

## CHƯƠNG 7

# TỔ CHỨC

Hoàn thành chương này người học có thể:

1. Định nghĩa được cấu trúc tổ chức và thiết kế bộ máy quản trị.
2. Giải thích tầm quan trọng của việc xây dựng bộ máy quản trị trong một tổ chức.
3. Hiểu được khái niệm về tầm kiểm soát/tầm quản trị.
4. Biết được các cách phân chia bộ phận trong một tổ chức, ưu và nhược điểm của mỗi cách phân chia này và phạm vi áp dụng.
5. Hiểu được các kiểu cơ cấu quản trị, ưu và nhược điểm của mỗi kiểu cơ cấu quản trị và phạm vi áp dụng.
6. Nắm được khái niệm tập quyền và phân quyền trong quản trị và hiểu sự ủy quyền trong quản trị.

## I. Khái niệm và mục tiêu của chức năng tổ chức

### 1.1. Khái niệm

Một khi mục tiêu, các chiến lược và kế hoạch của tổ chức đã được xác định, nhà quản trị cần phải xây dựng một cấu trúc tổ chức hiệu quả nhằm hỗ trợ cho việc đạt được mục tiêu. Chức năng tổ chức đứng ở vị trí thứ hai trong tiến trình quản trị, nhưng nó có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả của tổ chức. Nói cách khác, tổ chức là một trong những hoạt động quan trọng nhất của quản trị. Thật vậy, nhiều công trình nghiên cứu khoa học đã cho thấy 70 - 80% những khiếm khuyết trong việc thực hiện các mục tiêu là do yếu kém của công tác tổ chức. Nhưng chức năng tổ chức được định nghĩa như thế nào? Trong thực tiễn có nhiều cách hiểu khác nhau về thuật ngữ này.

Theo từ điển tiếng Việt của Viện ngôn ngữ thì tổ chức có các nghĩa sau đây:

↳ Làm cho thành một chỉnh thể, có một cấu tạo, một cấu trúc và những chức năng nhất định.

↪ Làm những gì cần thiết để tiến hành một hoạt động nào đó nhằm có được một hiệu quả lớn nhất.

↪ Làm công tác tổ chức cán bộ.

Tổ chức theo từ gốc Hy Lạp ‘Organon’ nghĩa là ‘hài hòa’, từ tổ chức nói lên một quan điểm rất tổng quát “đó là cái đem lại bản chất thích nghi với sự sống”.

Theo Chester I. Barnard thì tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức.

Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weihrich thì công tác tổ chức là “việc nhóm gộp các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu, là việc giao phó mỗi nhóm cho một người quản lý với quyền hạn cần thiết để giám sát nó, và là việc tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu của doanh nghiệp”.

Có thể dẫn ra nhiều quan niệm của các tác giả khác nữa nhưng điều quan trọng là vấn đề chúng ta cần xem xét bản chất của chức năng tổ chức từ góc độ của khoa học quản trị. Tổng hợp từ những khái niệm khác nhau về chức năng tổ chức, chúng ta có thể hiểu bản chất của chức năng tổ chức là thiết kế một cấu trúc tổ chức hiệu quả nhằm đảm bảo cho các hoạt động quản trị đạt được mục tiêu của nó. Nói cách khác, chức năng tổ chức bao gồm các công việc liên quan đến xác định và phân chia công việc phải làm, những người hoặc nhóm người nào sẽ làm việc gì, ai chịu trách nhiệm về những kết quả nào, các công việc sẽ được phối hợp với nhau như thế nào, ai sẽ báo cáo cho ai và những quyết định được làm ra ở cấp nào hay bộ phận nào.

Trong chương này, để có thể hiểu và vận dụng vào công việc quản trị trong thực tiễn, nội dung chức năng tổ chức được xem xét bao gồm việc phân chia và hình thành các bộ phận trong tổ chức, xây dựng cơ cấu tổ chức nhằm xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận, và những cơ sở khoa học để thiết kế cấu trúc tổ chức ví dụ như vấn đề tầm hạn quản trị, tập quyền và phân quyền, và ủy quyền trong quản trị.

## **1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức**

Mục tiêu của công tác tổ chức là gì? Có thể nói mục tiêu tổng quát nhất của công tác tổ chức là thiết kế được một cấu trúc tổ chức vận hành một cách hiệu quả nhằm đạt được những mục tiêu mà tổ chức đã xác định. Cấu trúc tổ chức phù hợp nghĩa là hình thành nên cơ cấu quản trị cho phép sự phối hợp các hoạt động và các nỗ lực giữa các bộ phận và các cấp tốt nhất.

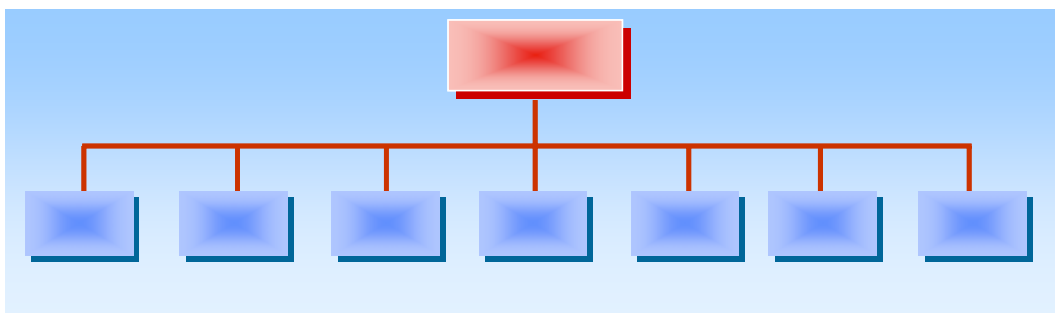
Những mục tiêu cụ thể đối với công việc tổ chức mà các tổ chức thường hay nhắm tới là: (1) Xây dựng một bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực; (2) Xây dựng nếp văn hóa của tổ chức lành mạnh; (3) Tổ chức công việc khoa học; (4) Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức; (5) Phát huy hết

sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn có; (6) Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi cũng như khó khăn ở bên trong và bên ngoài đơn vị.

Cũng như mọi loại mục tiêu quản trị khác, mục tiêu của công tác tổ chức phải khoa học, khả thi, phải phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn. Khác với yêu cầu về các loại mục tiêu quản trị khác, yêu cầu đối với các mục tiêu về tổ chức là phải tuân thủ những qui luật khách quan đặc thù của công tác tổ chức. Ví dụ như qui luật về tầm hạn quản trị, qui luật về cấu trúc tổ chức, qui luật về phân chia quyền hạn, bổ nhiệm, đề cử, đề bạt, thăng chức v.v...

## II. Tầm hạn quản trị

Tầm hạn quản trị, hay còn gọi là tầm hạn kiểm soát, là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển một cách tốt đẹp nhất, nghĩa là quản trị, giao việc, kiểm tra hướng dẫn, lãnh đạo nhân viên dưới quyền một cách thỏa đáng, có kết quả.

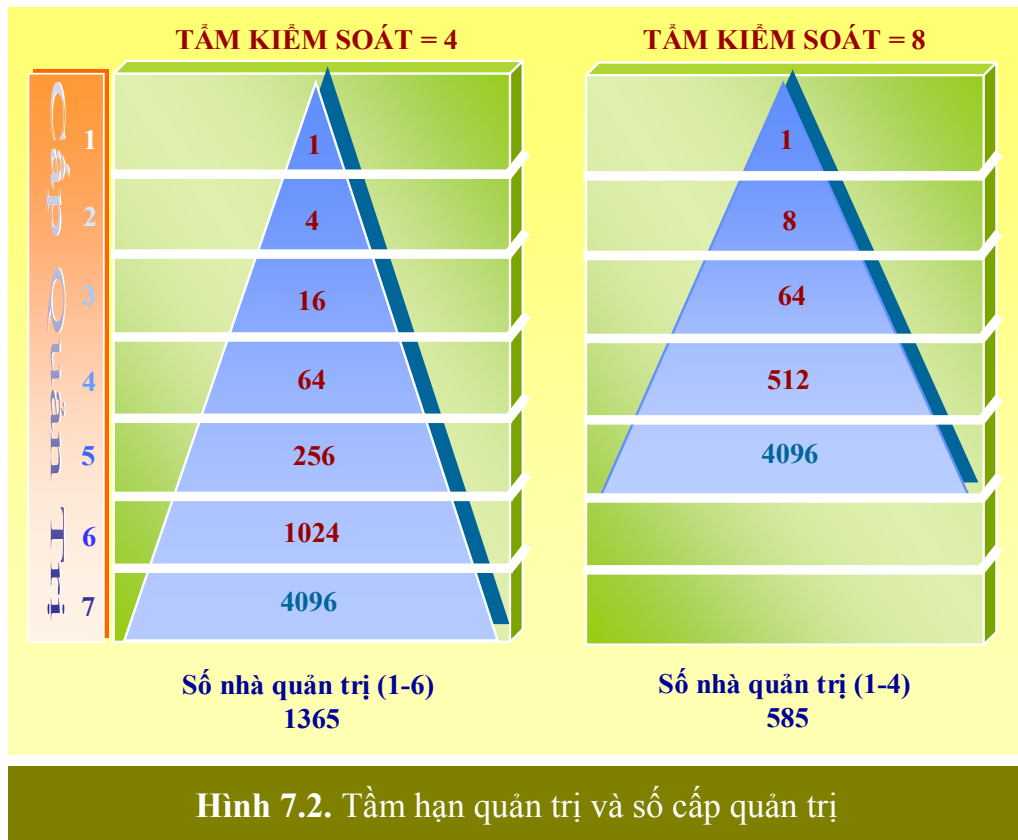


Hình 7.1. Tầm hạn quản trị/kiểm soát

Tầm hạn quản trị nhận được sự quan tâm rất lớn đối với những nhà nghiên cứu quản trị. Mặc dù không thể đưa ra con số tầm hạn quản trị bao nhiêu là lý tưởng nhất nhưng theo kinh nghiệm quản trị, tầm hạn quản trị tốt nhất cho một nhà quản trị trung bình trong khoảng 4 - 8 nhân viên thuộc cấp. Tuy nhiên, con số này có thể tăng lên đến 12 hay 16 trong trường hợp nhân viên dưới quyền chỉ làm những việc đơn giản, và rút xuống còn 2 - 3 người khi công việc mà cấp dưới trực tiếp của nhà quản trị phải thực hiện là phức tạp.

