

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC

KHOA

Tiểu luận

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Giảng viên hướng dẫn :

Sinh viên thực hiện :

Lớp :

MSSV :

Lời mở đầu

Một doanh nghiệp có tổ chức tốt sẽ luôn tạo ra ưu thế trong cạnh tranh cũng như hợp tác, cộng với một chút bản lĩnh của nhà quản trị chắc chắn sẽ dẫn đến thành công cho doanh nghiệp.

Kinh doanh ngày nay diễn ra trong một thế giới đầy phức tạp, và trong trường hợp có nhiều yếu tố liên hệ tương tác qua lại lẫn nhau và không một quyết định nào có thể được đưa ra hoàn toàn độc lập với các quyết định khác, vì vậy việc ”xây dựng cơ cấu tổ chức doanh nghiệp “ một cách logic sẽ là bộ phông lý tưởng nhất đưa doanh nghiệp đến thành công.

Nếu gọi văn hóa doanh nghiệp là đòn bẩy tinh thần để gắn kết tập thể và cá nhân với nhau, thì cơ cấu tổ chức cho chúng ta biết của cải vật chất và dòng thông tin di chuyển như thế nào khi doanh nghiệp tiến hành hoạt động kinh doanh. Đúng như tên gọi “xây dựng cơ cấu tổ chức”, nó sẽ cung cấp đủ những tình huống về mô hình quản trị thích hợp, hiệu quả nhất để áp dụng. Qua đó, mọi người sẽ tự phát hiện ra sức mạnh của nó, cảm nhận nó được áp dụng và học cách áp dụng nó cho chính bản thân mình.

Lý do chọn đề tài:

Xây dựng cơ cấu tổ chức vẫn là một phần rất quan trọng trong việc hình thành các tổ chức. Để là một nhà quản trị thì bao hàm nhiều yếu tố, nhưng vai trò của xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị là một yếu tố không thể thiếu của nhà quản trị, là một kiến thức cơ bản nhưng không kém phần quan trọng. Nhận thức được nó là bài học ý nghĩa nhất và cũng là bài học đầu tiên mà chúng em yêu thích khi nhập môn quản trị. Được sự dẫn dắt và gợi ý của cô giáo nhóm chúng em đã mạnh dạn chọn đề tài này.

Tiểu luận được tiến hành nhằm làm rõ những căn cứ, những kiểu cơ cấu tổ chức, những nguyên tắc, các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức trong quản trị. Có một cơ cấu tổ chức phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp và tổ chức hoạt động có hiệu quả. Và để có một tổ chức phù hợp chúng ta hãy cùng tìm hiểu khái niệm, những yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị, những nguyên tắc tổ chức, các kiểu cơ cấu tổ chức.

1. Khái niệm cơ cấu tổ chức.

Cơ cấu tổ chức là các bộ phận cấu thành của tổ chức. Thông qua cơ cấu đó, phản ánh chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và thẩm quyền của tổ chức. Một định nghĩa khác về cơ cấu tổ chức. Đó là sự phản ánh các hình thức sắp xếp các bộ phận, các cá nhân trong một tổ chức nhất định. Thông qua đó, mỗi bộ phận, mỗi cá nhân biết làm việc gì, ai là người lãnh đạo, quản lý, điều hành, chỉ huy trực tiếp, cần báo cáo xin ý kiến, chỉ thị của ai.

Như vậy, nói đến cơ cấu tổ chức là nói đến các chức danh cho các bộ phận, phòng ban, vị trí công việc; nói đến các quy định về chi tiêu ngân sách - là vai trò, trách nhiệm, quyền hạn về tài chính của các vị trí trong tổ chức; là nói đến việc cụ thể hóa công việc trong tổ chức bằng các bản mô tả và phân tích công việc; là nói đến việc đặt chức danh cho các vị trí công việc riêng biệt và sự mô tả chi tiết các mối quan hệ qua lại giữa từng bộ phận và từng chức danh, đảm bảo tổ chức vận hành thông suốt.

2. Các nhân tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức quản trị.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị được thiết lập ra không phải vì mục đích tự thân mà để thực hiện có hiệu quả. Để tạo ra một cơ cấu tổ chức hợp lý, hiệu quả, phải nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến nó. Dưới đây đề cập đến một số nhân tố quan trọng tác động đến việc hình thành một cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị.

2.1 Môi trường.

Doanh nghiệp là một thực thể sống, muốn tồn tại và phát triển phải thích ứng với môi trường hoạt động của nó.

Yếu tố môi trường không chỉ giới hạn môi trường trong nước mà còn phải chú ý đến môi trường khu vực và toàn cầu. Đối với các hoạt động cơ cấu tổ chức quản trị, khi các yếu tố môi trường thuận lợi sẽ là những điều kiện tốt để nhà quản trị xây dựng cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, bao gồm ít cấp, ít khâu, cơ chế vận hành đơn giản và hiệu quả.

Trong môi trường có nhiều biến động đòi hỏi phải có cơ cấu linh hoạt để thích ứng với những thay đổi của hoạt động kinh doanh.

2.2 Yếu tố công nghệ.

Công nghệ là một yếu tố rất quan trọng để xác định loại cơ cấu tổ chức nào phù hợp. Công nghệ được đề cập ở đây bao gồm cả đặc điểm kỹ thuật chế tạo sản phẩm, trình độ kỹ thuật sản xuất, tính chất phức tạp của kết cấu sản phẩm.

Mặt khác, cùng trong một ngành nghề, trình độ trang thiết bị và áp dụng quy trình công nghệ khác nhau cũng dẫn đến việc hình thành những cơ cấu tổ chức không giống nhau. Với trang thiết bị hiện đại hoặc quy trình công nghệ tiên tiến là điều kiện hình thành một cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, ít khâu, ít cấp và hiệu quả.

