



CHƯƠNG 5

CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

1 9/5/2010

www.themegallery.com LOGO



TỔ CHỨC



"Tổ chức là tiến trình thiết lập cơ cấu tổ chức, phân công và giao nhiệm vụ cho mỗi cấp và cho mỗi nhân viên trong doanh nghiệp"



Tại sao nói tổ chức là yếu tố quan trọng bảo đảm sự thành công trong QT ?

9/5/2010 NGUYEN VAN THUY, MBA 3/252

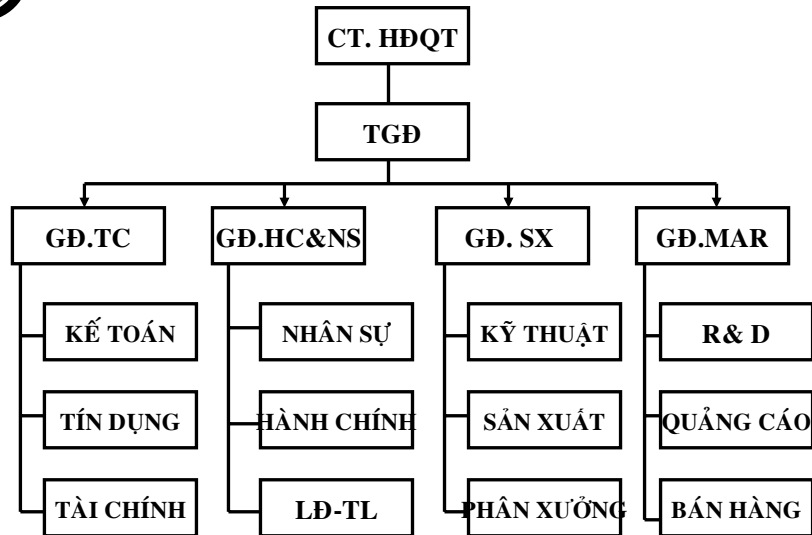


Sự cần thiết của công việc tổ chức

9/5/2010 NGUYEN VAN THUY, MBA 4/252



CƠ CẤU TỔ CHỨC



9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

5/252



CƠ CẤU TỔ CHỨC



- Cơ cấu tổ chức của một DN là một tổng thể các bộ phận/ khâu khác nhau được chuyên môn hoá và sắp xếp theo từng cấp tạo thành một thể thống nhất

9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

6/252

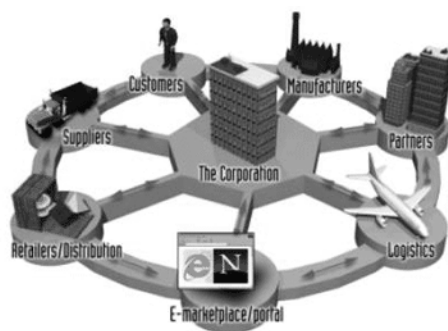


CƠ CẤU TỔ CHỨC



- Một sơ đồ tổ chức cung cấp 4 loại thông tin chủ yếu sau:

1. Công việc
2. Các bộ phận
3. Các cấp quản trị
4. Phạm vi quyền hạn



9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

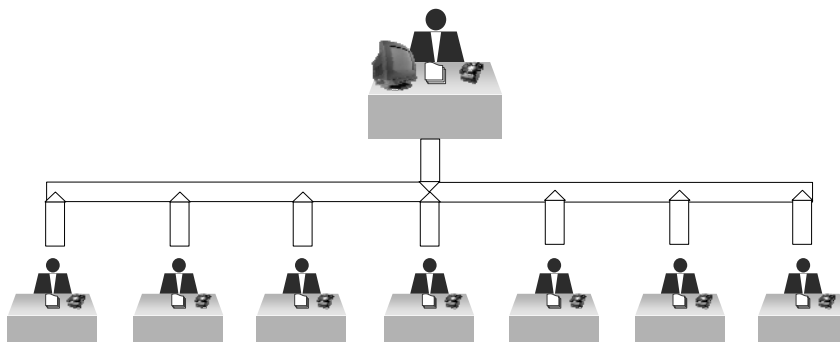
7/252



Tầm hạn quản trị



- *Tầm (hạn) kiểm soát / tầm quản trị chỉ ra số nhân viên thuộc cấp mà một nhà quản trị điều khiển trực tiếp*