Vì sao mà khái niệm tầm hạn quản trị lại quan trọng khi thiết kế cấu trúc tổ chức? Câu trả lời là tầm hạn quản trị có liên quan mật thiết đến số tầng nấc trung gian và số lượng nhà quản trị trong một tổ chức. Chẳng hạn, theo tác giả Stephen P. Robbins, nếu một doanh nghiệp có 4.096 nhân viên thừa hành và tầm hạn quản trị của toàn doanh nghiệp là 4 thì số cấp quản trị là 6 và số lượng nhà quản trị là 1.365 người như được thể hiện trong Hình 7.2. Ngược lại, với tầm hạn quản trị là 8 thì số cấp quản trị giảm xuống chỉ còn 4 cấp và số nhà quản trị là 585 người. Như vậy, với tầm hạn

quản trị rộng, tổ chức sẽ có ít tầng nấc trung gian và tiết kiệm được số quản trị viên ( $1.365 - 585 = 780$  người). Từ ví dụ trên, hẳn nhiên chúng ta có thể thấy được là chi phí tiền lương phải trả cho những nhà quản trị có thể tiết kiệm được là rất đáng kể.



Vì tầm hạn quản trị là quan trọng đối với công việc thiết kế cấu trúc tổ chức, chúng ta cần biết được những ưu và nhược điểm của tầm hạn quản trị rộng và hẹp như được tóm tắt trong Bảng 7.1.

Thông thường, người ta không thích những bộ máy tổ chức có nhiều tầng nấc trung gian, vì như vậy nó sẽ làm chậm trễ và lệch lạc sự thông đạt cũng như tiến trình giải quyết công việc trong xí nghiệp. Ai cũng muốn bỏ bớt các tầng nấc trung gian để có được những bộ máy tổ chức gọn nhẹ. Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên, vấn đề các tầng nấc trung gian liên quan đến tầm hạn quản trị. Nếu tầm hạn quản trị rộng, sẽ có ít tầng nấc; ngược lại nếu tầm hạn quản trị hẹp, sẽ có nhiều tầng nấc. Do đó, muốn giải quyết vấn đề các tầng nấc trung gian trong một bộ máy tổ chức, cần phải xác định tầm hạn quản trị nên rộng hay nên hẹp. Nhưng cần lưu ý rằng, sự xác định này không thể chủ quan mà chúng ta cần phải xem xét đến các yếu tố ảnh hưởng đến tầm hạn quản trị. Những nhân tố chủ yếu bao gồm: (1) Trình độ và năng lực của nhà quản trị; (2) Khả năng và ý thức của cấp dưới; (3) Môi quan hệ giữa các nhân viên với nhân viên

cũng như giữa các nhân viên và nhà quản trị; (4) Tính chất phức tạp và mức độ ổn định của công việc; và (5) Kỹ thuật thông tin.

**Bảng 7.1. Ưu nhược điểm của tầm hạn quản trị hẹp và rộng**

**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

Tầm hạn quản trị rộng chỉ thuận lợi khi nhà quản trị có đầy đủ năng lực, khi cấp dưới có trình độ làm việc khá, cũng như khi công việc của cấp dưới ổn định, có kế hoạch, ít thay đổi; và cấp dưới đã được người quản trị cấp trên ủy quyền hành động khá nhiều. Thêm vào đó, kỹ thuật thông tin hiện đại cũng giúp cho việc mở rộng tầm hạn quản trị mà nhà quản trị vẫn có thể thông đạt và kiểm soát hữu hiệu các thuộc cấp. Trái lại, nếu năng lực của nhà quản trị có hạn chế, trình độ của cấp dưới cũng không cao, hoặc khi công việc của cấp dưới thường xuyên thay đổi, công việc không có kế hoạch, thì tầm hạn quản trị hẹp lại thích hợp hơn.

### **III. Phương pháp phân chia bộ phận trong cơ cấu tổ chức**

#### **3.1. Phân chia theo thời gian**

Một trong những hình thức phân chia bộ phận lâu đời nhất thường được sử dụng ở cấp thấp trong tổ chức là việc nhóm gộp các hoạt động theo thời gian (theo ca, theo kíp). Hình thức phân chia này thường áp dụng ở những đơn vị phải hoạt động liên tục để khai thác công suất máy với hiệu quả cao hơn.

### 3.2. Phân chia theo chức năng

Việc nhóm gộp các hoạt động cùng chuyên môn thành các chức năng được sử dụng khá rộng rãi trong thực tế, ví dụ như trong một xí nghiệp có thể thành lập các bộ phận đảm nhiệm các chức năng như kỹ thuật, kế toán, sản xuất, nhân sự và kinh doanh (Hình 7.3). Trong mỗi bộ phận đó, lại tiếp tục phân công và thành lập những đơn vị nhỏ lo việc nghiên cứu marketing, tuyên truyền quảng cáo, phát triển sản phẩm mới, cung ứng nguyên vật liệu v.v... Ưu nhược điểm của cách thức này được chỉ ra trong Hình 7.3.



### 3.3. Phân chia theo lãnh thổ

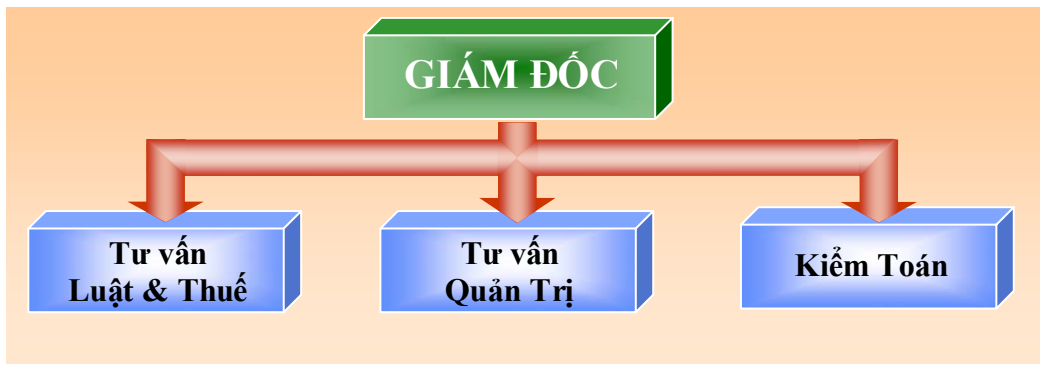


Là cách thức được áp dụng khi xí nghiệp hoạt động trên một địa bàn khá rộng và thường thì kinh doanh những sản phẩm giống nhau. Cách thức này cũng được áp dụng trong việc thành lập các bộ phận hành chánh sự nghiệp theo lãnh thổ, ví dụ các Phòng Thương nghiệp ở Quận, Huyện. Nhà quản trị chọn cách thức này khi những đặc điểm của địa phương là quan trọng đối với đầu vào của sản xuất, hoặc đối với sự tiêu thụ sản phẩm. Hình 7.4 chỉ ra việc phân chia bộ phận theo lãnh thổ của một công ty kinh doanh trên lãnh thổ Việt Nam và những ưu nhược điểm của cách thức phân chia này.

### 3.4. Phân chia theo sản phẩm

Là cách thức tổ chức trong đó xí nghiệp sản xuất hoặc kinh doanh nhiều sản phẩm, thành lập nên những đơn vị chuyên doanh theo từng loại sản phẩm. Cách thức này được áp dụng khi các sản phẩm có qui trình công nghệ sản xuất và chiến lược tiếp thị khác nhau. Ví dụ, các công ty xe hơi ở Mỹ thường thành lập các nhà máy theo từng loại xe hơi. Ưu điểm của cách thức này là nâng cao trình độ chuyên môn hóa trong sản xuất kinh doanh, nhưng đồng thời cũng có những nhược điểm như cách thức phân chia theo lãnh thổ.



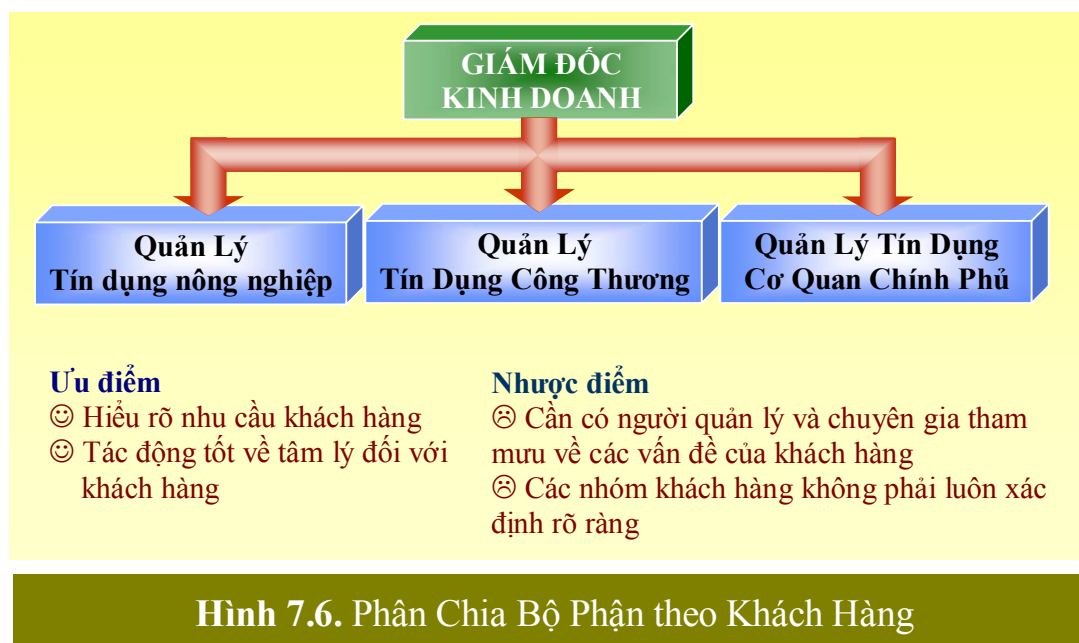


**Hình 7.5. Phân Chia Bộ Phận theo Sản Phẩm**

### **3.5. Phân chia theo khách hàng**

Phản ánh sự quan tâm của xí nghiệp đối với việc thỏa mãn các yêu cầu khác biệt nhau của từng loại khách hàng. Hình 7.6 (trang sau) chỉ ra sự phân chia theo khách hàng và những ưu nhược điểm của cách thức phân chia này.

