

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**NGUYỄN THỊ HỒNG NHUNG**

**HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC**  
**BỘ MÁY QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN**  
**XÂY LẬP THỦY SẢN VIỆT NAM**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**  
**Mã số : 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2013**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN TRƯỜNG SƠN**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: TS. Nguyễn Xuân Lãn

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh hợp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 03 năm 2013.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng

## **MỞ ĐẦU**

### **1. Tính cấp thiết của đề tài**

Công ty Cổ phần Xây lắp Thủy sản Việt Nam mới chuyển từ doanh nghiệp nhà nước sang Công ty cổ phần nên đã nhiều lần tiến hành cải tiến cơ cấu tổ chức cho phù hợp với tình hình thực tế của từng giai đoạn, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty. Tuy nhiên việc cải tiến, chấn chỉnh đó chưa mang tính khoa học và chiến lược, vẫn còn những bất hợp lý và không phù hợp. Trước tình hình đó, Công ty đã xây dựng cho mình chiến lược trong thời gian tới là: sẽ tiến hành việc cải tiến lại bộ máy quản lý của Công ty. Để đáp ứng được chiến lược kinh doanh trong thời gian tới và khắc phục những tồn tại của bộ máy quản lý hiện hành, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý là tất yếu khách quan và là nhu cầu cấp bách.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác tổ chức bộ máy quản lý, cũng như xuất phát từ nhu cầu thực tế, tôi xin chọn đề tài: “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty Cổ phần Xây lắp Thủy sản Việt Nam”.

### **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Nghiên cứu những vấn đề lý luận về tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp. Phân tích đánh giá thực trạng bộ máy quản lý của Công ty và đề xuất một số biện pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Xây lắp Thủy sản Việt Nam.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng: Nghiên cứu bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Xây lắp Thủy sản Việt Nam, tập trung vào nghiên cứu hệ thống chức năng nhiệm vụ; mô hình tổ chức bộ máy quản lý; cơ chế vận hành của bộ máy quản lý và tổ chức lao động bộ máy quản lý.

- Phạm vi: Luận văn tập trung nghiên cứu về bộ máy quản lý

của Công ty Cổ phần Xây lắp Thủy sản Việt Nam.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng các phương pháp như: phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp, so sánh, mô hình hoá ...

#### **5. Bố cục của luận văn**

Chương 1: Cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp

Chương 2: Tình hình hoạt động và thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Xây lắp Thủy sản Việt Nam.

Chương 3: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty Cổ phần Xây lắp Thủy sản Việt Nam.

#### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

Qua tìm hiểu, tham khảo các đề tài nghiên cứu khoa học trong ngành xây dựng, người viết nhận thấy vấn đề hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý chưa được nghiên cứu nhiều và chuyên sâu. Với mục tiêu nhằm đề xuất một số giải pháp sát với thực tế, thiết thực, thật sự mang lại hiệu quả cho cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại công ty.

Trên các diễn đàn đã có một số bài viết, về vấn đề hoàn thiện cơ cấu tổ chức. Tuy nhiên, các bài viết phân tích một cách chung chung, chưa đưa ra được hướng giải quyết cụ thể, hợp lý. Sau đây dẫn chứng một số bài viết:

- “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức doanh nghiệp - một tất yếu khách quan” Trên web <http://doanhnhan360.com>.

- “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức Tổng cục Hải quan Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.” Trên trang <http://www.customs.gov.vn>.

Các nghiên cứu về hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của các luận văn Quản trị kinh doanh của các tác giả khác:

- “Một số giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý của Trường Cao đẳng Tài chính - Hải quan (2006-2015)” của Nguyễn Ngọc Hạnh, nơi xuất bản: Trường Đại Học Kinh Tế Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2006.

- “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức Công ty xi măng Hoàng Thạch” của Phạm Thị Ngọc Châm, nơi xuất bản: Trường Đại Học Kinh Tế Quốc Dân năm 2008.

Các nghiên cứu hầu hết đã nêu được những tồn tại chung, những khó khăn trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý. Các đề tài nghiên cứu chỉ đề cập đến phân phân tích thực trạng chưa thật sự chú trọng tới phân đưa ra giải pháp. Để khắc phục được những tình trạng nêu trên tác giả phải căn cứ vào mục tiêu của Công ty và sự biến động của môi trường trong mỗi thời kỳ ở Công ty, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý sẽ bám sát với thực tế hơn.

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN

#### VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ

##### 1.1. CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ

###### 1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

###### *a. Khái niệm tổ chức*

“Tổ chức là tập hợp các cá nhân riêng lẻ tương tác lẫn nhau, cùng làm việc hướng tới những mục tiêu chung và mối quan hệ làm việc của họ được xác định theo cơ cấu nhất định”(Ducan, 1981).

Bên cạnh đó tổ chức còn có thể hiểu “là một hệ thống các hoạt động do hai hay nhiều người phối hợp hoạt động với nhau nhằm đạt được mục tiêu chung”.

Tựu trung lại các định nghĩa đều thống nhất với nhau ở nội

dung là: Tổ chức là một đơn vị hoạt động kinh doanh có từ hai hay nhiều người tổ hợp lại. Những cá nhân trong tổ chức ảnh hưởng lẫn nhau, tác động lẫn nhau nhằm hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

***b. Khái niệm cơ cấu tổ chức***

“Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức.

