



# QUẢN TRỊ HỌC

# CHƯƠNG 5

## CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Anh Nam là chủ sở hữu của siêu thị nhỏ A&E chuyên về thực phẩm nhập khẩu (bò Mỹ, cá Hồi) và một số các hàng hóa khác.

- Trung bình mỗi siêu thị nhỏ có 25 nhân viên được chuyên môn hóa cao và làm việc theo nhóm;
- Hoạt động nhìn chung trôi chảy nhưng nhân viên gần đây nghỉ việc, bỏ việc nhiều và có vẻ buồn chán;
- Có sự thiếu hợp tác và hiểu nhầm giữa các nhóm.

## Câu hỏi:

1. Theo anh/chị, cấu trúc tổ chức của siêu thị nhỏ A&E là cấu trúc nào?
2. Theo anh/chị, anh Nam cần thực hiện những điều chỉnh gì đối với cơ cấu tổ chức quản lý hiện tại của siêu thị.

1

**Xác định** được sáu yếu tố chính trong thiết kế hoạt động tổ chức.

2

**Phân biệt** được cấu trúc cơ học và cấu trúc hữu cơ.

3

**Nhận diện** được các yếu tố ảnh hưởng đến thiết kế hoạt động tổ chức.

4

**Giải thích** được các phương án thiết kế cơ cấu tổ chức, lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp cho tổ chức.

#	Tên tài liệu	Chương	Nguồn
[1]	Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter. (2018). Management. 14th Ed. Prentice Hall	Trang 320-343	Thư viện (bản cứng và bản mềm)
[2]	Angelo Kinicki & Brian Williams. (2020). Management – A Practical Introduction. McGraw Hill Education	Chương 5	
[3]	Trần Anh Tài (2017), Quản trị học – NXB ĐH Quốc gia Hà Nội	Chương 5	Thư viện (bản cứng và bản mềm)



Khái niệm, nội dung của chức năng tổ chức



Các yếu tố ảnh hưởng đến thiết kế hoạt động tổ chức



Vai trò của chức năng tổ chức



Thiết kế cơ cấu tổ chức



Thiết kế hoạt động tổ chức



Lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp

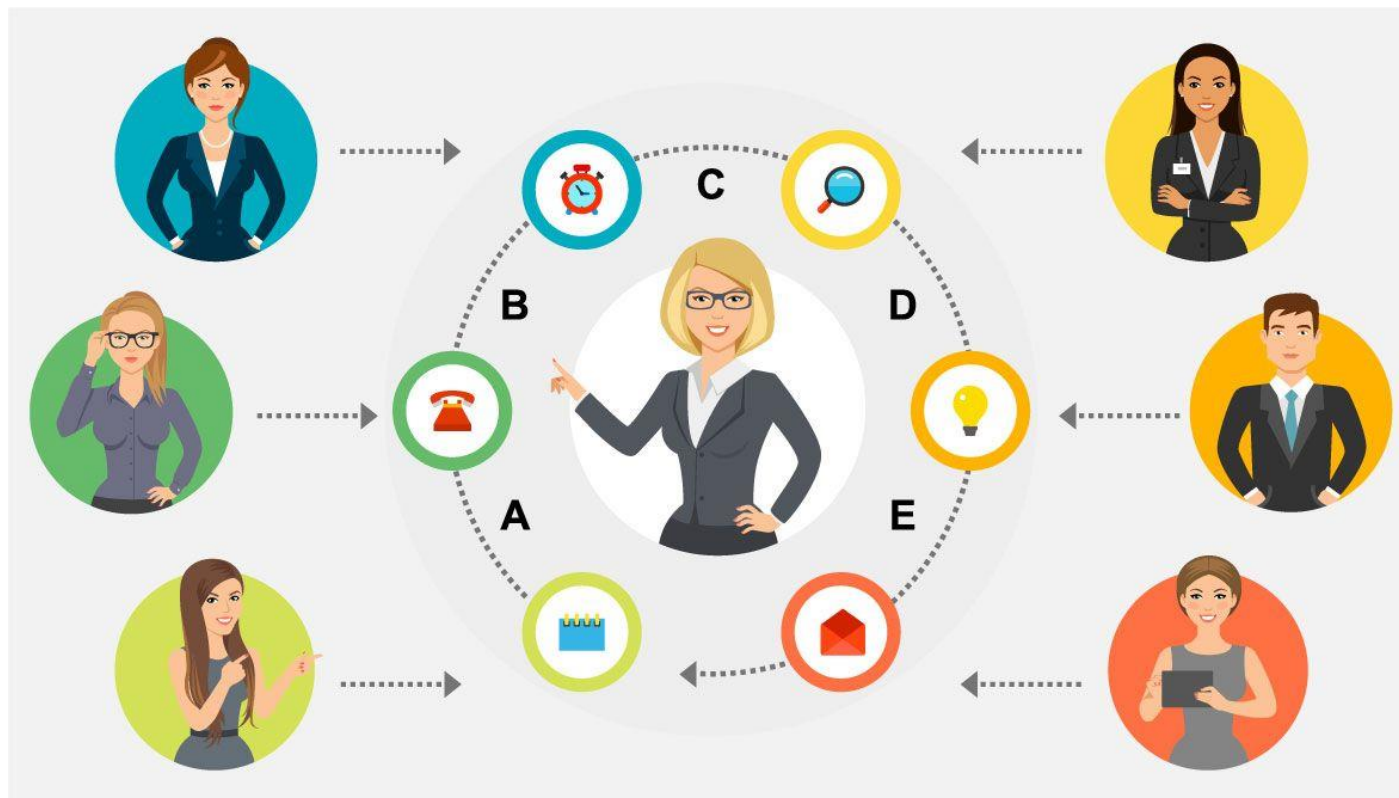
## 5.1. KHÁI NIỆM, NỘI DUNG CỦA CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

5.1.1 Khái niệm của chức năng tổ chức

5.1.2 Nội dung chức năng tổ chức

### 5.1.1. KHÁI NIỆM CỦA CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

**Chức năng tổ chức** nhằm thiết lập ra 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 của tổ chức.





- **Tổ chức:** Một chức năng của quản trị bao gồm việc (1) *sắp xếp* và (2) *cấu trúc* hoá hoạt động công việc nhằm đạt được các mục tiêu tổ chức.
  - **Cơ cấu tổ chức:** Sự sắp xếp chính thức các nhiệm vụ, trách nhiệm, vị trí trong một tổ chức.
  - **Sơ đồ tổ chức:** Sự thể hiện hữu hình (có thể nhìn thấy được) cơ cấu của một tổ chức.
  - **Thiết kế cơ cấu tổ chức:** Là việc tạo ra hoặc thay đổi cơ cấu của một tổ chức.
- ➔ **Mục tiêu của chức năng tổ chức:** Nhằm thiết lập ra 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 của tổ chức.

### 5.1.2. NỘI DUNG CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Chức năng tổ chức bao gồm 2 nội dung chính:

Tổ chức cơ cấu

Tổ chức quá trình

### 5.1.2. NỘI DUNG CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

**Tổ chức cơ cấu:** Bao gồm tổ chức cơ học và tổ chức hữu cơ.

- Tổ chức cơ học: Một thiết kế tổ chức cứng nhắc và được kiểm soát chặt chẽ.