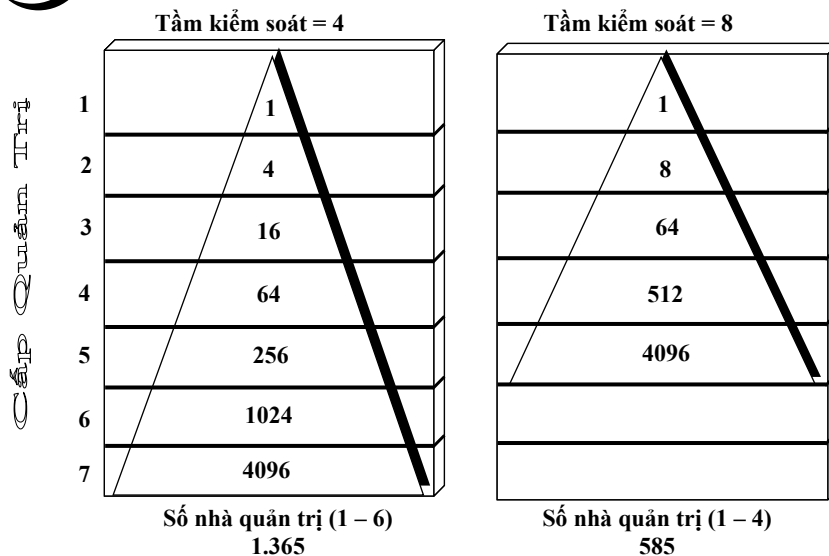
9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

8/252



Tầm Kiểm Soát/Tầm Quản Trị



9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

9/252



CÁC LOẠI CƠ CẤU TỔ CHỨC CƠ BẢN



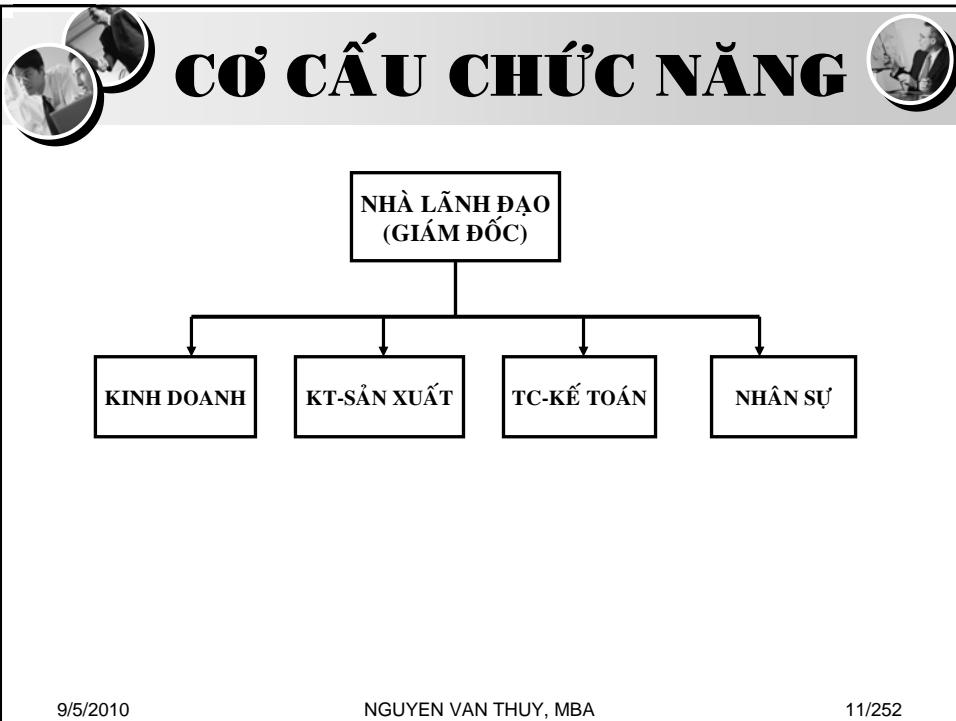
1. Cơ cấu chức năng
2. Cơ cấu theo sản phẩm
3. Cơ cấu theo phạm vi
4. Cơ cấu ma trận



