

## **Chương VI:**

# **CHỨC NĂNG TỔ CHỨC**

**Giảng viên: Phùng Minh Đức**

**Khoa Quản trị Kinh doanh**

**Tel: 0915075014**

**Email: ducpm@ftu.edu.vn**

**pmd243@yahoo.com**

# I. KHÁI QUÁT CHUNG

## 1. Các định nghĩa cơ bản

- ***Chức năng tổ chức (Organizing)***: là hoạt động quản trị 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. Đây là quá trình nhằm xây dựng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

# 1. Các định nghĩa cơ bản

- **Cơ cấu tổ chức (*Organizational Structure*):** là khuôn khổ chính thức trong đó các nhiệm vụ, công việc được phân chia, tích hợp và điều phối. Cơ cấu của tổ chức giúp cho nhân viên cùng làm việc với nhau một cách có hiệu quả.

6 thuộc tính của cơ cấu tổ chức:

- ✓ chuyên môn hóa
- ✓ phân khâu
- ✓ tuyến mệnh lệnh
- ✓ phạm vi kiểm soát
- ✓ tập trung hóa và phân chia quyền hạn
- ✓ chính thức hóa

# 1. Các định nghĩa cơ bản

- **Thiết kế tổ chức (*Organizational Design*):** là quá trình lựa chọn và triển khai một cơ cấu TC phù hợp với chiến lược và những điều kiện môi trường của tổ chức.

Thiết kế tổ chức khi:

- ✓ Khi tổ chức mới thành lập
- ✓ Khi thay đổi quy mô, thị trường, lĩnh vực KD → thay đổi chiến lược

# 1. Các định nghĩa cơ bản

- **Sơ đồ tổ chức (*Organisation chart*):** là 1 biểu đồ trình bày các mối quan hệ báo cáo giữa các bộ phận chức năng, phòng ban và chức vụ bên trong một tổ chức. Nó là 1 phần của cơ cấu tổ chức, chỉ ra công việc được thực hiện như thế nào, các vị trí khác nhau, những người nắm giữ các vị trí đó, và các mối liên quan quyền lực giữa người này với người khác, nhưng nó không chỉ ra được chức năng, nhiệm vụ của mỗi người ra sao.

## 2. Mục đích của chức năng tổ chức

- Phân chia nhiệm vụ chung 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 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.

### 3. Nội dung của chức năng tổ chức

- Phân tích mục tiêu chiến lược của tổ chức
- Xác định và phân loại các hoạt động cần thiết để thực hiện các hoạt động
- Xác định vị trí của từng bộ phận và cá nhân, trong đó bao gồm cả vấn đề phân cấp, phân quyền và trách nhiệm của từng bộ phận
- Đảm bảo nguồn nhân lực cho hoạt động của tổ chức

# II. CƠ CẤU TỔ CHỨC

## 1. Chuyên môn hoá (Specialization)

- là quá trình nhận diện những công việc cụ thể và phân công các cá nhân hay nhóm làm việc đã được huấn luyện thích hợp đảm nhiệm chúng. Do đó trong tổ chức, một cá nhân hay nhóm làm việc có thể chuyên sâu vào một công việc hay công đoạn nào đó trong quá trình sản xuất.
- Ưu điểm:
  - ✓ Lợi thế cơ bản: tổng năng suất lao động tăng lên gấp bội.
  - ✓ tạo nên những nhiệm vụ đơn giản, dễ đào tạo để thực hiện => mỗi người thành chuyên gia trong một số công việc nhất định.
  - ✓ mỗi người có thể lựa chọn những công việc và vị trí phù hợp với tài năng và lợi ích của họ.



# 1. Chuyên môn hoá (Specialization)

- Hạn chế:

- ✓ Nhiệm vụ bị chia cắt thành những khâu nhỏ, tách rời nhau và mỗi người chỉ chịu trách nhiệm về một khâu  
=> nhàm chán, mệt mỏi, căng thẳng, chất lượng lao động kém, sự vắng mặt thường xuyên ngày càng gia tăng và tỷ lệ bỏ việc cao.
- ✓ Tình trạng xa lạ, đối địch giữa những người lao động có thể sẽ gia tăng.

- Giải pháp:

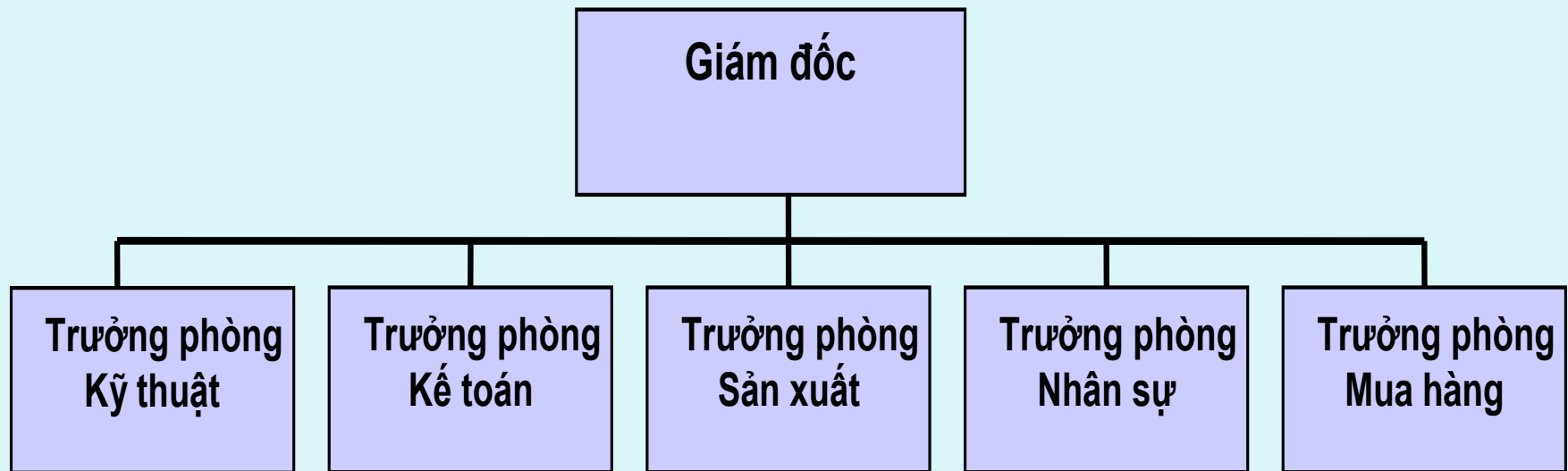
- ✓ Mở rộng phạm vi làm việc của người lao động
- ✓ Giao cho người lao động những công việc khác nhau, được làm những gì cần thiết để hoàn thành công việc của mình
- ✓ Xếp những người lao động có những kỹ năng bổ sung cho nhau thành một nhóm

