

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KHOA HỌC QUẢN LÝ
Môn học: QUẢN LÝ HỌC

Chương 5
TỔ CHỨC

Giảng viên: TS. Nguyễn Hữu Xuyên
Email: huuxuyenbk@gmail.com

NHX_KHQQL_NEU_2014 1

Chương 5: TỔ CHỨC

Sau khi học xong chương 5, chúng ta sẽ:

- ❖ Trình bày được khái niệm tổ chức, cơ cấu tổ chức
- ❖ Trình bày được vai trò của tổ chức trong QT quản lý;
- ❖ Phân tích được các thuộc tính của cơ cấu tổ chức;
- ❖ Phân tích được quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức;
- ❖ Vận dụng được các kiểu cơ cấu tổ chức vào thực tiễn.

NHX_KHQQL_NEU_2014 2


TỔ CHỨC

(1) **Tổ chức** là một hệ thống gồm nhiều người cùng hoạt động vì mục đích chung trong hình thái cơ cấu nhất định.

(2) **Tổ chức** là quá trình triển khai các kế hoạch

(3) **Tổ chức** là quá trình sắp xếp nguồn lực con người và gắn liền với con người là các nguồn lực khác nhằm thực hiện thành công kế hoạch (là một chức năng của quản lý).

ANALYSIS?



NHX_KHQQL_NEU_2014 3

CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Chức năng tổ chức là hoạt động quản lý nhằm thiết lập một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.



NHX_KHQQL_NEU_2014 4

CƠ CẤU TỔ CHỨC

Quá trình tổ chức làm hình thành **cơ cấu tổ chức** – khuôn khổ trong đó các hoạt động của tổ chức được phân chia, các nguồn lực được sắp xếp, con người và các bộ phận được phối hợp nhằm thực hiện các mục tiêu kế hoạch.



- ❖ Là hình thức cấu tạo bên trong của tổ chức.
- ❖ Thể hiện mối quan hệ chính thức hoặc phi chính thức.

NHX_KHQI_NEU_2014

5

CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Cơ cấu chính thức của một tổ chức là tập hợp các bộ phận và cá nhân có mối quan hệ tương tác, phối hợp với nhau, được chuyên môn hóa, có nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhất định, được bố trí theo những cấp khác nhau, thực hiện các hoạt động của tổ chức **nhằm tiến tới các mục tiêu kế hoạch**.



Cơ cấu phi chính thức được tạo bởi các mối quan hệ phi chính thức giữa các thành viên trong tổ chức.

NHX_KHQI_NEU_2014

6

CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Cơ cấu bền vững là cơ cấu tổ chức tồn tại trong một thời gian dài, gắn liền với giai đoạn chiến lược của tổ chức

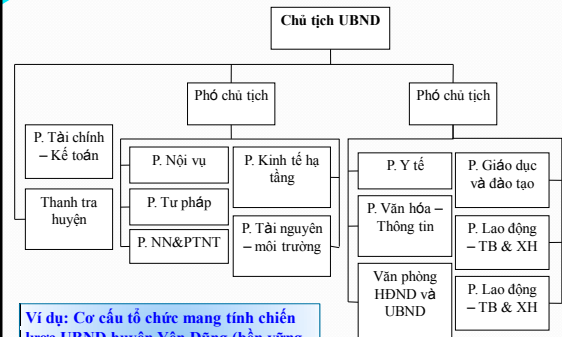


Cơ cấu tạm thời được hình thành nhằm triển khai các kế hoạch tác nghiệp của tổ chức

NHX_KHQI_NEU_2014

7

CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

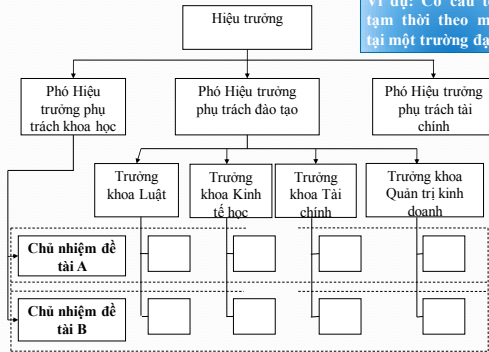


NHX_KHQI_NEU_2014

8

CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Ví dụ: Cơ cấu tổ chức tạm thời theo ma trận tại một trường đại học



