

Chương 2:

TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

2.1. DOANH NGHIỆP VÀ TỔ CHỨC:

Doanh nghiệp tồn tại dựa vào ý chí của người sáng lập, doanh nghiệp phát triển (khi các sản phẩm thành công trên thị trường) nhiệm vụ nhiều lên từ đó nảy sinh nhu cầu tổ chức.

Tổ chức là lời giải đáp cho vấn đề hoạt động tập thể: cùng làm trong một nhóm, mỗi người có một vai trò và đóng góp theo cách riêng vào nhóm và họ cũng cần quyền hạn để làm nhiệm vụ, công cụ và thông tin để thực hiện nhiệm vụ.

Công tác tổ chức là điều kiện cơ bản cho sự sống còn của hệ thống doanh nghiệp. Tổ chức trong doanh nghiệp là sự liên kết những cá nhân, những quá trình, những hoạt động trong doanh nghiệp nhằm thực hiện mục đích đề ra của doanh nghiệp dựa trên cơ sở nguyên tắc và quy tắc quản lý doanh nghiệp.

2.1.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức:

- Cơ cấu tổ chức quản lý bộ máy doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận (Đơn vị, cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm và quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản lý và phục vụ mục đích chung đã xác định của doanh nghiệp.
- Cơ cấu tổ chức là hình thức tồn tại của tổ chức biểu thị việc sắp xếp theo trật tự nào đó các bộ phận của tổ chức cùng các mối quan hệ của chúng.
- Cơ cấu tổ chức là cách thức mà các nhiệm vụ và trách nhiệm cũng như những mối liên hệ giữa chúng đã được bố trí và ổn định.
- Cơ cấu mô tả kết hợp các yếu tố hợp thành các doanh nghiệp và xác định các đặc trưng:
 - . Phân phối nhiệm vụ.
 - . Phân phối quyền lực.
 - . Phân phối trách nhiệm.
 - . Truyền đạt thông tin.
 - . Cơ chế phối hợp.

❖ Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản lý:

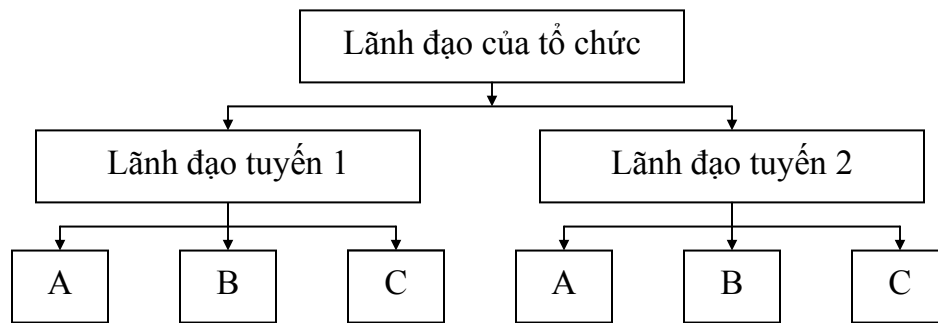
- Tính tối ưu.
- Tính linh hoạt.
- Tính tin cậy lớn.
- Tính kinh tế.

2.1.2. Các mô hình cơ cấu tổ chức:

1. Mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến:

Dựa trên nguyên tắc thống nhất chỉ huy của Henry Fayol “một người một thủ trưởng”

Sơ đồ cấu tạo:



Ưu điểm:

- Tập trung, thống nhất cao.
- Tổ chức gọn nhẹ, giải quyết các vấn đề nhanh.
- Đơn giản, rõ ràng do thống nhất chỉ huy.
- Có khả năng tách biệt rõ ràng các trách nhiệm.
- Có hiệu quả khi giải quyết mâu thuẫn.

Nhược điểm:

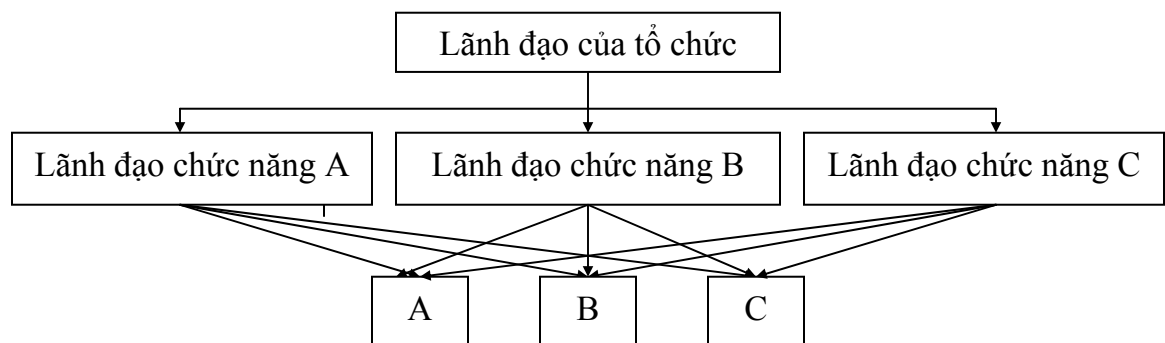
- Đòi hỏi người lãnh đạo phải có năng lực toàn diện, dễ độ đoán, quan liêu.
- Không tranh thủ được ý kiến của các chuyên gia.
- Có sự ngăn cách giữa các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp và thiếu sự phối hợp giữa chúng.
- Cấu tạo các tuyến cứng nhắc, không linh hoạt.
- Khó khăn trong việc phát huy tính sáng tạo của người lao động.
- Khó khăn trong truyền thông.

Mô hình này áp dụng phù hợp trong các doanh nghiệp có quy mô.

2. Mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu chức năng:

Trong cơ cấu này có sự tham gia của các chuyên gia, những người được giao một phần quyền lực. Kết quả là một người phụ thuộc có thể nhận những mệnh lệnh từ nhiều chỉ huy.

Sơ đồ cấu tạo:



Ưu điểm:

- Sử dụng được chuyên gia đáp ứng được yêu cầu của công tác quản lý phức tạp trong sản xuất - kinh doanh.
- Tập trung năng lực trong các hoạt động chuyên sâu.

Nhược điểm:

- Nhiều chỉ huy, nguồn gốc của mâu thuẫn.
- Thiếu sự phối hợp, phân tán trách nhiệm.
- Xử lý thông tin nội bộ chậm, phức tạp, không thống nhất và chồng chéo.
- Làm yếu tính năng động cá nhân.

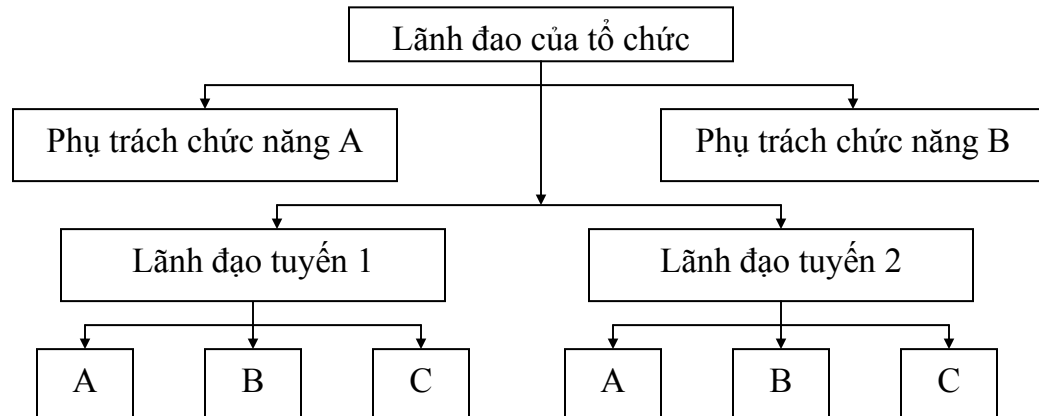
Mô hình này hầu như không áp dụng trong thực tế sản xuất - kinh doanh.

3. Mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng:

Theo kiểu cơ cấu này, bên cạnh bộ phận quản lý trực tuyến, có một hoặc nhiều bộ phận tham mưu bao gồm nhiều chuyên gia có trách nhiệm làm rõ các quyết định của giám đốc. Bộ phận tham mưu không có quyền chỉ huy.

- Một tuyến có quyền chỉ đạo: gồm những người ra quyết định.
- Một tuyến có quyền lực chuyên môn.

Sơ đồ cấu tạo:



Ưu điểm:

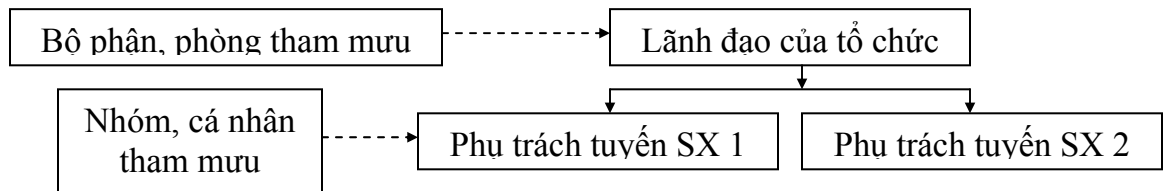
- Kết hợp ưu điểm của thống nhất chỉ huy và chuyên môn hóa.
- Quản lý bằng các chức năng và thừa hành.