Cách thức tổ chức này được áp dụng rộng rãi trong các cơ sở kinh doanh, và càng ngày càng được áp dụng nhiều trong các cơ sở hành chính sự nghiệp.



### 3.6. Phân chia theo quy trình hay thiết bị

Cách thức phân chia này có thể được minh họa bằng ví dụ xí nghiệp hình thành bộ phận phụ trách việc xi mạ, bộ phận phụ trách sơn phủ, hoặc bộ phận vi tính.

Tóm lại, có nhiều cách khác nhau để phân chia các bộ phận trong một tổ chức. Tuy vậy, không có cách phân chia bộ phận nào là tốt nhất cho mọi tổ chức và cho mọi hoàn cảnh. Nhà quản trị phải lựa chọn cho phù hợp nhất với hoàn cảnh đặc điểm tình huống cụ thể của tổ chức mình.

## IV. Cơ cấu tổ chức quản trị

Cơ cấu tổ chức quản trị là tổng hợp các bộ phận khác nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục tiêu chung đã xác định. Cơ cấu tổ chức quản trị càng hoàn hảo càng tác động một cách hiệu quả đến sản xuất, kinh doanh, dịch vụ làm gia tăng lợi nhuận. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức chồng chéo, nhiều cấp, nhiều khâu, thiết kế công việc không tương quan quyền hành, xếp đặt nhân viên không đúng sẽ trở thành nhân tố kìm hãm sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và giảm lợi nhuận. Chú trọng phát triển và hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị sẽ bảo đảm cho doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng trước những biến động trong sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực khác nhau trong doanh nghiệp.

Mọi hoạt động quản trị có nhiều người tham gia đều cần có sự quản lý, và để quản lý phải có tổ chức. Quá trình thiết kế và xây dựng tổ chức từ những bộ phận nhỏ hơn là một hình thức thể hiện của qui luật khách quan về chuyên môn hóa lao động

trong quản trị. Chính sự tồn tại của các bộ phận hoạt động tương đối độc lập và liên quan giữa chúng trong một tổ chức đã tạo nên cơ cấu của nó. Như vậy cơ cấu tổ chức bộ máy là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của tổ chức.

Để đảm bảo việc thiết kế một cơ cấu tổ chức quản trị phù hợp, chúng ta cần phải nắm bắt được các nguyên tắc tổ chức, những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức và hiểu biết về các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.

#### **4.1. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức**

Trong thực tiễn không hiếm khi chúng ta bắt gặp trường hợp nhân viên của một cơ quan nọ một lúc họ nhận được hai nhiệm vụ khác nhau: một từ người thủ trưởng trực tiếp, một từ người trợ lý của thủ trưởng cấp trên. Hiển nhiên chúng ta thấy người nhân viên này sẽ không biết nghe ai? Việc không tuân thủ nguyên tắc mỗi cán bộ, công nhân viên trong một tổ chức chỉ chịu sự lãnh đạo trực tiếp của một thủ trưởng đã dẫn tới trường hợp dở khóc dở cười này. Ở đây xuất hiện một vấn đề là trong công tác tổ chức chúng ta phải tuân thủ những nguyên tắc nào và việc vận dụng chúng ra sao để đạt hiệu quả tốt nhất. Giải quyết những vấn đề vừa nêu có tầm quan trọng rất lớn ở mỗi đơn vị. Thiết kế và hoàn thiện cơ cấu guồng máy, ban bộ, công việc.v.v... là những công việc thường có tầm quan trọng chiến lược. Sai sót trong công tác tổ chức có ảnh hưởng sâu sắc tới tất cả các mặt hoạt động quản trị khác. Xây dựng và tuân thủ một hệ thống các nguyên tắc tổ chức khoa học sẽ góp phần hạn chế những sai lầm kể trên. Mặt khác công tác tổ chức là những hoạt động quản trị sáng tạo, nó cần được sự nhất trí đồng tình và ủng hộ của những người có liên quan.

Một trong những cơ sở khoa học của sự nhất trí đó là việc tuân thủ những đòi hỏi khách quan của các nguyên tắc tổ chức khoa học. Tiến hành các hoạt động về tổ chức không theo một nguyên tắc nào cả (vô nguyên tắc) sẽ dẫn đến sự tùy tiện mà hậu quả tất nhiên không thể nói là tốt đẹp được. Tính tất yếu khách quan trong việc xây dựng và tuân thủ các nguyên tắc khoa học về tổ chức quản trị nằm ở ngay trong tính qui luật của chính những nguyên tắc đã được đề ra. Điều này có nghĩa là các nguyên tắc tổ chức không thể được đặt ra một cách tùy tiện. Nó chính là hiện thân của các đòi hỏi khách quan và sự vận dụng sáng tạo của các qui luật về tổ chức quản trị. Những nguyên tắc tổ chức chính thường được sử dụng trên thực tế là:

✧ *Thống nhất chỉ huy*: Mỗi thành viên trong tổ chức chỉ chịu trách nhiệm báo cáo cho nhà quản trị trực tiếp của mình.

✧ *Gắn với mục tiêu*: Bao giờ bộ máy của doanh nghiệp cũng phải phù hợp với mục tiêu. Mục tiêu là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức của doanh nghiệp.

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

↪ *Hiệu quả*: Bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc tiết kiệm chi phí.

↪ *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 cũng phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.

Ngoài ra, khi xây dựng bộ máy tổ chức, nhà quản trị cũng cần phải chú ý đến những yêu cầu khác như lấy chất lượng làm trọng chứ không lấy số đông là chủ yếu, tam quyền phân lập, chuyên môn hóa, khoa học, hợp lý, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn, kết hợp quyền lợi, quyền hạn và trách nhiệm, tổ chức theo công việc, theo nhiệm vụ chứ không theo nhu cầu của mỗi cá nhân, mỗi con người, đáp ứng đòi hỏi của các qui luật khách quan về tổ chức như tầm hạn quản trị, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật trong quản lý, không chồng chéo, kết hợp nhóm chính thức và nhóm phi chính thức, kế thừa.

## 4.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

Có 4 yếu tố quan trọng chi phối việc xây dựng cơ cấu tổ chức của một xí nghiệp hay cơ quan mà nhà quản trị phải quan tâm. Hay nói một cách cụ thể trong tiến trình xây dựng cơ cấu tổ chức của xí nghiệp hay cơ quan, nhà quản trị phải căn cứ vào 4 yếu tố sau đây:

### ❶ *Mục tiêu và chiến lược hoạt động của xí nghiệp*

Cơ cấu tổ chức của một xí nghiệp tùy thuộc vào chiến lược hay những nhiệm vụ và mục tiêu mà xí nghiệp phải hoàn thành vì:

(a) Chiến lược xác định các nhiệm vụ của xí nghiệp và căn cứ vào các nhiệm vụ đó mà xây dựng bộ máy.

(b) Chiến lược quyết định loại công nghệ kỹ thuật và con người phù hợp với việc hoàn thành các nhiệm vụ; cơ cấu tổ chức sẽ phải được thiết kế theo loại công nghệ được sử dụng cũng như theo những đặc điểm của con người trong xí nghiệp đó.

(c) Chiến lược xác định hoàn cảnh môi trường trong đó xí nghiệp sẽ hoạt động và hoàn cảnh môi trường này sẽ ảnh hưởng đến việc thiết kế bộ máy tổ chức.

### ❷ *Bối cảnh kinh doanh hay bối cảnh xã hội*

Hoàn cảnh bên ngoài của một công ty có thể là một trong 3 kiểu: ổn định, thay đổi và xáo trộn.

Một hoàn cảnh ổn định là một hoàn cảnh không có hay ít có những thay đổi đột biến, ít có sản phẩm mới, nhu cầu thị trường ít thăng trầm, luật pháp liên quan đến

hoạt động kinh doanh ít thay đổi, khoa học kỹ thuật mới ít xuất hiện... Tình hình kinh tế xã hội trên toàn thế giới hiện đại với sự thay đổi nhanh chóng về khoa học kỹ thuật cho thấy hiện nay khó để có một hoàn cảnh ổn định cho các công ty. Tuy nhiên không phải là không có những công ty, xí nghiệp đã giữ nguyên bộ máy tổ chức của họ trải qua cả trăm năm (như Công ty E.E. Dickinson) với sản phẩm đặc biệt truyền thống của họ.