NHX_KHQL_NEU_2014

9

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC

(1) Chuyên môn hóa công việc

(6) Phối hợp giữa các bộ phận, phân hệ của cơ cấu

(5) Tập trung và phân quyền

Các thuộc tính của cơ cấu tổ chức

(2) Phân chia tổ chức thành các bộ phận

(3) Quyền hạn và trách nhiệm

(4) Cấp bậc và phạm vi quản lý

NHX_KHQL_NEU_2014

10

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(1) Chuyên môn hóa công việc

- ❖ Phân chia các công việc phức tạp thành những hoạt động đơn giản mang tính độc lập tương đối
- ❖ Sẽ tạo nên những nhiệm vụ đơn giản, dễ đào tạo để thực hiện
- ❖ Tạo điều kiện cho người lao động có thể lựa chọn được công việc phù hợp
- ❖ Có thể tạo ra sự nhàm chán nếu không sử dụng kỹ thuật đa dạng hóa công việc, vv.

NHX_KHQL_NEU_2014

11

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(2) Phân chia tổ chức thành các bộ phận

(b) Sản phẩm/khách hàng/địa dư/đơn vị chiến lược

(a) Chức năng

(c) Ma trận

(f) Không ranh giới

(d) Theo nhóm

(e) Mô hình tổ chức mạng lưới



NHX_KHQL_NEU_2014

12

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(2) Phân chia tổ chức thành các bộ phận (tiếp)

Tổ chức theo chức năng là hình thức tạo nên bộ phận trong đó các cá nhân hoạt động trong cùng một chức năng được hợp nhóm trong cùng một đơn vị cơ cấu.

Ưu điểm:

- ❖ Đơn giản, rõ ràng, mang tính logic ao
- ❖ Phát huy được ưu thế của chuyên môn hóa công việc
- ❖ Giữ được sức mạnh và uy tín của các chức năng
- ❖ Chú trọng tới tiêu chuẩn nghề nghiệp
- ❖ Tạo điều kiện thuận lợi cho kiểm soát.

Nhược điểm:

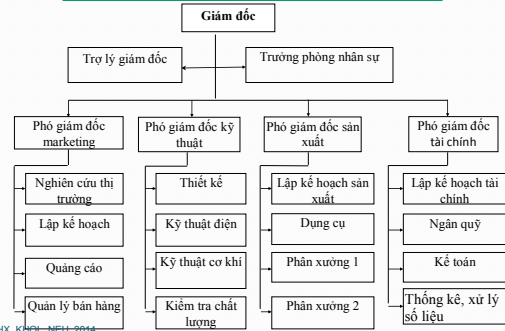
- ❖ Có thể dẫn đến mâu thuẫn và thiếu sự phối hợp h.động
- ❖ Tạo ra cách nhìn hạn hẹp của nhà quản lý
- ❖ Giảm độ nhạy cảm của tổ chức
- ❖ Hạn chế phát triển đội ngũ quản lý chung
- ❖ Có thể đổ trách nhiệm khi mục tiêu chung không h.thành.

NHX_KHQI_NEU_2014

13

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

**Ví dụ: Mô hình tổ chức bộ phận theo chức năng
Công ty Chế tạo máy ABC**



NHX_KHQI_NEU_2014

14

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(2) Phân chia tổ chức thành các bộ phận (tiếp)

Tổ chức theo sản phẩm/khách hàng/địa dư là hình thức tạo nên bộ phận trong đó các cá nhân thực hiện các hoạt động tạo ra một loại SP, phục vụ một nhóm khách hàng mục tiêu, trên một khu vực địa lý được hợp nhóm trong một đơn vị cơ cấu.

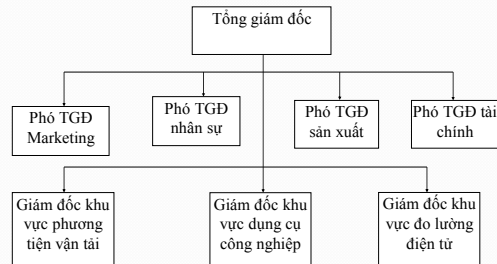
Ưu điểm:

Nhược điểm:

NHX_KHQI_NEU_2014

15

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)



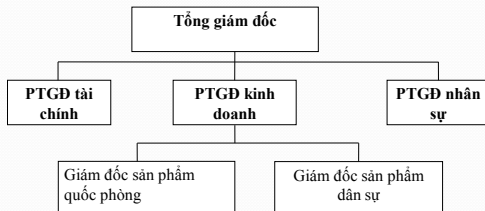
Ví dụ: Một cách hợp nhóm bộ phận theo sản phẩm

NHX_KHQI_NEU_2014

16

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Ví dụ: Mô hình tổ chức bộ phận theo khách hàng của một doanh nghiệp kinh tế quốc phòng

