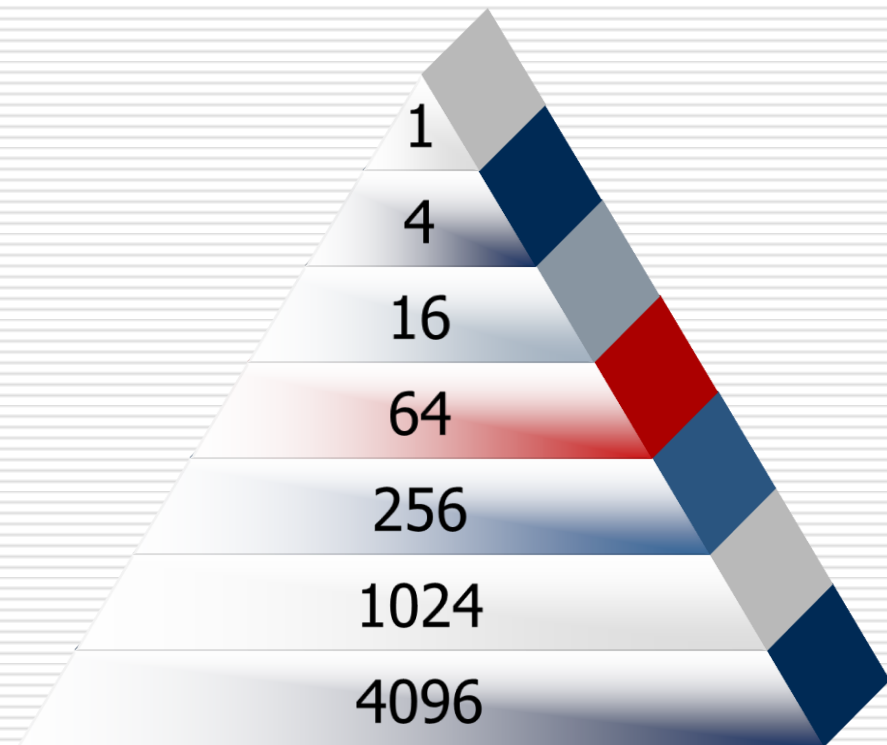


4: Phạm vi kiểm soát (Span of control)

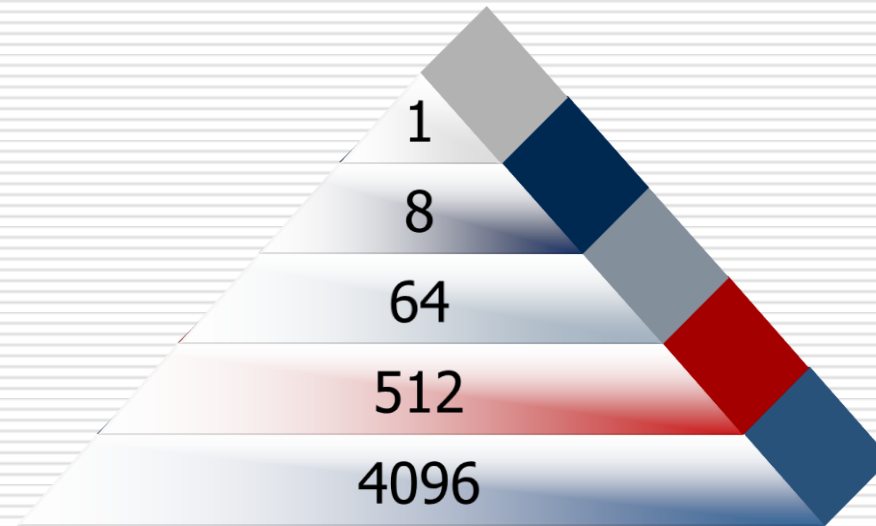
- ❑ số lượng NV cấp dưới mà một NQT có thể giám sát 1 cách có hiệu quả và hiệu suất
 - ❑ Quan điểm truyền thống:
 - phạm vi kiểm soát nhỏ (<6)
 - ❑ Quan điểm hiện đại
 - phạm vi kiểm soát tăng (10-12)
 - PVKS phụ thuộc các biến số
-