9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

10/252



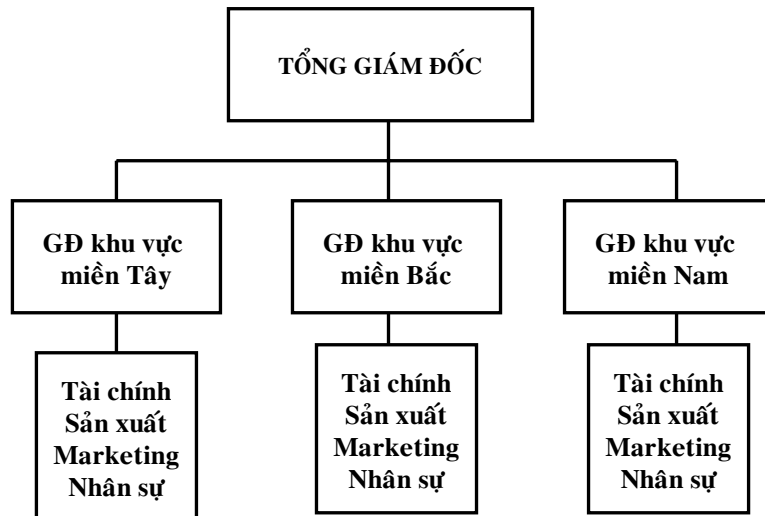
ƯU VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA CƠ CẤU CHỨC NĂNG

Ưu điểm	Nhược điểm

9/5/2010 NGUYEN VAN THUY, MBA 12/252



CƠ CẤU THEO KHU VỰC ĐỊA LÝ



9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

13/252



ƯU VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA CƠ CẤU ĐỊA LÝ

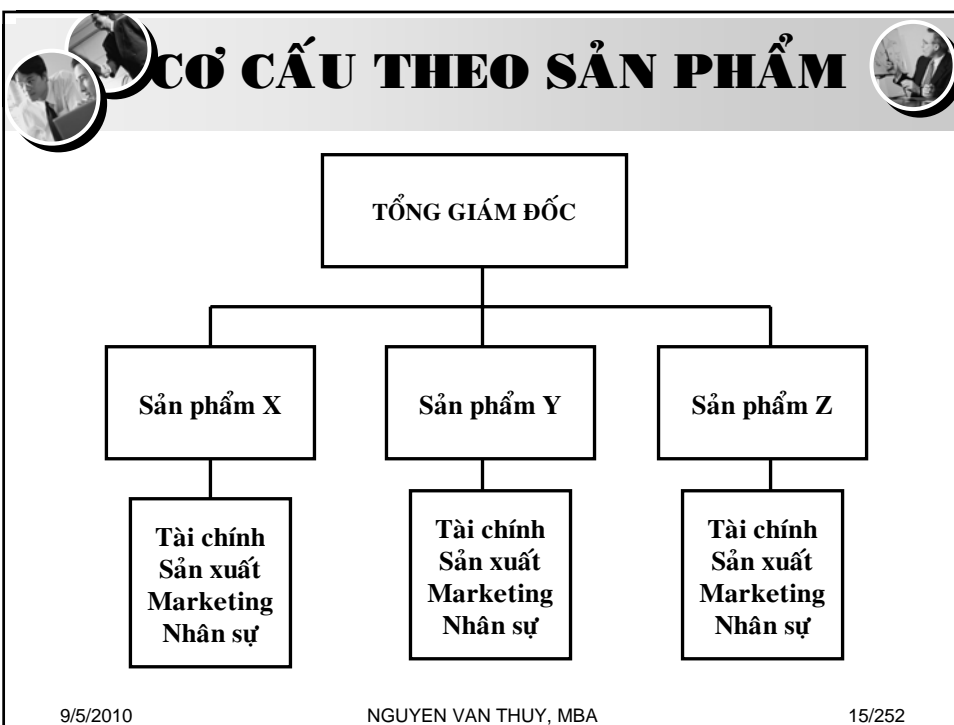




Ưu điểm	Nhược điểm
	<ul style="list-style-type: none">✓ Rất dễ xảy ra sự xung đột giữa các mục tiêu của mỗi văn phòng khu vực với các MT chung của tổ chức✓ Bộ máy khá cồng kềnh nên chi phí hành chính tăng