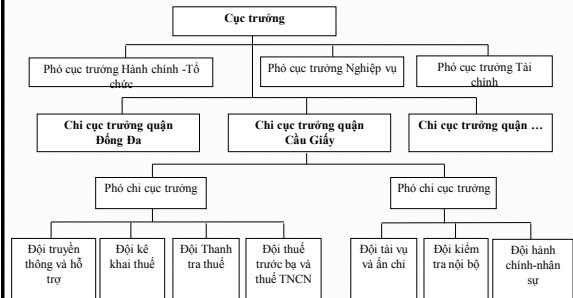


NHX_KHQL_NEU_2014

17

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Ví dụ: Mô hình tổ chức theo địa dư của Cục thuế Hà Nội

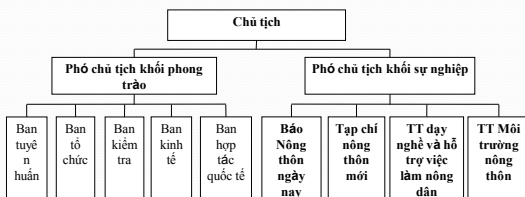


NHX_KHQL_NEU_2014

18

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Ví dụ: Mô hình tổ chức theo đơn vị chiến lược Hội Nông dân Việt Nam



NHX_KHQL_NEU_2014

19

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(2) Phân chia tổ chức thành các bộ phận (tiếp)

Mô hình tổ chức theo ma trận là cơ cấu tổ chức trong đó mỗi người lao động sẽ báo cáo cho nhà quản lý bộ phận mà họ là nhân lực cơ hữu và nhà quản lý chương trình dự án

Ưu điểm

- ☐ Định hướng các hoạt động theo kết quả cuối cùng
- ☐ Tập trung nguồn lực vào khâu xung yếu
- ☐ Kết hợp được năng lực tổ chức của nhiều nhà QL và c.gia
- ☐ Tạo điều kiện đáp ứng nhanh sự thay đổi của môi trường.

Nhược điểm

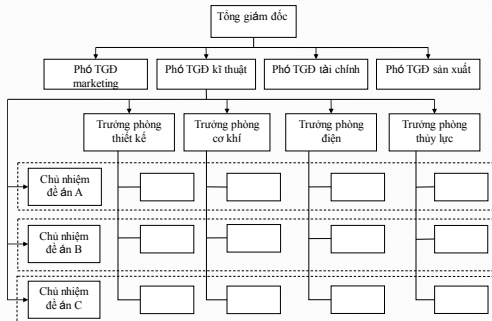
- ☐ Hiện tượng song trùng lãnh đạo
- ☐ Có thể trùng lặp quyền hạn trách nhiệm giữa các nhà QL
- ☐ Cơ cấu phức tạp và không bền vững
- ☐ Có thể gây tổn kém.

NHX_KHQL_NEU_2014

20

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Ví dụ: Cơ cấu tổ chức ma trận tại một doanh nghiệp



NHX_KHQI_NEU_2014

21

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(2) Phân chia tổ chức thành các bộ phận (tiếp)

Mô hình tổ chức theo nhóm sử dụng rộng rãi cả nhóm dài hạn và ngắn hạn để xử lý các vấn đề, hoàn thành các dự án đặc biệt và công việc hằng ngày. **Mục đích của cơ cấu này** là phá bỏ rào cản giữa các bộ phận và tạo sự liên kết hiệu quả.

Lợi ích:

Bất lợi:

NHX_KHQI_NEU_2014

22

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(2) Phân chia tổ chức thành các bộ phận (tiếp)

Cơ cấu tổ chức mạng lưới là cơ cấu trong đó mối quan hệ giữa các thành viên (cá nhân, bộ phận, tổ chức) được thực hiện trên cơ sở bình đẳng.

Thế mạnh:

Điểm yếu:

NHX_KHQI_NEU_2014

23

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(2) Phân chia tổ chức thành các bộ phận (tiếp)

Cơ cấu không ranh giới có thể được nhìn nhận như sự kết hợp của cơ cấu nhóm và cơ cấu mạng lưới, cộng với tính tạm thời.

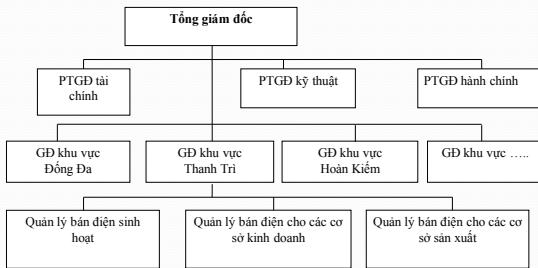
Cơ cấu ảo là dạng phát triển cao của cơ cấu không ranh giới, hoạt động như một mạng lưới liên minh chuyên dịch liên tục, sử dụng công nghệ thông tin và mạng lưới internet.