Ví dụ: Bệnh viện, trường học, cơ quan chính phủ...

- Tổ chức hữu cơ: Một thiết kế tổ chức có tính thích ứng cao và linh hoạt.

Ví dụ: Doanh nghiệp tư nhân...

Bảng so sánh giữa tổ chức cơ học và tổ chức hữu cơ

Tổ chức cơ học	Tổ chức hữu cơ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chuyên môn hóa cao;</li><li>• Bộ phận hóa cứng nhắc;</li><li>• Chuỗi lệnh rõ ràng;</li><li>• Khoảng kiểm soát hẹp;</li><li>• Tập trung hóa;</li><li>• Chính thức hóa cao.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Các đội chéo chức năng;</li><li>• Các nhóm phân cấp chéo;</li><li>• Dòng thông tin tự do;</li><li>• Phạm vi kiểm soát rộng;</li><li>• Phân quyền;</li><li>• Chính thức hóa thấp.</li></ul>

## 5.2. VAI TRÒ CỦA CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

- Xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản lý cùng với cơ chế vận hành, phối hợp giữa các bộ phận. Từ đó, có thể nâng cao hiệu quả hoạt động, giảm tối đa sự lãng phí trong việc vận hành hoạt động của bộ máy tổ chức.
- Nhằm phát huy cao nhất các tiềm năng và khả năng của từng thành viên.
- Đảm bảo tính hiệu lực và hiệu quả của hoạt động quản lý. Một tổ chức có phát triển hoàn thiện và từng bước đạt được thành công đều phải dựa vào chức năng tổ chức quản lý logic.

## 5.3. THIẾT KẾ HOẠT ĐỘNG TỔ CHỨC

Sáu yếu tố của quy trình thiết kế hoạt động tổ chức

5.3.1

Chuyên môn hóa  
công việc

5.3.2

Phòng ban (bộ phận)  
cấu trúc hóa

5.3.3

Chuỗi mệnh lệnh

5.3.4

Phạm vi quản lý

5.3.5

Tập trung và phân tán  
quyền lực

5.3.6

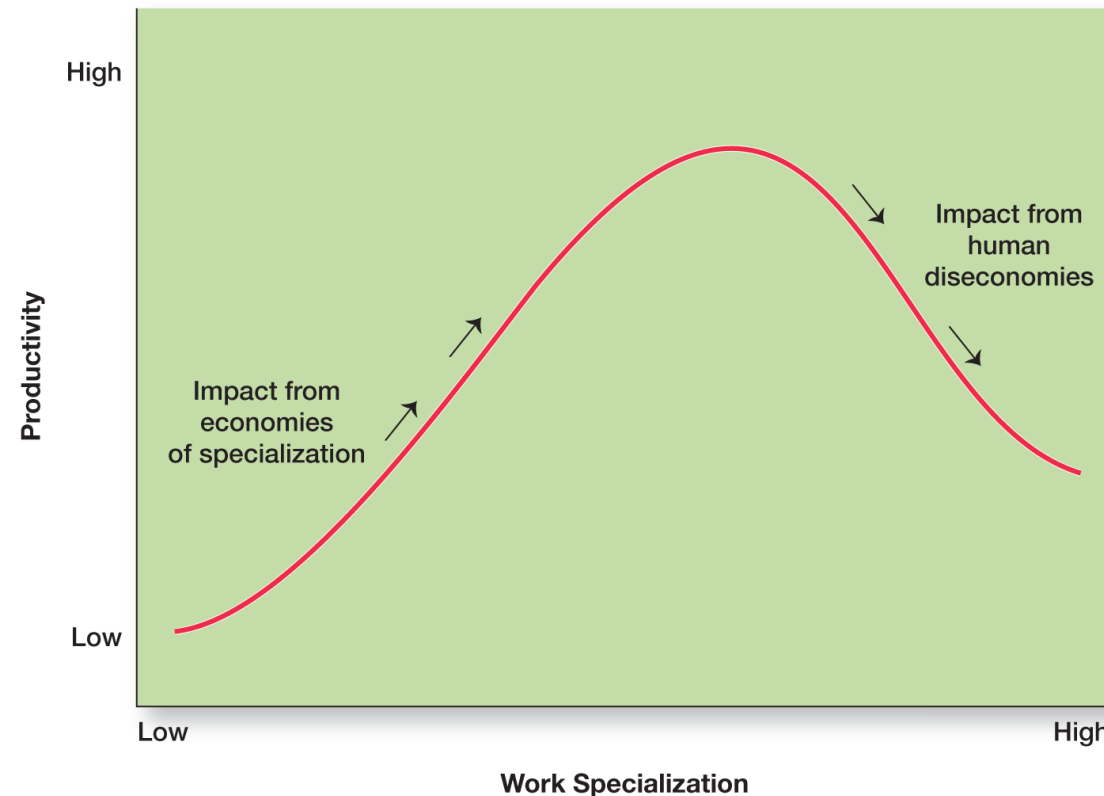
Quy chuẩn hóa/  
Chính thức hóa

### 5.3.1. CHUYÊN MÔN HOÁ CÔNG VIỆC (WORK SPECIALIZATION)

#### Chuyên môn hoá công việc (Work specialization)

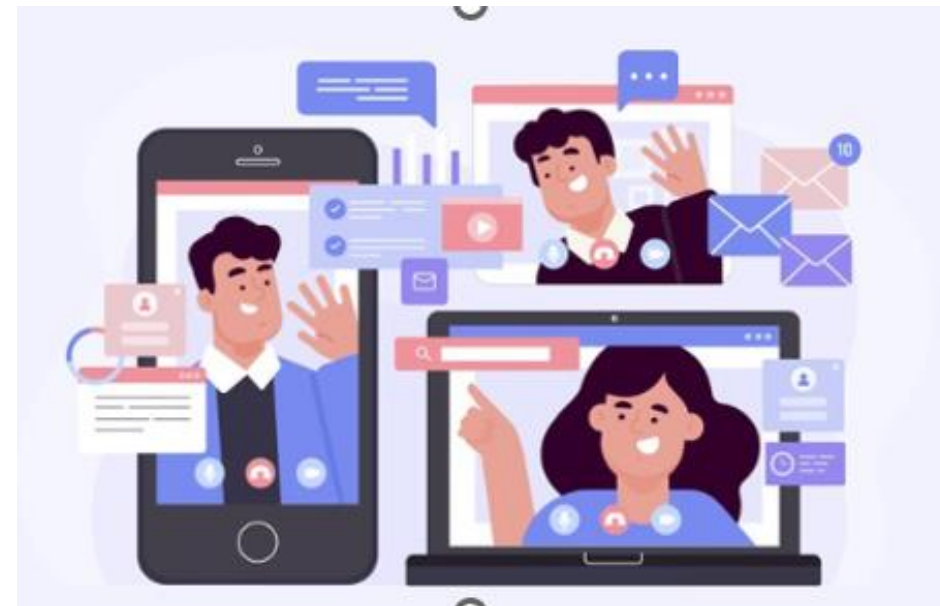
- Chia nhỏ hoạt động công việc (work activities) ra thành các nhiệm vụ công việc nhỏ.
- Từng nhân viên tập trung vào thực hiện một số nhiệm vụ thay vì toàn bộ hoạt động công việc.
- Tăng năng suất đầu ra và chất lượng sản phẩm, nhưng cũng có ảnh hưởng tới tâm lý - xã hội tới người lao động.

