

Chương trình tư vấn quản trị doanh nghiệp

Chuyên đề

TỔNG QUAN VỀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Mục tiêu chuyên đề

Sau khi hoàn tất chuyên đề này, chúng ta có thể:

- **Hiểu tổng quan** về các phương pháp quản lý doanh nghiệp phổ biến.
- **Biết cách thức tiếp cận và phát triển** hệ thống quản lý doanh nghiệp.
- **Nắm vững tư duy** thiết lập cơ cấu tổ chức.
- **Nhận thức đầy đủ** vai trò và năng lực cơ bản của người quản lý cấp trung.
- **Biết cách thức soạn lập** chính sách công ty và quy chế tổ chức và hoạt động của bộ phận.

Nội dung chuyên đề

- Phần I.** Khái niệm hệ thống quản lý doanh nghiệp.
- Phần II.** Cơ cấu tổ chức.
- Phần III.** Vai trò và năng lực cơ bản của người quản lý cấp trung.
- Phần IV.** Phương pháp soạn lập chính sách và quy chế tổ chức hoạt động bộ phận.

PHẦN I. KHÁI NIỆM HỆ THỐNG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

1. Các phương pháp quản lý doanh nghiệp phổ biến.
2. Khái niệm hệ thống quản lý doanh nghiệp.
3. Phương pháp quản lý phối hợp.

PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP PHỔ BIẾN

Các phương pháp quản lý doanh nghiệp phổ biến

- Có thể phân loại các phương pháp quản lý doanh nghiệp phổ biến hiện nay:
 - a. Theo **cách thức áp dụng tư duy quản trị doanh nghiệp**: (1) quản lý theo **tình huống** (thuận tiện), (2) quản lý theo **sự hợp lý/hiệu quả**, và (3) quản lý theo **hệ thống/quá trình**.
 - b. Theo **“tầm nhìn”** quản lý: (1) quản lý theo **chiều dọc** (chức năng/nghiệp vụ), và (2) quản lý theo **chiều ngang** (qui trình).
- ⇒ Thực chất chỉ có hai phương pháp là
..... khoa học quản trị doanh nghiệp.

Quản lý theo tình huống

- Quản lý theo tình huống áp dụng **các nguyên tắc quản lý với người quản lý cao nhất** của doanh nghiệp.
 - Các đặc trưng cơ bản bao gồm: (1) *mục tiêu doanh nghiệp do người quản lý cao nhất của doanh nghiệp đưa ra*, (2) *cơ cấu tổ chức phát triển theo sự thuận tiện và phù hợp với người quản lý cao nhất của doanh nghiệp*, (3) *các cấp quản lý thường được bổ nhiệm dựa vào lòng tin*, và (4) *phong cách quản lý tập quyền*.
- ⇒ Đang được áp dụng rộng rãi trong **hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam**.

Quản lý theo sự hợp lý

- Quản lý theo sự hợp lý/hiệu quả là áp dụng **các nguyên tắc và phương pháp** quản lý (*của khoa học quản trị*) **phù hợp với** **của doanh nghiệp.**
- Tài liệu quản lý phổ biến bao gồm: (1) *Sơ đồ cơ cấu tổ chức và phân nhiệm*, (2) *Thế thức điều hành tiêu chuẩn (SOP) hoặc Chính sách và Thủ tục/Cẩm nang chuyên môn*, (4) *Cẩm nang nhân viên và Bản mô tả công việc*, và (5) *Thủ tục kiểm soát.*
⇒ Tạo **sự thống nhất, chuyên môn hoá, tiêu chuẩn hoá, hợp lý hoá và hiệu quả cao** trong tất cả các hoạt động của doanh nghiệp.

Quản lý theo hệ thống

- Quản lý theo hệ thống áp dụng quan điểm **“doanh nghiệp là hệ thống làm gia tăng giá trị”** và **“phương pháp quản lý hệ thống”**.

⇒ Doanh nghiệp là **hệ thống xã hội mở**, bao gồm **các cá nhân** cùng nhau **hợp tác** trong một **cơ cấu chính thức**, **sử dụng nguồn lực** từ môi trường bên ngoài của hệ thống và **chuyển trở lại** môi trường đó **các sản phẩm và dịch vụ** của hệ thống.

⇒ Doanh nghiệp có các **hệ thống phụ bên trong** và là **một phần của hệ thống lớn hơn bên ngoài**.

Quản lý theo hệ thống

- Doanh nghiệp **làm gia tăng giá trị** (*tăng hiệu quả/ hiệu năng*) **thông qua việc thực hiện các quy trình chuyển đổi** đầu vào thành đầu ra”.



⇒ Quản lý theo hệ thống **phát triển trên nền tảng** của quản lý theo sự hợp lý.