***c. Khái niệm về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý***

“Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, được giao những trách nhiệm, quyền hạn nhất định và được bố trí theo từng cấp nhằm thực hiện các chức năng quản lý doanh nghiệp”.

**1.1.2. Chức năng quản trị doanh nghiệp**

***a. Khái niệm chức năng quản trị***

“Chức năng là một tập hợp các hoạt động (hành động) cùng loại của hệ thống nào đó. Do đó về thực chất, chức năng thể hiện tính chuyên môn hoá nhiệm vụ (hoạt động) gắn với một hệ thống xác định”.

***b. Phân loại chức năng quản trị doanh nghiệp***

Theo Henry Fayol chia toàn bộ hoạt động thành năm chức năng là: hoạch định, tổ chức, phối hợp, chỉ huy và kiểm soát.

**1.1.3. Các thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ chức**

***a. Chuyên môn hóa công việc***

Chuyên môn hóa là sự phân chia các hoạt động của tổ chức nhằm thiết lập các bộ phận có tính độc lập tương đối để thực hiện những công việc nhất định, cơ sở của sự phân chia đó là dựa trên những tiêu chí.

***b. Phân chia tổ chức thành các bộ phận***

Ở một doanh nghiệp cần phân chia nhỏ các nhóm thành các bộ phận.

***c. Mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức***

- Quyền hạn trực tuyến
- Quyền hạn tham mưu
- Quyền hạn chức năng

***d. Tầm hạn quản trị, phân cấp 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.

***Phân cấp quản trị***

Nguyên nhân có các cấp quản trị trong tổ chức là bởi giới hạn của tầm hạn quản trị (tầm kiểm soát) - là số người hay bộ phận mà nhà quản trị có thể kiểm soát hiệu quả.

***e. Phối hợp các bộ phận của công tác tổ chức***

“Phối hợp là quá trình liên kết hoạt động của những con người, bộ phận, phân hệ và hệ thống riêng rẽ nhằm thực hiện có kết quả và hiệu quả các mục tiêu chung của tổ chức”.

**1.1.4. Các mô hình tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp**

***a. Tổ chức có cơ cấu theo chức năng***

Trong tổ chức nhóm gộp những thành viên có cùng chuyên môn hoặc liên quan về chuyên môn với nhau hình thành những bộ phận chức năng

***b. Tổ chức có cơ cấu theo sản phẩm***

Cơ cấu theo sản phẩm là mối quan hệ chung mà thường được gọi là cấu trúc phân chia hoặc đơn vị phân chia hay đơn vị tự chủ.

### ***c. Tổ chức có cơ cấu theo khu vực***

Cơ cấu này thường được áp dụng cho các tổ chức hoạt động trải rộng ở nhiều khu vực, các tổ chức toàn cầu.

### ***d. Tổ chức có cấu trúc hỗn hợp***

Trên thực tế các cấu trúc hầu như không tồn tại thuần túy một dạng cấu trúc theo chức năng, sản phẩm hay địa lý. Cấu trúc có sự kết hợp cả hai loại như vậy gọi là cấu trúc hỗn hợp.

### ***e. Tổ chức có cấu trúc ma trận***

Trong tổ chức có sự kết hợp cơ cấu theo chức năng với cơ cấu theo sản phẩm (dự án).

## **1.2. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP**

### **1.2.1. Chiến lược ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức**

### **1.2.2. Công nghệ ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức**

### **1.2.3. Quy mô ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức**

### **1.2.4. Môi trường ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức**

## **1.3. TIẾN TRÌNH THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ**

*“Thiết kế tổ chức là một quá trình lựa chọn và triển khai một cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược và những điều kiện môi trường của tổ chức”*<sup>[8, tr. 180]</sup>.

### **1.3.1. Xác định mục tiêu thiết kế cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý**

Mục tiêu cơ bản của việc thiết kế cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.

### **1.3.2. Xác định các công việc theo chức năng quản trị**

Trong doanh nghiệp có thể phân chia các chức năng quản trị



như sau: Chức năng sản xuất, chức năng marketing, chức năng nhân sự, chức năng kế toán - tài chính, chức năng nghiên cứu và phát triển, chức năng tổ chức, chức năng hành chính văn thư.

### **1.3.3. Nhóm gộp các công việc vào bộ phận, khu vực**

#### **Các cơ sở để nhóm gộp các bộ phận**

(1) Nhóm gộp các bộ phận theo chức năng: Là kết hợp các công việc theo chức năng của tổ chức đó. (2) Nhóm gộp các bộ phận theo quá trình. (3) Nhóm gộp các bộ phận theo sản phẩm. (4) Nhóm gộp các bộ phận theo khách hàng. (5) Nhóm gộp các bộ phận theo địa lý, khu vực.

### **1.3.4. Xác định chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn**

Chúng ta tiến hành xác định chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, đó là quyền ra các quyết định, trách nhiệm bắt buộc phải hoàn thành nhiệm vụ được giao và nghĩa vụ là sự chấp nhận hoặc tự nguyện trong công việc của người nhân viên cấp dưới của nhà quản trị.