## 2. Phân khâu/Phân chia bộ phận (Departmentalization)

- là cơ sở để nhóm những công việc lại với nhau.
- Các bộ phận có thể được hình thành theo những tiêu chí khác nhau, làm xuất hiện các mô hình tổ chức khác nhau, cơ bản là:
  - ✓ Phân khâu theo chức năng  
(functional departmentalisation)
  - ✓ Phân khâu theo sản phẩm  
(product departmentalisation)
  - ✓ Phân khâu theo lãnh thổ/khu vực địa lý (geographic departmentalisation)
  - ✓ Phân khâu theo quy trình (Process departmentalisation)
  - ✓ Phân khâu theo khách hàng  
(Customer departmentalisation)
  - ✓ Nhóm liên chức năng (Cross-functional team)

## 2.1. Phân khâu theo chức năng

- nhóm các công việc theo chức năng hoạt động (như marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính, quản trị nguồn nhân lực,...).
- có thể áp dụng cho tất cả các loại hình doanh nghiệp.



## 2.1. Phân khâu theo chức năng

### • Ưu điểm:

- ✓ Hiệu suất cao nhờ việc nhóm các lĩnh vực chuyên môn giống nhau và nhân viên có cùng kỹ năng, kiến thức và định hướng
- ✓ Phối hợp trong cùng lĩnh vực chức năng
- ✓ Chuyên môn hóa cao
- ✓ Giảm sự lãng phí các nguồn lực và gia tăng sự hợp tác trong bộ phận
- ✓ Nâng cao sự phát triển và huấn luyện chuyên môn trong bộ phận
- ✓ Cho phép chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức giữa cấp trên và cấp dưới
- ✓ Nâng cao chất lượng và kỹ năng giải quyết vấn đề
- ✓ Ra quyết định tập trung

## 2.1. Phân khâu theo chức năng

- Nhược điểm:

- ✓ Chú trọng vào những công việc hàng ngày
- ✓ Giảm sự truyền thông, trao đổi giữa các bộ phận
- ✓ Có thể tạo ra sự xung đột về thứ tự ưu tiên giữa các bộ phận
- ✓ Rất khó khăn trong việc phối hợp giữa các bộ phận
- ✓ Nhấn mạnh vào bộ phận thay vì tổ chức
- ✓ Làm cho các nhà quản trị trở thành những chuyên gia trong những lĩnh vực hẹp
- ✓ Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức.

## 2.2. Phân khâu theo sản phẩm/dịch vụ

- là việc nhóm các công việc lại với nhau theo dòng sản phẩm.



## 2.2. Phân khâu theo sản phẩm/dịch vụ

### • Ưu điểm:

- ✓ Thích hợp với những thay đổi nhanh chóng về nhu cầu và môi trường của sản phẩm hay dịch vụ
- ✓ Cho phép chuyên môn hóa vào một sản phẩm và dịch vụ cụ thể
- ✓ Khuyến khích sự quan tâm đối với nhu cầu của khách hàng
- ✓ Xác định rõ trách nhiệm
- ✓ Các nhà quản trị có thể là những chuyên gia trong ngành

## 2.2. Phân khâu theo sản phẩm/dịch vụ

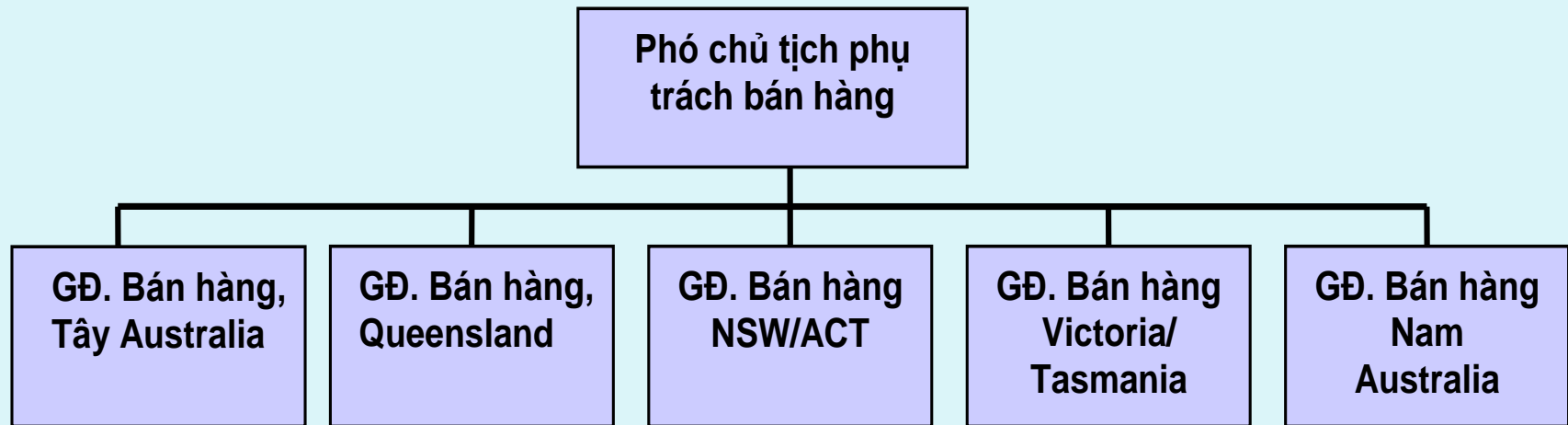
- Nhược điểm:

- ✓ Trùng lặp các chức năng
- ✓ Có thể sử dụng không hiệu quả các kỹ năng và nguồn lực của tổ chức
- ✓ Không thúc đẩy sự hợp tác chặt chẽ giữa các tuyến sản phẩm hay dịch vụ trong tổ chức
- ✓ Tạo ra sự tranh chấp các nguồn lực giữa các sản phẩm
- ✓ Giới hạn khả năng giải quyết vấn đề trong phạm vi một sản phẩm hay dịch vụ riêng rẽ
- ✓ Hạn chế khả năng chuyển nhân viên ra ngoài phạm vi tuyến sản phẩm mà họ đang phục vụ
- ✓ Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức



## 2.3. Phân khâu theo lãnh thổ/khu vực địa lý

- Phân khâu theo khu vực là nhóm những công việc lại với nhau trên cơ sở lãnh thổ hay khu vực.