2.3 Các yếu tố nguồn lực.

Đặc biệt là nguồn nhân lực, mà trước hết là năng lực quản trị (tầm hạn kiểm soát).Nếu trình độ đội ngũ cán bộ quản lý cao là điều kiện thuận lợi cho việc hình thành cơ cấu tổ chức quản trị có hiệu quả.Để có được một đội ngũ cán bộ có năng lực, thực sự cần phải kết hợp nhiều hình thức đào tạo: thông qua trường lớp chính quy, đào tạo chuyên đề, đào tạo tại chỗ, khảo sát thực tế...

Để có một cơ cấu tổ chức hợp lý và hiệu quả chúng ta không chỉ quan tâm đến các yếu tố ảnh hưởng mà còn phải tìm hiểu các nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức.

3.Các nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức.

Những nguyên tắc tổ chức quản trị chủ yếu đó là:

3.1 Nguyên tắc chỉ huy

Theo nguyên tắc này, mỗi người thực hiện chỉ nhận mệnh lệnh từ một người lãnh đạo.Điều này giúp cho người nhân viên thực thi công việc một cách thuận lợi, tránh tình trạng” trông đánh xuôi kèn thổi ngược”.

3.2. Nguyên tắc gắn với mục tiêu

Bộ máy của doanh nghiệp phải phù hợp với mục tiêu. Việc ra rời mục tiêu của tổ chức thì bộ máy hoạt động kém hiệu quả hoặc không có hiệu quả.

3.3. Nguyên tắc chuyên môn hóa và cân đối

Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, cân đối về công việc giữa các đơn vị với nhau. Sự cân đối sẽ tạo sự ổn định trong doanh nghiệp và phải có sự cân đối trong mô hình tổ chức doanh nghiệp nói chung.

3.4. Nguyên tắc linh hoạt

Bộ máy quản trị phải linh hoạt để có thể đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài và nhà quản trị phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.

3.5. Nguyên tắc hiệu quả.

Bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí.

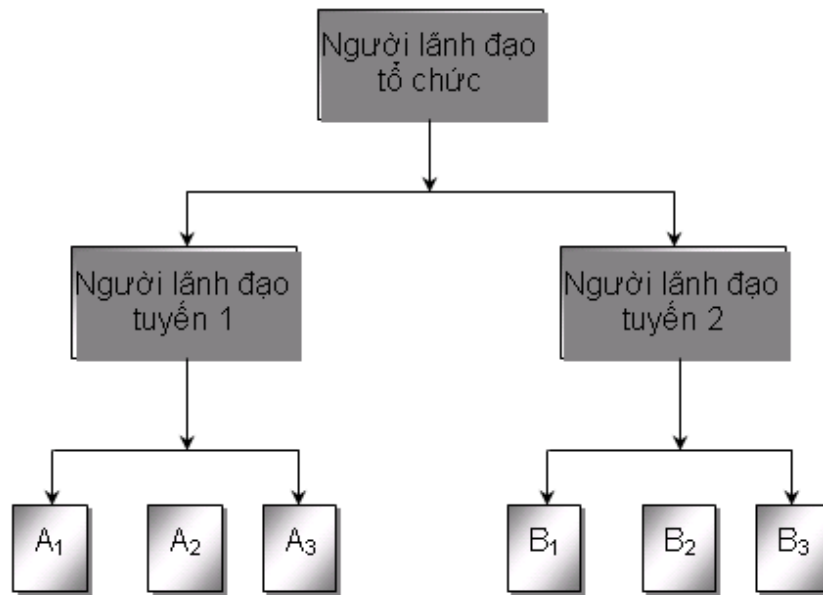
4 .Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.

Cùng với sự phát triển của các hệ thống, đã hình thành những kiểu cơ cấu tổ chức quản trị khác nhau. Mỗi kiểu chứa đựng những đặc điểm, ưu điểm, nhược điểm và được áp dụng trong những điều kiện cụ thể nhất định.

4.1.Cơ cấu tổ chức trực tuyến (đường thẳng)

Cơ cấu quản lý trực tuyến là một kiểu tổ chức bộ máy mà một cấp quản lý chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp. Hệ thống trực tuyến hình thành một đường thẳng rõ ràng về quyền ra lệnh và trách nhiệm từ lãnh đạo cấp cao đến cấp cuối cùng. Cơ cấu kiểu này đòi hỏi người quản lý ở mỗi cấp phải có những hiểu biết tương đối toàn diện về các lĩnh vực.Hệ thống quản lý

theo kiểu trực tuyến phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ vì một người quản lý cấp trên có thể hiểu rõ được những hoạt động của cấp dưới và ra những mệnh lệnh trực tiếp một cách đúng đắn cho cấp dưới không cần qua một cơ quan giúp việc theo chức năng nào. Đối với những doanh nghiệp hoặc tổ chức lớn, người đứng đầu tổ chức khi ra mệnh lệnh cần tham khảo ý kiến của các bộ phận chức năng.