*Nguồn: Robbins & Coulter (2018)*



Phân công lao động, năng suất và ảnh hưởng tới con người.

- Nhóm/lớp của bạn cần chuẩn bị cho một chuyến đi dã ngoại trong ngày tại một khu vực gần trung tâm Hà Nội.
- Hãy xác định những nhiệm vụ cần thực hiện cho chuyến đi đó và phân công cho các thành viên trong nhóm/ lớp?



### 5.3.2. PHÒNG BAN (BỘ PHẬN) CẤU TRÚC HOÁ (DEPARTMENTALIZATION)

- Các công việc nhỏ (separate job tasks) được nhóm lại cùng nhau để công việc được hoàn thành trong sự liên kết và điều phối.
- Có 5 loại hình thiết kế phòng ban/bộ phận chính: (1) chức năng, (2) địa bàn địa lý, (3) sản phẩm, (4) quy trình hoặc (5) khách hàng, nhóm khách hàng đặc thù.
- Xu hướng kết hợp/ có cả 5 loại thiết kế phòng ban, hoặc xuyên chức năng phòng ban (cross-functional team).

*Nguồn: Robbins & Coulter (2018)*



**Câu 1: Xây dựng cơ cấu của tổ chức là: Chọn phương án trả lời đúng nhất.**

- A. sự hình thành sơ đồ tổ chức.
- B. xác lập mối quan hệ hàng ngang giữa các đơn vị.
- C. xác lập mối quan hệ hàng dọc giữa các đơn vị.
- D. hình thành cơ cấu tổ chức, xác lập mối quan hệ hàng ngang và hàng dọc giữa các đơn vị.

Hãy tìm website một doanh nghiệp, xem phần giới thiệu, cơ cấu tổ chức, và nhận biết doanh nghiệp đó đang cấu trúc hoá hoạt động và tổ chức của mình theo những cách nào?



- **Chuỗi mệnh lệnh:** Đường quyền kéo dài từ các cấp tổ chức cao hơn đến các cấp thấp nhất, làm rõ ai báo cáo cho ai.
- **Quyền hạn:** Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình ra quyết định và đòi hỏi sự tuân thủ quyết định, gắn liền với một vị trí quản lý nhất định trong cơ cấu tổ chức.
- **Quyền hạn trực tuyến:** Quyền hạn cho phép nhà quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới.
- **Quyền hạn tham mưu:** Các vị trí với một số quyền hạn đã được tạo ra để hỗ trợ, trợ giúp và tư vấn cho những người nắm giữ quyền hạn trực tuyến (quyền cung cấp lời khuyên và dịch vụ cho các nhà quản lý khác).
- **Trách nhiệm:** Nghĩa vụ hoặc kỳ vọng thực hiện bất kỳ nhiệm vụ nào được giao.
- **Nguyên tắc “thống nhất mệnh lệnh”:** Nguyên tắc quản lý mà mỗi người chỉ nên báo cáo cho một người quản lý.

Jennifer, người đang đứng đầu chương trình tuyển dụng trong khuôn viên trường của công ty mà cô ấy đang làm việc, nhận được lệnh ngay lập tức từ người đứng đầu tiếp thị của tổ chức. Ông Rupesh yêu cầu cô chỉ tuyển những ứng viên có kinh nghiệm hai năm trong lĩnh vực tiếp thị và cung cấp cho họ gói cao hơn.

Một lúc sau, khi cô ấy chuẩn bị bước vào khuôn viên trường, cô ấy nhận được một cuộc gọi khác từ giám đốc nhân sự, người yêu cầu cô ấy thuê những ứng viên không có kinh nghiệm. Ông cho cô ấy logic rằng những ứng viên như vậy sẽ mong đợi các gói thấp hơn so với những ứng viên có kinh nghiệm trong ngành.

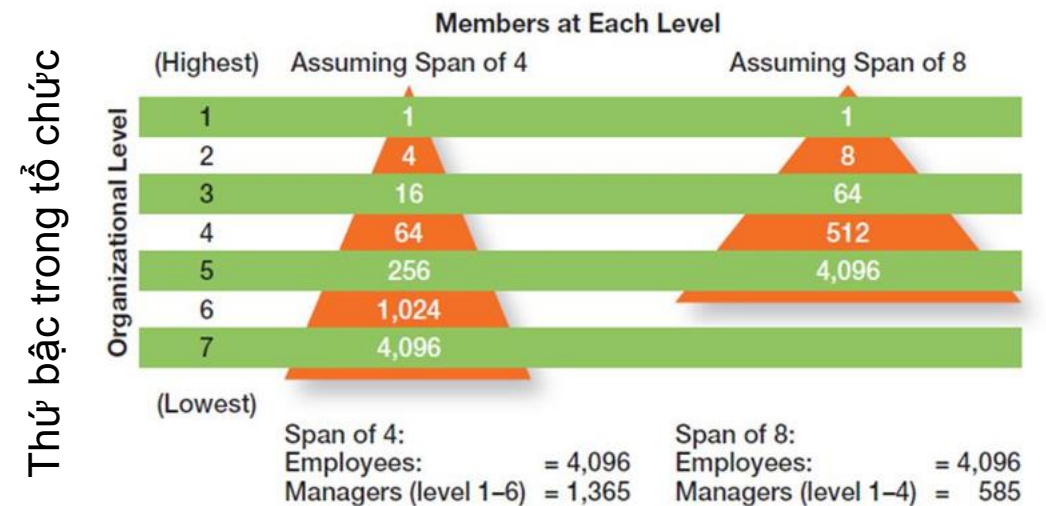
Theo các em Jennifer phải làm gì và nghe theo chỉ thị của ai? Chỉ thị của ai nên được ưu tiên?



### 5.3.4. PHẠM VI QUẢN LÝ (SPAN OF CONTROL)

- **Phạm vi quản lý:** Số lượng nhân viên mà một vị trí quản lý có thể quản lý một cách hiệu quả và hiệu lực.
- Tiếp cận truyền thống là 5-6 nhân viên/quản lý. Khoảng kiểm soát trung bình là 9,7 nhân viên, tăng cao là 11,4 nhân viên.
- Tiếp cận hiện đại mở rộng tùy theo: kỹ năng và năng lực nhân viên, hệ thống quy trình, kỹ thuật, văn hoá tổ chức, phong cách lãnh đạo.
- Liên quan tới hệ thống thang bảng lương/thưởng và ngân sách lương/thưởng, chế độ.