## 2.3. *Phân khâu theo lãnh thổ/khu vực địa lý*

### • Ưu điểm:

- ✓ Quản lý các vấn đề trong một khu vực cụ thể một cách hiệu quả và hiệu suất (nguyên liệu, lao động,...)
- ✓ Phục vụ các nhu cầu của những thị trường địa lý duy nhất (văn hoá, tập quán tiêu dùng, chính sách thương mại,...)
- ✓ Các nhà quản trị có thể phát triển các kỹ năng chuyên môn để giải quyết vấn đề chuyên môn và phù hợp với thực tế

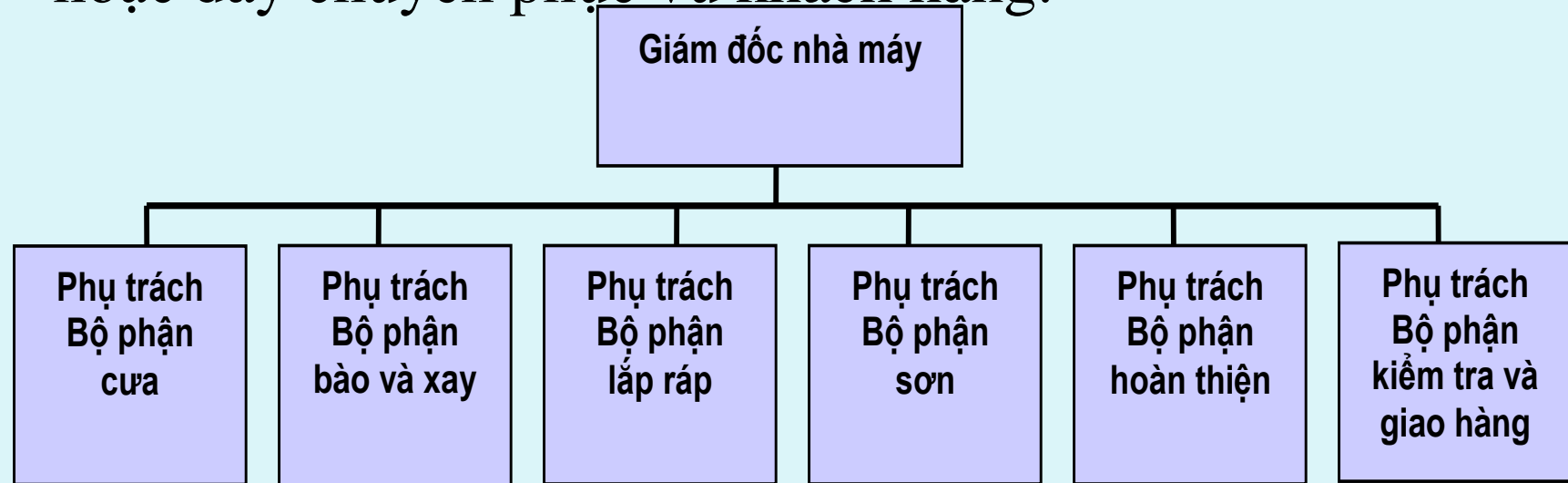
## 2.3. Phân khâu theo lãnh thổ/khu vực địa lý

### • Nhược điểm:

- ✓ Tất cả các bộ phận chức năng đều được thiết lập tại mỗi văn phòng khu vực, do đó cơ cấu bộ máy của tổ chức khá cồng kềnh, trùng lặp các chức năng
- ✓ Rất dễ xảy ra những xung đột giữa các mục tiêu của mỗi văn phòng khu vực với các mục tiêu chung của tổ chức
- ✓ Tổ chức phải đề ra nhiều quy chế và quy định để phối hợp và đảm bảo sự thống nhất (về sản phẩm, nhân sự,...) giữa các bộ phận khu vực
- ✓ Cơ cấu tổ chức này không khuyến khích nhân viên phát triển những kiến thức giải quyết những vấn đề tại các khu vực khác
- ✓ Cảm giác bị cách ly giữa các khu vực khác nhau của tổ chức

## 2.4. Phân khâu theo quy trình

- là nhóm các công việc trên cơ sở là dây chuyền sản phẩm hoặc dây chuyền phục vụ khách hàng.



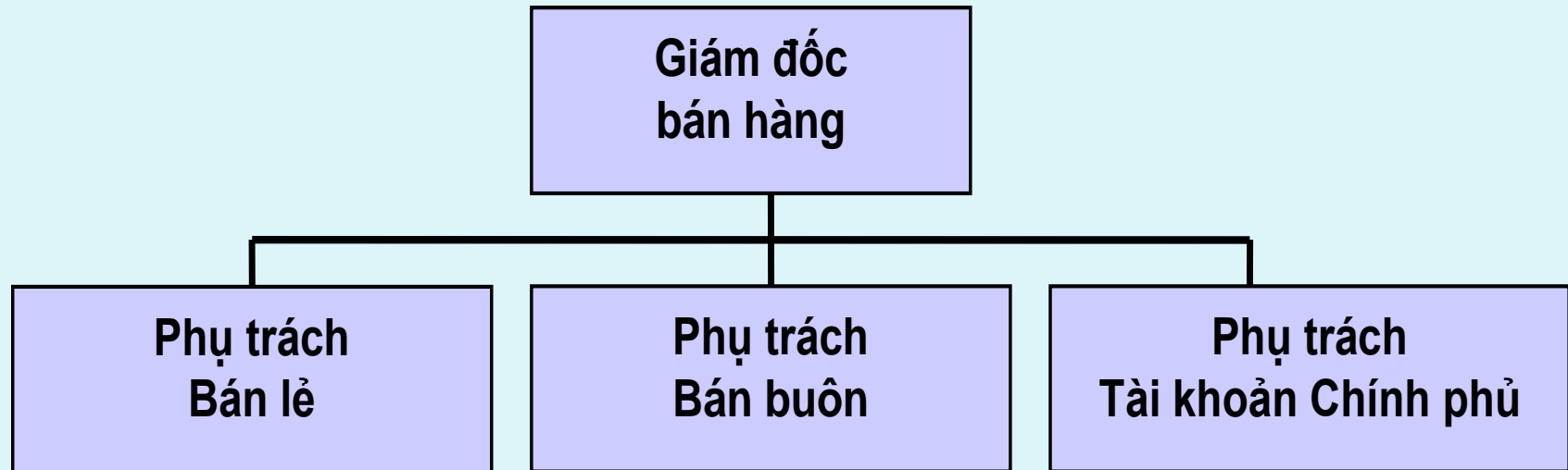
- Ưu điểm: Hiệu suất cao trong việc phối hợp các công đoạn (Chuyên môn hóa theo các công đoạn của quá trình sản xuất, do vậy năng suất tăng)
- Nhược điểm: Chỉ áp dụng đối với một số loại sản phẩm nhất định.