Cấu trúc phân giao nhiệm vụ trong tổ chức

Ưu điểm của cơ cấu trực tuyến

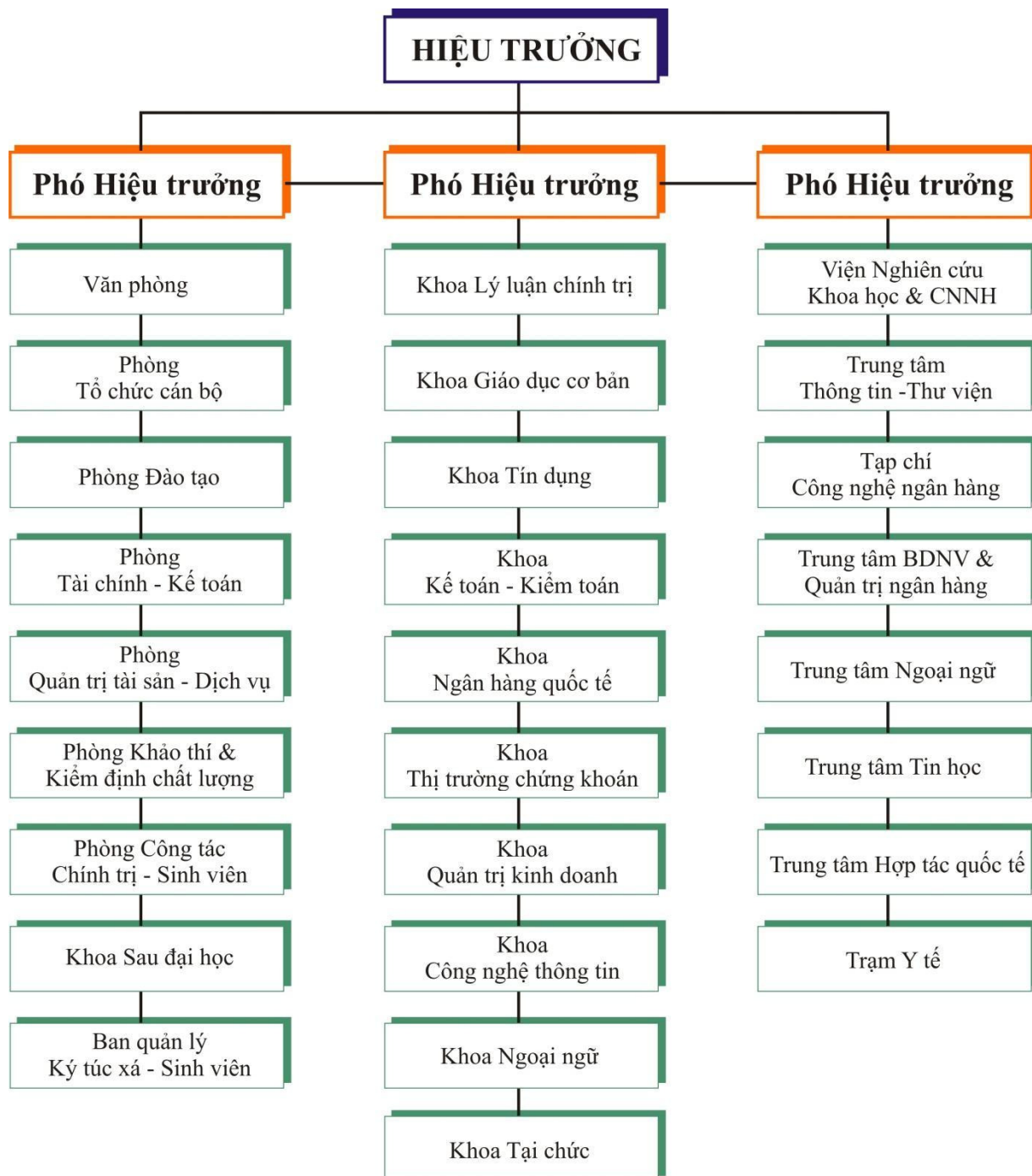
Các quyết định được đưa ra và tổ chức thực hiện nhanh chóng, kịp thời; thực hiện tốt chế độ quản lý một thủ trưởng; cơ cấu tổ chức đơn giản gọn nhẹ, linh hoạt bởi đặc điểm cơ bản của cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến là người lãnh đạo tổ chức thực hiện tất cả các chức năng quản trị, các mối liên hệ giữa các thành viên trong tổ chức được thực hiện theo đường thẳng, người thừa hành mệnh lệnh chỉ làm theo mệnh lệnh của một cấp trên trực tiếp. Với những đặc điểm đó, cơ cấu này tạo thuận lợi cho việc thực hiện chế độ một thủ trưởng, người lãnh đạo phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của người dưới quyền.

Nhược điểm của cơ cấu trực tuyến.

Nó đòi hỏi người lãnh đạo cần phải có kiến thức toàn diện, tổng hợp hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ cao về từng mặt quản trị, dễ dẫn đến tình trạng độc đoán, quan liêu; công việc dễ bị ùn tắc; không nhận được những ý kiến đóng góp

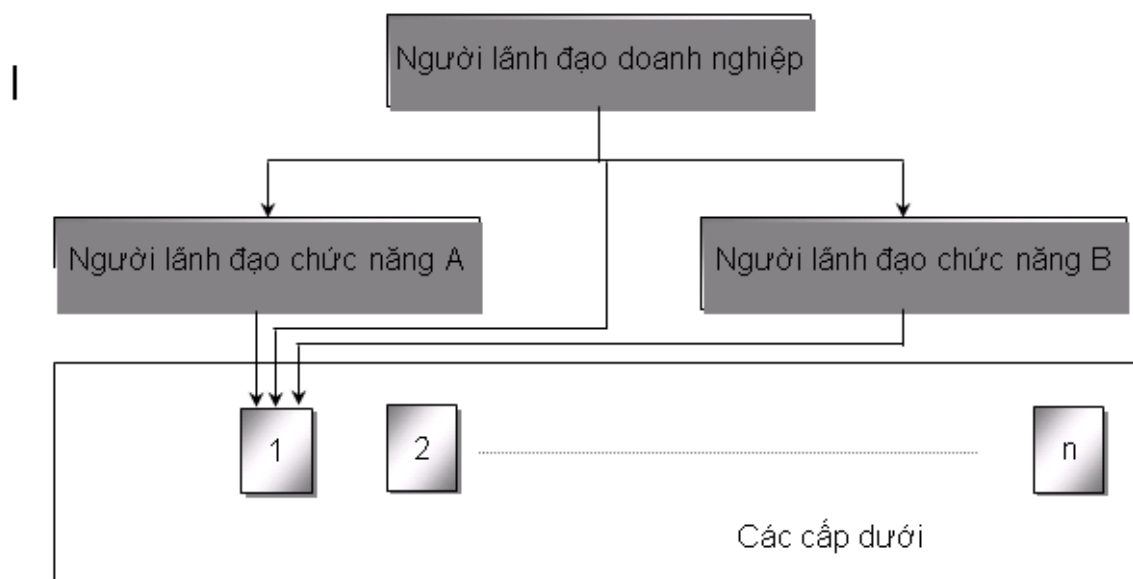
tích cực của các bộ phận trung gian ; khi cần phối hợp, hợp tác công việc giữa hai đơn vị, hoặc cá nhân ngang quyền thuộc các tuyến khác nhau thì việc báo cáo, thông tin, chỉ thị phải đi đường vòng theo kênh liên hệ đa quy định.