Phạm vi kiểm soát và số lượng cấp quản trị

Phạm vi kiểm soát :4



Phạm vi kiểm soát: 8



Số lượng QTV (cấp 1-6): 1356

Số lượng QTV (cấp 1-4): 585

Các yếu tố ảnh hưởng đến phạm vi kiểm soát

- ❑ Các kỹ năng hay năng lực của người quản lý
 - ❑ Các kỹ năng và năng lực của nhân viên
 - ❑ Đặc điểm công việc của cấp dưới
 - ✓ Các công việc tương tự nhau và quy trình thực hiện công việc được tiêu chuẩn hóa
 - ✓ Mức độ phức tạp của công việc
 - ✓ Mức độ quen thuộc với công việc
 - ❑ Hệ thống thông tin của tổ chức
 - ❑ Văn hóa tổ chức mạnh
 - ❑ Phong cách quản lý
-

Tập trung và phân quyền

❑ Tập trung (centralisation)

mức độ tập trung quyền RQĐ ở cấp quản lý cao nhất

❑ Phân quyền (decentralisation)

mức độ các NQT cấp thấp được ra các quyết định thực tế hoặc tham gia vào quá trình RQĐ của cấp cao

• Lý do:

- làm cho tổ chức trở nên linh hoạt và thích ứng hơn
- cấp dưới có thể đưa ra các quyết định tốt nhất trong phạm vi chuyên môn
- cấp cao tập trung vào các vấn đề chiến lược

Những căn cứ để ủy quyền:

- ☐ Mức độ biến động môi trường
- ☐ Năng lực và kinh nghiệm của QTV cấp dưới
- ☐ Cấp dưới muốn có tiếng nói trong các quyết định
- ☐ Mức độ quan trọng của các quyết định
- ☐ Tình trạng doanh nghiệp: khủng hoảng/ổn định
- ☐ Văn hóa doanh nghiệp (mở/dân chủ)
- ☐ Hiệu quả triển khai các chiến lược có phụ thuộc vào sự tham gia của nhà quản trị và sự linh hoạt khi ra quyết định hay không?

Quy trình ủy quyền

- ❑ NQT xác định mục tiêu và hiểu rõ kết quả mong muốn
 - ❑ NQT lựa chọn những nhân viên có đủ năng lực
 - ❑ NV được trao đủ quyền hạn, thời gian và các nguồn lực cần thiết để hoàn thành công việc
 - ❑ NV và NQT phải duy trì liên lạc với nhau trong suốt quá trình thực hiện công việc
-

Thiết kế tổ chức

Organization design decision

1. Mô hình tổ chức: cơ khí và hữu cơ

Tổ chức kiểu cơ khí (*Mechannistic org.*):

...cấu trúc được kiểm soát chặt chẽ và cứng nhắc

□ Đặc điểm:

- Chuyên môn hóa công việc
- Phân chia thành nhiều khâu, cứng nhắc
- Thống nhất mệnh lệnh cao, quyền hạn chính thức
- Phạm vi kiểm soát hẹp
- Chính thức hóa cao
- Tập trung hóa cao

□ Ưu điểm:

- Hiệu suất cao, vận hành tốt nhờ các nguyên tắc, quy chế
- Giảm thiểu những ảnh hưởng do có sự khác biệt về tính cách, tình cảm

1. Mô hình tổ chức: cơ khí và hữu cơ

Tổ chức hữu cơ (organic org.)

□ Đặc trưng

- Công việc linh hoạt, có thể thay đổi khi cần
- Có phân công lao động nhưng công việc không được tiêu chuẩn hóa
- Luồng thông tin tự do
- Phạm vi kiểm soát rộng
- Mức độ chính thức hóa thấp
- Nhân viên được đào tạo tốt và được phân quyền

□ Ưu điểm

- Cấu trúc mang tính linh hoạt và thích ứng cao
-

Cơ khí

- ☐ Chuyên môn hóa cao
- ☐ Sự phân khúc cứng nhắc
- ☐ Thống nhất mệnh lệnh cao
- ☐ Phạm vi kiểm soát hẹp
- ☐ Tập trung hóa cao
- ☐ Mức độ chính thức hóa cao

Hữu cơ

- ☐ Những nhóm liên chức năng
- ☐ Những nhóm liên kết giữa nhiều cấp bậc
- ☐ Luồng thông tin tự do
- ☐ Phạm vi kiểm soát rộng
- ☐ Phân quyền cao
- ☐ Mức độ chính thức hóa thấp