⇒ Quản lý doanh nghiệp là chuyển đổi **có hiệu quả và hiệu năng** các đầu vào thành các đầu ra.

Quản lý theo hệ thống

- ISO 9000 là một trong những phương pháp quản lý theo hệ thống. Mục tiêu của ISO 9000 là **phòng ngừa và giảm thiểu các rủi ro về chất lượng, tạo sự đồng nhất về chất lượng sản phẩm/dịch vụ để thoả mãn khách hàng.**

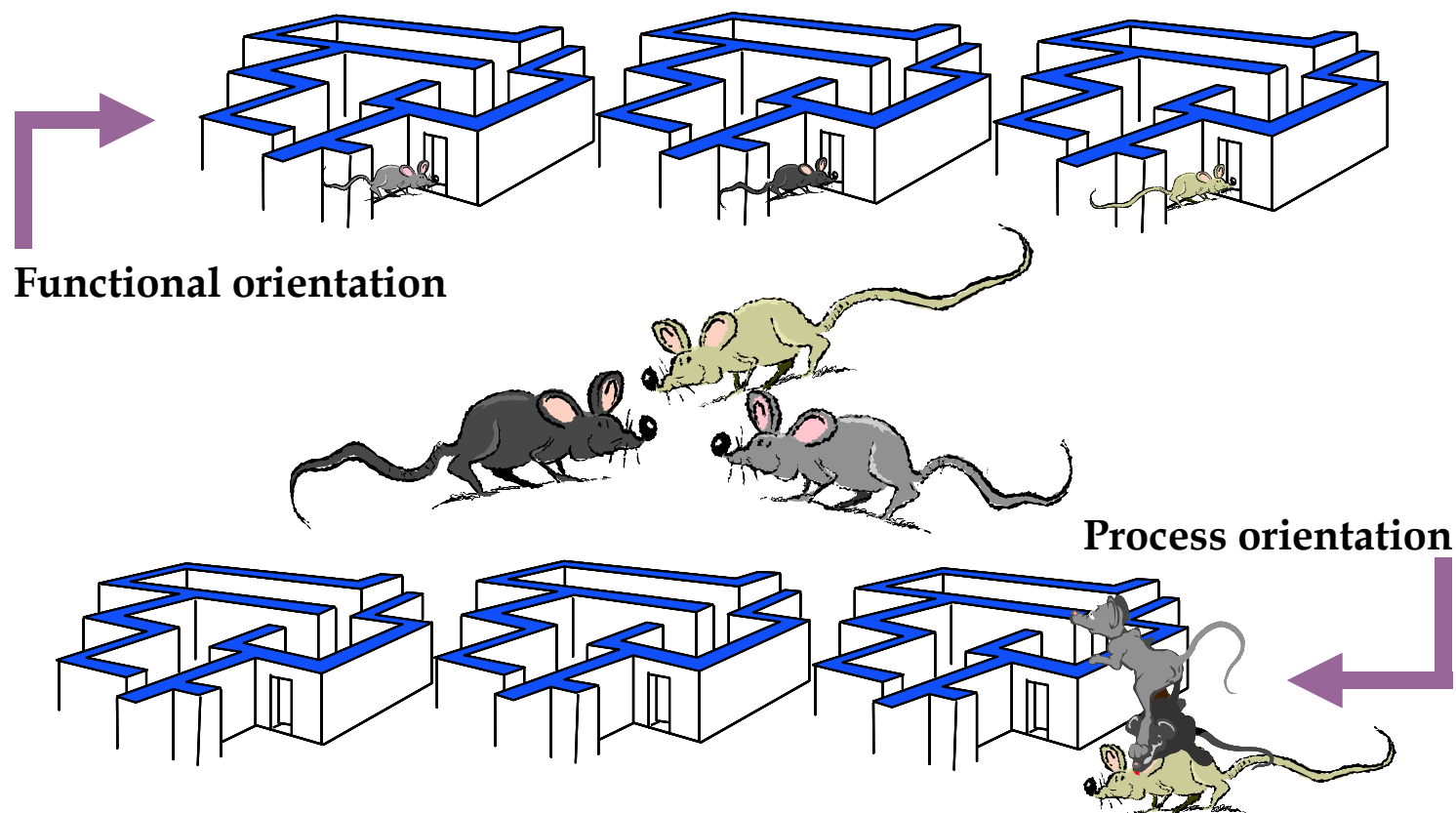
⇒ Tài liệu quản lý bao gồm: (1) Sổ tay chất lượng, (2) Các thủ tục, qui định chung, và (3) Các qui trình, hướng dẫn, mẫu biểu, qui định kỹ thuật....