9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

14/252

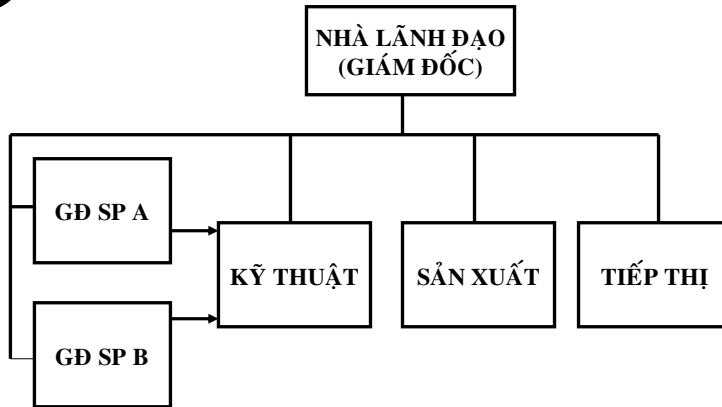


<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <h2 style="text-align: center;">LƯU VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA CƠ CẤU THEO SẢN PHẨM</h2>  </div>	
Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Thích hợp với những thay đổi nhanh chóng về nhu cầu và môi trường của SP ✓ Cho phép xác định rõ những yếu tố liên quan đến SP: chi phí, LN ✓ Xác định rõ ràng trách nhiệm ✓ Khuyến khích sự quan tâm đối với nhu cầu của KH ✓ Phát triển các kỹ năng tư duy quản trị trong phạm vi SP 	

9/5/2010
NGUYEN VAN THUY, MBA
16/252



CƠ CẤU MA TRẬN



9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

17/252



ƯU VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA CƠ CẤU MA TRẬN



Ưu điểm	Nhược điểm
	<ul style="list-style-type: none">✓ Nảy sinh mệnh lệnh trái ngược nhau từ hai cấp✓ Tăng số mâu thuẫn về quyền lợi, khi ý muốn của 2 người chỉ huy không giống nhau✓ Đòi hỏi phải có kỹ năng giao tế nhân sự giỏi

9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

18/252



Các nguyên tắc cơ bản của cơ cấu tổ chức



- ❖ Nguyên tắc gắn với mục tiêu, phạm vi hoạt động
- ❖ Nguyên tắc thống nhất chỉ huy
- ❖ Mỗi chức năng cho 1 bộ phận
- ❖ Nguyên tắc hiệu quả kinh tế
- ❖ Phạm vi quản lí



ĐỂ CÓ MỘT TỔ CHỨC THÀNH CÔNG



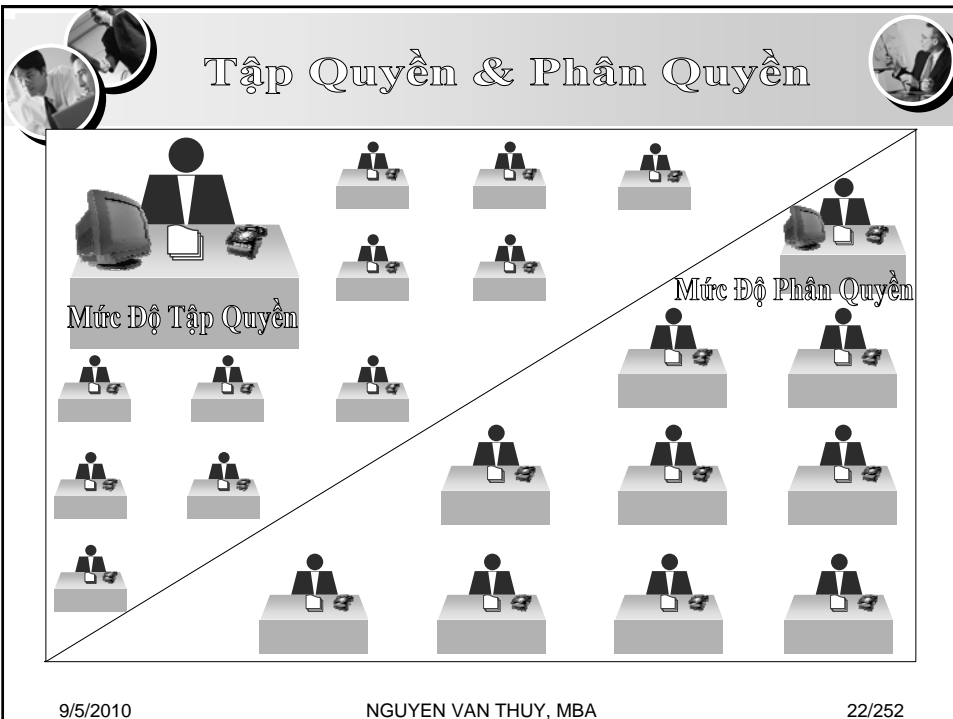



ỦY QUYỀN TRONG QUẢN TRỊ ?!