Trái lại, một hoàn cảnh thay đổi là một hoàn cảnh trong đó có sự thay đổi thường xuyên xảy ra đối với các yếu tố đã kể ở trên (sản phẩm, thị trường, luật pháp,...v.v.) Trong hoàn cảnh này, các nhà quản trị thường phải thay đổi bộ máy tổ chức của họ theo các thay đổi đó. Nói chung, đó là những thay đổi có thể dự báo trước và không gây bất ngờ. Các văn phòng luật sư, các công ty cố vấn pháp luật thường phải luôn luôn bố trí cơ cấu tổ chức để thích nghi với các thay đổi thường xuyên của pháp luật là một ví dụ.

Khi các đối thủ cạnh tranh đưa ra sản phẩm mới một cách bất ngờ, khi luật pháp bất ngờ thay đổi, khi những khoa học kỹ thuật mới tạo ra những thay đổi cách mạng trong phương pháp sản xuất, đó là lúc mà hoàn cảnh của xí nghiệp có thể được gọi là hoàn cảnh xáo trộn.

Để thích nghi với các hoàn cảnh khác nhau đó, cơ cấu tổ chức của các công ty sẽ phải thay đổi để phù hợp. Burn và Stalker cho thấy rằng một bộ máy tổ chức có tính chất cứng nhắc, nhiệm vụ được phân chia rõ ràng, quan hệ quyền hành chặt chẽ từ trên xuống dưới, phù hợp với hoàn cảnh ổn định. Trái lại, trong một hoàn cảnh xáo trộn, một bộ máy tổ chức có tính chất linh hoạt, con người làm việc theo tinh thần hợp tác, trao đổi thoải mái với tất cả mọi người, không phân chia rõ nhiệm vụ, cấp bậc thì lại phù hợp hơn.

### **③ Công nghệ sản xuất hoặc kỹ thuật kinh doanh của xí nghiệp**

Nhiều công trình nghiên cứu đã chứng minh rằng công nghệ sản xuất của xí nghiệp là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến việc thiết kế bộ máy tổ chức. Công trình nghiên cứu nổi tiếng nhất xác định mối quan hệ giữa cơ cấu và công nghệ, là nghiên cứu của Joan Woodward tại South Essex trong thập niên 60. Khởi thủy, cuộc nghiên cứu nhằm tìm mối quan hệ giữa thành quả quản trị với việc ứng dụng các nguyên tắc tổ chức (ví dụ, tầm hạn quản trị). Các cuộc điều tra cho thấy không có mối quan hệ nào giữa hai yếu tố trên, nhưng lại tìm thấy mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức của xí nghiệp với công nghệ ứng dụng. Woodward đã cho thấy rằng những xí nghiệp có công nghệ sản xuất, qui trình hoạt động phức tạp thường có cơ cấu tổ chức nhiều cấp bậc, với đặc điểm là mức độ giám sát và phối hợp công việc được thực hiện với cường độ cao. Woodward cũng cho thấy rằng tầm hạn quản trị thường là hẹp ở các xí nghiệp sản xuất thủ công, cũng như ở xí nghiệp có công nghệ tinh vi hiện đại. Trái lại, trong xí nghiệp làm việc theo lối dây chuyền, vì công nghệ đã trở thành đơn giản, tầm

hạn quản trị lại khá rộng, nghĩa là một nhà quản trị có thể giám sát công việc của một số đông công nhân. Một đặc điểm thứ ba của mối quan hệ giữa công nghệ và cơ cấu tổ chức là khi công nghệ trong xí nghiệp càng tinh vi và hiện đại, thì số lượng viên chức thư ký văn phòng lại càng tăng để giải quyết các công việc giấy tờ, các công việc bảo trì v.v...

#### ⊕ **Năng lực và trình độ của con người trong xí nghiệp**

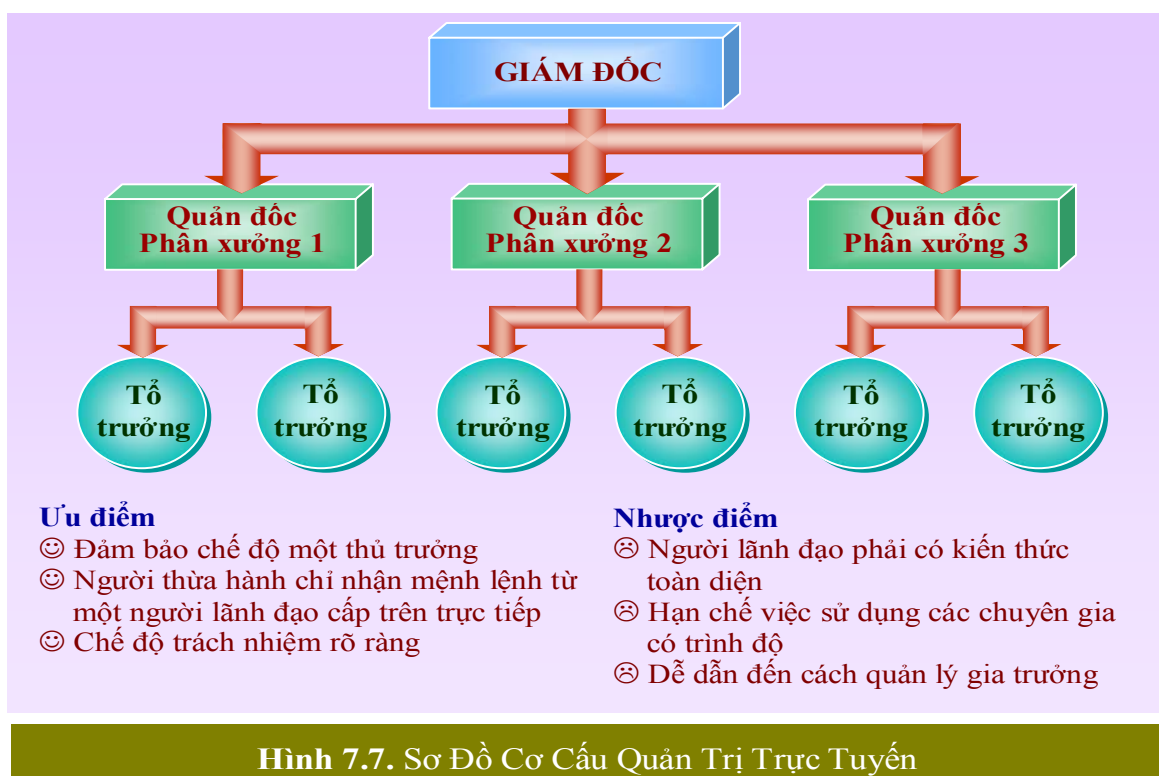
Cuối cùng con người trong xí nghiệp cũng là một yếu tố có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Loại cá nhân có ảnh hưởng trước hết đối với công tác xây dựng bộ máy tổ chức là nhà quản trị cấp cao. Sở thích, thói quen, quan niệm riêng của họ thường để dấu ấn trên cách thức tổ chức của xí nghiệp mà họ phụ trách. Ngoài các nhà quản trị cơ cấu tổ chức thường cũng phải phù hợp với các đặc điểm về trình độ, về tác phong làm việc của nhân viên trong xí nghiệp. Như đã trình bày tầm hạn quản trị, một yếu tố quyết định bộ máy tổ chức có nhiều hay ít cấp bậc, hoàn toàn là một biến số phụ thuộc vào các đặc trưng của con người trong mỗi xí nghiệp.

### **4.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị**

#### **4.3.1. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến**

Cơ cấu này được xây dựng trên nguyên lý sau:

- ↳ Mỗi cấp chỉ có một thủ trưởng cấp trên trực tiếp.
- ↳ Quan hệ trong cơ cấu tổ chức này được thiết lập chủ yếu theo chiều dọc.
- ↳ Công việc quản trị được tiến hành theo tuyến.



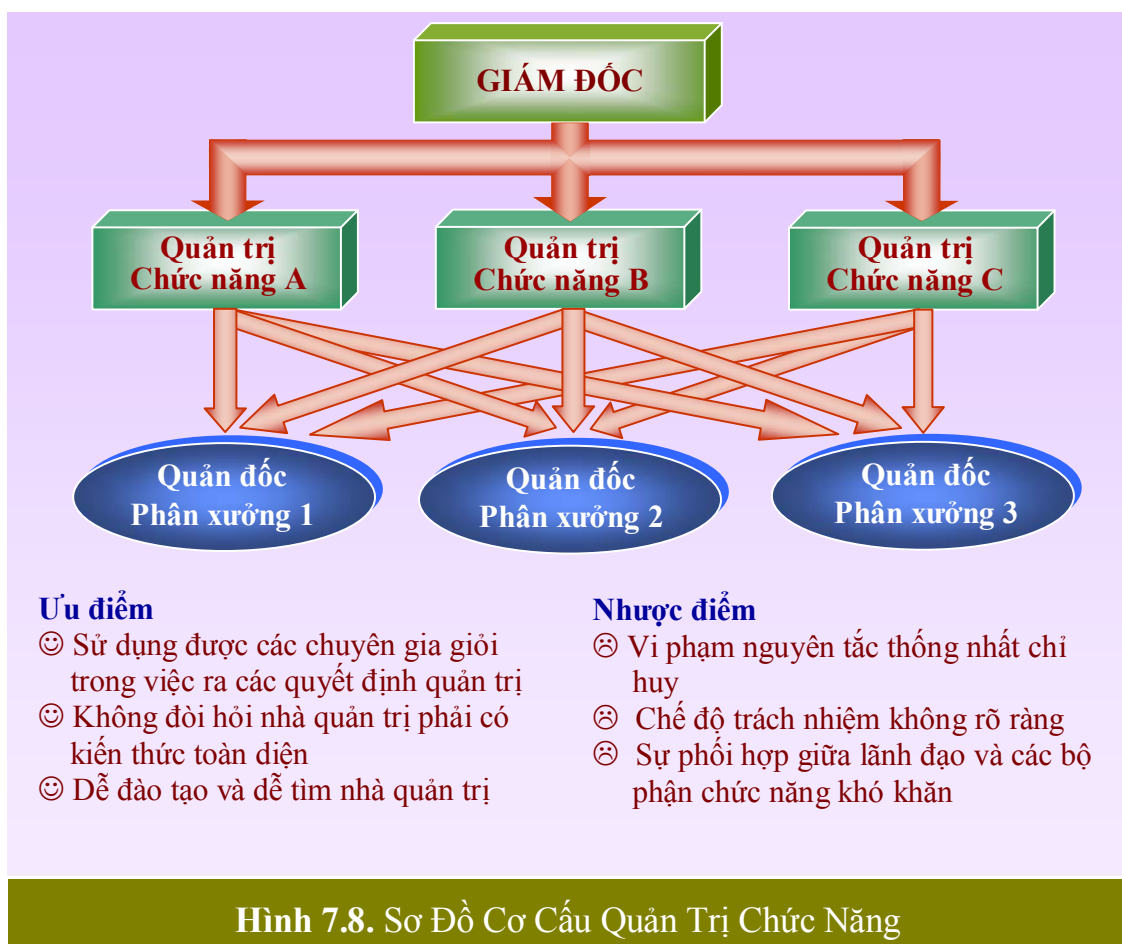
Sơ đồ cơ cấu quản trị trực tuyến với ưu nhược điểm của kiểu cơ cấu này được trình bày trong Hình 7.7. Với những ưu nhược điểm như được trình bày, cơ cấu này chỉ phù hợp với những xí nghiệp có qui mô nhỏ, sản phẩm không phức tạp và tính chất sản xuất liên tục.