Nhược điểm:

- Có nguy cơ xảy ra mâu thuẫn trong mối quan hệ giữa thừa hành và chức năng.
- Cơ cấu này áp dụng phổ biến trong thực tế.

d. Mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến có tham mưu:

Trong mô hình này ở mỗi cấp quản lý có một tham mưu.



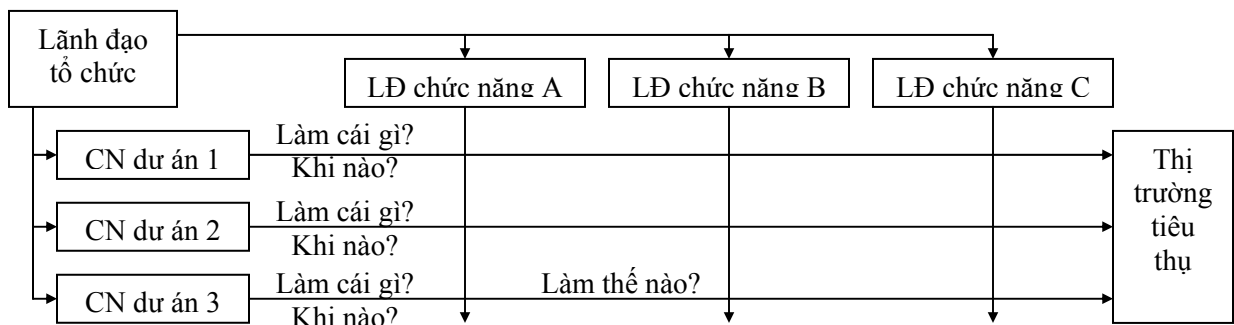
Mô hình này có ưu nhược điểm tương tự mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng.

Áp dụng phù hợp cho các doanh nghiệp có quy mô nhỏ.

e. Mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu ma trận:

Cơ cấu này dựa vào nguyên tắc song trùng chỉ huy, tức là một người đồng thời có hai tuyến cấp trên. Tính song trùng chỉ huy có thể là tạm thời hoặc cũng có thể ổn định.

Áp dụng cho cơ cấu theo kiểu dự án hoặc cơ cấu nhiều chiều.



Ưu điểm:

- Nhiều người tham gia quyết định nên hạn chế phạm sai lầm.

Nhược điểm:

- Khó khăn khi phối hợp.
- Chậm chạp, thiếu năng động.

2.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới sự tiến triển cơ cấu tổ chức:

1. Quy mô
2. Công nghệ: Theo Joan Woodward, có một mối quan hệ giữa loại hình sản xuất của doanh nghiệp và loại hình cơ cấu quản lý.
3. Môi trường (số lượng đối thủ cạnh tranh, công nghệ xác định hay thay đổi, thị trường ổn định hay biến động...)

1.1. QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP:

1.1.1. Khái niệm về Quản lý:

1. Quản lý là quá trình lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá nỗ lực của một nhóm người cùng làm việc theo một mục đích chung (Stanton et al).

2. Quản lý là quá trình làm việc cùng với nhau và thông qua những người khác để đạt được các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường biến động. Trọng tâm của quá trình này là tính hiệu lực và sử dụng hiệu quả các nguồn lực có giới hạn (Kreitner).

❖ **Các khía cạnh then chốt của quá trình quản lý:**

- Làm việc cùng và thông qua những người khác. Những nhà quản lý không thành công:
 - Thiếu nhạy cảm với người khác.
 - Lạnh lùng, cách biệt và kiêu ngạo.
 - Không trung thực (khi không hoàn thành mục tiêu đã định).
 - Tham vọng thái quá, thích chơi ván bài chính trị.
 - Ôm đồm trong quản lý, không biết ủy thác và không biết làm việc theo ê kíp.
 - Không có khả năng tư duy chiến lược.
 - Khó thích nghi với cấp trên với phong cách khác biệt, phụ thuộc vào các cố vấn.
- Đạt mục tiêu của doanh nghiệp: Mục tiêu của doanh nghiệp luôn là yêu cầu quan trọng nhất đối với công tác quản lý.
- Cân bằng giữa hiệu lực và hiệu quả.
- Sử dụng tốt nhất các nguồn tài nguyên khan hiếm.
- Đối phó với môi trường đang thay đổi.