NHX_KHQI_NEU_2014

24

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Ví dụ: Mô hình tổ chức hỗn hợp tại Công ty Điện lực Hà Nội



NHX_KHQI_NEU_2014

25

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(3) Cấp quản lý và tầm quản lý

Tầm quản lý (tầm kiểm soát): số người và bộ phận mà một nhà quản lý có thể kiểm soát có hiệu quả.

Cấp quản lý là thứ bậc của quyền lực quản lý.

Tầm quản lý rộng sẽ cần ít cấp quản trị và ngược lại.

Tầm quản trị phụ thuộc:

- ❑ Trình độ của nhà quản trị (thuận)
- ❑ Tính phức tạp của hoạt động QL (ngược)
- ❑ Trình độ và ý thức tôn trọng, tuân thủ mệnh lệnh của cấp dưới (thuận)
- ❑ Sự rõ ràng trong xác định nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm (thuận)
- ❑ Năng lực của hệ thống thông tin

NHX_KHQI_NEU_2014

26

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(3) Cấp quản lý và tầm quản lý (tiếp)

Các mô hình tổ chức xét theo số cấp quản lý:

- ❖ Cơ cấu tổ chức nằm ngang (flat-structure)
- ❖ Cơ cấu tổ chức hình tháp (pyramid structure)
- ❖ Cơ cấu tổ chức mạng lưới (network structure)

ANALYSIS?

NHX_KHQI_NEU_2014

27

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

1. Cơ cấu nằm ngang

Trưởng văn phòng luật

Luật sư

2. Cơ cấu hình tháp

Bộ tài chính

Bộ trưởng

Các thứ trưởng

Các cục trưởng

Các cục trưởng

Trưởng các chi cục

Các đội trưởng

Các nhân viên

- Chỉ có một vài cấp quản lý
- Quản trị theo phương thức phi tập trung
- Tổng hợp hoá hoạt động
- Công việc được xác định khái quát
- Giới hạn lĩnh vực giữa các c.việc và các b.phận
- Quan tâm đến phương thức làm việc theo nhóm
- Di chuyển nhân lực theo chiều ngang
- Tập trung sự chú ý vào khách hàng

- Nhiều cấp bậc quản lý
- Quản trị theo phương thức hành chính
- Chuyên môn hoá hoạt động
- Mô tả công việc chi tiết
- Giới hạn cứng nhắc giữa các c.việc và bộ phận
- Các cá nhân làm việc độc lập
- Di chuyển nhân lực theo chiều dọc.

NHX_KHQI_NEU_2014

28

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(4) Mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức

❖ **Quyền hạn** là quyền tự chủ trong quá trình quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định gắn liền với một vị trí (hay chức vụ) quản trị nhất định trong cơ cấu tổ chức.

❖ **Trách nhiệm** là bổn phận phải hoàn thành những hoạt động được phân công.

❖ **Quyền hạn phải đi đôi với trách nhiệm**

- ☐ Quyền hạn trực tuyến
- ☐ Quyền hạn tham mưu
- ☐ Quyền hạn chức năng

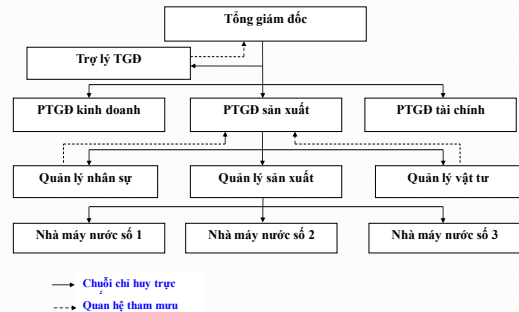


NHX_KHQI_NEU_2014

29

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Ví dụ: Mối quan hệ quyền hạn trực tuyến và tham mưu



NHX_KHQI_NEU_2014

30

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(4) Mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức (tiếp)

Quyền hạn trực tuyến là quyền cho phép nhà quản lý ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. **Đó là mối quan hệ quyền hạn giữa cấp trên và cấp dưới trực tiếp trải dài từ cấp cao nhất xuống tới cấp thấp nhất trong tổ chức.**

Quyền hạn tham mưu là quyền cung cấp lời khuyên và dịch vụ cho các nhà quản lý khác. Bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn.