Số lượng trong từng thang bậc tổ chức



Tương phản của phạm vi quản lý

*Nguồn: Robbins & Coulter (2018)*

### 5.3.5. TẬP TRUNG VÀ PHÂN TÁN QUYỀN LỰC (CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION )

- **Tập trung quyền lực:** Xu hướng tập trung và duy trì quyền lực và quyền hạn trong tổ chức vào tay các nhà quản trị cấp cao.
- **Phân tán quyền lực:** Quá trình phân chia quyền lực và quyền hạn trong tổ chức cho cán bộ quản trị cấp thấp hơn.
- Phân biệt có tính chất tương đối, tùy theo vấn đề, hoàn cảnh, tổ chức.
- Xu hướng trao/giao quyền cho nhân viên (employee empowerment) – ví dụ về MBO.

*Nguồn: Robbins & Coulter (2018)*

**Câu 2: Mức độ phân quyền càng lớn khi ...**

- A. phần lớn các quyết định được đề ra ở cấp cơ sở.
- B. phần lớn các quyết định được đề ra ở cấp cao.
- C. có nhiều cấp quản trị.
- D. các cấp quản trị cao hơn được đề ra nhiều loại quyết định.

### 5.3.5. TẬP TRUNG VÀ PHÂN TÁN QUYỀN LỰC (CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION )

Những yếu tố ảnh hưởng đến sự tập trung hay phân tán quyền lực:

- Chi phí của các quyết định: Chi phí càng cao thì càng tập trung quyền lực.
- Sự thống nhất về chính sách: là cơ sở để so sánh tính hiệu quả từ đó quyết định tập trung hay phân tán quyền lực.
- Văn hóa công ty: Công ty có bầu không khí cởi mở, nhân viên được khuyến khích tham gia vào quá trình ra quyết định → phân tán.
- Sự sẵn sàng của nhà quản trị: Nhà quản trị sẵn sàng chấp nhận lỗi lầm của nhân viên → sẵn sàng ủy quyền và giao nhiệm vụ.
- Cơ chế kiểm soát: Cơ chế kiểm soát hiệu quả → ủy quyền.
- Môi trường: Các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài đều tác động đến phân quyền, ủy quyền.



### 5.3.5. TẬP TRUNG VÀ PHÂN TÁN QUYỀN LỰC (CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION )

Những lợi điểm của sự phân tán quyền lực:

- Nhà quản trị có nhiều thời gian để phát triển các kế hoạch và chiến lược chung cho tổ chức.
- Giúp phát triển kỹ năng cho cấp dưới.
- Cấp dưới có thể đưa ra những quyết định phù hợp hơn, nhanh hơn.
- Phân tán quyền lực nuôi dưỡng nhiệt tình và làm giảm áp lực thành thích giữa các nhà quản trị.

**Câu 3: Xu hướng quyền lực nào được sử dụng phổ biến hiện nay trong các cơ cấu tổ chức của một tổ chức?**

- A. Phân quyền.
- B. Tập quyền.
- C. Chuyên quyền.
- D. Bậc thang.

### 5.3.5. TẬP TRUNG VÀ PHÂN TÁN QUYỀN LỰC (CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION )

#### Ủy quyền

Khái niệm ủy quyền

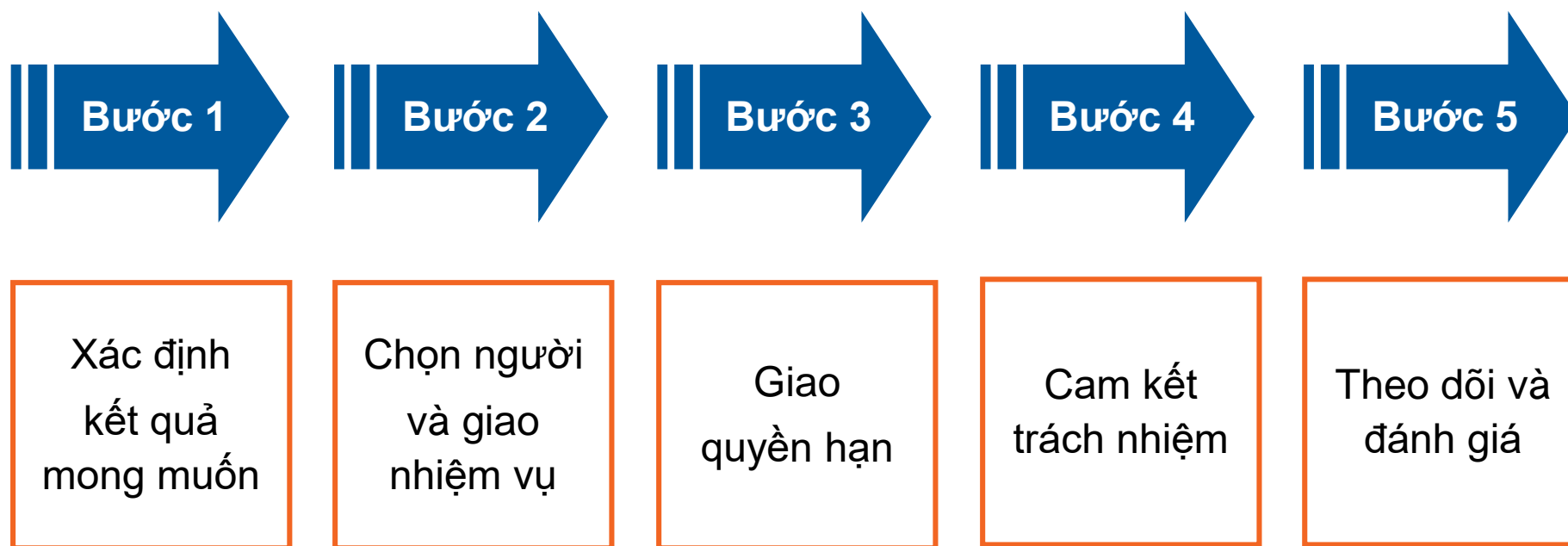
Quy trình ủy quyền

Các nguyên tắc ủy quyền

Một số lưu ý khi thực hiện việc ủy quyền

### 5.3.5. TẬP TRUNG VÀ PHÂN TÁN QUYỀN LỰC (CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION )

**Khái niệm:** Ủy quyền là giao phó quyền hạn và trách nhiệm cho người khác để họ thay quyền thực hiện những công việc nhất định.



### 5.3.5. TẬP TRUNG VÀ PHÂN TÁN QUYỀN LỰC (CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION )

#### **Các nguyên tắc ủy quyền**

- Nguyên tắc ủy quyền theo mục tiêu;
- Nguyên tắc ủy quyền theo chức năng;
- Nguyên tắc bậc thang;
- Nguyên tắc về sự tương ứng giữa quyền hạn và trách nhiệm;
- Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm.

### 5.3.5. TẬP TRUNG VÀ PHÂN TÁN QUYỀN LỰC (CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION )

Một số chú ý khi thực hiện việc ủy quyền

- Thực sự giao quyền cho cấp dưới để họ hoàn thành nhiệm vụ;
- Xây dựng và duy trì hệ thống thông tin mở giữa cấp trên và cấp dưới;
- Cấp trên phải thực sự nắm được mục tiêu, yêu cầu của công việc, năng lực, ý thức của nhân viên;
- Cấp trên phải tin tưởng và cho phép cấp dưới mắc sai lầm;
- Thiết lập hệ thống kiểm tra để đánh giá hiệu quả việc ủy quyền. Không có ủy quyền vĩnh viễn;
- Ủy quyền bằng văn bản.