Ví dụ cơ cấu tổ chức của Trường Đại Học Ngân Hàng TP.HCM



4.2 Cơ cấu tổ chức chức năng.

Là cơ cấu được tổ chức dựa trên chuyên môn hoá theo chức năng công việc. Những nhiệm vụ quản trị của doanh nghiệp được phân chia cho các đơn vị riêng biệt, từ đó mà hình thành những người lãnh đạo đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định. Trong kiểu cơ cấu này, các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến, do đó mỗi người cấp dưới có thể có nhiều cấp trên trực tiếp của mình



Cơ cấu chức năng

Cơ cấu chức năng lần đầu tiên được áp dụng với chế độ đốc công, sau đó phạm vi ứng dụng của nó được mở rộng ra phù hợp với khối lượng công tác quản trị ngày càng lớn. Trong cơ cấu này, những người thừa hành nhiệm vụ ở cấp dưới chẳng những nhận mệnh lệnh từ người lãnh đạo doanh nghiệp, mà cả từ người lãnh đạo các chức năng khác nhau. Bởi vậy, vai trò của người lãnh đạo doanh nghiệp là phải phối hợp cho được sự ăn khớp giữa những người lãnh đạo chức năng, đảm bảo sự thống nhất trong chỉ đạo, tránh tình trạng mâu thuẫn, trái ngược nhau

Ưu điểm cơ cấu chức năng

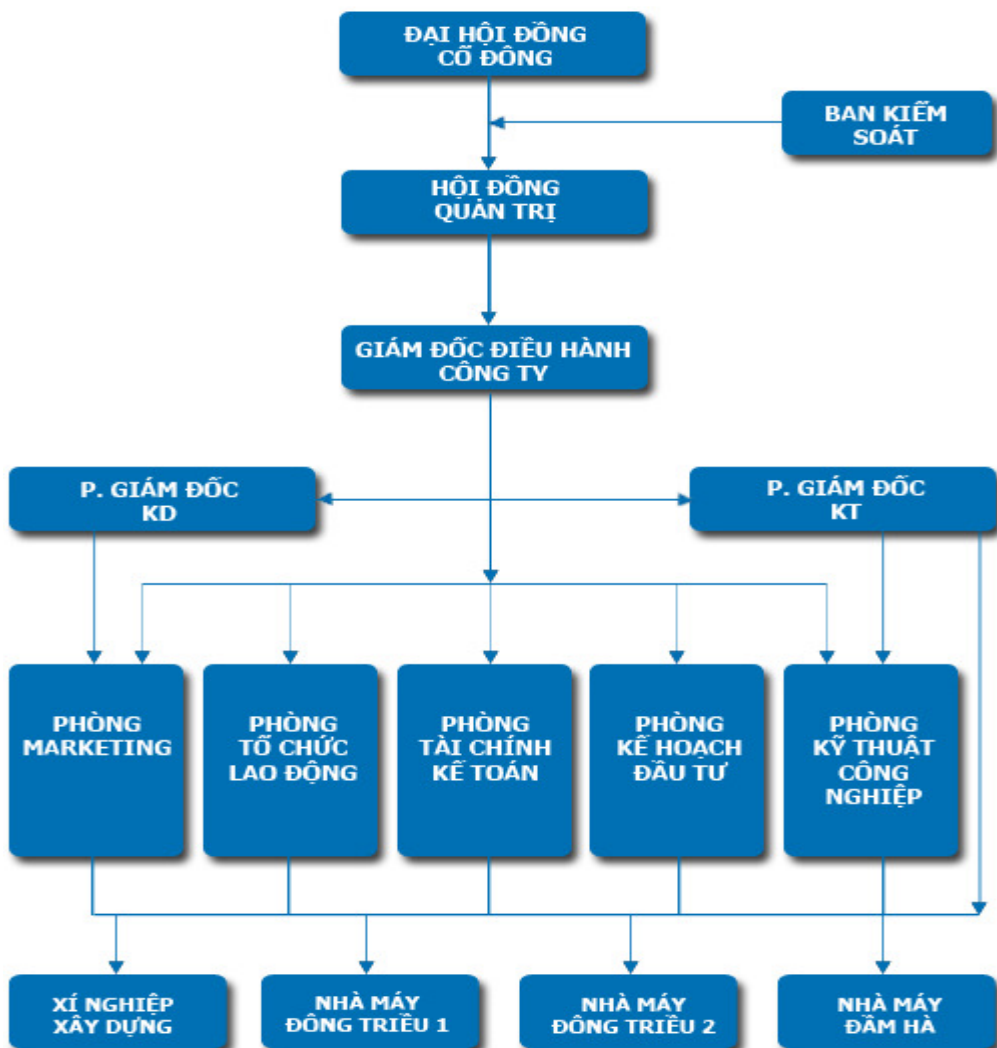
- Phản ánh logic các chức năng
- Tuân theo nguyên tắc chuyên môn hoá ngành nghề
- phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng
- Giảm chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo

- Không đòi hỏi người quản trị phải có kiến thức toàn diện
- Dễ đào tạo và dễ tìm nhà quản trị;
- Tạo ra các biện pháp kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất.