## 2.5. Phân khâu theo khách hàng

- Ưu điểm: Các nhu cầu và vấn đề của khách hàng có thể được giải quyết bởi các chuyên gia.
- Nhược điểm:
  - ✓ Trùng lặp chức năng
  - ✓ Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức

## 2.5. Phân khâu theo khách hàng

- là nhóm các công việc lại theo những khách hàng có nhu cầu và vấn đề chung và đáp ứng tốt nhất nhu cầu đó bằng cách phân những chuyên gia am hiểu cho mỗi nhóm.



# 3. Tuyển mệnh lệnh

- Tuyển mệnh lệnh là đường quyền hạn liên tục nối từ các cấp cao hơn xuống các cấp thấp nhất và xác định ai phải báo cáo cho ai. Nó giúp cho nhân viên xác định họ sẽ gặp ai nếu họ gặp khó khăn và họ phải chịu trách nhiệm trước ai.
- Quyền hạn là những quyền vốn có gắn với một vị trí quản trị được đưa ra những mệnh lệnh và mệnh lệnh đó được kỳ vọng sẽ được thực hiện. Để tạo điều kiện thuận lợi cho việc đưa ra quyết định và phối hợp hành động, những nhà quản trị của một tổ chức sẽ là một bộ phận của tuyển mệnh lệnh và được trao quyền hạn ở mức độ nhất định để thực hiện trách nhiệm được giao.
- Trách nhiệm: bốn phận phải tiến hành bất kỳ nhiệm vụ nào được giao.

### 3. Tuyển mệnh lệnh

- Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh (1 trong 14 nguyên tắc quản trị của Henry Fayol): mỗi người chỉ nên chịu trách nhiệm báo cáo với một và chỉ một người quản trị trực tiếp duy nhất.
  - ✓ Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh giúp duy trì sự liên tục của đường quyền hạn.
  - ✓ Nếu không có sự thống nhất mệnh lệnh, có thể sẽ nảy sinh xung đột về nhu cầu và quyền ưu tiên giữa nhiều nhà quản trị khác nhau.



### 3. Tuyển mệnh lệnh

- Nguyên tắc thực hiện mệnh lệnh: Dựa trên Thuyết chấp nhận quyền hạn (Acceptance Theory of Authority)
  - ✓ Cấp dưới hiểu mệnh lệnh: Nếu không hiểu → nhân viên sẽ làm sai lệch → để kiểm tra nhân viên đã hiểu chưa thì nhà quản trị có thể yêu cầu nhân viên nhắc lại nhiệm vụ
  - ✓ Cấp dưới nhận thấy mệnh lệnh phù hợp với mục đích của tổ chức
  - ✓ Mệnh lệnh không trái với niềm tin cá nhân: Vì mỗi cá nhân có những giá trị nhất định/niềm tin (chuẩn mực đạo đức biết đúng & sai, tốt xấu,...)
  - ✓ Cấp dưới có khả năng thực hiện công việc như chỉ dẫn

## 4. Phạm vi kiểm soát/Tầm quản trị

- Phạm vi kiểm soát chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể quản lý một cách hiệu quả và hiệu suất.
- Nguyên nhân có các cấp quản trị trong tổ chức là bởi giới hạn của phạm vi kiểm soát (hay tầm quản trị). Phạm vi kiểm soát rộng sẽ cần ít cấp quản trị, còn phạm vi kiểm soát hẹp dẫn đến nhiều cấp quản trị.
- Cần phải quyết định xem mỗi nhà quản trị có thể trực tiếp kiểm soát được bao nhiêu thuộc cấp, và con số này là hết sức khác nhau đối với những tổ chức khác nhau.
- Những năm gần đây, xu hướng đang nghiêng về phía phạm vi kiểm soát rộng.