⇒ ISO 9000 áp dụng cho một công đoạn (sản xuất, bán hàng...) **không cải tiến quản lý doanh nghiệp một cách toàn diện.**

Thảo luận

**PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ DOANH
NGHIỆP HIỆN NAY CỦA CÁC
DOANH NGHIỆP CHÚNG TA?**

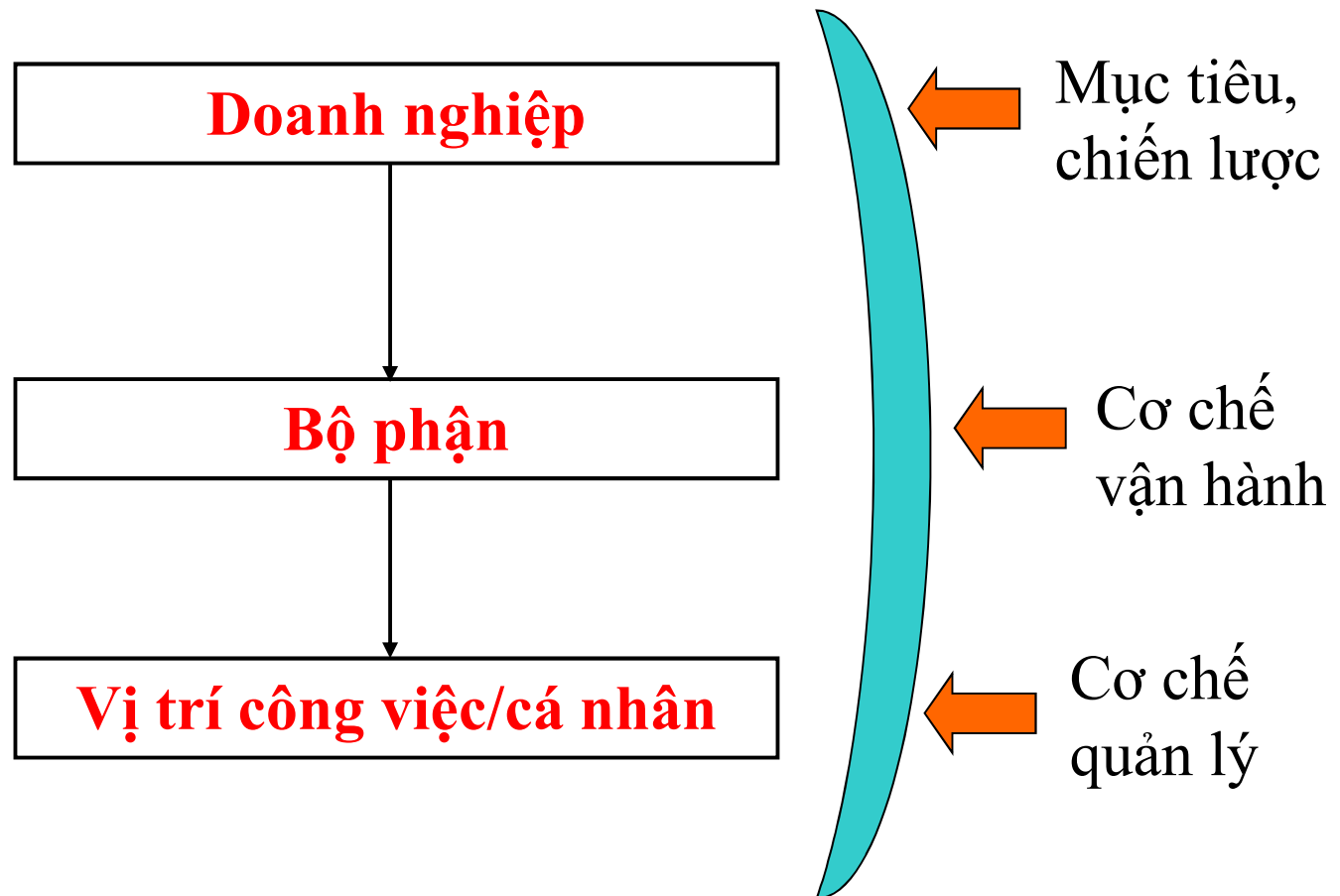
“Tầm nhìn” quản lý theo chức năng (ng nghiệp vụ) và quản lý theo qui trình



Quản lý theo chiều dọc

- Quản lý theo chiều dọc là **triển khai cụ thể** của quản lý theo sự hợp lý; trọng tâm là **thiết lập cơ cấu tổ chức** để **phân chia quyền hạn và nhiệm vụ** cho các bộ phận, cá nhân của doanh nghiệp.
⇒ *Doanh nghiệp được **tổ chức và quản lý theo các nhiệm vụ** để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.*
⇒ *Các **chức năng (nghịệp vụ)** dẫn dắt hoạt động **kinh doanh** của doanh nghiệp.*
- Mục tiêu và hoạt động của doanh nghiệp được quản lý theo **ba cấp độ**: (1) *doanh nghiệp*, (2) *bộ phận*, và (3) *vị trí công việc/cá nhân*.