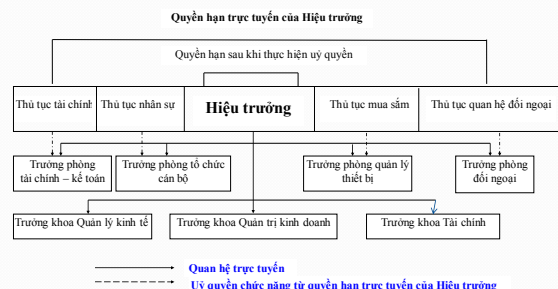
Quyền hạn chức năng là quyền trao cho một cá nhân hay một bộ phận được ra quyết định và kiểm soát những hoạt động nhất định của các bộ phận khác.

NHX_KHQI_NEU_2014

31

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Ví dụ: Ủy quyền chức năng, cơ cấu trực tuyến - chức năng



NHX_KHQI_NEU_2014

32

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(5) Tập trung và phi tập trung

Tập trung là phương thức tổ chức trong đó phần lớn quyền ra quyết định được tập trung vào cấp QL cao nhất của tổ chức.

Phi tập trung là phương thức tổ chức trong đó các nhà quản lý cấp cao trao cho cấp dưới quyền ra quyết định, hành động và tự chịu trách nhiệm trong những phạm vi nhất định.

Ủy quyền là hành vi của cấp trên trao cho cấp dưới một số quyền hạn để họ nhân danh mình thực hiện những công việc nhất định (trách nhiệm kép).

Trao quyền là hành vi của cấp trên cho phép cấp dưới thực hiện công việc nhất định một cách độc lập.

NHX_KHQI_NEU_2014

33

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(5) Tập trung và phi tập trung (tiếp)

TL:

➤ Mức độ phi tập trung trong tổ chức?

➤ Làm thế nào để ủy quyền, trao quyền có hiệu quả?

Mô hình cơ cấu tổ chức phân theo các mối quan hệ quyền hạn được sử dụng:

- ☐ Cơ cấu trực tuyến
- ☐ Cơ cấu trực tuyến - tham mưu
- ☐ Cơ cấu trực tuyến - chức năng



NHX_KHQI_NEU_2014

34

CÁC THUỘC TÍNH CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

(6) Phối hợp các bộ phận của tổ chức

❖ **Phối hợp** là quá trình liên kết hoạt động của những con người, bộ phận, phân hệ và hệ thống riêng rẽ nhằm thực hiện có kết quả và hiệu quả các mục tiêu của tổ chức.

❖ **Mục tiêu của phối hợp** là đạt được sự thống nhất hoạt động của các bộ phận bên trong và bên ngoài tổ chức.

Các công cụ phối hợp

- Các kế hoạch
- Hệ thống tiêu chuẩn KT-KT
- Các công cụ cơ cấu
- Văn hóa tổ chức
- Các công cụ của hệ thống thông tin
- V.v.



NHX_KHQI_NEU_2014

35

CÁC KIEU CƠ CẤU TỔ CHỨC

Theo phương thức hình thành các bộ phận:

- ❖ Cơ cấu chức năng;
- ❖ Cơ cấu theo SP/địa dư/khác hàng/đơn vị chiến lược
- ❖ Cơ cấu ma trận
- ❖ Cơ cấu nhóm
- ❖ Cơ cấu không ranh giới.

Theo cấp quản lý:

- ❖ Cơ cấu nằm ngang
- ❖ Cơ cấu hình tháp

NHX_KHQI_NEU_2014

36

CÁC KIEU CƠ CẤU TỔ CHỨC (tiếp)

Theo mối quan hệ quyền hạn:

- ❖ Cơ cấu tổ chức trực tuyến
- ❖ Cơ cấu tổ chức trực tuyến- tham mưu
- ❖ Cơ cấu tổ chức trực tuyến-chức năng

Theo quan điểm tổng hợp:

- ❖ Cơ cấu tổ chức cơ học (hành chính)
- ❖ Cơ cấu tổ chức sinh học (thích nghi)

NHX_KHQI_NEU_2014

37

THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC



NHX_KHQI_NEU_2014

38

THẢO LUẬN

❖ Vẽ sơ đồ cơ cấu tổ chức của một tổ chức mà bạn quan tâm hoặc tổ chức bạn đang làm việc.

❖ Phân tích các ưu, nhược điểm của cơ cấu đó.

❖ Với tư cách là nhà tư vấn bạn cần có giải pháp gì để hoàn thiện cơ cấu trên.

NHX_KHQI_NEU_2014

39