### **1.3.5. Xác lập hệ thống thông tin**

Dòng thông tin từ trên xuống

Dòng thông tin từ dưới lên

Dòng thông tin đan chéo

### **1.3.6. Phối hợp các hoạt động**

Làm cho mọi hoạt động từng đơn vị và toàn tổ chức diễn ra một cách hài hòa, đồng bộ và ăn khớp.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Trong chương 1, luận văn đã đề cập đến cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, xác định mục tiêu việc thiết kế cơ cấu tổ chức, quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.

## **CHƯƠNG 2**

# **TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG VÀ THỰC TRẠNG CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẬP THỦY SẢN VIỆT NAM**

### **2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY**

#### **2.1.1. Lịch sử hình thành và quá trình hoạt động của Công ty**

Công ty được thành lập năm 25/10/1988 kinh doanh trong ngành xây dựng dân dụng công nghiệp.

#### **2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của công ty**

##### **❖ Chức năng của công ty**

*Hành nghề xây dựng, sản xuất và kinh doanh xuất nhập khẩu vật tư, trang thiết bị, hành nghề tư vấn đầu tư thiết kế xây dựng.*

##### **❖ Nhiệm vụ của công ty**

#### **2.1.3. Nguồn lực của Công ty**

##### **a. Nguồn lực về con người**

##### **b. Nguồn lực về tài chính**

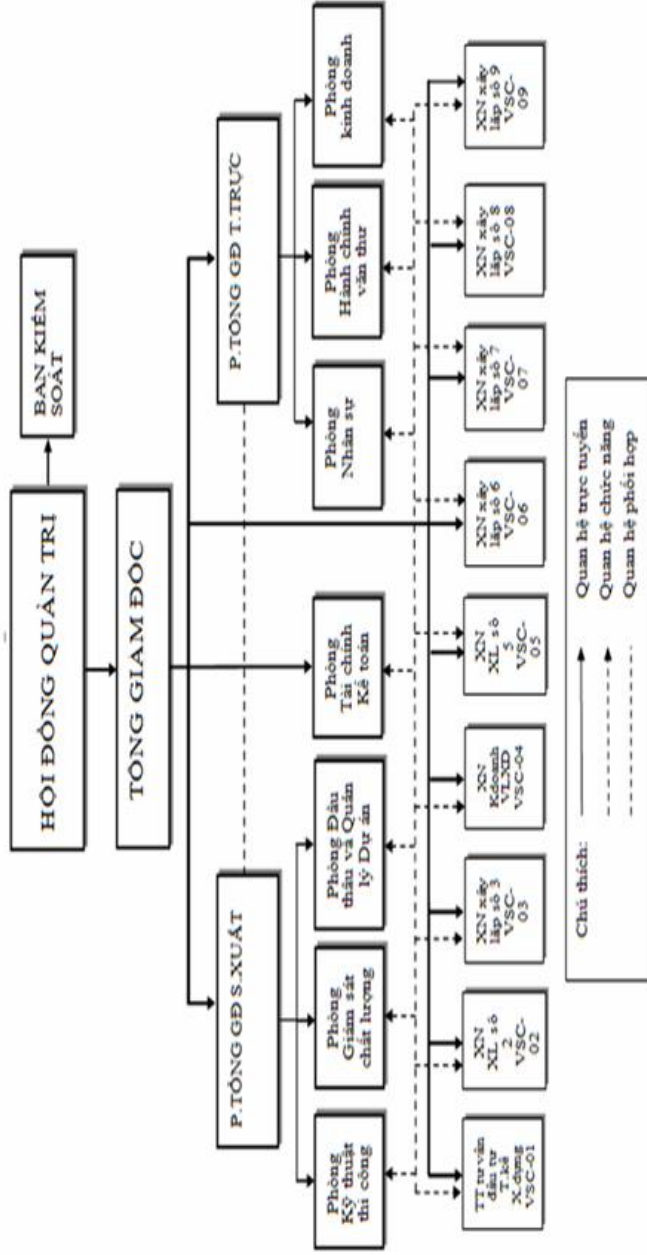
#### **2.1.4. Kết quả kinh doanh của Công ty**

Công ty hoạt động kinh doanh với một tốc độ tăng doanh thu tương đối ổn định. Tuy nhiên, với sự biến động giá cả trong thời gian gần đây thì sự tăng trưởng của doanh thu chưa chắc đã đảm bảo được lợi nhuận của Công ty.

### **2.2. THỰC TRẠNG CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY**

#### **2.2.1. Mô hình cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty**

Công Ty Cổ Phần Xây Lập Thủy Sản Việt Nam được xây dựng theo kiểu trực tuyến - chức năng.



**Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ Phần Xây Lấp Thủy Sản Việt Nam**

### **2.2.2. Chuyên môn hóa trong công việc**

❖ **Ưu điểm:** phân chia các nhiệm vụ phức tạp của Công ty thành những hoạt động đơn giản hơn. Mỗi bộ phận chỉ chịu trách nhiệm trong lĩnh vực mình hoạt động, đi sâu nghiên cứu vào các chuyên môn, tạo điều kiện cho nhân viên có thể đảm nhận những công việc và những vị trí phù hợp với năng lực của họ.

❖ **Nhược điểm:** Mặc dù đã có sự chuyên môn hóa ở các phòng ban nhưng sự chuyên môn hóa vẫn chưa cao. Nhân viên ở các phòng ban sẽ đảm nhận nhiều công việc chuyên môn khác nhau dẫn đến quá tải trong công việc.