Nhược điểm của cơ cấu chức năng

- Dễ xảy ra tình trạng chồng chéo về chức năng nhiệm vụ giữa các cá nhân và bộ phận với nhau;
- Các quyết định được đưa ra đôi khi bị chậm;
- Sự phối hợp giữa lãnh đạo và các phòng ban chức năng gặp nhiều khó khăn;
- Khó xác định trách nhiệm và hay đổ trách nhiệm cho nhau;
- Có thể dễ dẫn tới tình trạng nhầm lẫn bởi người thừa hành trong một lúc có thể phải nhận nhiều mệnh lệnh, thậm chí các mệnh lệnh lại trái ngược nhau

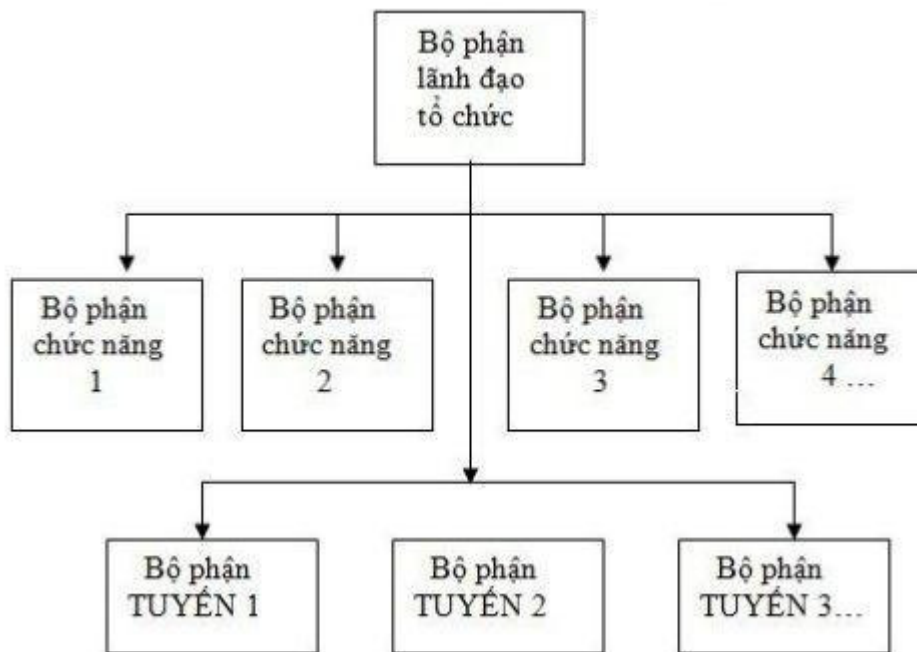
Ví dụ cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Viglacera Đông Triều



4.3 Cơ cấu trực tuyến- chức năng.

Do cơ cấu tổ chức quản lý theo kiểu trực tuyến và cơ cấu quản lý theo chức năng có những ưu nhược điểm riêng nên hiện nay nhiều doanh nghiệp và tổ chức lựa chọn kiểu cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng, tức là một kiểu cơ cấu quản lý kết hợp

Sơ đồ minh họa tổ chức theo kiểu hỗn hợp (trực tuyến – chức năng).



Sơ đồ trực tuyến _chức năng

Về nguyên tắc, trong hệ thống trực tuyến - chức năng, quan hệ quản lý trực tuyến từ trên xuống dưới vẫn tồn tại, vẫn có các phòng ban chức năng nhưng chỉ đơn thuần về chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến. Người lãnh đạo doanh nghiệp vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp. Những người lãnh đạo trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong đơn vị mình phụ trách. Để giúp cho người quản lý ra các quyết định đúng đắn, có các bộ phận chức năng giúp việc trong các lĩnh vực như xây dựng kế hoạch, quản lý nhân sự, marketing, tài chính - kế toán, quản lý kỹ thuật - công nghệ sản xuất

Ưu điểm của cơ cấu trực tuyến chức năng.

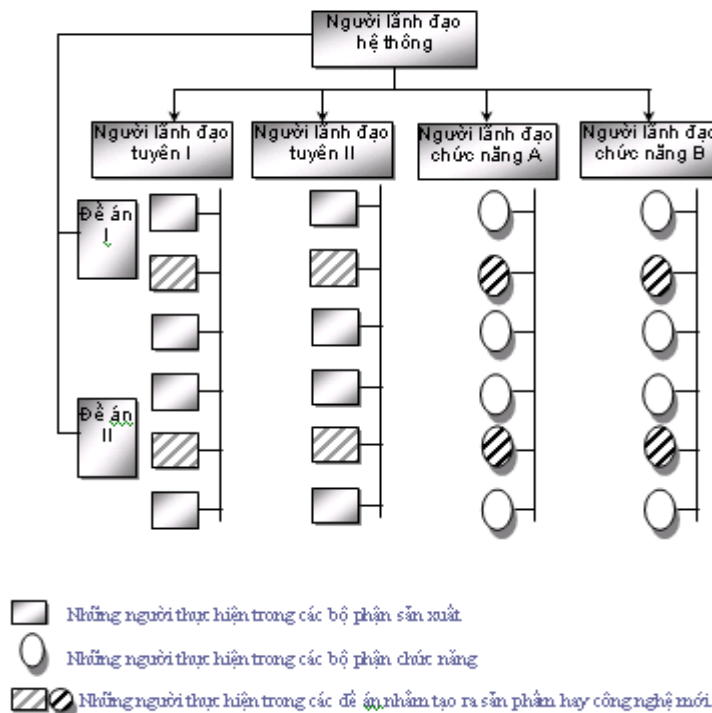
- Đây được xem là kiểu cơ cấu có nhiều ưu điểm nhất so với hai cơ cấu đã nêu trên vì nó đã tận dụng được nhiều ưu điểm và hạn chế những khuyết điểm của 2 cơ cấu đã nêu trên, thích hợp với những doanh nghiệp có quy mô lớn
- Quyền hạn trách nhiệm được phân rõ ràng, là điều kiện tốt để nhà quản trị có nhiều năng lực thể hiện khả năng của mình

Nhược điểm của cơ cấu trực tuyến chức năng.