Quản lý theo chiều dọc



Quản lý theo chiều dọc

- Mỗi cấp độ của doanh nghiệp thông thường đều **hướng đến việc hoàn thành chức năng và nhiệm vụ** được phân chia.

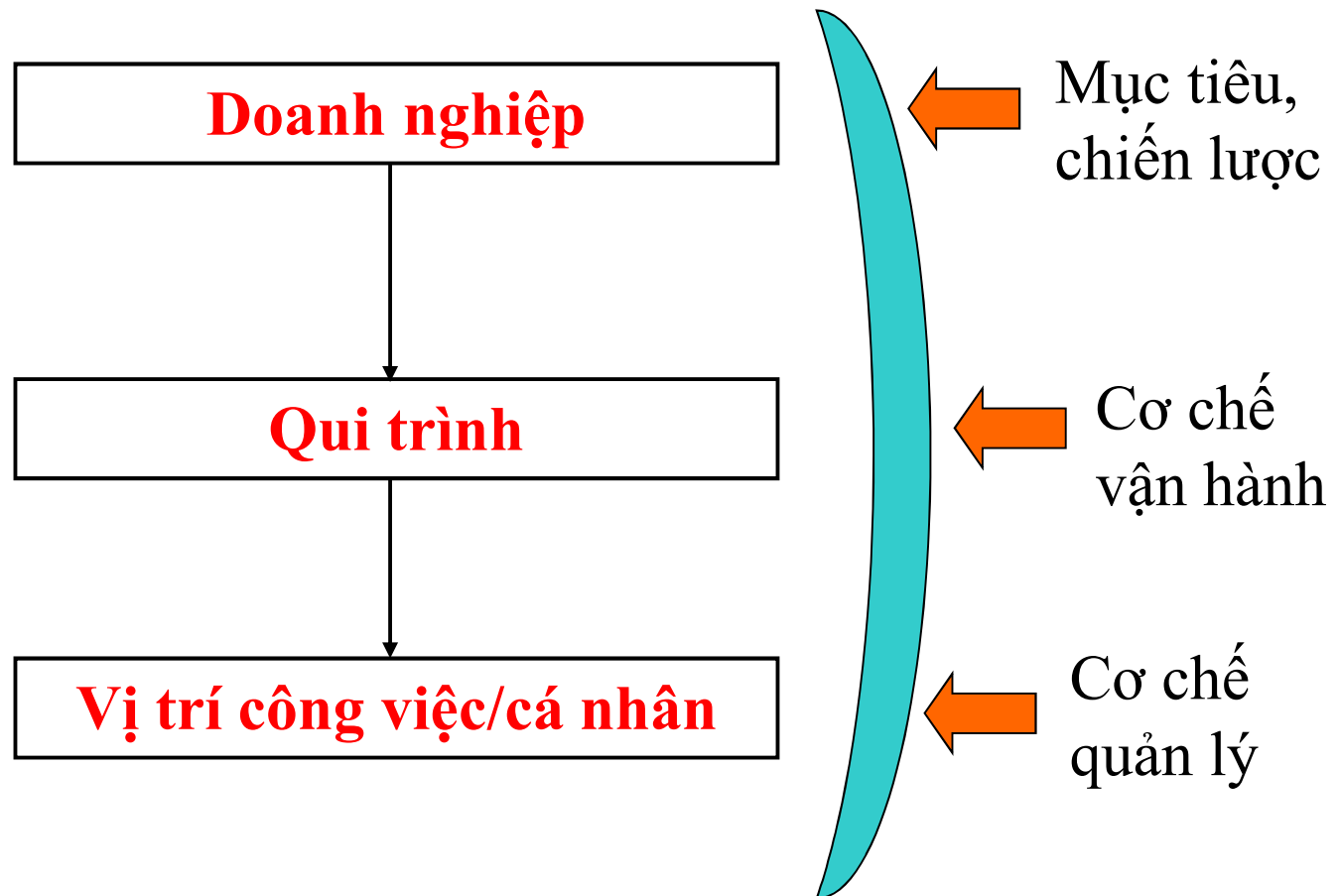
⇒ Người lãnh đạo/quản lý doanh nghiệp/bộ phận phải thường xuyên quan tâm đến giữa các bộ phận và các cá nhân.

- Tài liệu quản lý phổ biến bao gồm: (1) Sơ đồ cơ cấu tổ chức và phân nhiệm, (2) Thẻ thức điều hành tiêu chuẩn (SOP) hoặc Chính sách và Thủ tục/Cẩm nang chuyên môn, (3) Quy chế tổ chức hoạt động bộ phận, và (4) Bản mô tả công việc cá nhân.