# 4. Phạm vi kiểm soát/Tầm quản trị

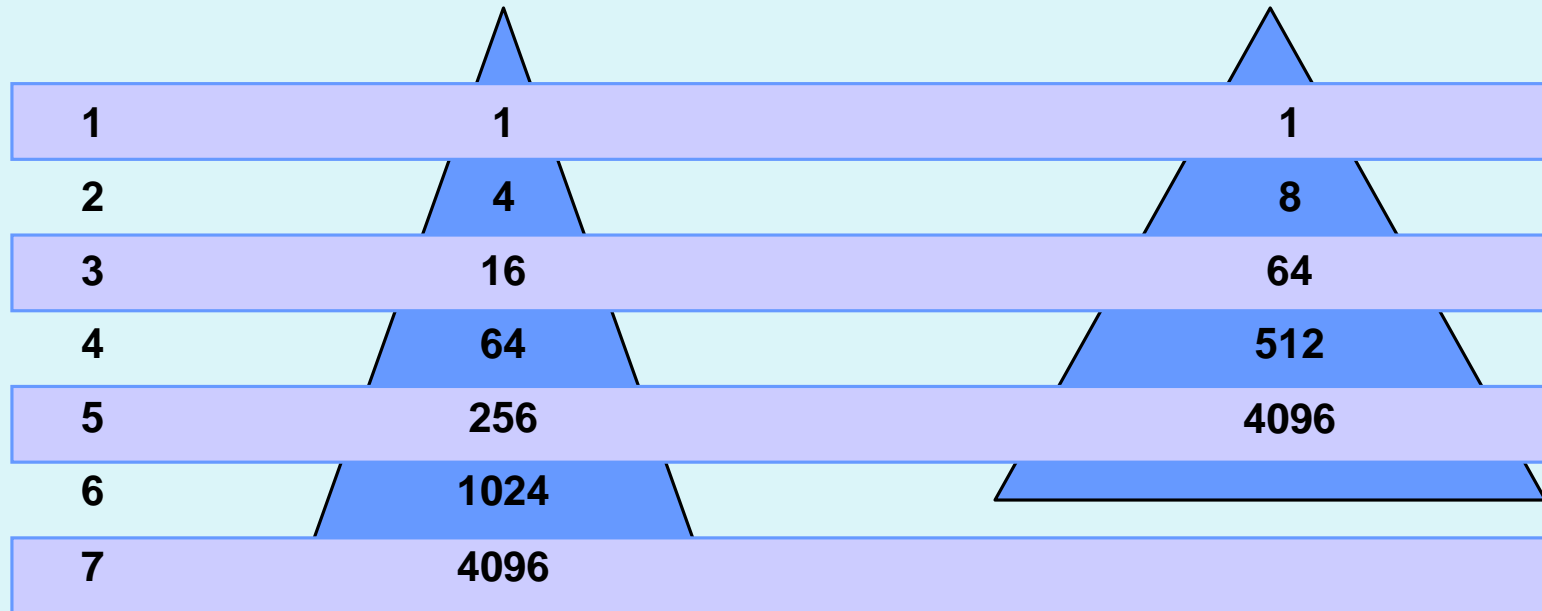
Số lượng nhân viên ở mỗi cấp

Cao nhất

Phạm vi kiểm soát bằng 4

Phạm vi kiểm soát bằng 8

Các cấp trong tổ chức



Thấp nhất

Phạm vi kiểm soát 4:  
Số lượng nhân viên = 4096  
Số lượng nhà quản trị  
(cấp 1-6) = 4096

Phạm vi kiểm soát 8:  
Số lượng nhân viên = 4096  
Số lượng nhà quản trị  
(cấp 1-4) = 585

# 4. Phạm vi kiểm soát/Tầm quản trị

## Tầm hạn quản trị hẹp

### ☺ Ưu điểm

- Giám sát và kiểm soát chặt chẽ
- Truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp nhanh chóng

### ⊗ Nhược điểm

- Tăng số cấp quản trị
- Cấp trên dễ can thiệp sâu vào công việc của cấp dưới
- Tồn kém nhiều chi phí quản trị
- Truyền đạt thông tin đến cấp dưới cùng không nhanh chóng

## Tầm hạn quản trị rộng

### ☺ Ưu điểm

- Giảm số cấp quản trị
- Có thể tiết kiệm được chi phí quản trị
- Cấp trên buộc phải phân chia quyền hạn
- Phải có chính sách rõ ràng

### ⊗ Nhược điểm

- Có nguy cơ không kiểm soát nổi
- Tình trạng quá tải ở cấp trên dễ dẫn đến quyết định chậm
- Cần phải có những nhà quản trị giỏi
- Truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp không nhanh chóng

## 4. Phạm vi kiểm soát/Tầm quản trị

• Những yếu tố ảnh hưởng đến phạm vi kiểm soát:

✓ Kỹ năng và năng lực của nhà quản trị:

➤ Phạm vi kiểm soát và trình độ của các nhà quản trị có quan hệ tỷ lệ thuận (các yếu tố khác không đổi).

➤ Phạm vi kiểm soát và sự rõ ràng trong xác định nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm có quan hệ tỷ lệ thuận.

➤ Phong cách của nhà quản trị: dân chủ, tự do hay chuyên quyền.

✓ Tính phức tạp của hoạt động quản trị và phạm vi kiểm soát có quan hệ tỷ lệ nghịch.

## 4. Phạm vi kiểm soát/Tầm quản trị

- ✓ Trình độ và ý thức tôn trọng, tuân thủ mệnh lệnh của cấp dưới với phạm vi kiểm soát có quan hệ tỷ lệ thuận.
- ✓ Đặc điểm của công việc được giao:
  - Sự giống nhau của các công việc.
  - Mức độ phức tạp của các công việc.
  - Mức độ quen thuộc với công việc của nhân viên cấp dưới.
  - Mức độ tiêu chuẩn hoá của các quy trình/công việc.
- ✓ Mức độ hiện đại của hệ thống thông tin của tổ chức.
- ✓ Văn hóa tổ chức.

# 5. Tập trung/Tập quyền và phân quyền, ủy quyền

## 5.1. Tập quyền và phân quyền

- Khái niệm
  - ✓ Quyền hạn trong tổ chức là mức độ độc lập dành cho mỗi người thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định.
  - ✓ Tập trung (centralisation): phương thức tổ chức trong đó mọi quyền ra quyết định được tập trung vào cấp quản trị cao nhất của tổ chức.
  - ✓ Phân quyền (decentralisation): xu hướng phân tán quyền ra quyết định cho những cấp quản trị thấp hơn trong hệ thống thứ bậc.
- Nội dung của phân quyền và tập quyền chỉ là tương đối (1 tổ chức không bao giờ là tập trung hay phân quyền hoàn toàn). Một số công việc thiên về tập trung như hệ thống trả lương, mua hàng và chính sách nhân sự và nhiều công việc khác thiên về phân quyền như sản xuất, marketing.

## 5.1. Tập quyền và phân quyền

- Các yếu tố ảnh hưởng đến tập trung và phân quyền:

Tập trung hơn	Phân quyền hơn
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Môi trường ổn định</li><li>✓ Quản trị viên cấp dưới không có đủ năng lực và như kinh nghiệm để đưa ra quyết định như những nhà quản trị cấp cao.</li><li>✓ Các quyết định quan trọng</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Môi trường phức tạp và bất trắc</li><li>✓ Quản trị viên cấp dưới có năng lực và kinh nghiệm trong việc ra các quyết định.</li><li>✓ Quản trị viên cấp dưới muốn có tiếng nói trong các quyết định</li><li>✓ Các quyết định tương đối ít quan trọng</li></ul>