Người lãnh đạo doanh nghiệp phải giải quyết thường xuyên mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng. Ngoài ra mỗi khi các người lãnh đạo các bộ phận chức năng có nhiều ý kiến khác nhau, đến nỗi người lãnh đạo doanh nghiệp phải họp hành nhiều, tranh luận căng thẳng không ra được những quyết định có hiệu quả mong muốn. Vì thế, người lãnh đạo sử dụng các bộ phận tham mưu giúp việc của một nhóm chuyên gia hoặc chỉ là một cán bộ trợ lý nào đó. Nó giống như cơ cấu tham mưu trong quân đội. Nhờ đó, người lãnh đạo lợi dụng được tài năng chuyên môn của một số chuyên gia, có thể tiếp cận thường xuyên với họ, không cần hình thành một cơ cấu tổ chức phức tạp của các bộ môn thực hiện các chức năng quản lý.

4.4 Cơ cấu ma trận.

Vào cuối những năm 50, một số công ty, hãng... đã sử dụng cơ cấu quản lý ma trận. Kiểu tổ chức này áp dụng để thiết kế cơ cấu cho toàn bộ hệ thống, cũng như để thành lập cơ cấu bên trong hệ thống hoặc các bộ phận.



Đặc điểm của cơ cấu này là ngoài những người lãnh đạo theo tuyến và các bộ phận chức năng, còn có những người lãnh đạo đề án hay sản phẩm, phối hợp hoạt động của các bộ phận thực hiện một dự thảo nào đó. Trong cơ cấu này mỗi nhân viên (hoặc bộ phận của bộ phận trực tuyến được gắn với việc thực hiện một đề án hoặc một sản phẩm nhất định. Đồng thời mỗi một nhân viên của bộ phận chức năng cũng được gắn với một đề án hoặc sản phẩm nhất định. Sau khi hoàn thành đề án, những nhân viên trong các bộ phận thực hiện đề án hay sản phẩm không chịu sự lãnh đạo của người lãnh đạo theo đề án ấy nữa, mà trở về đơn vị trực tuyến hay chức năng cũ của mình.

Cơ cấu ma trận lại có thể phân thành hai dạng sau đây:

4.4.1 Cơ cấu đề án - ma trận

Đặc điểm cơ cấu này là người lãnh đạo lập ra nhóm đặc biệt chịu sự lãnh đạo trực tiếp của mình để thực hiện chương trình của đề án được phê chuẩn. Những người thực hiện bên ngoài tham gia vào công việc theo những hợp đồng hay nghĩa vụ được phân giao. Nhóm đề án được bảo đảm về nhân viên, những nguồn tài chính và vật chất cần thiết. Sau khi thực hiện đề án, nhóm này giải tán. Người lãnh đạo đề án chịu trách nhiệm hoàn toàn từ khi bắt đầu đến khi kết thúc. Quản trị theo đề án thường được áp dụng trong những điều kiện có sự thay đổi nhanh chóng và sâu sắc về kỹ thuật và công nghệ sản xuất.

4.4.2 Cơ cấu chức năng - ma trận

Trong cơ cấu này bộ phận mới được tạo thành có vai trò kiểm tra và thúc đẩy các bộ phận sản xuất sản phẩm của mình, chịu trách nhiệm về chất lượng của sản phẩm hay công trình. Để sản xuất sản phẩm mới doanh nghiệp thành lập bộ phận sản xuất mới. Bộ phận sản xuất mới này được cung cấp các nguồn tài chính và vật chất.

Ưu điểm của cơ cấu ma trận:

- Định hướng theo kết quả cuối cùng
- Kết hợp được năng lực của nhiều cán bộ quản trị và chuyên gia
- Tạo ra các nhà quản trị có thể thích ứng với các lĩnh vực quản trị khác nhau
- Tập chung nguồn lực vào khâu xung yếu
- Cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau

- Đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh nhiều biến động Việc hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng; Ít tốn kém, sử dụng nhân lực có hiệu quả