3. Các dạng mô hình tổ chức

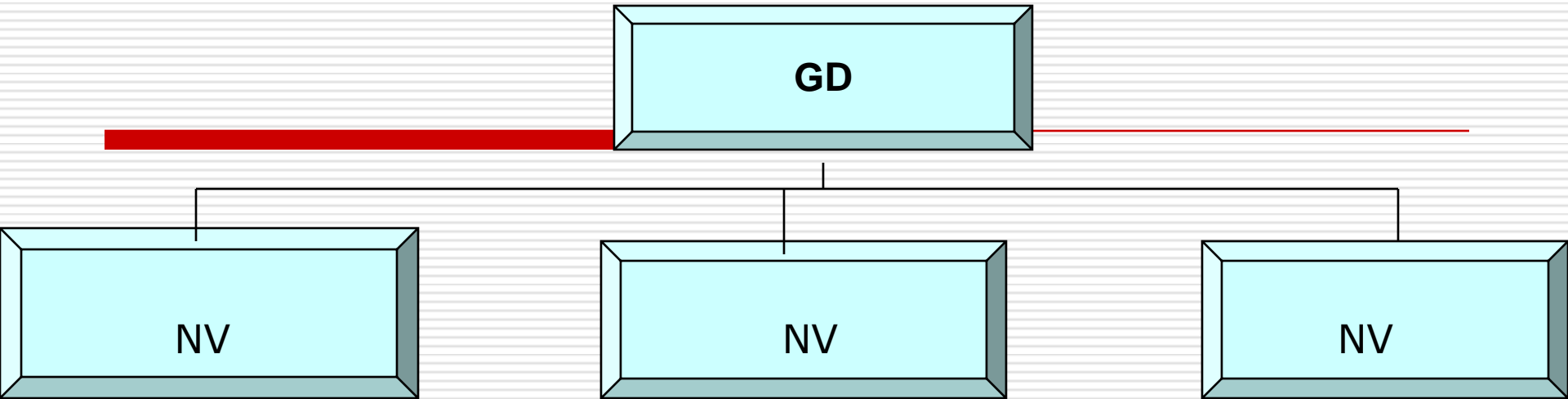
□ Các mô hình tổ chức truyền thống

- Cấu trúc đơn giản (simple structure)
- Cấu trúc chức năng (functional structure)
- Cấu trúc phân bộ (divisional structure)

□ Các mô hình hiện đại

- Cấu trúc nhóm (team – based structure)
- Cấu trúc ma trận (Project and matrix structure)