## 5.1. Tập quyền và phân quyền

Tập trung hơn	Phân quyền hơn
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tổ chức đang phải đối mặt với khủng hoảng hay nguy cơ phá sản</li><li>✓ Doanh nghiệp có qui mô lớn</li><li>✓ Hiệu quả triển khai các chiến lược của công ty phụ thuộc vào việc những nhà quản trị giữ lại quyền quyết định về những gì xảy ra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Văn hoá doanh nghiệp mở cho phép những nhà quản trị tham gia vào những gì đang diễn ra.</li><li>✓ Doanh nghiệp phân tán về mặt địa lý</li><li>✓ Hiệu quả triển khai những chiến lược của công ty phụ thuộc vào sự tham gia của các nhà quản trị và sự linh hoạt khi đưa ra quyết định.</li></ul>

## 5.1. Tập quyền và phân quyền

### • Ưu điểm của phân quyền:

- ✓ Các nhà quản trị cấp cao có nhiều thời gian hơn để phát triển các kế hoạch và chiến lược chung cho tổ chức.
- ✓ Do được giao các công việc quan trọng hơn nên giúp phát triển các kỹ năng nhận thức của các nhà quản trị cấp dưới.
- ✓ Các nhà quản trị cấp dưới thường sâu sát tình hình cụ thể hơn các nhà quản trị cấp cao, nên họ hiểu rõ các sự kiện và có thể đưa ra những quyết định phù hợp hơn, nhanh hơn, do vậy, nâng cao hiệu quả công việc.
- ✓ Sự phân tán quyền lực nuôi dưỡng nhiệt tình và làm giảm áp lực thành tích giữa các nhà quản trị.

## 5.2. Ủy quyền

- Ủy quyền trong quản trị tổ chức (delegation): 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.
- Quy trình ủy quyền:
  - ✓ Xác định kết quả mong muốn.
  - ✓ Chọn người và giao nhiệm vụ.
  - ✓ Giao quyền hạn để thực hiện các nhiệm vụ đó.
  - ✓ Yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm.
  - ✓ Nhân viên và nhà quản trị phải duy trì liên lạc với nhau trong suốt quá trình thực hiện công việc.
  - ✓ Giám sát và đánh giá.

## 5.2. Ủy quyền

- Nguyên tắc ủy quyền:

- ✓ cấp trên ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp mà không được vượt cấp.
- ✓ Sự ủy quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người được ủy quyền.
- ✓ Nguyên tắc đòi hỏi sự tương xứng giữa nghĩa vụ, quyền lợi và trách nhiệm
- ✓ Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải được xác định rõ ràng
- ✓ Ủy quyền phải tự giác, không áp đặt
- ✓ Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc
- ✓ Luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự ủy quyền

## 6. Chính thức hóa

- Chính thức hóa thể hiện mức độ các công việc trong tổ chức được tiêu chuẩn hóa và người thực hiện phải tuân thủ theo các qui tắc và qui trình.
- Nếu một công việc được chính thức hóa cao thì người người thực hiện sẽ có mức độ chi phối tối thiểu đối với những gì đang thực hiện (khi nào công việc được thực hiện và thực hiện như thế nào) -> bản mô tả công việc rõ ràng, rất nhiều các quy định về tổ chức, và các thủ tục được xác định rõ ràng cho các quy trình công việc.
- Trong những tổ chức mà mức độ chính thức hóa thấp, cách xử lý công việc không có cấu trúc rõ ràng và nhân viên tự do hơn trong giải quyết công việc.
- Mức độ chính thức hóa có thể khác biệt rất lớn giữa những tổ chức và thậm chí là ngay trong tổ chức.

# III. THIẾT KẾ TỔ CHỨC

## 1. Mô hình tổ chức kiểu cơ giới/cơ khí/máy móc

- Cơ cấu cơ khí hóa là cơ cấu tổ chức mà ban lãnh đạo công ty phân chia các hoạt động thành những công việc cụ thể, tách rời nhau. Nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm được xác định theo cấp bậc quản trị trong tổ chức.
- Việc ra quyết định tập trung vào ban lãnh đạo cấp cao, đồng thời ban lãnh đạo cũng đảm nhiệm việc xử lý và phân bổ thông tin trong tổ chức.
- Công nhân được coi là phần nối dài của máy móc, mục tiêu huấn luyện nhân viên là nhằm làm việc một cách có hiệu quả. Cơ cấu này thích hợp nhất với những doanh nghiệp hoạt động trong các môi trường ổn định.

# 1. Mô hình tổ chức kiểu cơ giới/cơ khí/máy móc

- Ưu điểm: hệ thống tổ chức chặt chẽ, ổn định, các công tác được tiêu chuẩn hoá và chuyên môn hóa
  - ✓ 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.
- Nhược điểm:
  - ✓ thiếu linh hoạt, hướng về tĩnh tại
  - ✓ quan liêu giấy tờ, thủ tục luôn đè nặng lên bộ máy tổ chức.

## 2. Mô hình tổ chức kiểu cơ giới/cơ khí/máy móc

- Cơ cấu tổ chức hệ thống ít nhấn mạnh đến việc đưa ra và thực hiện các mệnh lệnh mà đề cao việc khuyến khích các nhà quản trị và cấp dưới làm việc với tinh thần đồng đội, truyền thông rộng rãi giữa các thành viên trong tổ chức.
- Quá trình ra quyết định được ủy quyền cho cấp dưới và do đó đòi hỏi nhân viên phải có kiến thức cần thiết cũng như phải chịu trách nhiệm và có quyền hạn, trách nhiệm tương ứng với mức thụ ủy.
- Các chức vụ phải luôn được xác định lại cho phù hợp với sự thay đổi cơ cấu của tổ chức. Nhân viên phải có những kỹ năng giải quyết nhiều loại vấn đề khác nhau.



## 2. Mô hình tổ chức kiểu cơ giới/cơ khí/máy móc

- Ưu điểm:
  - ✓ linh động theo yêu cầu của tình huống
  - ✓ năng động trong tác phong ứng xử quản trị, giải quyết nhanh gọn các trường hợp xử lý.
- Nhược điểm:
  - ✓ không xác định được mức độ nào được phép linh động
  - ✓ nhiệm vụ tùy thuộc vào tình huống nên khó xác định rõ
  - ✓ không tiêu chuẩn hoá được công tác đúng cách
  - ✓ việc phân cấp hay phân quyền trong tổ chức tùy theo diễn tiến công tác nên dễ phát sinh lạm quyền, hoặc các quyền hạn có thể dẫm chân lên nhau.