### 5.3.6. QUY CHUẨN HOÁ/CHÍNH THỨC HÓA (FORMALIZATION)

- **Quy chuẩn hóa** đề cập đến cách thức tiêu chuẩn hóa các công việc của tổ chức và mức độ mà hành vi của nhân viên được hướng dẫn bởi các quy tắc và thủ tục.
- Trong tổ chức được chính thức hóa cao, có các bản mô tả công việc rõ ràng, nhiều quy tắc tổ chức và các thủ tục được xác định rõ ràng bao gồm các quy trình làm việc.
- Nhân viên có ít quyền quyết định về những gì được hoàn thành, khi nào hoàn thành và cách thức hoàn thành. Tuy nhiên, ở những nơi ít chính thức hóa hơn, nhân viên có nhiều quyền quyết định hơn trong cách họ làm việc.
- Mặc dù một số chính thức hóa là cần thiết cho sự nhất quán và kiểm soát, nhiều tổ chức ngày nay ít dựa vào các quy tắc nghiêm ngặt và tiêu chuẩn hóa để hướng dẫn và điều chỉnh hành vi của nhân viên.

## 5.4. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN THIẾT KẾ HOẠT ĐỘNG TỔ CHỨC

Strategy and Structure/Chiến lược và Cấu trúc

Size and Structure/Kích thước và Cấu trúc

Technology and Structure/Công nghệ và Cấu trúc

Environmental Uncertainty and Structure/Sự không chắc chắn về môi trường và Cấu trúc



## 5.5. THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC

5.5.1

Thiết kế tổ chức truyền thống

5.5.2

Thiết kế tổ chức linh hoạt/hiện đại

## 5.5. THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC

Thiết kế tổ chức truyền thống (Traditional organizational designs )	Thiết kế tổ chức linh hoạt/hiện đại (Flexible organizational designs )
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cấu trúc đơn giản/Simple structure;</li><li>• Cấu trúc theo chức năng/Functional structure;</li><li>• Cấu trúc theo lĩnh vực kinh doanh (Divisional structure)/Cấu trúc theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU – Strategic Business Unit).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cấu trúc theo sản phẩm/Product-Team structure;</li><li>• Cấu trúc theo khu vực địa lý/Geographic structure</li><li>• Cấu trúc ma trận/Matrix structure;</li><li>• Cấu trúc dự án/Project structure;</li><li>• Tổ chức không ranh giới/Boundaryless organization;</li><li>• Tổ chức ảo/Virtual organization;</li><li>• Nhóm tác chiến/Task force or ad hoc committee;</li><li>• Làm việc từ xa/Telecommuting.</li></ul>

- **Cấu trúc đơn giản** là một thiết kế tổ chức với ít bộ phận hóa, phạm vi kiểm soát rộng, quyền hạn tập trung và ít chính thức hóa.
- **Cấu trúc chức năng** là một thiết kế tổ chức nhóm các chuyên ngành nghề nghiệp tương tự hoặc có liên quan với nhau.
- **Cấu trúc theo lĩnh vực kinh doanh/Cấu trúc theo đơn vị kinh doanh chiến lược** là thiết kế tổ chức được tạo thành từ các đơn vị hoặc bộ phận riêng biệt, bán tự trị.

### 5.5.1. THIẾT KẾ TỔ CHỨC TRUYỀN THÔNG

Cấu trúc	Điểm mạnh	Điểm yếu
Cấu trúc đơn giản (Simple structure)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nhanh;</li><li>• Linh hoạt;</li><li>• Tiết kiệm;</li><li>• Rõ trách nhiệm giải trình.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chuyên quyền;</li><li>• Không phù hợp khi tổ chức tăng trưởng quy mô.</li></ul>
Cấu trúc theo chức năng (Functional structure)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chuyên môn hoá sâu;</li><li>• Khả năng điều phối nội bộ tốt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quá tập trung lĩnh vực hẹp;</li><li>• Thiếu kết nối và thấu hiểu bộ phận khác.</li></ul>
Cấu trúc theo lĩnh vực kinh doanh (Divisional structure)/ Cấu trúc theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU – Strategic Business Unit)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tập trung vào kết quả;</li><li>• Động lực cao cho nhà quản trị.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tăng hoạt động và chi phí.</li></ul>

### Một số kiểu tổ chức truyền thông

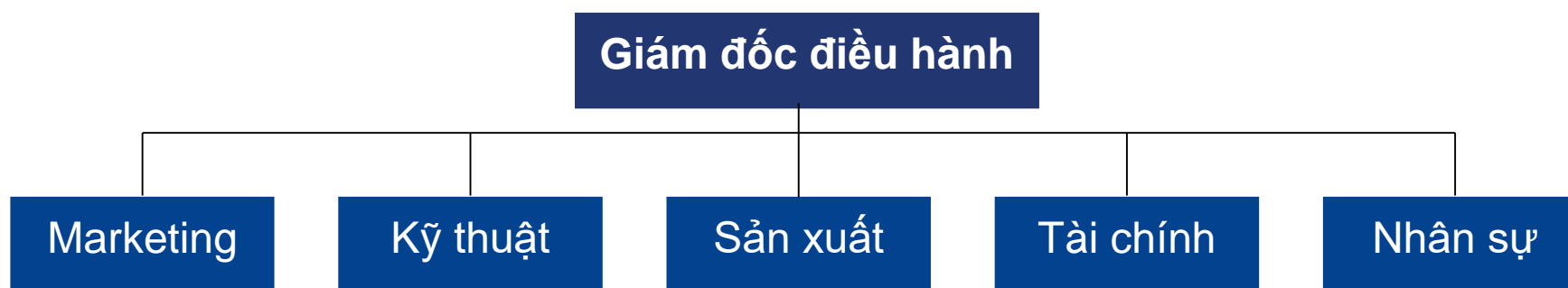
#### 1. Mô hình cơ cấu tổ chức theo cấu trúc đơn giản (Simple structure)

Đây là cơ cấu tổ chức, cơ bản và đơn giản nhất. Quyền hạn trong tổ chức được thực hiện theo kênh liên hệ đường thẳng. Người thừa hành mệnh lệnh chỉ nhận mệnh lệnh qua một cấp trên trực tiếp và chỉ thi hành mệnh lệnh của người đó mà thôi.



- **Ưu điểm:** Cơ cấu này có sự thống nhất cao, rõ ràng về quyền ra lệnh và trách nhiệm từ lãnh đạo cấp cao đến cấp cuối cùng.
- **Nhược điểm:**
  - 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.
  - Việc phối hợp, hợp tác công việc giữa các bộ phận hoặc cá nhân ngang quyền thường bị chậm trễ do các thông tin và chỉ thị đi theo đường vòng, truyền từ lãnh đạo xuống để tiện cho việc truyền mệnh lệnh theo nguyên tắc trực tuyến.