#### 4.3.2. Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

Cơ cấu này được thực hiện trên nguyên lý là:

- ⇒ Có sự tồn tại các đơn vị chức năng.
- ⇒ Không theo tuyến.
- ⇒ 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.

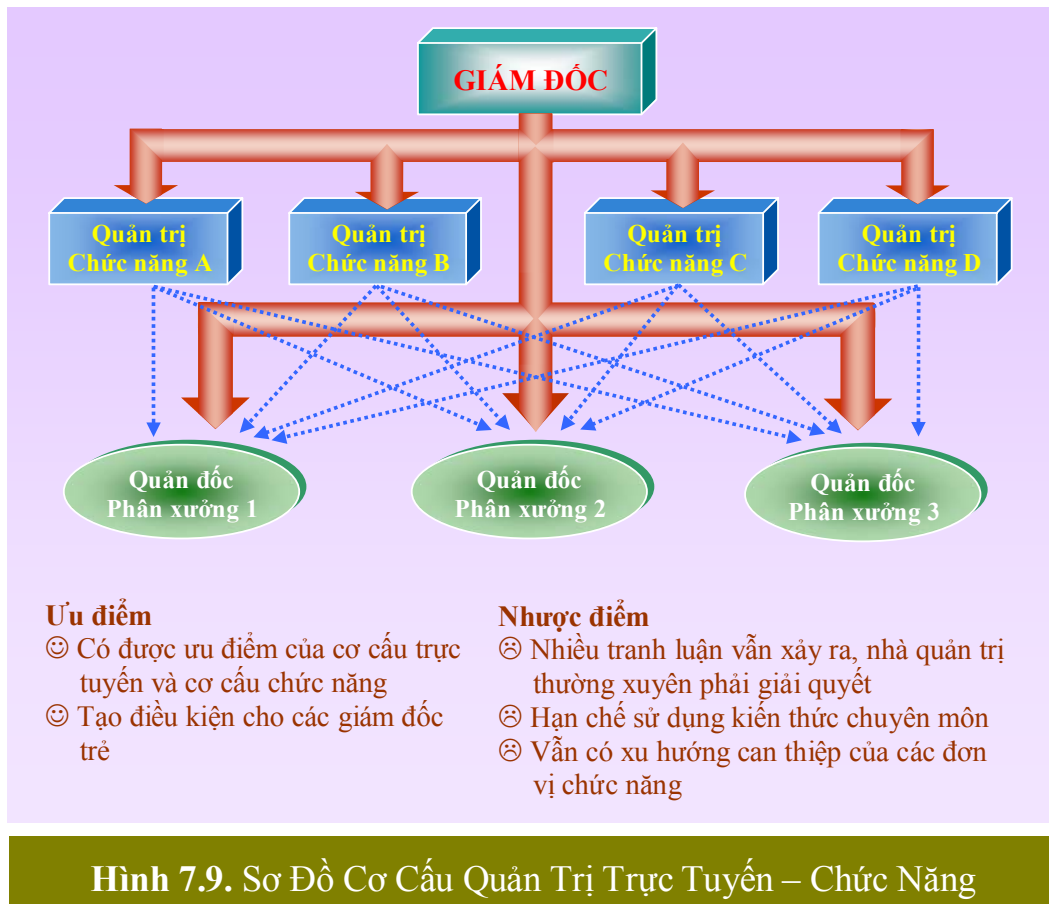
Sơ đồ cơ cấu quản trị chức năng và ưu nhược điểm của kiểu cơ cấu này được trình bày trong hình 7.8. Với nhược điểm cơ bản của kiểu cơ cấu này là vi phạm nguyên tắc thống nhất chỉ huy, do vậy cơ cấu này chỉ tồn tại trên lý thuyết mà thôi.



#### 4.3.3. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng

Đây là kiểu cơ cấu hỗn hợp của hai loại cơ cấu trực tuyến và chức năng.

Kiểu cơ cấu này có đặc điểm cơ bản là vẫn tồn tại các đơn vị chức năng nhưng chỉ đơn thuần về chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến. 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. Hình 7.9 chỉ ra sơ đồ cơ cấu quản trị trực tuyến chức năng, ưu và nhược điểm của kiểu cơ cấu này.



#### 4.3.4. Cơ cấu quản trị ma trận

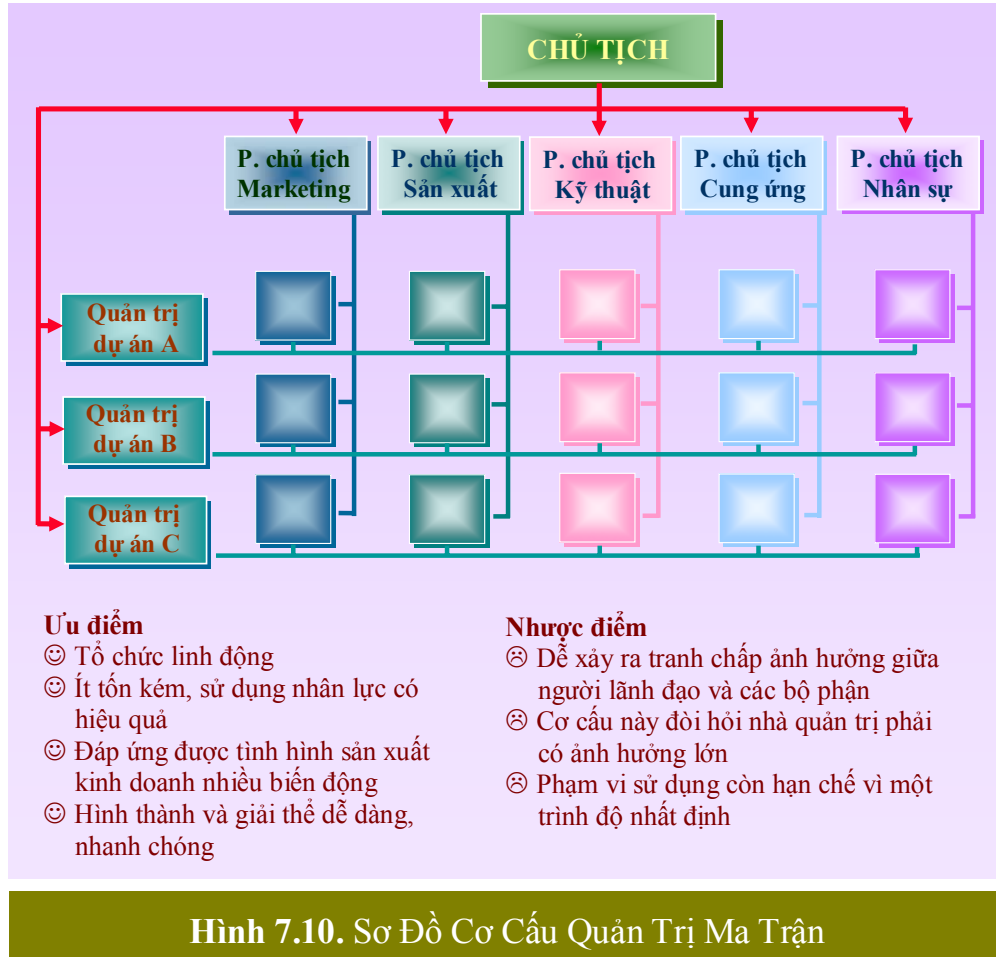
Đây là mô hình hiện nay được nhiều nhà quản trị quan tâm khi thiết kế bộ máy quản trị của tổ chức. Cơ cấu này có nhiều cách gọi khác nhau, như tổ chức chia theo ma trận, bàn cờ, tạm thời, hay quản trị theo đề án, sản phẩm.

- ↳ Cơ cấu ma trận cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án
- ↳ Sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau
- ↳ Cơ cấu này ngoài người lãnh đạo theo tuyến và theo chức năng còn được sự giúp đỡ của người lãnh đạo theo đề án
- ↳ Trong cơ cấu này 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



➤ Sau khi đề án hoàn thành, những thành viên trong đề án trở về vị trí, đơn vị cũ

Sơ đồ cơ cấu quản trị ma trận và ưu nhược điểm của mô hình này được trình bày trong hình 7.10.