Quản lý theo chiều ngang

- Quản lý theo chiều ngang là **triển khai cụ thể** của quản lý theo hệ thống; trọng tâm là **thiết lập qui trình hoạt động phối hợp giữa các bộ phận/cá nhân** của doanh nghiệp.
 - ⇒ Doanh nghiệp được **tổ chức và quản lý theo các qui trình** để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.
 - ⇒ Các **qui trình dẫn dắt hoạt động kinh doanh** của doanh nghiệp.
- Mục tiêu và hoạt động của doanh nghiệp được quản lý theo **ba cấp độ**: (1) doanh nghiệp, (2) qui trình, và (3) vị trí công việc/cá nhân.

Quản lý theo chiều ngang



Quản lý theo chiều ngang

- Mỗi cấp độ hoạt động của doanh nghiệp đều **hướng đến việc cung cấp sản phẩm/dịch vụ thoả mãn các yêu cầu của khách hàng** (bên trong và bên ngoài).
⇒ Người lãnh đạo/quản lý doanh nghiệp/bộ phận quan tâm đến giữa các bộ phận và các cá nhân.
- Tài liệu quản lý phổ biến bao gồm: (1) Sơ đồ cơ cấu tổ chức/Sơ đồ quan hệ và phân nhiệm, (2) Chính sách, (3) Quy trình hoạt động, (4) Bản mô tả công việc bộ phận, và (5) Bản mô tả công việc cá nhân.

Chọn lựa phương pháp quản lý doanh nghiệp

- Tùy thuộc **mục tiêu, hoạt động và các yếu tố biến động** (môi trường) của doanh nghiệp để chọn lựa phương pháp quản lý doanh nghiệp.

⇒ Phương pháp quản lý doanh nghiệp **thường xuyên thay đổi**.

⇒ Doanh nghiệp nào cũng có phương pháp quản lý doanh nghiệp; vấn đề là phương pháp đó **có phù hợp với doanh nghiệp không và có được viết thành các tài liệu quản lý không**.

KHÁI NIỆM HỆ THỐNG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Hệ thống quản lý doanh nghiệp

- Các **phương pháp quản lý doanh nghiệp** khác nhau có thể dẫn đến **các tư duy/nhận thức khác nhau** về hệ thống quản lý doanh nghiệp.

⇒ **Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000** (đạt và ổn định chất lượng sản phẩm/dịch vụ).

⇒ **Hệ thống kiểm soát nội bộ** (giảm thiểu các rủi ro).

⇒ **Hệ thống sản xuất tinh gọn (lean manufacturing)** (giảm chi phí, rút ngắn thời gian, tăng sản lượng sản xuất).

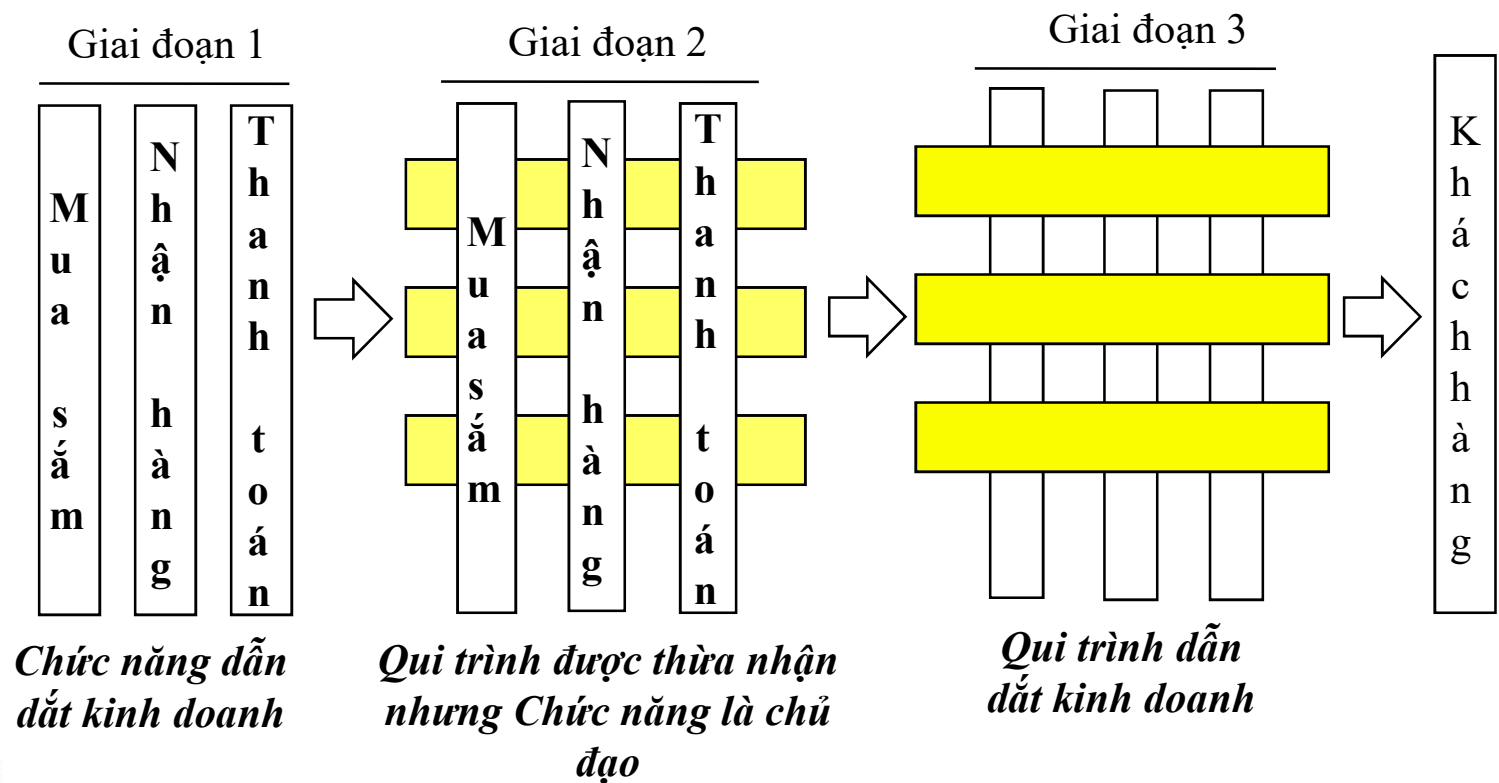
⇒ **Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP)** (thông lệ quản trị tốt nhất, xử lý nhanh chóng, kịp thời, giảm chi phí...).