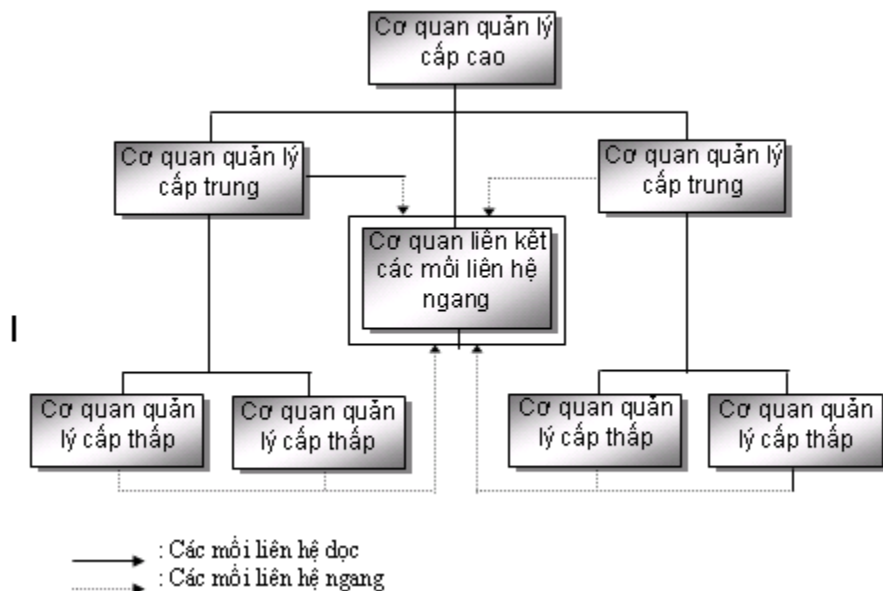
Nhược điểm kiểu cơ cấu ma trận

- Có sự mâu thuẫn về quyền hạn trong tổ chức
- 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 ứng dụng còn hạn chế vì đòi hỏi một trình độ nhất định;
- Quyền lực và trách nhiệm của các nhà quản trị có thể trùng lặp nhau tạo ra các xung đột và khoảng cách trong nỗ lực giữa các cá nhân và đơn vị .
- Nó thường chỉ áp dụng để thực hiện các mục tiêu ngắn hạn và trung hạn mà thôi. Cơ cấu ma trận còn được áp dụng rộng rãi ở các viện nghiên cứu và các trường đại học.

4.5. Cơ cấu tổ chức chương trình - mục tiêu.

Ngoài bốn kiểu cơ cấu tổ chức nói trên, còn có cơ cấu theo chương trình – mục tiêu. Cơ cấu tổ chức này được hình thành để chuyên môn quản trị việc thực hiện một nhiệm vụ riêng, một công trình, một đề án riêng và có nhiều cơ quan tổ chức tham gia. Khi chương trình – mục tiêu đã hoàn thành thì tổ chức được giải thể. Các doanh nghiệp, cá nhân tham gia vào tổ chức này trở về vị trí cũ.

Mỗi công trình, chương trình rất khác nhau về tính chất kinh tế và kỹ thuật, do đó cơ cấu tổ chức cũng sẽ có nhiều dạng khác nhau. Sau đây là sơ đồ minh họa một cơ cấu tổ chức theo chương trình – mục tiêu phổ biến.



Ưu điểm của cơ cấu tổ chức chương trình - mục tiêu

- Cơ cấu này rất linh hoạt, có khả năng thích nghi với mọi công trình, chương trình, đề án cần thực hiện.
- Đồng thời tận dụng được các nguồn lực sẵn có ở các ngành, các cấp hay các bộ phận, làm giảm được nhiều chi phí.

Nhược điểm của cơ cấu tổ chức chương trình - mục tiêu

- Phạm vi sử dụng hạn chế, là tổ chức tạm thời nên chỉ vận dụng ở các công trình, chương trình, đề án mà thôi.
- Khác các đơn vị, công ty, xí nghiệp hoặc bộ phận trực tiếp thực hiện chương trình, đề án là những đội quân hỗn hợp được tập hợp từ nhiều ngành khác nhau, chịu sự quản trị của nhiều cơ quan chủ quản khác nhau. Vì vậy để có công trình đạt chất lượng tốt thì cần phải có những điều kiện sau
 - Có sự lãnh đạo điều hành để phối, kết hợp một cách nhịp nhàng của cơ quan lãnh đạo cấp cao.
 - Tăng cường tối đa sự kiểm tra – kiểm soát chặt chẽ của các cơ quan chức năng

5. Các yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị

Một cơ cấu tổ chức bộ máy cần đạt được các tiêu chí sau:

5.1 Phải đảm bảo tính tối ưu

Số lượng các cấp, các khâu được xác định vừa đủ, phù hợp với các chức năng quản trị và các công đoạn trong chu trình kinh doanh. Nhiều cấp quá sẽ gây sự cách biệt, kém nhanh nhạy trong điều hành và công kênh, lãng phí. Quá ít cấp sẽ khiến cho việc điều hành kém cụ thể, sâu sát, dễ sơ hở sai sót. Nhiều khâu (bộ phận chức năng) quá sẽ dễ chông chéo chức năng, gây vướng mắc trong quan hệ và trách nhiệm thiếu rõ ràng; tạo ra nhiều đầu mối chỉ đạo và tăng biên chế gián tiếp chi phí quản lý lớn. Ngược lại, quá ít khâu sẽ không quán xuyên được hết các chức năng cần thiết; hoặc thiếu chuyên sâu từng chức năng. Nguyên tắc tối ưu là: Bảo đảm quán xuyên hết khối lượng công việc và có thể quản lý, kiểm tra được, tùy điều kiện cụ thể mà vận dụng trên tinh thần “vừa đủ”. Bên cạnh đó, tính tối ưu cũng còn thể hiện sự cân đối, hợp lý, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn của tổ chức

5.2 Phải quán triệt nguyên tắc mềm dẻo (linh hoạt)

Hoạt động kinh doanh không phải bao giờ cũng diễn ra bình thường đúng như dự kiến. Nó phụ thuộc các diễn biến của thị trường luôn thay đổi cùng với các yếu tố chính trị, xã hội phức tạp, đòi hỏi tính năng động cao trong quản trị. Mỗi doanh nghiệp luôn đứng trước những cơ may cần kịp thời nắm bắt cũng như những nguy cơ cần kịp thời ứng phó.

5.3 Tính ổn định tương đối

Yêu cầu này dường như mâu thuẫn với tính linh hoạt, song không thể xem nhẹ, bởi lẽ sự vững bền của cơ cấu tổ chức bảo đảm cho hiệu lực quản lý - điều hành trong tình huống bình thường. Sự thay đổi tùy tiện diễn ra nhiều lần (“tách ra nhập vào”) sẽ gây hậu quả tiêu cực, cả về nền nếp hoạt động cũng như về tâm lý những người trong bộ máy; làm giảm hiệu lực, kỷ cương của bộ máy. Mỗi lần thay đổi cơ cấu tổ chức là một lần xáo trộn, không dễ lấy lại sự ổn định trong thời gian ngắn.