## V. Quyền hạn và ủy quyền trong quản trị

### 5.1. Quyền hạn quản trị

Lý luận cũng như thực tiễn luôn chỉ ra rằng, hiệu quả của quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định trong quản trị phụ thuộc rất nhiều vào việc phân quyền, ủy quyền, cùng việc xác định quyền hạn và quyền lực cho mỗi cá nhân, bộ phận trong một tổ chức. Nghiên cứu cách sử dụng khoa học về quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm có ý nghĩa rất to lớn trong việc nâng cao hiệu quả của việc tổ chức và thực hiện các quyết định trong quản trị.

Theo từ điển tiếng Việt của Viện ngôn ngữ thì “quyền hạn có nghĩa là quyền được xác định về nội dung, phạm vi và mức độ. Quyền lực có nghĩa là quyền được định đoạt và sức mạnh để bảo đảm việc thực hiện quyền ấy”.

Chúng ta không thể hình dung nổi trong một tổ chức nếu ai cũng có quyền hoặc chẳng có ai có quyền gì cả. Trong trường hợp đầu tiên sẽ dẫn tới việc vô chính phủ, trong trường hợp thứ hai sẽ dẫn tới sự vô trách nhiệm. Như vậy vấn đề là ở chỗ cần phải phân định và xác định rõ quyền hạn trong tổ chức để quản trị. Nếu không giải quyết thỏa đáng vấn đề này thì hậu quả thật khó mà lường được.

Bản chất của quyền hạn trong các quyết định về quản trị là ai được (hay có) quyền gì đối với ai, ở đâu cũng như vào lúc nào và nó cũng có nghĩa là ai phải phục tùng sự quản lý và điều hành của ai.

Quyền hạn không phải là thứ trời cho mà nó sinh ra từ nhu cầu và sự phân công của tổ chức, phục vụ tổ chức và tuân thủ pháp luật. Quyền hạn là công cụ của nhà quản trị, muốn quản trị phải có quyền. Vấn đề đặt ra là quyền hạn của nhà quản trị xuất phát từ đâu, làm sao để nhà quản trị có quyền hạn?

Về nguồn gốc của quyền hạn, có nhiều ý kiến khác nhau. Có người cho rằng quyền hạn quản trị xuất phát từ chức vụ. Ví dụ giám đốc một xí nghiệp có quyền hạn vì người đó giữ chức giám đốc. Lý thuyết này đúng nhưng chưa đủ, vì không giải thích được hiện tượng có giám đốc ra lệnh mà nhân viên không thi hành, tức là nhân viên không thừa nhận quyền hành của giám đốc. Vì vậy, có tác giả cho rằng quyền của giám đốc xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Chẳng nào cấp dưới chấp nhận sự chỉ đạo của giám đốc và làm theo chỉ đạo đó, thì giám đốc còn có quyền. Trái lại, nếu cấp dưới từ chối không chấp nhận chỉ đạo của giám đốc, không làm theo chỉ đạo của giám đốc, thì giám đốc hết quyền. Cách lý giải này thể hiện được tính chất song phương và quan hệ con người trong việc sử dụng quyền hạn, nhưng không giải thích được trọn vẹn nguồn gốc của quyền hạn. Có nhiều trường hợp, cấp dưới phủ định quyền hạn của cấp trên, tức là không chấp nhận, nhưng vẫn phải làm theo chỉ đạo của cấp trên do sự cưỡng bức, ép buộc.

Chúng ta có thể chấp nhận lý thuyết của nhà xã hội học người Đức, Max Weber, cho rằng quyền hạn của nhà quản trị chỉ đầy đủ nếu có đủ 3 yếu tố: sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ, cấp dưới thừa nhận quyền hạn đó là chính đáng và bản thân nhà quản trị có khả năng và các đức tính khiến cấp dưới tin tưởng. Nếu không có đủ 3 yếu tố trên, quyền hạn của nhà quản trị sẽ không vững mạnh, rất khó điều khiển cấp dưới.

Tuy nhiên, trong thực tiễn hoạt động, quyền hạn của nhà quản trị bị hạn chế bởi nhiều yếu tố như luật pháp, các qui định của nhà nước, đạo đức xã hội, điều kiện sinh học của con người... Mặt khác, có mối quan hệ khá chặt chẽ giữa cách thức nhà quản trị sử dụng quyền hạn đối với nhân viên và tinh thần, thái độ làm việc của nhân viên. Nếu nhà quản trị dùng biện pháp cưỡng bách, đe dọa thì nhân viên vì sợ mà làm việc nhưng thiếu nhiệt tình. Nếu nhà quản trị dùng biện pháp mua chuộc bằng quyền lợi, nhân viên sẽ có thái độ tính toán, cân nhắc theo sự lợi hại đối với bản thân. Nếu muốn

nhân viên làm việc nhiệt tình, quan tâm đến lợi ích chung của doanh nghiệp, thì nhà quản trị nên sử dụng quyền hạn một cách nhẹ nhàng, trong tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

## 5.2. Tập quyền và phân quyền

Một trong những nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức chính là mức độ tập quyền hay mức độ quyền hạn được phân chia, ủy thác nhiều hay ít cho các cấp quản trị thấp hơn. Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức. Trong trường hợp ngược lại, xu hướng quyền lực tập trung vào tay những nhà quản trị cấp cao mà không hoặc rất ít được giao phó cho cấp thấp hơn, chúng ta có sự tập quyền. Nói rõ ràng hơn, mức độ phân quyền càng lớn khi:

- (1) Số lượng các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn ngày càng nhiều.
- (2) Các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn ngày càng quan trọng. Ví dụ như khoản chi tiêu được cấp thấp hơn duyệt chi càng lớn.
- (3) Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn trong tổ chức. Thí dụ như ở các công ty chỉ cho phép các quyết định về sản xuất ở riêng từng xí nghiệp chi nhánh, sẽ có sự phân quyền ít hơn các công ty cho phép có thêm các quyết định về tài chính và nhân sự ở các xí nghiệp đó.
- (4) Một nhà quản trị càng ít phải kiểm tra một quyết định cùng với những người khác. Sự phân quyền càng lớn khi không có bất kỳ sự kiểm tra nào phải thực hiện và càng nhỏ khi phải thông báo về quyết định đó với cấp trên sau khi đã được ban ra và càng nhỏ hơn nữa nếu trước khi ra quyết định còn phải tham khảo ý kiến của cấp trên.

Mục đích của việc phân quyền quản trị chủ yếu là nhằm tạo điều kiện cho các tổ chức đáp ứng kịp thời, nhanh chóng và phù hợp với những yêu cầu của tình hình. Nếu không phân quyền, mọi việc đều phải đưa cho nhà quản trị cấp cao nhất quyết định thì sẽ chậm trễ và có thể không đáp ứng đúng với đòi hỏi của thực tế. Việc phân quyền rất cần thiết khi doanh nghiệp có nhiều đơn vị ở rải rác khắp nơi, mỗi đơn vị sản xuất kinh doanh riêng biệt theo yêu cầu của địa bàn.

Ngoài ra, sự phân quyền cũng nhằm giải phóng bớt khối lượng công việc cho nhà quản trị cấp cao, đồng thời cũng tạo điều kiện đào tạo các nhà quản trị trung cấp, chuẩn bị thay thế các nhà quản trị cấp cao khi cần thiết.

Mức độ phân quyền nhiều hơn hay tập trung quyền lực nhiều hơn là một trong những nhân tố cơ bản của hệ thống quản trị và nó có ảnh hưởng đến tất cả các chính sách quản trị. Trong thực tiễn quản trị, để bộ máy quản trị vận hành một cách hiệu quả mức độ tập trung hay phân quyền cần được xác định đúng. Theo quan điểm quản trị cổ điển, các nhân tố ảnh hưởng đến tập quyền hoặc phân quyền được chỉ ra trong Bảng 7.2 dưới đây.

**Bảng 7.2.** Những Nhân Tố Ảnh Hưởng đến Mức Độ Tập Quyền và Phân Quyền

<b>Tập quyền</b>	<b>Phân Quyền</b>
✦ Môi trường ổn định	✧ Môi trường phức tạp và biến động
✦ Những nhà quản trị cấp thấp hơn thiếu khả năng và kinh nghiệm ra quyết định	✧ Những nhà quản trị cấp thấp hơn có khả năng và kinh nghiệm ra quyết định
✦ Những nhà quản trị cấp thấp hơn không sẵn lòng tham gia làm quyết định	✧ Những nhà quản trị cấp thấp hơn muốn tham gia làm quyết định
✦ Quyết định rất quan trọng	✧ Quyết định kém quan trọng
✦ Tổ chức đang đối mặt với nguy cơ khủng hoảng/phá sản	✧ Công ty phân tán rộng theo lãnh thổ

### 5.3. Ủy quyền (ủy thác công việc) trong quản trị

#### 5.3.1. Khái niệm

Ủy quyền (delegation) là giao phó quyền hạn và trách nhiệm cho người khác để họ thay quyền thực hiện một nhiệm vụ riêng biệt.

Ủy quyền giúp cho người quản lý:

- Đưa ra những quyết định sáng suốt hơn
- Tận dụng tối đa quỹ thời gian
- Quản lý được một nhóm có đông thành viên
- Nâng cao hiệu quả công việc

#### 5.3.2. Quy trình ủy quyền

Quy trình ủy quyền bao gồm những bước cơ bản sau:

- Xác định kết quả mong muốn. Việc giao quyền là nhằm cho người khác có khả năng thực hiện được công việc. Nếu việc giao quyền mà người được giao không thể thực hiện được thì công việc ủy quyền này là vô nghĩa. Do đó cần phải ủy quyền tương xứng với công việc và tạo điều kiện cho họ thực hiện công tác được giao.