# Sự phù hợp và không phù hợp giữa cơ cấu tổ chức và môi trường

Cơ khí

**CƠ CẤU  
TỔ CHỨC**

Hệ thống

- Phù hợp
- Hiệu quả

- Không phù hợp
- Không hiệu quả

Không phù hợp

Phù hợp

Ổn định

**MÔI TRƯỜNG**

Thay đổi

# So sánh giữa kiểu tổ chức cơ khí và kiểu tổ chức hữu cơ

Cơ khí	Hữu cơ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chuyên môn hóa cao</li><li>• Sự phân khâu cứng nhắc</li><li>• Thống nhất mệnh lệnh cao</li><li>• Phạm vi kiểm soát hẹp</li><li>• Tập trung hoá cao</li><li>• Mức độ chính thức hóa cao</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Những nhóm liên chức năng</li><li>• Những nhóm liên kết giữa nhiều cấp bậc</li><li>• Luồng thông tin tự do</li><li>• Phạm vi kiểm soát rộng</li><li>• Phân quyền cao</li><li>• Mức độ chính thức hoá thấp</li></ul>

# 3. Các yếu tố ảnh hưởng

## 3.1. Chiến lược

Chiến lược	Cơ cấu tổ chức
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tăng trưởng tập trung</li><li>• Đa dạng hóa tập trung</li><li>• Đa dạng hóa tổ hợp</li><li>• Hội nhập dọc</li><li>• Đa dạng hóa các ngành nghề có quan hệ không chặt chẽ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chức năng</li><li>• Đơn vị chiến lược</li><li>• Công ty mẹ nắm giữ cổ phần</li><li>• Chức năng với các bộ phận phụ trợ vận hành như những đơn vị lợi ích</li><li>• Cơ cấu hỗn hợp với nhiều phương thức tổ chức áp dụng cụ thể cho từng bộ phận</li></ul>

## 3.2. Quy mô

- Tổ chức có quy mô lớn, thực hiện những hoạt động phức tạp thường có mức độ chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa, hình thức hóa cao hơn, nhưng lại ít tập trung hơn các tổ chức nhỏ, thực hiện những hoạt động không quá phức tạp.
- Qui mô ảnh hưởng đến cơ cấu ở mức độ ngày càng giảm dần, qui mô sẽ trở nên kém quan trọng hơn khi một doanh nghiệp mở rộng và phát triển.

### 3.3. Công nghệ: Nghiên cứu của Wood Ward

Công nghệ	Đặc điểm cấu trúc	Cấu trúc hiệu quả
Sản xuất đơn chiếc (unit production) VD : may đo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mức độ phân cấp thấp/Quan hệ hợp tác theo hàng ngang</li><li>• Mức độ phân khâu thấp/Nhiệm vụ linh hoạt</li><li>• Mức độ chính thức hóa thấp</li></ul>	Hữu cơ
Sản xuất hàng loạt (Mass production)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mức độ phân cấp vừa phải</li><li>• Mức độ phân khâu cao</li><li>• Mức độ chính thức hóa cao</li></ul>	Cơ khí
Sản xuất liên tục (process production) VD: sx điện nước, dầu khí	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mức độ phân cấp cao</li><li>• Mức độ phân khâu thấp</li><li>• Mức độ chính thức hóa thấp</li></ul>	Hữu cơ

### ***3.4. Sự bất trắc của môi trường***

Những tính chất của môi trường như tính tích cực, tính phức tạp và mức độ thay đổi

- Trong điều kiện môi trường phong phú về nguồn lực, đồng nhất, tập trung và ổn định, tổ chức thường có cơ cấu cơ học.
- Trong điều kiện môi trường khan hiếm nguồn lực, đa dạng, phân tán và thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức với các mối liên hệ hữu cơ.

### ***3.5. Năng lực và trình độ con người trong tổ chức***

# 4. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị đặc trưng

## 4.1. Mô hình tổ chức truyền thống

### a. Cấu trúc đơn giản (kiểu doanh nghiệp cá nhân)

- Hầu hết mọi tổ chức đều khởi nghiệp bằng một cơ cấu đơn giản chỉ gồm ông chủ và nhân viên. Một cấu trúc đơn giản là một mô hình tổ chức có mức độ phân khâu thấp, phạm vi kiểm soát rộng, quyền hạn tập trung vào một người và mức độ chính thức hoá thấp.
- Cơ cấu này chủ yếu áp dụng cho những doanh nghiệp có qui mô nhỏ, không có hoặc rất ít cấu trúc phòng ban rõ ràng và trong đó chủ sở hữu và nhà quản trị là cùng một người. Các công ty buôn bán thường có cấu trúc linh hoạt này.



## ***b. Cấu trúc chức năng***

- Cấu trúc chức năng là mô hình tổ chức mà trong đó các công việc chuyên môn tương tự nhau hoặc có liên quan sẽ được nhóm thành các bộ phận.
- Nhiều tổ chức có qui mô trung bình, nhỏ và đặc biệt hoạt động đơn ngành đều có xu hướng áp dụng mô hình cấu trúc theo chức năng, phân chia tổ chức theo những chức năng chính như sản xuất, tài chính, nhân sự và Nghiên cứu và Phát triển (R&D).

### *c. Cấu trúc phân bộ*

- Cấu trúc phân bộ là một mô hình tổ chức được phân chia thành các đơn vị hay bộ phận độc lập (phân nhóm các cá nhân và nguồn lực theo sản phẩm/dịch vụ/khách hàng/thị trường).
- Những công ty sản xuất nhiều loại mặt hàng thường thiết kế tổ chức theo mô hình cấu trúc phân bộ. Kiểu cơ cấu này thường được sử dụng để đáp ứng các thách thức lớn từ bên ngoài.