5.4 - Độ tin cậy cao

Sự điều hành, phối hợp và kiểm tra mọi hoạt động trong doanh nghiệp đòi hỏi thông tin phải được cung cấp chính xác và kịp thời. Cơ cấu tổ chức phải bảo đảm được tính tin cậy cao của các thông tin đó. Tính tin cậy còn thể hiện ở chỗ mọi bộ phận đều hiểu rõ và làm đúng chức năng của mình (không sót, không trùng nhau), sử dụng đúng quyền hạn và có khả năng chịu trách nhiệm. Muốn vậy, cơ cấu tổ chức quản lý phải xác định rõ vị trí từng bộ phận cấu thành trong cả hệ thống với các mối quan hệ dọc - ngang để không gây vướng mắc, chòng chéo, cản trở lẫn nhau; tạo được mối liên kết gắn bó của tổ chức.

5.5 Tính kinh tế

Có bộ máy là phải có chi phí để “nuôi” nó. Chi phí quản lý cao sẽ đẩy giá thành lên khiến hiệu quả kinh tế bị giảm sút. Tính kinh tế của cơ cấu tổ chức quản lý thể hiện ở sự tinh gọn của bộ máy quản lý (theo nguyên tắc “vừa đủ”) và hiệu suất làm việc của nó (không chỉ phụ thuộc vào chất lượng cán bộ mà còn do sự hợp lý của cơ cấu tổ chức). Tính kinh tế cũng có nghĩa là tính hiệu quả của bộ máy, thể hiện qua tương quan giữa chi phí bỏ ra với kết quả thu về, mặc dù khó đánh giá bằng số liệu.

LỜI KẾT

Một nhà quản trị có tầm quản trị chiến lược ắt sẽ có tác động mãnh liệt đến sự phát triển cũng như lợi nhuận của doanh nghiệp. Là một nhà quản trị, người ta đều biết “thành công chính là sự hội tụ của các yếu tố: cơ hội, tài năng, sự chuẩn bị chu đáo sẵn sàng”. Louis Vuitton một quản trị gia tài ba khẳng định “không có khái niệm nào cho sự may mắn, có may mắn hay không là do chính bản thân quyết định, thương trường cũng vậy...”. Cơ hội đôi khi nó tự tìm đến nhưng đôi khi bản thân cũng có khả năng tạo ra, cơ hội sẽ đến với doanh nghiệp nào có năng lực cũng như phát huy được hết khả năng quản trị. Điều được đề cập đến ở đây chính là cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Tài năng chính là vấn đề nguồn nhân lực của doanh nghiệp, có thể một doanh nghiệp không có nhiều nhân viên quản trị giỏi nhưng với một cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ phát huy được nguồn nhân lực một cách tốt nhất. Sự chuẩn bị chu đáo sẵn sàng đây chính là nhân tố quan trọng nhất, một mô hình tổ chức thích hợp có khả năng lường trước được các tình huống sẽ xảy ra, không bị ngỡ ngàng trước những biến động của thị trường cũng như các yếu tố tác động khác. Tất cả đều cho thấy vai trò của cơ cấu tổ chức là không thể phủ nhận.

Trong giai đoạn hiện nay các doanh nghiệp nước ta bắt đầu chú trọng chức năng phát triển cơ cấu tổ chức, một số khác lại lao vào chức năng thu hút nhân tài nhằm đẩy mạnh khả năng cũng như sức mạnh của cấu trúc tổ chức... Nhưng nó luôn là bài toán tình thế nếu không giải quyết đều vì đã là chức năng thì cái nào cũng quan trọng.

Cơ cấu đổi mới quan trọng đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp nước ta. Chiến lược kinh doanh được triển khai thông qua các dự án tái cơ cấu tổ chức, xây dựng hệ thống trợ lực. Đổi mới cơ cấu tổ chức chiếm vị trí then chốt trong đổi mới doanh nghiệp. Tầm nhìn chiến lược đòi hỏi doanh nghiệp phải có tầm hiểu biết sâu sắc về cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, bởi chỉ khi hiểu được xu hướng phát triển của các cấu trúc tổ chức, hiểu giá trị cốt lõi cần xây dựng, hiểu được định hướng phát triển của doanh nghiệp, khi đó mới hoạch định chiến lược kinh doanh. Do vậy, bài toán đặt ra với nhân viên quản trị là đừng bao giờ cho rằng mình không cần trở thành chuyên gia trong lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Vì cuộc chạy đua giữa các doanh nghiệp luôn căng thẳng, quyết liệt nhưng đó cũng là nghệ thuật.

Mục Lục	Trang
1. Khái niệm cơ cấu tổ chức.....	3
2 . Các nhân tố ảnh hưởng đến tổ chức quản trị	3
2.1 Môi trường.....	3
2.2 Yếu tố công nghệ.....	3
2.3 Các yếu tố nguồn lực.....	3
3.Các nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức.	4
3.1 Nguyên tắc chỉ huy.....	4
3.2. Nguyên tắc gắn với mục tiêu.....	4
3.3. Nguyên tắc chuyên môn hóa và cân đối	4
3.4. Nguyên tắc linh hoạt	4
3.5. Nguyên tắc hiệu quả.....	4
4 .Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.....	4
4.1.Cơ cấu tổ chức trực tuyến (đường thẳng)	4
4.2 Cơ cấu tổ chức chức năng.....	7
4.3 Cơ cấu trực tuyến- chức năng.....	9
4.4 Cơ cấu ma trận.....	10
4.4.1 Cơ cấu đề án - ma trận.....	11
4.4.2 Cơ cấu chức năng - ma trận	11
4.5. Cơ cấu tổ chức chương trình - mục tiêu.....	12
5. Các yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị.....	13
5.1 Phải đảm bảo tính tối ưu.....	13
5.2 Phải quán triệt nguyên tắc mềm dẻo (linh hoạt)	13
5.3 Tính ổn định tương đối.....	14
5.4 - Độ tin cậy cao.....	14
5.5 Tính kinh tế.....	14
LỜI KẾT.....	15