21 9/5/2010

www.themegallery.com LOGO





Những Nhân Tố Ảnh Hưởng đến Tập Quyền & Phân Quyền



Tập quyền	Phân Quyền
✦	✧

NGUYEN VAN THUY, MBA



***Tại sao nói ủy quyền là
công cụ quản trị hữu hiệu
mà NQT phải biết sử
dụng ?***





9/5/2010
NGUYEN VAN THUY, MBA
24/252



MỤC ĐÍCH CỦA ỦY QUYỀN



9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

25/252



ĐIỀU KIỆN THUẬN LỢI ĐỂ ỦY QUYỀN



- ❖ NV hay thuộc cấp phải có kỹ năng nghiệp vụ và quản lí
- ❖ Ổn định Cty



9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

26/252



Tiến Trình Ủy Thác Công Việc Hiệu Quả

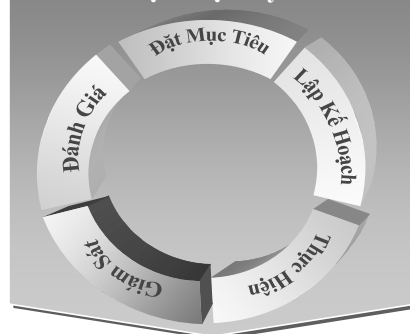


① Chuẩn Bị Ủy Thác

Quyết Định Công Việc Ủy Thác

Lựa Chọn Người Để Ủy Thác

② Thực Hiện Ủy Thác



9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

27/252



NHỮNG NGUYÊN TẮC ỦY QUYỀN



1. Người được ủy quyền phải là người cấp dưới trực tiếp làm những công việc đó.
2. Sự ủy quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người ủy quyền.
3. Quyền lợi, nghĩa vụ của người ủy quyền và người được ủy quyền phải đảm bảo và gắn bó với nhau.
4. Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải được xác định rõ ràng.
5. Ủy quyền phải tự giác không được áp đặt.
6. Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc.
7. Luôn luôn có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự ủy quyền.

9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

28/252



NGHỆ THUẬT ỦY QUYỀN



1. Sự sẵn sàng hợp tác
2. Sự sẵn sàng chia sẻ
3. Chấp nhận thất bại của người khác
4. Sẵn sàng tin cậy cấp dưới



Tại sao các NQT Việt Nam thường hay e ngại ủy quyền ?





Tình huống quản trị



- Cty VINA là cty đa ngành (xây dựng dân dụng, SX vật liệu xây dựng và KD thương mại). Tiền thân là cty tư nhân với qui mô nhỏ, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực xây dựng dân dụng. Ban đầu cty được tổ chức theo mô hình trực tuyến, mọi hoạt động đều do GD điều hành.
- Quá trình PT của cty gắn với sự PT của nền KTVN. Sau năm 2003 cty trở thành cty có qui mô lớn, tiềm lực tài chính mạnh và bắt đầu bành trướng sang các lĩnh vực như nói trên.
- Mặc dù có qui mô lớn và hoạt động trên nhiều lĩnh vực, nhưng quan điểm của BGD là vẫn giữ quyền lãnh đạo tập trung nhằm duy trì sự thống nhất trong quản lý. Lúc này xuất hiện nhiều bộ phận hoạt động, số lượng NVVP và cán bộ quản lý gia tăng, nhưng mọi hoạt động vẫn phải báo cáo trực tiếp cho BGD.

9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

31/252



Tình huống quản trị



- Kết quả hoạt động những năm 2004-2006 vẫn đạt như mong muốn, nhưng GD nhận thấy điều gì đó bất ổn trong cty. GD phải làm việc căng thẳng hơn, nhiều khi không kiểm soát hết vấn đề, nhiều cơ hội KD bỏ qua, đặc biệt là GD tỏ ra quá tải trong công việc, những bộ phận dưới quyền luôn có xu hướng chờ đợi quyết định của BGD mới bắt tay thực hiện.
- Nhiều cán bộ trẻ và có năng lực có dấu hiệu thờ ơ với công việc và đang tìm kiếm những cơ hội mới ở nơi khác, mặc dù lương của cty là cao so với các cty cùng ngành.
- GD cho rằng tình trạng này nếu kéo dài sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến sự phát triển của cty, tuy nhiên ông không biết phải bắt đầu từ đâu để khắc phục tình trạng này. Câu hỏi:
 1. Nguyên nhân nào dẫn cty VINA đến tình trạng đó ?
 2. Nếu là GD thì phải có những biện pháp nào để giúp cty phát triển ổn định và bền vững ?

9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

32/252



**Thank for
attention !**



Continue to chapter 6
Preparing before come to class !