2.1.1. Mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp:

1. Mục đích: là lý do tồn tại của doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp có thể có nhiều mục đích khác nhau có thể là: đảm bảo hoạt động, đảm bảo tính bền vững, lợi nhuận.
- Các mục đích có thể hình thành theo các thứ bậc khác nhau.
- Mục đích có thể thay đổi theo từng doanh nghiệp và từng thời kỳ.

2. Mục tiêu: lượng hóa con số mà doanh nghiệp phải thực hiện để đạt mục đích, hay nói một cách khác mục tiêu biểu hiện mục đích của doanh nghiệp, một mục tiêu là một kết quả cần đạt được trong một thời gian.

2.1.2. Nhà quản trị:

1. Vai trò của nhà quản trị sản xuất:

Chức năng quản trị sản xuất rất quan trọng vì quyết định của người quản trị sản xuất tác động trực tiếp lên 3 vấn đề cơ bản tối thiểu cần thiết cho sự thành công của công ty:

- a. Cung cấp sản phẩm phù hợp với năng lực của công ty và nhu cầu của thị trường.
- b. Cung cấp sản phẩm với mức chất lượng phù hợp với mong muốn của khách hàng.

c. Cung cấp sản phẩm với chi phí cho phép có được lợi nhuận và giá cả hợp lý.

2. Các kỹ năng cần thiết ở người quản trị sản xuất:

Trong các công ty nhỏ, các chức danh trong sản xuất là: quản trị viên điều hành, quản trị viên sản xuất, phó giám đốc điều hành hay phó giám đốc sản xuất.

Trong các công ty lớn có thể có nhiều người giữ vai trò quản trị trong chức danh trong sản xuất từ quản trị viên cao cấp đến các quản đốc.

Họ hoạt động trong các chức năng: hoạch định, kiểm soát chất lượng, hoạch định tiến độ và kiểm soát sản xuất.

Các quản trị viên sản xuất cần có các kỹ năng cơ bản sau:

- Khả năng kỹ thuật: phải hiểu biết cơ bản về quy trình công nghệ và phải hiểu biết đầy đủ về công việc phải quản trị.
- Khả năng làm việc với người khác.

3. Các hoạt động của người quản trị sản xuất:

Có hai cách tiếp cận để mô tả các hoạt động của nhà quản trị sản xuất:

Cách 1: Theo chức năng quản trị sản xuất: Người quản trị thực hiện các hoạt động chủ yếu và ra các quyết định cơ bản sau:

- Trong chức năng hoạch định:
 - Quyết định về tập hợp sản phẩm hoặc dịch vụ.
 - Xây dựng kế hoạch tiến độ, kế hoạch năng lực sản xuất.
 - Lập kế hoạch bố trí nhà xưởng trang bị máy móc thiết bị.
 - Thiết lập các dự án.
 - Quyết định phương pháp sản xuất cho mỗi mặt hàng.
 - Tổ chức thay đổi các quá trình sản xuất.
- Trong chức năng tổ chức:
 - Ra quyết định cơ cấu tổ chức của hệ thống sản xuất.
 - Thiết kế nơi làm việc.
 - Phân công trách nhiệm cho mỗi hoạt động.
 - Sắp xếp mạng lưới cung ứng và tiêu thụ.
 - Thiết lập chính sách để đảm bảo sự hoạt động bình thường của máy móc thiết bị.
- Trong chức năng kiểm soát:
 - Kích thích sự nhiệt tình trong việc thực hiện các mục tiêu.
 - So sánh chi phí với ngân sách.
 - So sánh việc thực hiện định mức lao động.
 - Kiểm tra chất lượng.

- So sánh quá trình sản xuất với tiến độ.
- So sánh tồn kho với mức hợp lý.
- Trong chức năng lãnh đạo:
 - Thiết lập các điều khoản hợp đồng thống nhất.
 - Thiết lập các chính sách nhân sự.
 - Thiết lập các hợp đồng lao động.
 - Thiết lập các chỉ dẫn và phân công công việc.
 - Chỉ ra các công việc cần làm gấp.
- Trong chức năng động viên:
 - Thực hiện những yêu cầu qua các quan hệ lãnh đạo mục tiêu, mong muốn.
 - Khuyến khích, động viên, khen thưởng... về mặt tinh thần, vật chất, công việc.
- Trong chức năng phối hợp:
 - Phối hợp qua các kế hoạch thống nhất.
 - Phối hợp qua các cơ sở dữ liệu đã được thống nhất hóa.
 - Theo dõi các công việc hiện tại và giới thiệu các công việc cần thiết.
 - Báo cáo, cung cấp các số liệu và truyền thông.
 - Phối hợp các hoạt động mua sắm, giao hàng, thay đổi thiết kế...
 - Chịu trách nhiệm với khách hàng về trạng thái đơn hàng.
 - Giáo dục và phát triển nhân sự.
 - Hướng dẫn phương pháp làm việc có hiệu quả.
 - Khuyến khích công nhân tìm ra và áp dụng phương pháp làm việc tốt hơn.
 - Phân công công việc có lợi cho sự phát triển của công nhân.
 - Đào tạo, bồi dưỡng công nhân.