### 2. Mô hình cơ cấu tổ chức theo chức năng



#### Đặc điểm:

- Cơ cấu thể hiện sự gộp nhóm những con người trên cơ sở kinh nghiệm và chuyên môn chung, hình thành các bộ phận chức năng riêng biệt, theo đó một cá nhân chỉ nhận lệnh từ một lãnh đạo bộ phận duy nhất trực tiếp quản lý.
- Bản chất của cơ cấu tổ chức chức năng là theo phân quyền hàng dọc, lãnh đạo cao hơn có quyền ra lệnh và buộc cấp dưới trực thuộc ngành dọc thực hiện công việc theo yêu cầu và chỉ dẫn của mình.

- **Ưu điểm:**

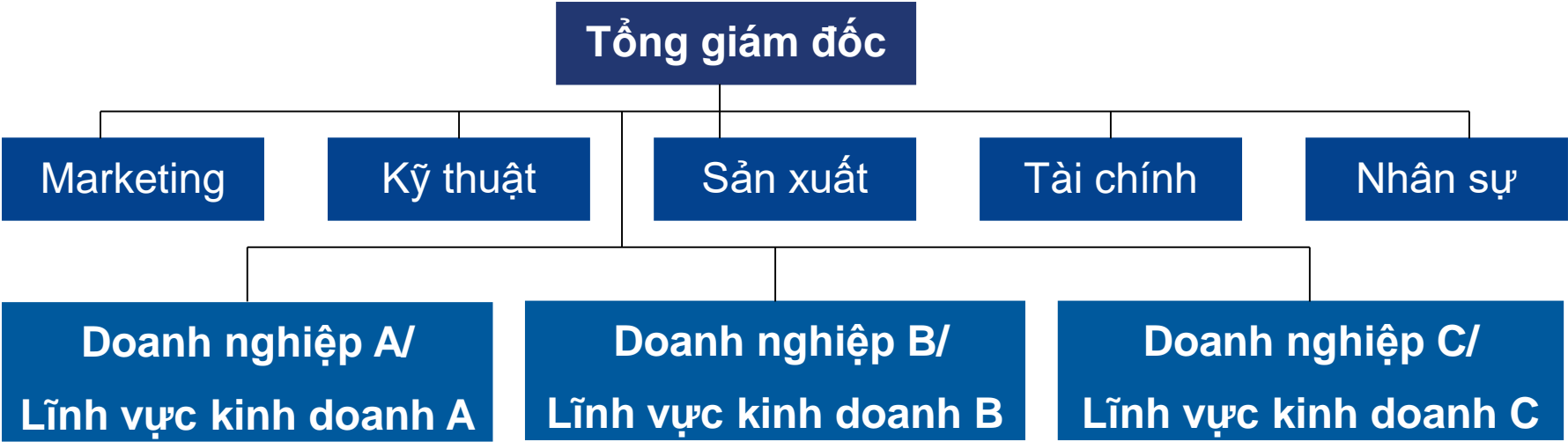
- Thu hút được nhiều cá nhân có trình độ, kỹ năng và chuyên môn.
- Giúp quá trình làm việc trở nên hiệu quả, giảm chi phí, linh hoạt trong thực hiện công việc.
- Giúp các nhà quản trị giảm bớt trách nhiệm và khả năng kiểm soát tốt hơn các hoạt động của tổ chức. Việc thực hiện hoạt động quản trị trở nên dễ dàng hơn với các nhóm khác nhau chuyên môn hoá các nhiệm vụ khác nhau và được quản lý tách biệt nhau.

- **Nhược điểm:**

Nhược điểm chủ yếu của cơ cấu chức năng là người lãnh đạo cao nhất tổ chức khó có thể phối hợp được tất cả mệnh lệnh của họ, dẫn đến tình trạng người thừa hành trong một lúc có thể phải nhận nhiều mệnh lệnh từ các cấp chức năng khác nhau, thậm chí các mệnh lệnh lại trái ngược nhau.



3. Mô hình cơ cấu tổ chức theo lĩnh vực kinh doanh/theo đơn vị kinh doanh chiến lược



**Đặc điểm:** Người lãnh đạo cấp cao của tổ chức được sự giúp đỡ của các bộ phận chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo cấp cao nhất vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi tổ chức.

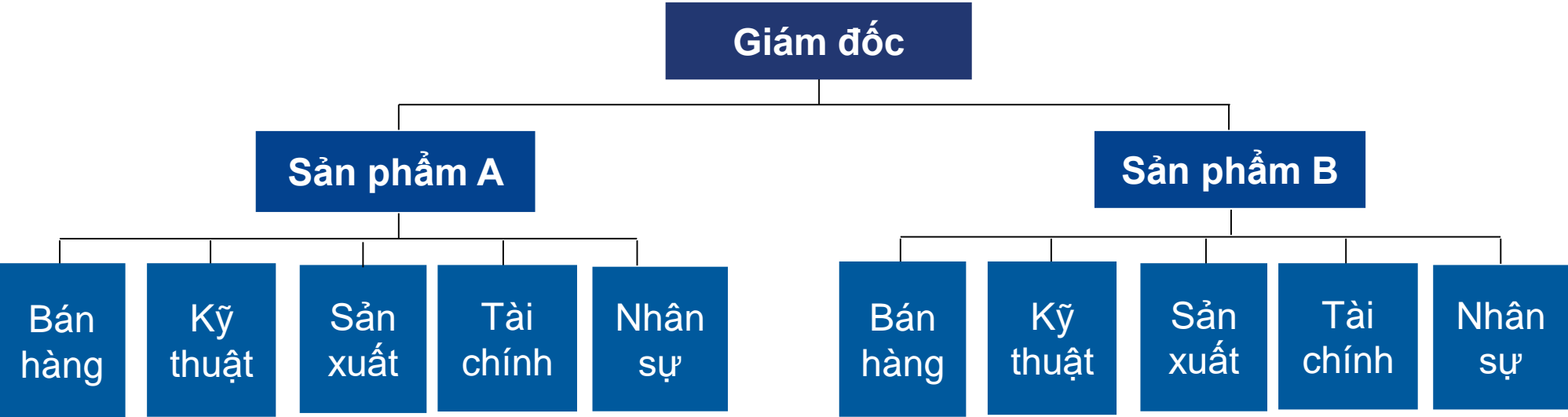
Chính vì vậy, trong mô hình cơ cấu tổ chức này vẫn đạt được tính thống nhất trong mệnh lệnh, nâng cao được chất lượng các loại quyết định quản lý. Mô hình này được áp dụng khá phổ biến cho các doanh nghiệp tại Việt Nam.

- **Ưu điểm:** Cơ cấu này phát huy được ưu điểm của cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng.
- **Nhược điểm:**
  - Cơ cấu này vẫn phát sinh những ý kiến tham mưu, đề xuất khác nhau, không thống nhất giữa các bộ phận chức năng.
  - Sự liên lạc và hỗ trợ trong tổ chức trở nên phức tạp, vì vậy khó phối hợp những lĩnh vực chức năng khác nhau, đặc biệt nếu tổ chức luôn phải điều chỉnh để phù hợp với môi trường bên ngoài.

**Câu 4: Công ty và các doanh nghiệp nên lựa chọn cơ cấu tổ chức như thế nào?**

- A. Cơ cấu tổ chức theo chức năng.
- B. Cơ cấu tổ chức theo trực tuyến.
- C. Cơ cấu tổ chức trực tuyến tham mưu.
- D. Cơ cấu tổ chức phù hợp với thực tế của doanh nghiệp.