Hệ thống quản lý doanh nghiệp

- Hệ thống quản lý doanh nghiệp là gì?
⇒ Hệ thống quản lý doanh nghiệp được hiểu là **phương pháp quản lý doanh nghiệp phù hợp** (tổng bộ các nguyên tắc quản lý, chuẩn mực quản lý, cơ chế vận hành, và cơ chế quản lý) được viết thành **các tài liệu quản lý do các cấp quản lý có thẩm quyền ban hành** mà toàn doanh nghiệp **phải tuân theo** để đạt được **các mục tiêu** của doanh nghiệp.

PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ PHỐI HỢP

Quá trình chuyển đổi từ quản lý theo chức năng thành quản lý theo qui trình



Phương pháp quản lý phối hợp

- Phương pháp quản lý doanh nghiệp **được đề nghị** cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam **là phối hợp cả quản lý theo chiều dọc** (*chức năng*) **lẫn quản lý theo chiều ngang** (*qui trình*).
- Tài liệu quản lý bao gồm: (1) Điều lệ doanh nghiệp, (2) Mục tiêu, các giá trị và chiến lược, (3) Sơ đồ cơ cấu tổ chức/Sơ đồ quan hệ và phân nhiệm, (4) Chính sách hoặc Cẩm nang chuyên môn, (5) Quy chế tổ chức hoạt động bộ phận, (6) Quy trình hoạt động, và (7) Bản mô tả công việc cá nhân.
⇒ Tài liệu quản lý được **xây dựng và ban hành theo trình tự logic** (xem sơ đồ).

Vấn đề cần quan tâm

**ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ
DOANH NGHIỆP ĐỐI VỚI HỆ
THỐNG QUẢN LÝ**

PHẦN II. CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Khái niệm cơ cấu tổ chức và thiết lập cơ cấu tổ chức.
2. Một số yếu tố biến động ảnh hưởng việc thiết lập cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
3. Một số cơ cấu tổ chức phổ biến.
4. Thiết lập cơ cấu tổ chức phù hợp.

Khái niệm cơ cấu tổ chức

- Cơ cấu tổ chức là “**khung, sườn**” của doanh nghiệp nhằm:
 1. **Kết nối** các cá nhân để kiểm soát về quyền lực, trách nhiệm và truyền thông.
 2. **Phân công** các nhiệm vụ phù hợp cho các bộ phận/cá nhân.
 3. **Trao quyền lực** cho bộ phận/cá nhân để thực hiện các nhiệm vụ trong khi vẫn kiểm soát hành vi và việc sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp.
 4. **Điều phối** mục tiêu và hoạt động của các bộ phận để hoàn thành mục tiêu doanh nghiệp.