### **2.2.3. Nhiệm vụ và quyền hạn của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý**

- ❖ Đại hội đồng cổ đông
- ❖ Hội đồng quản trị
- ❖ Ban kiểm soát
- ❖ Tổng giám đốc
- ❖ Phó tổng giám đốc Công ty

*Phó tổng giám đốc sản xuất*

*Phó tổng giám đốc thường trực*

- ❖ Ban kinh tế tổng hợp
- ❖ Ban quản lý sản xuất
- ❖ Ban tài chính kế toán
- ❖ Giám đốc xí nghiệp
- ❖ Giám đốc trung tâm tư vấn, đầu tư, thiết kế

### **2.2.4. Mối quan hệ quyền hạn trong Công ty**

**Quyền hạn trực tuyến:** Căn cứ vào sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty cho mối quan hệ trực tuyến: tổng giám đốc trực tiếp quản lý phó tổng giám đốc thường trực, phó tổng giám đốc quản lý sản xuất,

kế toán trưởng và giám đốc các xí nghiệp. Đối với các xí nghiệp, hình thành sự phân cấp giám đốc xí nghiệp xuống phó giám đốc xí nghiệp và kế toán xí nghiệp, xuống các nhân viên trong xí nghiệp.

**Quyền hạn chức năng:** Các mối quan hệ chức năng chưa được thể hiện rõ, mô hình còn bị tình trạng "mạnh ai nấy làm". Quá trình hoạt động còn bị chông chéo về chức năng, nhiệm vụ, khi có sự vụ thường đổ lỗi cho nhau, công tác đánh giá các phòng ban chức năng và các cá nhân rất khó khăn.

### **2.2.5. Tầm hạn quản trị**

Tầm hạn quản lý tại các phòng ban trong Công ty như: tại ban quản lý sản xuất dưới trưởng ban và 3 phó ban có 16 nhân viên; tại ban kinh tế tổng hợp dưới trưởng ban và 3 phó ban có 14 nhân viên trong khi đó tại ban tài chính kế toán dưới trưởng ban 2 phó ban có 9 nhân viên.

Tầm hạn quản trị hiện nay trong Công ty trung bình gần là 1:3 tức là trung bình một cán bộ lãnh đạo quản lý 3 nhân viên. Trong tình hình hiện nay có thể coi đây là một tỷ lệ hẹp. Tuy nhiên theo xu thế chung hiện nay việc mở tầm hạn quản trị là một yêu cầu không thể tránh khỏi do đó với tầm hạn quản trị tương đối hẹp của Công ty hiện nay nhất thiết cần phải dần được thay đổi.

### **2.2.6. Sự phối hợp các bộ phận**

#### **❖ Ưu điểm**

Nội bộ các ban, xí nghiệp và lãnh đạo luôn có sự phối hợp với nhau nhằm thực hiện có kết quả và hiệu quả các mục tiêu chung của Công ty.

#### **❖ Nhược điểm**

Mối quan hệ giữa các ban tại Công ty nhiều lúc chưa ăn khớp dẫn đến công việc bị ùn tắc. Về hợp tác giữa các ban chức năng ở

Công ty vẫn còn thả lỏng.

### **2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY**

#### **❖ Ưu điểm**

- Phát huy được năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng đồng thời vẫn đảm bảo quyền chỉ huy của hệ thống trực tuyến.

- Ban giám đốc kiểm soát mọi hoạt động của đơn vị.

#### **❖ Nhược điểm**

- Trong mô hình này thì người lãnh đạo cao nhất phải chịu áp lực và trách nhiệm vô cùng lớn.

- Do mô hình quản lý này lặp lại ở nhiều cấp từ cấp Công ty đến cấp xí nghiệp và cấp công trình đều có các bộ phận chức năng giống. Sự lặp lại này gây lãng phí về nguồn lực con người cũng như về chi phí nhân công.

- Chưa có sự gắn kết giữa các phòng ban, giữa các xí nghiệp với nhau.

- Sự chuyên môn hóa vẫn còn ở mức độ chưa cao.

- Sự nhóm gộp công việc trong các ban chưa hợp lý.

Trước những tồn tại trên Công ty đang tiến hành những biện pháp để hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý trong công tác tổ chức quản lý nhằm tránh sự chồng chéo, sự phối hợp giữa các phòng ban chưa tốt, ủy quyền chưa hợp lý. Để khắc phục được những nhược điểm trên Công ty cần phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý nhằm làm cho tổ chức linh hoạt, gọn nhẹ hơn, luồng thông tin chính xác rõ ràng tạo ra thế mạnh mới cho Công ty.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Qua sự phân tích khách quan dựa trên số liệu thực tế luận văn đã nêu lên thực trạng, những đặc điểm của cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần xây lắp thủy sản Việt Nam và ảnh hưởng của từng đặc điểm đó tới cơ cấu tổ chức của Công ty. Luận văn cũng chỉ ra một số hạn chế trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp hiện nay đó là một số chức năng giữa các ban đang bị chồng chéo và có chức năng chưa được quy định cụ thể trong Công ty ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công tác quản lý, bên cạnh đó Công ty hiện chưa có một kế hoạch về nhân sự hợp lý đáp ứng cho tương lai. Và sự ủy quyền hiện tại là không hợp lý và rõ ràng.