1. Mô hình cơ cấu tổ chức theo sản phẩm



**Đặc điểm:** Mô hình cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hay dịch vụ phân chia tổ chức thành những đơn vị chuyên trách thiết kế, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm hay dịch vụ nhất định.

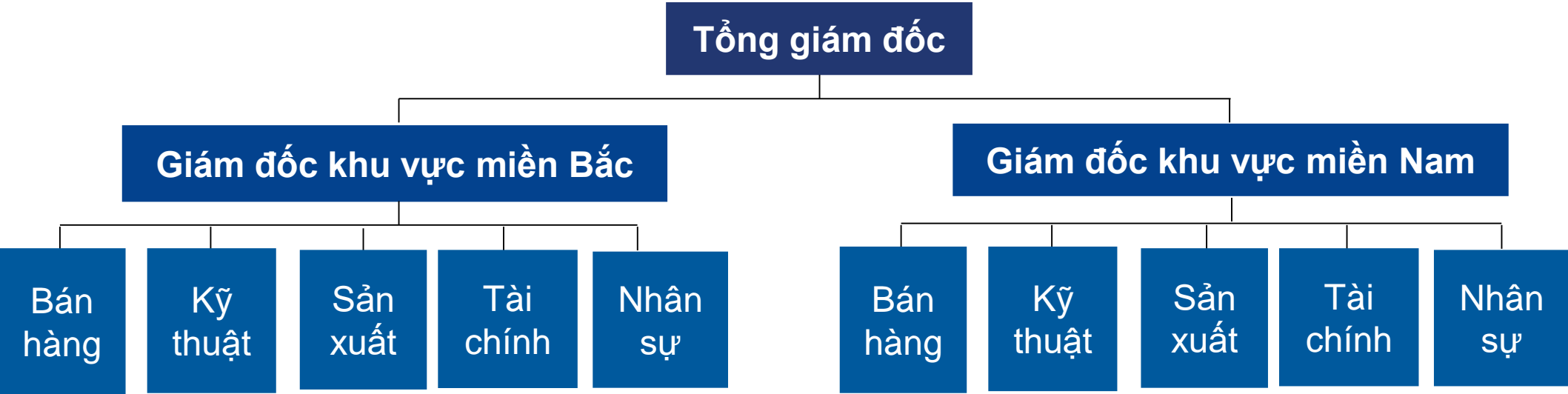
- **Ưu điểm:**

- Cơ cấu này giúp gia tăng sự chuyên môn hóa.
- Nhà quản trị có thể duy trì tính linh hoạt, phản ứng kịp thời với những thay đổi về nhu cầu tiêu dùng và biến động của môi trường, do chú trọng vào một vài sản phẩm cụ thể.
- Nhà quản trị sẽ xác định khá chính xác các yếu tố: Chi phí, lợi nhuận những vấn đề cần giải quyết và khả năng thành công của mỗi tuyến sản phẩm. Đồng thời, cho phép mỗi bộ phận có thể phát huy tối đa khả năng cạnh tranh hay lợi thế chiến lược của sản phẩm.

- **Nhược điểm:**

- Mô hình cơ cấu tổ chức theo sản phẩm là rất khó phối hợp hoạt động giữa các bộ phận sản phẩm.
- Việc điều động và chuyển nhân sự trong nội bộ từng tuyến sản phẩm là khó khăn vì nhân sự đã được chuyên môn hóa sản phẩm.

2. Mô hình cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý



**Đặc điểm:** Mô hình cơ cấu tổ chức theo địa lý được sử dụng ở các doanh nghiệp hoạt động ở nhiều khu vực địa lý khác nhau. Tại mỗi khu vực địa lý, sẽ có những nhà quản trị đứng đầu đảm nhiệm tất cả các chức năng thay vì phân chia các chức năng hay tập hợp mọi việc về bộ phận trung tâm.

- **Ưu điểm:**

- Cơ cấu này thích hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường, do có bộ phận quản lý theo từng khu vực địa lý.
- Các yếu tố liên quan đến sản phẩm và dịch vụ luôn được xác định rõ trên từng địa bàn cụ thể.

- **Nhược điểm:**

- Cơ cấu tổ chức này chưa tối đa hóa hiệu quả các kỹ năng và nguồn lực của tổ chức do sự phân tán trên khu vực địa lý khác nhau.
- Dễ tạo ra sự tranh chấp các nguồn lực giữa các khu vực địa lý, nếu không có chính sách rõ ràng từ phía hội sở chính của doanh nghiệp.
- Có sự giới hạn khả năng giải quyết vấn đề trong phạm vi một sản phẩm, dịch vụ.

**Câu 5: Một tổ chức với đặc điểm là phạm vi hoạt động toàn cầu hay quốc tế thì cơ cấu tổ chức hợp lý là gì?**

- A. Cơ cấu chức năng.
- B. Cơ cấu trực tuyến.
- C. Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý.
- D. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm.



## 5.5.2. THIẾT KẾ TỔ CHỨC LINH HOẠT/ HIỆN ĐẠI

Cấu trúc theo sản phẩm/ Product-Team structure	Một cơ cấu tổ chức trong đó toàn bộ tổ chức được tạo thành các nhóm làm việc liên quan đến một sản phẩm cụ thể.
Cấu trúc theo khu vực địa lý/ Geographic structure	Một cơ cấu tổ chức mà tại mỗi khu vực địa lý sẽ có những nhà quản trị đứng đầu đảm nhiệm tất cả các chức năng thay vì phân chia các chức năng hay tập hợp mọi việc về bộ phận trung tâm.
Cấu trúc ma trận/ Matrix structure	Một cơ cấu tổ chức phân công các chuyên gia từ các bộ phận chức năng khác nhau làm việc trên một hoặc nhiều dự án.
Cấu trúc dự án/ Project structure	Một cơ cấu tổ chức trong đó nhân viên liên tục làm việc trong các dự án.
Tổ chức không ranh giới/ Boundaryless organization	Một tổ chức có thiết kế không được xác định bởi hoặc bị giới hạn bởi các ranh giới ngang, dọc hoặc bên ngoài được áp đặt bởi một cấu trúc được xác định trước.
Tổ chức ảo/ Virtual organization	Một tổ chức bao gồm một lượng nhỏ nhân viên toàn thời gian và chuyên gia bên ngoài tạm thời được thuê khi cần thiết để làm việc trong các dự án.
Nhóm tác chiến/Task force or ad hoc committee	Một ủy ban hoặc nhóm tạm thời được thành lập để giải quyết một vấn đề ngắn hạn cụ thể ảnh hưởng đến một số bộ phận.
Làm việc từ xa/ Telecommuting	Một sắp xếp công việc trong đó nhân viên làm việc tại nhà và được liên kết với nơi làm việc bằng máy tính.

## 5.6. LỰA CHỌN CƠ CẤU TỔ CHỨC PHÙ HỢP

Một cơ cấu tổ chức không thể phù hợp với mọi doanh nghiệp. Thế nên, việc chọn một cơ cấu phù hợp với chiến lược công ty, môi trường kinh doanh và cho phép doanh nghiệp của bạn hoạt động tối ưu là vô cùng quan trọng.