Thiết lập cơ cấu tổ chức

- Có nhiều quan điểm khác nhau về **nguyên tắc thiết lập cơ cấu tổ chức** của doanh nghiệp.
 - ⇒ Trường phái cổ điển nhấn mạnh đến: (1) chuyên môn hoá và tiêu chuẩn hoá công việc, và (2) tập trung quyền lực và giám sát chặt chẽ.
 - ⇒ Trường phái hiện đại nhấn mạnh đến: (1) đa kỹ năng, (2) linh hoạt, và (3) việc uỷ quyền.
 - ⇒ Trường phái ứng biến cho rằng cơ cấu tổ chức **phụ thuộc vào các yếu tố biến động** của doanh nghiệp.
 - ⇒ Thiết lập cơ cấu tổ chức là quá trình **xác định và phối hợp các thành phần của cơ cấu** sao cho **phù hợp nhất** với mục tiêu/hoạt động của doanh nghiệp.

Một số yếu tố biến động ảnh hưởng việc thiết lập cơ cấu tổ chức

- Các yếu tố biến động **ảnh hưởng quan trọng** đến việc thiết lập cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp:

(1) Vòng đời (các giai đoạn) doanh nghiệp.

⇒ Cơ cấu tổ chức có thể thay đổi trong mỗi giai đoạn khác nhau của doanh nghiệp.

⇒ Cơ cấu tổ chức phức tạp nhất khi doanh nghiệp trong giai đoạn trưởng thành.

(2) Bản chất hoạt động kinh doanh/đầu tư của doanh nghiệp.

⇒ Có thể tồn tại những cơ cấu tổ chức tương đối phổ biến trong mỗi ngành, nghề.

Một số yếu tố biến động ảnh hưởng việc thiết lập cơ cấu tổ chức

(3) Sự đa dạng trọng hoạt động kinh doanh/đầu tư của doanh nghiệp.

⇒ Cơ cấu tổ chức phức tạp khi doanh nghiệp có nhiều sản phẩm hoặc đặc điểm sản phẩm phức tạp.

⇒ Cơ cấu tổ chức thay đổi khi doanh nghiệp hoạt động trong nhiều khu vực khác nhau.

(4) Tính chất công việc trong doanh nghiệp.

⇒ Công việc cần quản lý nhiều làm gia tăng mức độ phức tạp của cơ cấu tổ chức.

⇒ Công việc có mức độ chuyên môn hóa cao làm cơ cấu tổ chức mang nặng tính hành chính?

Một số yếu tố biến động ảnh hưởng việc thiết lập cơ cấu tổ chức

(5) Công nghệ sử dụng trong doanh nghiệp.

⇒ Sử dụng nhiều công nghệ hay công nghệ phức tạp dẫn đến cơ cấu tổ chức phức tạp do gia tăng mức độ tiêu chuẩn hoá/chuyên môn hoá.

(6) Chiến lược công ty.

⇒ Cơ cấu tổ chức **ảnh hưởng đến việc hoạch định/thực hiện** chiến lược công ty.

⇒ “Cơ cấu tổ chức là để thực hiện các mục tiêu của chiến lược vì thế **cơ cấu phải phục vụ chiến lược**” (Alfred Chandler, 1962).

Một số yếu tố biến động ảnh hưởng việc thiết lập cơ cấu tổ chức

(7) Phong cách lãnh đạo trong doanh nghiệp.

⇒ Cơ cấu tổ chức ít phức tạp và tính năng động cao khi mức độ uỷ quyền/trao quyền càng lớn.

(8) Tầm hạn quản lý.

⇒ Tầm hạn quản lý bị ảnh hưởng bởi: (1) **khả năng của người quản lý**, (2) **công việc của cấp dưới**, và (3) **sự hỗ trợ của doanh nghiệp**.

⇒ Tầm hạn quản lý rộng làm giảm mức độ phức tạp của cơ cấu tổ chức (số lượng cấp quản lý, nhân sự quản lý v.v...) nhưng cũng có thể làm giảm hiệu quả quản lý.

(9) Văn hoá doanh nghiệp.

MỘT SỐ CƠ CẤU TỔ CHỨC PHỔ BIẾN

Cơ cấu tổ chức theo nghiệp vụ

- Cơ cấu tổ chức theo **nghiệp vụ** nhóm **công việc và con người** trong doanh nghiệp dựa vào:
 1. **Chức năng** $\Rightarrow$ phân chia và quản lý hoạt động doanh nghiệp theo ***các công việc tương tự***.
 2. **Địa lý** $\Rightarrow$ phân chia và quản lý hoạt động doanh nghiệp theo ***khu vực***.
 3. **Sản phẩm/nhãn hiệu** $\Rightarrow$ phân chia và quản lý hoạt động doanh nghiệp theo ***sản phẩm/nhãn hiệu***.
 4. **Khách hàng** $\Rightarrow$ phân chia và quản lý hoạt động doanh nghiệp theo ***khách hàng/phân khúc thị trường***.