# ***Điểm mạnh và yếu của mô hình tổ chức truyền thống***

<b>Cấu trúc</b>	<b>Điểm mạnh</b>	<b>Điểm yếu</b>
<b>đơn giản</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ nhanh, linh hoạt</li><li>✓ chi phí thấp</li><li>✓ trách nhiệm rõ ràng</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ không còn phù hợp khi qui mô tổ chức phát triển</li><li>✓ rủi ro cao do phụ thuộc vào 1 người</li></ul>
<b>chức năng</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ tiết kiệm chi phí nhờ chuyên môn hoá</li><li>✓ nhân viên được tập hợp theo trình độ công việc tương tự nhau</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ các bộ phận không bám sát vào mục tiêu chung của tổ chức do chỉ theo đuổi những mục tiêu chức năng</li><li>✓ các nhà quản trị chức năng ít hiểu biết về những vấn đề thuộc các lĩnh vực khác của tổ chức</li></ul>
<b>phân bộ</b>	tập trung vào kết quả	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ trùng lặp các chức năng</li><li>✓ nguồn lực làm gia tăng chi phí và giảm hiệu quả công việc</li></ul>

## 4.2. Mô hình tổ chức hiện đại

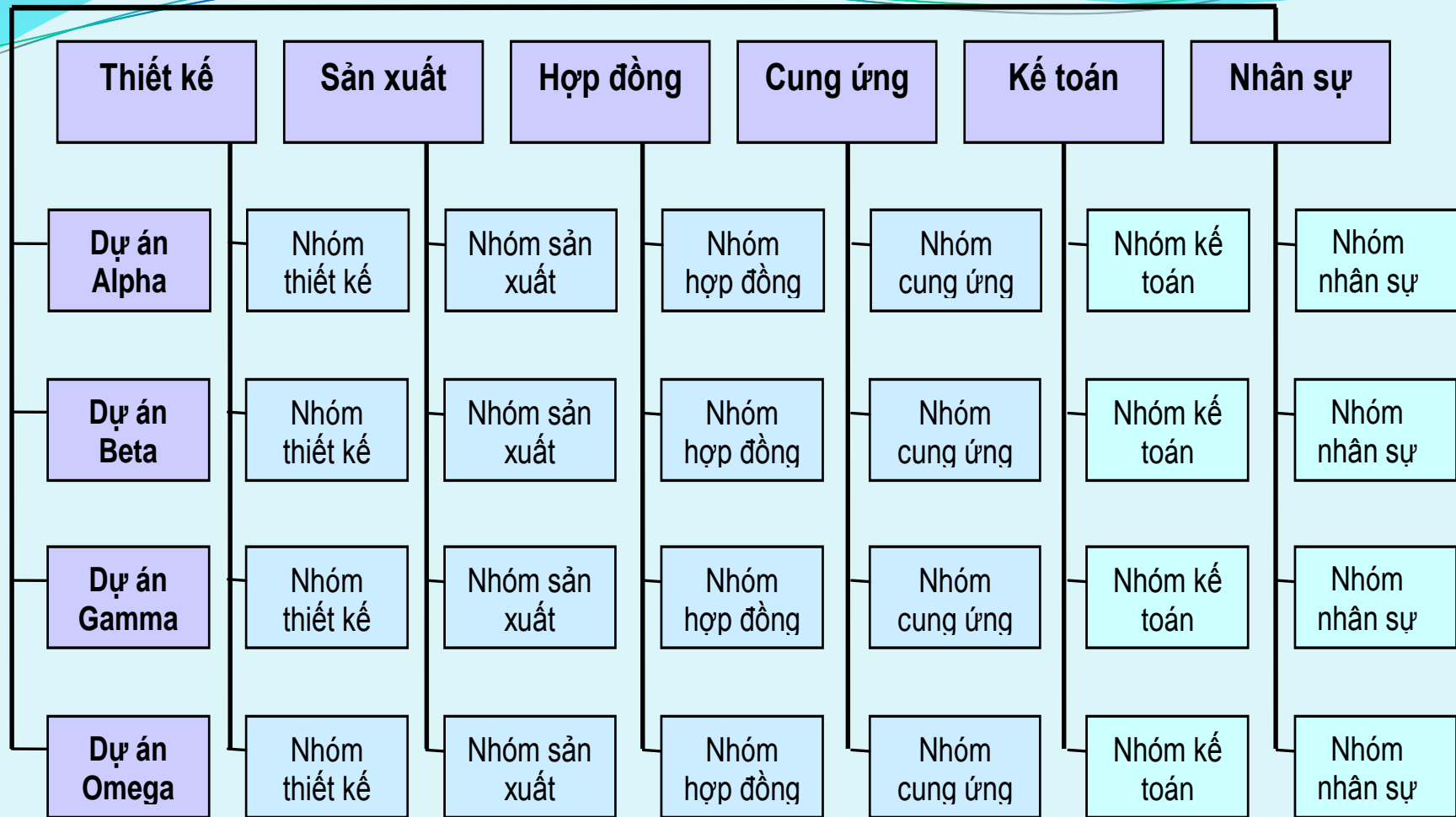
### a. Cấu trúc nhóm

- Trong cấu trúc nhóm (cấu trúc phân chia bộ phận theo quy trình), toàn bộ tổ chức được xây dựng trên nền tảng các đội hay nhóm chức năng để tiến hành công việc do tổ chức phân công.
- việc phân quyền cho nhân viên có vai trò quan trọng, vì loại trừ tuyến quyền hạn quản lý cứng nhắc chạy từ các cấp quản trị cấp cao xuống các cấp thấp nhất. Hơn thế nữa, các nhóm được quyền tự do tổ chức công việc theo cách mà các thành viên nghĩ là tốt nhất. Tuy nhiên, các nhóm này phải chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động và kết quả trong phạm vi hoạt động của nhóm.

## ***b. Cấu trúc ma trận và dự án***

- là cấu trúc trong đó các chuyên gia thuộc các bộ phận chức năng khác nhau được phân công về một hay một số dự án do một giám đốc dự án quản lý.
  - ✓ Cơ cấu ma trận cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án
  - ✓ Sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau
  - ✓ ngoài người lãnh đạo theo tuyến và theo chức năng còn được sự giúp đỡ của người lãnh đạo theo đề án
  - ✓ mỗi thành viên của bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng được gắn liền với việc thực hiện một đề án trên một khu vực nhất định
  - ✓ Đòi hỏi các nhân viên phải có kỹ năng chuyên môn cao

## ***b. Cấu trúc ma trận và dự án***



Trong mô hình ma trận, nhân viên có hai người quản lý: giám đốc chức năng và giám đốc dự án hay sản phẩm.

## ***b. Cấu trúc ma trận và dự án***

### **• Ưu điểm:**

- ✓ Tổ chức linh động, ít cấp quản lý
- ✓ Ít tốn kém, sử dụng nhân lực có hiệu quả
- ✓ Đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh nhiều biến động, ngành tăng trưởng cao
- ✓ Hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng

### **• Nhược điểm:**

- ✓ Dễ xảy ra tranh chấp ảnh hưởng 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 một trình độ nhất định