Cách 2: Theo vai trò của nhà quản trị: nội dung công việc và hoạt động của nhà quản trị được liệt kê và sắp xếp theo bảng sau:

Công việc	Vai trò	Nội dung	Hoạt động
Quan hệ con người	Đại diện	Do vị trí trong sự phân cấp, nhà quản lý phải tham gia vào các sự kiện khác nhau, phát biểu giới thiệu nhóm và tổ chức của mình	Tham gia lễ tân
	Thủ trưởng	Góp phần lớn vào việc tạo ra khí thế của tổ chức, điều hòa nhu cầu của cá nhân với của nhóm và của doanh nghiệp, đào tạo và tạo ra động cơ cho nhân viên.	Tham gia vào mọi hoạt động liên quan với các nhân viên cấp dưới

	Liên hệ	Đảm bảo thông tin trong nội bộ đơn vị, với các đồng nghiệp khác, với cấp trên trực tiếp và với các cá nhân khác không dưới quyền mình.	Nhận thư tín, họp với các phòng ban, tham gia hoạt động thông tin với các nhân vật khác trong và ngoài đơn vị
Thông tin	Thu thập thông tin	Là trung tâm thông tin	Đọc thư từ báo chí, các quan hệ, đến các văn phòng chỉ dẫn
	Truyền đạt	Quyết định cho hay không cho các chỉ thị cho một số người về một tình thế hoặc sự kiện, một ý tưởng hay một quan điểm	Truyền đạt các thông tin trong nội bộ đơn vị, các cuộc gặp gỡ
	Phát ngôn	Đại diện cho nhóm can thiệp vào các vấn đề với cấp trên và các nhân vật khác không cùng đơn vị	Truyền đạt thông tin, gặp gỡ những người ngoài đơn vị
Ra quyết định	Đổi mới	Luôn luôn là nguồn gốc của mọi thay đổi quan trọng trong doanh nghiệp và có thể đẩy mạnh được một số quá trình nhờ thông tin mình nắm được	Khởi thảo chiến lược, họp kiểm điểm việc thực thi một số dự án
	Quyết định	Quyết định hành động để giải quyết vấn đề	Họp tìm giải pháp
	Phân phối	Chịu trách nhiệm phân phối các nguồn vật chất và tài chính	Kiểm tra ngân quỹ, kiểm tra tiến độ công việc và kế hoạch
	Đàm phán	Đại diện cho đơn vị mình trong việc đàm phán	

2. Để trở thành một nhà quản lý thành công

Các điều kiện khái quát có tính tiên đề (công thức cơ bản cho sự thành công trong quản lý)

$$S = A \times M \times O$$

- **Ability:** Năng lực quản lý là những khả năng được chứng tỏ để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp một cách có hiệu quả và hiệu lực

Các kỹ năng và đặc điểm:

- Lãnh đạo.
- Khả năng trình bày và diễn đạt.
- Viết.
- Kế hoạch và tổ chức.
- Thu thập thông tin và phân tích vấn đề.
- Ra quyết định.
- Ủy thác và điều kiện.
- Tự nhận biết điểm mạnh, yếu.
- Ham muốn được lãnh đạo.
- **Motivation:** Động lực làm công tác quản lý.
- **Oportunity:** Cơ hội - năng lực, động lực là hạt giống cần có đất màu để nuôi lớn - đó là cơ hội. Cơ hội cho quản lý được phát triển khi có một công việc phù hợp và có được sự ủng hộ ngay khi bắt đầu công việc.

Theo nghiên cứu của Ron Zemke thì các yếu tố chi phối sự thành công của các nhà quản lý được tổng kết như sau:

- 50% từ công việc.
- 30% từ các mối quan hệ (cấp trên, cố vấn, người tiền nhiệm).
- 20% từ đào tạo chính thống.

Trong thực tế, người ta có được kinh nghiệm những lần như : mắc một sai phạm lớn bị căng thẳng bởi một nhiệm vụ khó khăn, có cảm giác bị đe dọa, bị kẹt trong một tình thế khó xử, sợ mất mặt...