Qua thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty, Công ty cần phải hoàn thiện hơn nữa trong công tác tổ chức quản lý, phân rõ nhiệm vụ và chức năng của từng cán bộ để kết quả công việc được thực hiện tốt hơn nhằm phát huy được những ưu điểm và hạn chế những tồn tại tạo ra thế mạnh mới để Công ty ngày càng phát triển với những công trình, dự án có chất lượng cao đáp ứng được các yêu cầu ngày càng khắt khe của khách hàng.

## **CHƯƠNG 3**

### **HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP THỦY SẢN VIỆT NAM**

#### **3.1. HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP THỦY SẢN VIỆT NAM**

**3.1.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Công ty**

***a. Sự tác động của chiến lược đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty***

Công ty sẽ xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý linh hoạt, thực hiện phân chia trách nhiệm quyền hạn một cách rõ ràng làm cho chi phí kiểm soát giảm xuống.

***b. Sự tác động của môi trường đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty***

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty phải là cấu trúc hữu cơ.

***c. Sự tác động của công nghệ đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty***

Công nghệ chế tạo tại Công ty Cổ Phần Xây Lắp Thủy Sản Việt Nam là công nghệ chế tạo đơn chiếc nên cơ cấu tổ chức thích hợp là cơ cấu hữu cơ.

***d. Sự tác động của quy mô tổ chức đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty***

❖ Sự chính thức hóa: Sự chính thức hóa tại Công ty Cổ Phần Xây Lắp Thủy Sản Việt Nam là rất cao.

❖ Sự phân quyền: Tổ chức cũng có sự phân quyền vì các quyết định đơn giản có thể được cấp thấp đưa ra.

❖ Sự liên kết: Cấu trúc của Công ty bao gồm nhiều cấp bậc và ban, giữa các cấp bậc có mối liên kết với nhau theo hình thức trực tiếp, và giữa các phòng ban có mối liên hệ tham mưu.

❖ Tỷ lệ nhân sự

Trong năm 2011 Công ty có tổng cộng 240 nhân viên.

**3.1.2. Mục tiêu và yêu cầu của việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty Cổ Phần Xây Lắp Thủy Sản Việt Nam**



***a. Mục tiêu của việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý***

- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý làm cho bộ máy được tinh gọn hơn, luồng thông tin trong tổ chức vì thế sẽ chính xác và nhanh gọn. Mỗi quan hệ theo chức năng-trực tuyến, cũng như theo chiều dọc, chiều ngang chặt chẽ hơn có sự thống nhất từ trên xuống tạo thành một khối thống nhất, bền vững, mà không kém phần linh hoạt để đương đầu với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường như hiện nay.

***b. Yêu cầu của việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý***

Quá trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phải diễn ra một cách từ từ để tránh có sự thay đổi đột ngột nhưng phải vẫn đảm bảo đúng hướng và dứt khoát, tránh có sự chòng chéo trong công việc.

**3.1.3. Xác định các công việc theo chức năng quản trị trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý**

Mỗi cán bộ, phòng ban, đơn vị sẽ đảm nhiệm một hoặc một số chức năng quản trị nhất định. Công ty có sự phân chia lại các chức năng quản trị.

**3.1.4. Thành lập các bộ phận trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý**

Công ty thành lập các phòng thay cho các ban dựa trên sự phân chia lại các chức năng quản trị cụ thể như sau:

**- Phòng kỹ thuật thi công**

Được hình thành từ việc nhóm gộp hoạt động kỹ thuật và thi công, cùng một nhóm chức năng sản xuất, đảm bảo các vấn đề về kỹ thuật và triển khai kế hoạch thi công, giám sát tiến độ thi công. Trên cơ sở tách ra từ ban sản xuất trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũ.

**- Phòng giám sát chất lượng**

Đây là hoạt động quan trọng trong quá trình thi công các công trình, quyết định đến sự thành công của các công trình cũng như uy tín của Công ty. Phòng giám sát chất lượng được tách từ ban sản xuất trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũ.

**- Phòng đấu thầu và quản lý dự án**

Nhóm gộp các hoạt động lập hồ sơ mời thầu, dự thầu và lập kế hoạch, giám sát quá trình phát triển của dự án, trên cơ sở tách ra từ ban sản xuất trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũ.

**- Phòng nhân sự**

Nhóm gộp các hoạt động đào tạo, quản lý nhân sự, quản lý tiền lương. Nhằm thực hiện một mục tiêu chung là tham mưu giúp Tổng giám đốc về cơ cấu tổ chức, công tác quản lý nhân sự, tiền lương và đào tạo nhân viên.

**- Phòng hành chính văn thư**

Được hình thành từ việc tách ra từ ban kinh tế tổng hợp. Đảm nhận công tác văn thư và lưu trữ tại văn phòng của Công ty.