3.1 Cấu trúc đơn giản



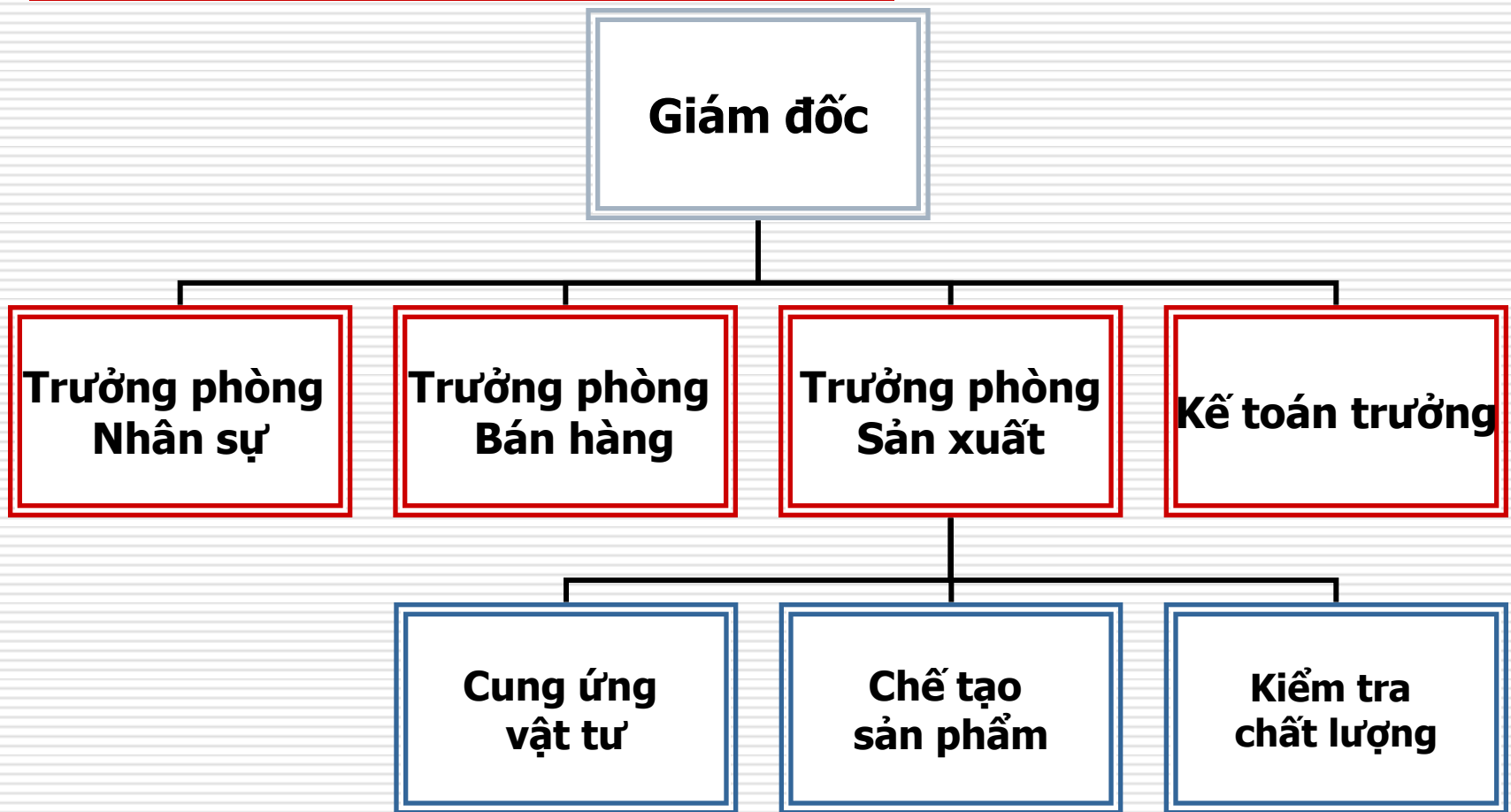
□ Ưu điểm và hạn chế

- + vận hành nhanh, linh hoạt và chi phí thấp
- + trách nhiệm rõ ràng

- _ không AD cho các TC có quy mô trung bình và lớn
- _ rủi ro do sự phụ thuộc vào một người

□ Quy mô phù hợp: doanh nghiệp nhỏ

3.2. Cấu trúc chức năng



3.2 Cấu trúc chức năng

□ Ưu điểm và hạn chế

- + tiết kiệm chi phí nhờ chuyên môn hóa
- + đạt được tính kinh tế nhờ quy mô, giảm thiểu sự chồng chéo
- + nhân viên cảm thấy thoải mái hơn
- các bộ phận không bám sát mục tiêu của tổ chức
- Khó phát triển quản trị viên cấp cao