Các doanh nghiệp cũng có những thay đổi trong cơ cấu dựa trên văn hóa của mình, bao gồm:

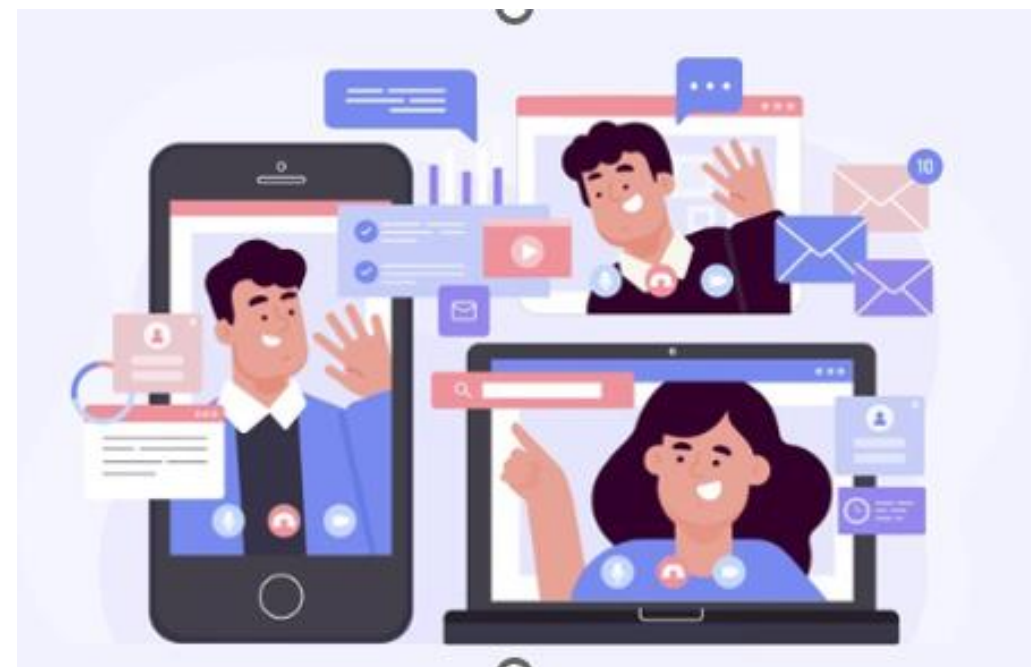
- **Quản lý kiểu ma trận:** Trong cách tổ chức này, thành viên các ban khác nhau (nghiên cứu/ phát triển, sản xuất, bán hàng và tài chính) sẽ cùng nhau làm việc trong một dự án hay sản phẩm và cùng báo cáo với một nhà quản trị duy nhất. Cách này hoàn toàn khác với cơ cấu thang bậc truyền thống, khi tất cả các nhân viên có nhiệm vụ giống nhau sẽ được gộp vào để làm việc cùng nhau và quản lý theo một lớp.
- **Lý do lựa chọn:** Cơ cấu này phá vỡ hệ thống phòng ban và có thể tăng cường trao đổi thông tin giữa các phòng ban khác nhau, nhờ vậy, các thành viên sẽ hiểu rõ hơn về khó khăn của các nhóm khác. Ngoài ra, kiểu quản lý này cũng giúp các thành viên phát triển nhiều kỹ năng. Tuy nhiên, điều này có thể khiến nhiều người bối rối khi có quá nhiều cấp trên và nhiều ưu tiên công việc khác nhau.

- **Quản lý theo trung tâm lợi nhuận:** Cơ cấu này dựa trên năng lực của cả nhóm để đạt được mục tiêu. Ví dụ như, trong một chuỗi siêu thị, mỗi địa điểm sẽ có một trung tâm lợi nhuận độc lập với khoảng 10 nhóm tự quản lý. Nhóm trưởng của các nhóm này cũng sẽ hoạt động như những nhóm riêng biệt trong cả công ty.
- **Lý do lựa chọn:** Phương thức này thường hoạt động tốt trong các khu vực tự trị hoặc được nhượng quyền kinh doanh. Mỗi nhóm có thể được đánh giá dựa trên số tiền họ đóng góp cho lợi nhuận ròng và các mô hình thành công có thể được nhân rộng.

- **Quản lý mạng lưới:** Cách này thường hiệu quả khi nhân viên công ty làm việc với rất nhiều nguồn liên hệ bên ngoài, trong đó mỗi người sẽ quản lý một nhóm các mối quan hệ. Phương thức này đã cung cấp một kiểu hội nhập theo chiều dọc cho một nhà bán lẻ vốn không có một nhà máy nào, nhưng nhờ chỉ thuê nhân công ngoài mà có thể sản xuất các sản phẩm quần áo cho 800 nhà cung cấp của mình.
- **Lý do lựa chọn:** Cách tổ chức này phù hợp với các chủ doanh nghiệp nhỏ thường phải làm việc với nhiều nhà cung cấp bên ngoài phụ trách các mảng quan trọng trong kinh doanh của họ, bao gồm phát triển, sản xuất, bán hàng hay dịch vụ.

- **Quản lý ảo:** Phương thức này rất phổ biến với các doanh nghiệp nhỏ sử dụng nhiều nhân viên tự do hay lao động tạm thời để hoàn thành một dự án. Mặc dù đây không phải là một cơ cấu tổ chức chính thức, nó có thể hoạt động qua mạng lưới thiết bị điện tử kết nối Internet và giúp doanh nghiệp tuy nhỏ nhưng vẫn có thể hoạt động ở các thị trường lớn.
- **Lý do lựa chọn:** Cách tổ chức này hay được dùng bởi các doanh nghiệp nhỏ muốn duy trì số lượng nhân viên thấp và thuê nhân công bên ngoài để thực hiện một dự án theo yêu cầu khách hàng. Khi dự án kết thúc thì sự hợp tác với nhân viên ngoài cũng chấm dứt. Đặc biệt phù hợp với các công ty phát triển mạnh mẽ kênh thương mại điện tử.

Nhiều tổ chức ngày nay cung cấp telecommuting (làm việc từ xa) như một lựa chọn cho nhân viên. Tuy nhiên, có nhiều thách thức trong việc quản lý nhân viên làm việc từ xa. Sẽ rất hữu ích cho các tổ chức khi tạo ra các hướng dẫn về thiết bị viễn thông để giúp giải quyết các vấn đề như thời điểm và cách thức duy trì liên lạc với văn phòng. Giả sử bạn là giám đốc của một công ty công nghệ nhỏ và bạn đã quyết định cho phép nhân viên làm việc từ xa. Hãy xem xét một số thách thức bạn có thể gặp phải khi quản lý nhân viên từ xa.



- Chức năng tổ chức nhằm thiết lập ra 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 của tổ chức.
- Cơ cấu tổ chức bao gồm cơ cấu tổ chức truyền thống và hiện đại.
- Trên thực tế, tổ chức có thể lựa chọn phương pháp thiết kế truyền thống hoặc thiết kế hiện đại, đồng thời lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp nhất trong tùy tình hình thực tiễn.