- 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
- Giám sát và đánh giá

### 5.2.3. Nguyên tắc ủy quyền

Để việc ủy quyền thật sự có giá trị và mang lại hiệu quả, khi ủy quyền cần phải tuân theo các nguyên tắc sau:

- (1) Trong hệ thống tổ chức, việc ủy quyền thường là ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp, nghĩa là cấp trên ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp mà không được vượt cấp
- (2) Sự ủy quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người được ủy quyền
- (3) Quyền lợi, nghĩa vụ trách nhiệm của người ủy quyền và người được ủy quyền phải bảo đảm và gắn bó với nhau. Nguyên tắc này đòi hỏi phải đảm bảo sự tương xứng giữa nghĩa vụ, quyền lợi và trách nhiệm
- (4) Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải xác định rõ ràng
- (5) Ủy quyền phải tự giác không áp đặt.
- (6) Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc
- (7) Luôn luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự ủy quyền

Trong nhiều công trình nghiên cứu về những thất bại của công tác quản trị hầu như đều chỉ ra nguyên nhân là giao quyền không đúng mức hoặc thô thiển. Nói cách khác, về phương diện nào đó, ủy quyền là nghệ thuật của quản trị. Ủy quyền là tạo được cho cấp dưới được rèn luyện trong nhiệm vụ mới, đó là cơ sở để lựa chọn, bề bặt những người có năng lực vào những vị trí cần thiết trong bộ máy quản trị.



Sự ủy quyền phải được tiến hành một cách có ý thức từ cả hai phía. Do vậy nhà lãnh đạo phải tin cậy vào cấp dưới, sẵn sàng hướng dẫn, chia sẻ và cho phép cấp dưới có những sai sót ở mức độ nhất định, đồng thời phải có sự kiểm tra đôn đốc thường xuyên cấp dưới khi được ủy quyền phải thấy được trách nhiệm và những giới hạn trong quyền lực để không trở thành người lạm quyền gây thiệt hại cho tổ chức.

## TÓM LƯỢC

Chức năng của công tác tổ chức là liên kết các bộ phận, các nguồn lực trong một thể thống nhất để thực hiện các chiến lược sách lược, các kế hoạch đã đề ra.

Công tác tổ chức thường được xem xét trên ba khía cạnh: tổ chức guồng máy, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự. Cũng như mọi lĩnh vực quản trị khác công tác tổ chức cũng thường có hai mặt nội dung và hình thức, vì vậy, để nghiên cứu và thực hiện công tác tổ chức khoa học chúng ta không thể bỏ qua hai khía cạnh vừa nêu.

Tầm hạn quản trị là số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển, giám sát trực tiếp và có hiệu quả. Tầm hạn quản trị hẹp sẽ làm tăng số cấp quản trị. Tầm hạn quản trị rộng hay hẹp phụ thuộc vào những yếu tố như: trình độ của nhà quản trị, sự ủy quyền, tính chất công việc và công tác kế hoạch hoá của doanh nghiệp.

Khái niệm quyền hạn thể hiện quyền ra quyết định, chỉ thị, điều khiển cấp dưới phải hành động theo sự chỉ đạo của nhà quản trị. Quyền hạn của nhà quản trị chỉ đầy đủ khi hội đủ 3 yếu tố: sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ, cấp dưới thừa nhận quyền hạn đó là chính đáng và bản thân nhà quản trị có khả năng và các đức tính khiến cấp dưới tin tưởng. Nếu không có đủ 3 yếu tố trên, quyền hạn của nhà quản trị sẽ không vững mạnh, rất khó điều khiển cấp dưới. Ngày nay, các tổ chức dù kinh doanh hay phi kinh doanh, đều nhấn mạnh đến sự phân cấp, nhưng có nhiều yếu tố cần phải cân nhắc trước khi đưa ra quyết định có phân cấp hay không. Xét về mức độ phân cấp quản trị, chúng ta thấy có 2 xu hướng: phân quyền và tập quyền.

Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức. Trong trường hợp quyền lực không được giao phó, chúng ta có sự tập quyền.

Ủy quyền (delegation) là giao phó quyền hạn và trách nhiệm cho người khác để họ thay quyền thực hiện một nhiệm vụ riêng biệt.

Ủy quyền giúp cho người quản lý đưa ra những quyết định sáng suốt hơn, tận dụng tối đa quỹ thời gian, quản lý được một nhóm có đông thành viên, nâng cao hiệu quả công việc.

Có nhiều kiểu cơ cấu tổ chức quản trị, phổ biến nhất là: cơ cấu quản trị trực tuyến, cơ cấu quản trị chức năng, cơ cấu quản trị trực tuyến - chức năng, cơ cấu quản

trị ma trận. Trong việc thực hiện các sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, vấn đề khó khăn nhất phải giải quyết là sự thay đổi về cách nghĩ, cách làm của con người. Đó là yếu tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của việc cải tiến cơ cấu tổ chức quản trị của doanh nghiệp.

## CÂU HỎI ÔN TẬP & THẢO LUẬN

1. Muốn bỏ bớt các tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức của một công ty, phải giải quyết những vấn đề gì? Sự giải quyết vấn đề đó phải được cân nhắc trên những yếu tố nào?
2. Uy quyền theo quan niệm truyền thống và theo quan niệm hiện đại giống nhau và khác nhau ở những điểm nào?
3. So sánh những đặc điểm giữa mô hình tổ chức cổ điển và mô hình tổ chức linh hoạt hiện đại.
4. Bạn biết gì về cơ cấu tổ chức?
5. Tiến trình tổ chức gồm những bước nào?
6. Bạn hãy trình bày cách phân chia phòng ban trong tổ chức quản trị?
7. Phân chia bộ phận theo sản phẩm và theo khách hàng giống và khác nhau như thế nào?

## TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

### *Công ty lương thực thành công*

Sau 20 năm phát triển, từ một cơ sở kinh doanh lương thực nhỏ ban đầu, đến nay công ty Thành Công đang phát triển theo hướng đa dạng hoá sản phẩm. Ông Bình, chủ tịch công ty Thành Công đã cảm thấy quá khó khăn để quản trị công ty nếu ông là người duy nhất trong công ty phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận như hiện nay. Trong khi đó có những phó chủ tịch thạo việc phụ trách tài chính, bán hàng, quảng cáo, sản xuất, mua sắm và nghiên cứu sản phẩm, ông nhận ra rằng ông đã chẳng nhờ ai được trong số họ để chịu trách nhiệm về lợi nhuận của công ty như ông mong muốn. Ông cũng thường nhận thấy rằng thậm chí khó có thể bắt họ phải chịu trách nhiệm về việc đóng góp cho lợi nhuận của công ty trong các lĩnh vực hoạt động khác nhau của họ. Chẳng hạn, vị phó chủ tịch phụ trách bán hàng phản nản khá chính đáng rằng ông ta không thể hoàn toàn chịu trách nhiệm về việc bán hàng khi việc quảng cáo không có hiệu quả, hay khi các sản phẩm mà các cửa hiệu phục vụ khách hàng cần có lại không được sản xuất cung ứng đầy đủ, hay khi ông ta không có được những sản phẩm mới mà ông mong muốn để đáp ứng nhu cầu cạnh tranh. Tương tự như vậy, phó chủ tịch

phụ trách sản xuất cũng có những lời biện hộ nhất định khi ông không thể giảm chi phí sản xuất hơn nữa và chỉ còn có thể sản xuất trong thời gian ngắn nên chỉ có thể đáp ứng các đơn đặt hàng theo thời hạn ngắn, hơn nữa sự kiểm tra tài chính sẽ không cho phép công ty dự trữ một số lớn các nguyên liệu và bất kỳ sản phẩm nào.

Ông Bình đã xem xét việc chia nhỏ công ty của ông thành 6 khu vực kinh doanh. Mỗi khu vực kinh doanh này sẽ được đặt dưới quyền quản lý của một phó chủ tịch công ty và họ phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận trong phạm vi quản lý của họ. Nhưng ông nhận ra rằng sự thay đổi như vậy sẽ không khả thi và kém hiệu quả về mặt kinh tế vì nhiều sản phẩm thuộc các khu vực khác nhau lại được sản xuất ra từ cùng phương tiện sản xuất, sử dụng những nguyên liệu như nhau và một nhân viên chào hàng quan hệ về mặt cửa hiệu hay siêu thị có thể sẽ tiết kiệm nhiều khi được phép giải quyết một số lớn sản phẩm liên quan chứ không phải chỉ một hoặc một vài sản phẩm.

Do đó ông Bình đã đi đến kết luận rằng tốt nhất là đặt ra 6 người quản lý sản phẩm phải báo cáo cho một người quản lý Marketing sản phẩm. Mỗi người quản lý sản phẩm đều phải chịu trách nhiệm về một hay một vài sản phẩm và phải bao quát mọi khía cạnh của từng sản phẩm từ nghiên cứu sản xuất, quảng cáo đến bán hàng, do đó họ trở thành người phải chịu trách nhiệm về thực hiện lợi nhuận của sản phẩm.

Ông Bình cũng nhận ra rằng ông không thể giao cho những người quản lý sản phẩm này những quyền hạn trực tuyến đối với các bộ phận chức năng trong công ty (tài chính, bán hàng, marketing, mua sắm...) vì như vậy mỗi phó chủ tịch phụ trách chức năng sẽ phải báo cáo cho 6 người phụ trách sản phẩm và cho chủ tịch. Ông rất băn khoăn về vấn đề này, nhưng ông biết rằng một số công ty lớn thành công nhất trên thế giới đã sử dụng hệ thống người quản lý sản phẩm kiểu này. Mặt khác, một trong số những người bạn của ông ở khoa quản trị của một trường đại học đã nói với ông rằng tất yếu phải tổ chức lại bộ máy quản trị của công ty vì qui mô đã quá lớn không thể duy trì cơ cấu quản trị hiện nay được. Tất nhiên cần phải thay đổi theo hướng mọi người mọi người phải cộng tác với nhau thành một tập thể thống nhất.