□ Quy mô doanh nghiệp: trung bình

3.3 Cấu trúc bộ phận

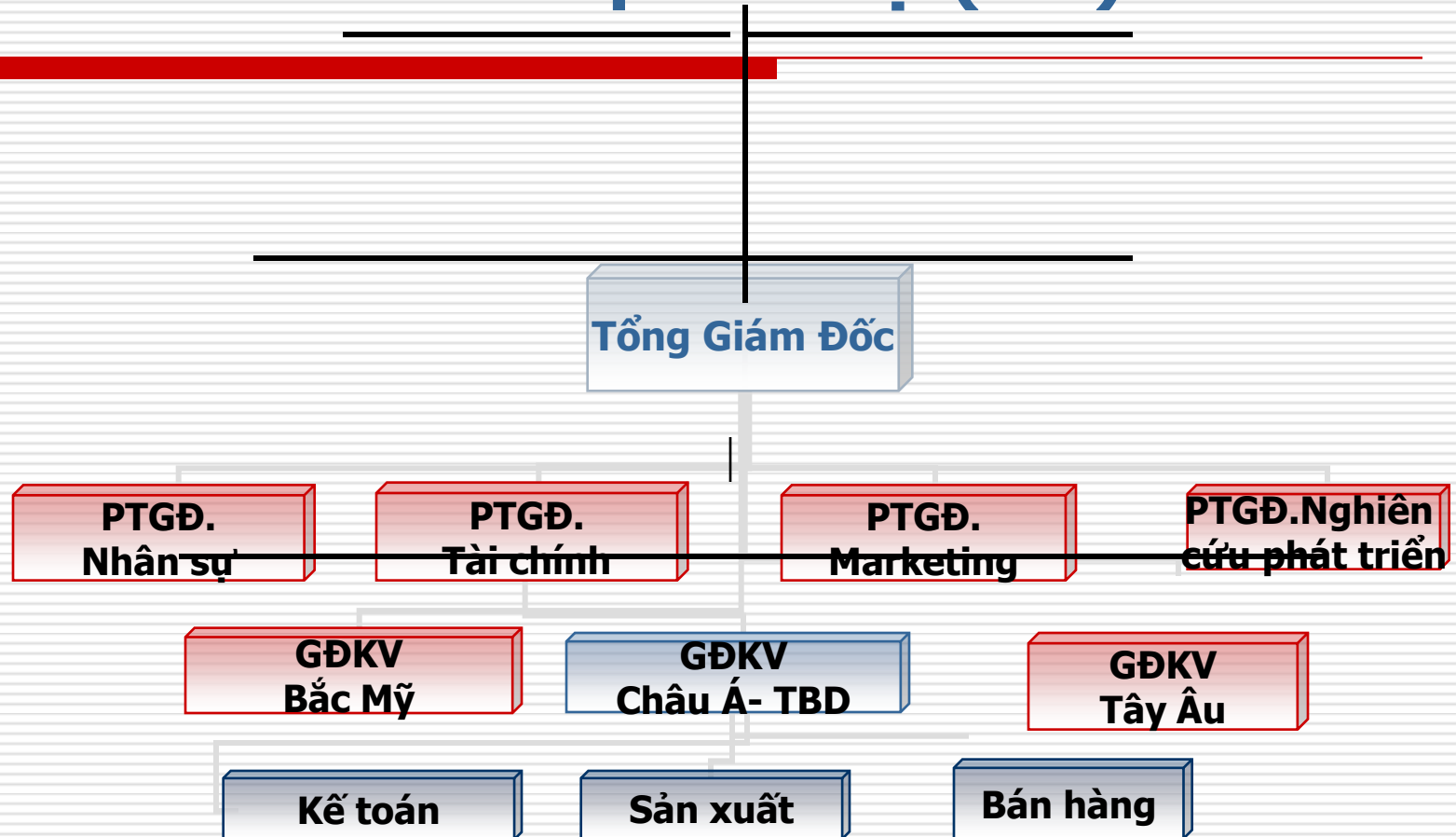
❑ **Đặc trưng**

- Phân chia bộ phận xoay quanh sản phẩm, khách hàng hoặc khu vực địa lý
- Đứng đầu mỗi bộ phận là một giám đốc chịu trách nhiệm đối với hoạt động và thực hiện quyền ra các quyết định chiến lược và tác nghiệp
- Vai trò của tổng hành dinh: giám sát, điều phối và kiểm soát các phân bộ, cung cấp các dịch vụ hỗ trợ

❑ **Ưu điểm và hạn chế**

- + tập trung vào kết quả
- trùng lặp các chức năng và nguồn lực

Cấu trúc phân bộ (KV)



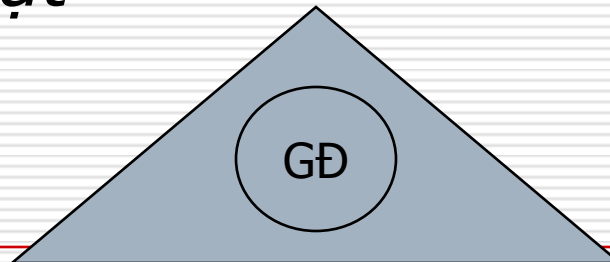
3.4 Cấu trúc nhóm

□ Đặc trưng

- Toàn bộ tổ chức được xây dựng trên nền tảng các nhóm
- Các nhóm được phân quyền và chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động và kết quả trong phạm vi của nhóm

□ Ưu điểm

- Giúp tổ chức đồng thời đạt được mục tiêu *hiệu suất* và *sự linh hoạt*



3.5 Cấu trúc ma trận và dự án

❑ **Cấu trúc ma trận (*matrix structure*)**

...các chuyên gia thuộc các bộ phận chức năng khác nhau được phân công về một hoặc một số các dự án
...giám đốc dự án, giám đốc chức năng và nhân viên?

❑ **Ưu điểm và hạn chế**

- + linh hoạt, thích ứng cao
- vi phạm nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh

❑ **Cấu trúc dự án (*Project structure*)**

...NV được phân công làm việc cố định trong các dự án
...không có các phòng ban chức năng

Tổ chức kiểu ma trận

Tổng giám đốc