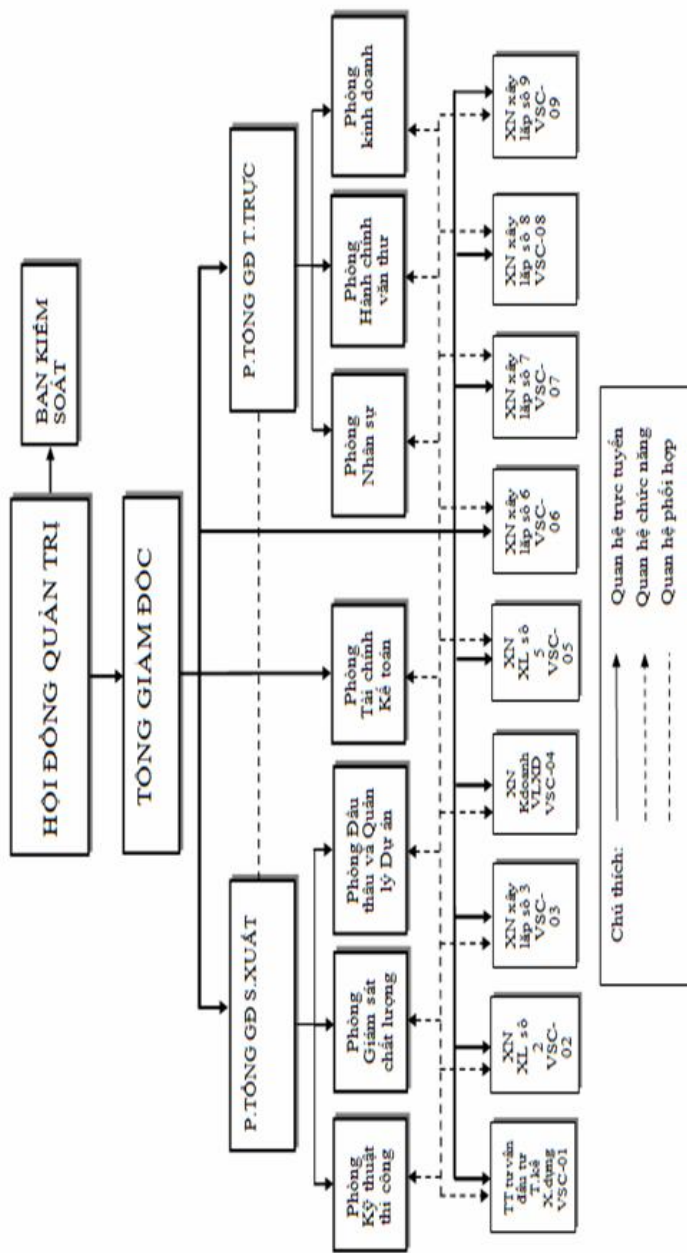
**- Phòng kinh doanh**

Được hình thành từ việc nhóm gộp hoạt động lập kế hoạch kinh doanh, tìm kiếm khách hàng, quảng bá thương hiệu và hậu mãi. Phòng kinh doanh được tách từ ban kinh tế tổng hợp trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũ.

**- Phòng tài chính kế toán**

Nhóm gộp các hoạt động tài chính kế toán vào một nhóm để đảm nhận toàn bộ các chức năng về tài chính và kế toán của công ty.

Qua việc phân chia các công việc trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý kết hợp thành lập các bộ phận trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý đã hình thành nên sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý mới của Công ty như sau:



Hình 3.1: Sơ đồ tổ chức của mô hình mới tại Công ty

### **3.1.5. Xác định chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn cho cơ cấu tổ chức mới**

#### ***a. Phân quyền trực tuyến***

- Tổng giám đốc
- Phó tổng giám đốc thường trực
- Phó tổng giám đốc sản xuất
- Giám đốc xí nghiệp
- Giám đốc trung tâm tư vấn, đầu tư, thiết kế

#### ***b. Phân quyền chức năng***

- Phòng kế toán
- Phòng nhân sự
- Phòng hành chính văn thư
- Phòng đấu thầu và quản lý dự án
- Phòng kỹ thuật thi công
- Phòng giám sát chất lượng
- Phòng kế hoạch kinh doanh

❖ Công ty cổ phần xây lắp thủy sản Việt Nam với đặc thù trong lĩnh vực xây dựng là đảm nhận và thực hiện các dự án, các công trình thay đổi trong từng thời điểm và thời gian cụ thể. Cho nên, để quản lý và thực hiện công việc nhanh chóng và hiệu quả Công ty nên thành lập các lực lượng tác nghiệp theo mỗi dự án và công trình.

- Ban quản lý dự án
- Chuyên viên kế toán
- Chuyên viên Kỹ Thuật
- Chuyên viên kinh tế

**Sự khác nhau cơ bản chức năng, quyền hạn ủy quyền và nhiệm vụ của mô hình mới so với mô hình cũ:**

- Ban kinh tế tổng hợp sẽ tách ra thành phòng nhân sự, phòng

hành chính văn thư, phòng Kinh doanh; Ban quản lý sản xuất tách ra thành phòng kỹ thuật thi công, phòng giám sát chất lượng, phòng Đầu thầu và Quản lý dự án

- Tại cấp xí nghiệp có những thay đổi như sau: Giám đốc xí nghiệp kết hợp với phòng ban sẽ điều hành công trình, tạo lập các đội đặc nhiệm để thực thi công trình nhưng trách nhiệm cao nhất tại công trình vẫn thuộc về xí nghiệp.

- Tại cấp tác nghiệp trực tiếp tại công trình sẽ có sự thay đổi sau: Các chuyên viên được các phòng nghiệp vụ điều động vào các đội đặc nhiệm để thực thi các công trình cụ thể. Những chuyên viên này được quyền chỉ đạo trực tiếp tại công trình. Họ sẽ nhận nhiệm vụ từ hai cấp: cấp xí nghiệp và cấp phòng nghiệp vụ của Công ty.