Ông Bình đã giải quyết bằng cách sử dụng hệ thống các quản trị viên quản trị theo nhóm sản phẩm với hy vọng rằng cơ cấu này sẽ hiệu quả hơn. Nhưng ông chưa biết sẽ phải sắp xếp lại như thế nào, các mối quan hệ trong hệ thống được cải tổ này sẽ ra sao.

### **Câu hỏi**

1. Hãy trình bày và phân tích cơ cấu quản trị cũ của công ty có những nhược điểm gì. Nguyên nhân tại sao? *(Trình bày cơ cấu quản trị bằng sơ đồ)*
2. Giả sử bạn được mời làm tư vấn cho công ty Thành công, bạn sẽ tổ chức lại bộ máy quản trị cho công ty theo cách nào? Phân tích ưu nhược điểm để thuyết phục được ông Bình cơ cấu quản trị mà bạn đề xuất là hiệu quả. *(Trình bày bằng sơ đồ cơ cấu quản trị mà bạn đề xuất)*





## CHƯƠNG 8

# LÃNH ĐẠO

Đọc xong chương này người học có thể:

- 1. Giải thích được sự khác biệt giữa nhà quản trị và người lãnh đạo.*
- 2. Tóm tắt những lý thuyết giải thích về bản chất con người.*
- 3. Hiểu được các lý thuyết về động cơ thúc đẩy và vận dụng vào công việc quản trị con người.*
- 4. Phân biệt được các kiểu phong cách quản trị.*
- 5. Có thể hiểu và quản trị thay đổi và xung đột trong tổ chức.*

Chức năng lãnh đạo trong quản trị được xác định như là một quá trình tác động đến con người, làm cho họ thực sự sẵn sàng và nhiệt tình phấn đấu để hoàn thành những mục tiêu của tổ chức.

Các công việc quản trị sẽ không hoàn thành tốt nếu các nhà quản trị không hiểu được yếu tố con người trong doanh nghiệp và không biết lãnh đạo động viên, kích thích nhân viên của họ để đạt được mục tiêu mong muốn. Người lãnh đạo giỏi phải là người biết kích thích, động viên, nắm được nghệ thuật khơi dậy lòng ham muốn làm việc, say mê với công việc.

## I. Lãnh đạo và yếu tố con người trong quản trị

### 1.1. Bản chất của lãnh đạo trong quản trị

Quản lý và lãnh đạo thường được coi là những hoạt động giống nhau. Người lãnh đạo và quản lý là người đứng đầu một tổ chức, có khả năng điều khiển mọi hoạt động của một tổ chức và đưa cả tổ chức ấy đến sự nghiệp đã được giao phó. Người lãnh đạo và quản lý như hệ thần kinh trung ương trong một cơ thể, có nhiệm vụ cảm nhận được các phản ứng bên ngoài, thấy được và nghĩ ra được những giải pháp tối ưu để điều khiển các bộ phận khác trong cơ thể, để cơ thể đó tồn tại và phát triển.

Người lãnh đạo và quản lý phải là người có kinh nghiệm, có ý chí, có khả năng thực hiện, biết hướng dẫn, động viên và giúp đỡ người khác hoàn thành công việc.

Người lãnh đạo và quản lý không phải chỉ có khả năng phân công cho một nhóm, một tổ chức nào đó, mà còn cần phải có bản lĩnh, có hoài bão để hoàn thành sứ mạng của mình, bất chấp mọi khó khăn, gian khổ.

Quyết định một vấn đề là quan trọng, nhưng chưa đủ, vấn đề là quyết định đó có được thi hành hay không. Vì thế, người lãnh đạo và quản lý không những điều khiển, mà còn phải chọn lựa những việc gì cần thực hiện, việc nào trước, việc nào sau, phải định hướng, bảo vệ, hỗ trợ và kiểm tra những việc ấy.

Người lãnh đạo và quản lý phải biết làm cho người khác vừa tuân phục, vừa mến mộ mình.

Người lãnh đạo và quản lý không những phải có khả năng hoàn thành một công trình, một sự nghiệp, mà còn cần phải có khả năng giao tiếp với cấp dưới của mình. Phải biết chinh phục họ, yêu mến họ và được họ yêu mến.

Bạn có muốn biết ai là người lãnh đạo thật sự của một xí nghiệp không? Bạn hãy hỏi người nào dám đứng ra chịu trách nhiệm khi xí nghiệp của họ gặp thất bại. Người lãnh đạo phải là người đứng mũi chịu sào trước mọi vấn đề của tổ chức.

Người lãnh đạo và quản lý không những thể hiện sự rắn rỏi, tài hùng biện, tính táo bạo, sự khéo léo, không chỉ tập hợp được nhân lực, mà còn phải có những đức tính chủ yếu như biết làm cho mọi người hợp tác với nhau để làm việc, biết nhận ra và biết khai thác, sử dụng khả năng của họ, biết giúp họ đoàn kết và ý thức được trách nhiệm riêng của mình, cùng nhau hoàn thành sứ mạng, nhiệm vụ chung của tổ chức, của nhóm.

Người ta nhận ra người lãnh đạo không chỉ qua tác phong điềm đạm, khiêm tốn, mà còn qua cách chỉ đạo công việc. Trước những trở ngại khó khăn, người lãnh đạo ấy có dám nghĩ, dám làm hay không.

Thông thường, trước mắt người lãnh đạo, các thuộc cấp thường hay tỏ ra hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Người lãnh đạo phải có đôi mắt tin tưởng, sâu sắc. Phải thấy được đâu là động lực chính của hoạt động đó. Do bản chất tích cực, tận tụy hay chỉ là một hiện tượng nhất thời để lấy lòng cấp trên. Từ đó người lãnh đạo có thể đánh giá đúng thực chất thuộc cấp của mình, đồng thời có những biện pháp cụ thể để uốn nắn kịp thời.

Thay vì lãnh đạm với thuộc cấp, người lãnh đạo nên cởi mở và ân cần với họ, làm cho họ tuân phục mình một cách vui vẻ, thoải mái, chứ không gò ép, miễn cưỡng. Đừng để xảy ra tình trạng "khẩu phục mà tâm không phục". Con người là một bản thể xã hội, ai cũng có quyền tự do cá nhân, nhưng nó phải được hướng vào một nền nếp,

một kỷ luật. Là người thi hành nền nếp, kỷ luật ấy người lãnh đạo phải tỏ ra thật xứng đáng là một tấm gương để mọi người noi theo.

Người lãnh đạo và quản lý là người được sự ủy nhiệm của tập thể, có bốn phận phải giải thích, bảo vệ, thực hiện cho kỳ được những công việc vì lợi ích tối cao của cả tập thể.

Người ta sẽ nhận ra người lãnh đạo và quản lý qua những biểu hiện sau: Sự có mặt của bạn là một nguồn động viên để thuộc cấp của bạn thêm hăng hái vượt qua mọi trở ngại trong công việc. Nếu một lúc nào đó bạn không xuất hiện, nhưng cả tập thể vẫn tiến hành tốt công việc, khi đó bạn là người lãnh đạo và quản lý giỏi rồi đấy.

Một gia đình, một tập thể, một tổ chức, một quốc gia mà không có người lãnh đạo, quản lý thì chẳng khác nào như một thân thể không có đầu. Gia đình, tập thể, tổ chức, quốc gia ấy không thể tồn tại và phát triển được.

Mặc dù có rất nhiều lý thuyết về sự bình đẳng, nhưng rất thiếu người cần đến một người lãnh đạo có đủ năng lực để họ tin tưởng và dẫn dắt họ vượt qua mọi chông gai trong công việc. Khi không có một ai am hiểu về việc làm và động viên họ, họ cảm thấy bồn chồn, lo lắng. Sự xuất hiện của người lãnh đạo trong lúc này rất phù hợp với nhu cầu tâm lý của họ. Người lãnh đạo sẽ là chỗ dựa, là sức mạnh và là nguồn an ủi của mỗi người.

Một cuộc hội nghị gồm các đại biểu xuất sắc nhất sẽ không làm được gì, thậm chí không chuẩn bị được một bữa ăn trưa, nếu không có người chủ trì cuộc hội nghị ấy.

Người lãnh đạo đóng vai trò rất quan trọng và cần thiết đối với một tổ chức, một quốc gia, như cái đầu đối với một cơ thể. Cái đầu điều khiển và quyết đoán mọi cơ chế hoạt động trong cơ thể. Nếu chẳng may hệ thần kinh trung ương bị suy yếu đến mức không còn phát huy tác dụng được nữa, thử hỏi các bộ phận còn lại của cơ thể có hoạt động và phát triển bình thường được không (?). Tương tự, tình trạng vô tổ chức sẽ xuất hiện khi thiếu người lãnh đạo và quản lý. Tình trạng này sẽ dẫn đến sự tan rã của tổ chức.

Người lãnh đạo và quản lý là biểu tượng rõ rệt nhất của quyền lực và của sự đồng nhất. Vừa điều khiển, vừa phối hợp các công việc các quan hệ của thuộc cấp, người lãnh đạo và quản lý kịp thời ngăn chặn những nhóm chống đối hoặc có ý chia rẽ.

Trong một tổ chức hay một đơn vị, người lãnh đạo và quản lý quá yếu kém thì sau một thời gian, những ý chí tốt đẹp sẽ bị phân hóa, những năng lực đã được tôi luyện sẽ bị thui chột. Và sau cùng là sự đung chim, sự mâu thuẫn xuất hiện. Điều này dứt khoát sẽ đưa tổ chức đó hoặc đơn vị đó đến chỗ diệt vong.