- Tại bộ phận kế toán: với mô hình cấu trúc cũ thì ở cấp Công ty thì có phòng kế toán chịu trách nhiệm trước Tổng Giám Đốc và tham mưu cho Tổng Giám Đốc. Xuống tới cấp Công ty lại có kế toán Công ty, cấp công trình cũng có kế toán cấp Công ty nhận lệnh của người điều hành Công ty. Như vậy, bộ phận kế toán lập đi lập lại ở 3 cấp trong Công ty làm cho Công ty trở nên chồng chéo và chưa có quyền tự quyết trong mọi việc nên chưa gắn kết được trách nhiệm, nghĩa vụ với công việc. Để khắc phục được những điều này trong mô hình mới đã dồn tất cả các cấp của bộ phận kế toán lại với nhau và có quyền tự quyết, ra lệnh cho chuyên viên kế toán của mình. Ở đây chuyên viên kế toán nhận lệnh và báo cáo lên cả giám đốc xí nghiệp và trưởng phòng kế toán. Như vậy mô hình mới linh hoạt hơn so với mô hình cũ, và đã giảm bớt được sự chồng chéo của mô hình cũ hay nói cách khác là đã cắt giảm được chi phí.

### **3.1.6. Xác lập mối quan hệ quyền hạn, hoàn thiện sự phân chia quyền hạn cho các bộ phận**

#### ***a. Xác lập mối quan hệ quyền hạn***

##### ***❖ Mối quan hệ trực tuyến***

- Mối quan hệ giữa Tổng Giám đốc với các Phó Tổng Giám Đốc, trưởng phòng Kế toán: các Phó Tổng Giám Đốc, Trưởng Phòng trong cấu trúc mới có quyền quyết định trực tiếp quản lý các chuyên viên và nhân viên của mình chức năng các lĩnh vực nhất định và có trách nhiệm hoàn thành các nhiệm vụ và báo cáo kết quả tình hình thực hiện cho Tổng Giám Đốc. Cùng với Giám đốc xí nghiệp theo dõi, kiểm tra, kiểm soát, phân nhiệm vụ cho các ban quản lý.

- Mối quan hệ giữa tổng giám đốc và các các xí nghiệp: Tổng Giám Đốc ủy phân công cho các xí nghiệp thực hiện các nhiệm vụ về xây dựng và cung cấp nguyên vật liệu xây dựng để hoàn thành các công trình của Công ty.

##### ***❖ Mối quan hệ chức năng***

Các phòng chức năng căn cứ vào chức năng và nhiệm vụ của mình hỗ trợ, tham mưu cho giám đốc trong quá trình ra quyết định. Các phòng chức năng được quyền đề ra các biện pháp để thực hiện các định mức và các chương trình công tác đã được phê duyệt. Trong quá trình thực hiện các chức năng của phòng, được quyền đề xuất giám đốc giải quyết các vướng mắc về chuyên môn cũng như các sắp xếp về công tác nhân sự của phòng.

##### ***❖ Mối quan hệ phối hợp***

Để thực hiện nhiệm vụ của mình, các phòng chức năng phối hợp với nhau trong công tác thông qua các mối quan hệ ngang, mối quan hệ phối hợp được thể hiện:

- Các phòng cung cấp cho nhau các thông tin chuyên môn để xây

dựng các báo cáo cũng như quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn công ty.

- Các phòng phối hợp với nhau để giải quyết các công việc liên quan đến nhiều chức năng trong công ty.

***b. Phân chia quyền hạn cho các bộ phận***

- Tổng Giám Đốc phân quyền Phó Tổng Giám Đốc phụ trách sản xuất

- Tổng Giám Đốc phân quyền cho Phó Tổng Giám Đốc kinh tế thường trực

- Tổng Giám Đốc phân quyền cho kế toán trưởng

- Tổng giám đốc phân quyền cho giám đốc các xí nghiệp trực thuộc

**3.1.7. Hoàn thiện hệ thống thông tin trong tổ chức**

Đảm bảo cho các nhà quản trị cấp cao hay cá nhân trong từng bộ phận sẽ có đủ những thông tin cần thiết để hỗ trợ cho việc ra quyết định hay hoàn thành những công việc được giao một cách nhau chóng và chính xác. Tạo ra hiệu quả trong công việc, cắt giảm được thời gian chờ đợi thông tin, đồng thời cũng cắt giảm được chi phí.

**3.1.8. Phối hợp các hoạt động**

- Sử dụng các buổi họp và hội nghị phối hợp.

- Truyền đạt thông tin.

- Thời điểm và lịch hoạt động. Đây là công cụ của sự phối hợp.

- Tạo ý thức kỷ luật, tự giác làm việc theo quy chế, kỷ cương.

**3.2. KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI**

❖ Năm 2012

Điều đầu tiên là Tổng Giám Đốc, Phó Tổng Giám Đốc, Trưởng phòng, Giám đốc xí nghiệp phải thiết lập các mục tiêu cho việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.

Phổ biến những quan điểm về hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, đến các thành viên trong Công ty để mọi người thấy được sự cần thiết của quá trình này.

Vạch rõ và phân tích lợi ích của mỗi thành viên trong tập thể.

Nghiên cứu những biện pháp xóa bỏ mâu thuẫn giữa lợi ích cá nhân cá biệt và lợi ích tập thể.

❖ Giai đoạn sau năm 2012

Phân chia lại công việc rõ ràng, xác định rõ ràng nhiệm vụ của từng phòng ban xí nghiệp.

Đảm bảo thông tin trong nội bộ Công ty.

Kết hợp các công việc với nhau.

Trao quyền và ủy quyền ra quyết định cho nhân viên.

Xác lập lại lượng nhân viên trong Công ty, tuyển dụng, đào tạo và bố trí nhân sự hợp lý và phù hợp với chuyên môn và công việc.

### **3.3. ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH MỚI**

#### **3.3.1. Về mặt định lượng**

Việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Công ty đã làm tiết kiệm được rất nhiều thời gian và tiền bạc bởi vì sau khi hoàn thiện bộ máy quản lý tại Công ty thì nhiệm vụ, quyền hạn của nhân viên đã được xác định một cách rõ ràng và toàn tổ chức diễn ra một cách hài hòa, đồng bộ và ăn khớp với nhau tránh được sự trùng lặp trong công việc. Tuy nhiên, Công ty cũng có tốn một khoản tiền để tuyển, đào tạo nhân sự cho phù hợp với chuyên môn và công việc tăng hiệu quả làm việc lên cao. Luồng thông tin được hoàn thiện đảm bảo tính chính xác cho phép phản ánh một cách khách quan, nhanh chóng, không xảy ra sự chông chéo trong công việc, thống nhất mục tiêu chung của từng phòng ban, xí nghiệp phải phù hợp với nhau và hướng tới mục tiêu cao hơn là mục tiêu chung của tổ chức cắt giảm



được thời gian liên lạc với nhau. Ngoài ra việc hoàn thiện bộ máy quản lý cũng làm cho tổ chức linh hoạt hơn có thể đối phó với sự không chắc chắn cao của môi trường. Đồng thời tạo nên sức mạnh cạnh tranh của Công ty với các đối thủ cạnh của mình. Tất cả những yếu tố trên đều làm tăng thêm lợi nhuận của Công ty.

### **3.3.2. Về mặt định tính**

Tạo bầu không khí tâm lý vui vẻ hơn, đoàn kết hơn làm cho nhân viên làm việc nhiệt tình và thoải mái hơn.

Các mối quan hệ trong Công ty trở nên mật thiết hơn, xóa đi khoảng cách giữa nhà lãnh đạo và nhân viên.

Kết hợp hiệu quả giữa các phòng ban và xí nghiệp tạo thêm niềm vui cho các nhân viên của Công ty.

Hệ thống thông tin giúp cho công việc diễn ra nhanh chóng hơn mà không cần các nhân viên phải gặp nhau trực tiếp.

Ủy quyền và phân quyền cho nhân viên cấp dưới.

Có sự thưởng phạt công bằng làm cho nhân viên hăng say với công việc hơn.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Qua quá trình tìm hiểu thực tế, phân tích và đánh giá cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại chương 2, từ đó làm sáng tỏ và đưa ra những giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện hơn nữa cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty.

Trong chương 3, dựa trên cơ sở phân tích thực trạng chương 2 kết hợp với phần cơ sở lý luận tôi xin đưa ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty Xây lắp Thủy sản Việt Nam.

## KẾT LUẬN

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý là một trong những hoạt động quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Mục đích của hoạt động này là xây dựng cơ cấu và xác lập cơ chế vận hành của bộ máy quản trị - điều hành trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp có phát triển là nhờ có bộ máy quản lý phù hợp với đội ngũ lãnh đạo có trình độ chuyên môn, có tâm với sự phát triển của doanh nghiệp đó.

Công ty cổ phần xây lắp thủy sản Việt Nam đang trong quá trình đổi mới nên việc xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phù hợp là điều vô cùng cần thiết. Phân tích thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty đã đáp ứng được phần nào nhu cầu hiện tại nhưng để Công ty phát triển hơn nữa, bắt kịp những thay đổi của nền kinh tế thị trường cần có những đổi mới hơn để tạo giá trị sản lượng cao hơn đem lại doanh thu cũng như lợi nhuận cho Công ty. Để hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty cần làm đồng bộ các bước về bộ máy, con người, cơ sở vật chất đáp ứng công việc để tạo động lực cho người quản lý, giúp họ chuyên tâm cống hiến hơn nữa cho công việc. Các mô hình kinh tế không có mô hình nào là đúng với mọi thời điểm, mọi thời kỳ do đó khi thiết kế, áp dụng cần kiểm tra sự phù hợp của mô hình và có những thay đổi khi cần thiết.

Những giải pháp đưa ra dựa trên cơ sở vận dụng những kiến thức lý thuyết và phân tích thực trạng về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Công ty cổ phần xây lắp thủy sản Việt Nam. Qua những phân tích trên em mong rằng sẽ đóng góp những ý kiến thiết thực, có giá trị cho quá trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Xi nghiệp và làm cơ sở cho các phân tích, nghiên cứu sau. Do thời gian và trình độ có hạn nên bài luận vẫn không tránh khỏi thiếu sót, em rất mong nhận được sự góp ý của quý thầy cô để bài viết được hoàn thiện hơn.