Cơ cấu tổ chức theo bộ phận

- Cơ cấu tổ chức theo **bộ phận** chia doanh nghiệp thành các **sản phẩm/thị trường độc lập** và ấn định bộ phận quản lý cho mỗi sản phẩm/thị trường đó.
 - Mỗi bộ phận quản lý sản phẩm/thị trường có thể là một **trung tâm lợi nhuận** hay **trung tâm đầu tư**.
- ⇒ **Điều kiện cơ bản** của bộ phận để có thể thiết lập cơ cấu tổ chức theo bộ phận: (1) Được uỷ quyền thích hợp và tự chủ quản lý; (2) Có khả năng phát triển trong lĩnh vực hoạt động; và (3) Giao dịch giữa các bộ phận là bình đẳng.

Cơ cấu tổ chức tổng hợp

- Cơ cấu tổ chức **tổng hợp** là sự **phối hợp** cơ cấu tổ chức theo **chức năng** với cơ cấu tổ chức theo **địa lý/sản phẩm/nhãn hiệu/khách hàng**.
 - ⇒ Đảm bảo *sự quan tâm đặc biệt* đến một số **chức năng quan trọng** (*ngiên cứu phát triển, thiết kế, tiếp thị, thương hiệu, phân phối, tài chính...*).
 - ⇒ Việc *phối hợp* phụ thuộc vào **mục tiêu/chiến lược/chính sách của công ty** đối với các hoạt động/chức năng của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức theo ma trận

- Cơ cấu tổ chức theo **ma trận** có sự **giao thoa** giữa cơ cấu tổ chức theo **chức năng** và cơ cấu tổ chức theo **sản phẩm/dự án/khách hàng**.

⇒ Đảm bảo **xu hướng quan tâm đến kết quả/khách hàng** và **linh hoạt thay đổi/điều chỉnh** cơ cấu tổ chức.

⇒ Tồn tại hệ thống quyền lực tay đôi bao gồm **quyền lực theo chức năng** và **quyền lực theo sản phẩm/dự án/khách hàng**.

Thiết lập cơ cấu tổ chức phù hợp

- Kết luận từ việc nghiên cứu thiết lập cơ cấu tổ chức doanh nghiệp?

⇒ *Mỗi cơ cấu tổ chức phổ biến đều có các ưu, nhược điểm; không tồn tại cơ cấu tổ chức
..... cho tất cả các doanh nghiệp.*

⇒ *Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phụ thuộc
..... của doanh nghiệp.*

⇒ *Thiết lập cơ cấu tổ chức phù hợp đòi hỏi phải **phân tích/đánh giá tổng thể về doanh nghiệp** từ loại hình, mục tiêu, chiến lược cho đến các yếu tố khác của **môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp**.*

PHẦN III. VAI TRÒ VÀ NĂNG LỰC CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ CẤP TRUNG

1. Khái niệm quản lý, quyền lực và quyền hạn.
2. Các vai trò của người quản lý cấp trung.
3. Các nhóm kỹ năng của người quản lý cấp trung.
4. Phong cách lãnh đạo của người quản lý cấp trung.
5. Quản lý bản thân.

Vấn đề cần quan tâm

**CÁC ĐIỀU KIỆN “CẦN VÀ ĐỦ” ĐỂ
LÀM VÀ GIỎI NGHỀ QUẢN LÝ**

KHÁI NIỆM QUẢN LÝ, QUYỀN LỰC VÀ QUYỀN HẠN

Khái niệm quản lý (*management*)

- Quản lý là gì?
 - ⇒ Quản lý là làm cho **công việc của bộ phận được thực hiện** thông qua **hoạt động của người khác**.
 - ⇒ Quản lý vừa mang tính **khoa học** vừa mang tính **nghệ thuật**.
- Quản lý của người quản lý cấp trung bao gồm **bốn chức năng**: (1) *Hoạch định (planning)*, (2) *Tổ chức thực hiện (executing)*, (3) *Lãnh đạo (leading)*, và (4) *Kiểm soát (controlling)*; và **bốn nội dung**: (1) *Công việc (work)*, (2) *Con người (people)*, (3) *Bản thân (self)*, và (4) *Sự thay đổi (change)*.

Khái niệm quyền lực (*power*)

- Quyền lực là gì?

⇒ Quyền lực là **khả năng yêu cầu người khác** thực hiện công việc hoặc **khả năng ảnh hưởng** đến người khác.

⇒ Quyền lực bao gồm: (1) quyền lực vị trí/chức vụ (*position*), (2) quyền lực mối quan hệ (*relationship*), và (3) quyền lực cá nhân (*personal power*).

- Quan hệ giữa quản lý và quyền lực?

⇒ Quản lý là **sử dụng quyền lực theo nguyên tắc, chuẩn mực nhất định** để thực hiện công việc/mục tiêu của bộ phận.

Khái niệm quyền hạn (*authority*)

- Quyền hạn là gì?
 - ⇒ Quyền hạn liên quan đến **quyền lực vị trí/chức vụ**.
 - ⇒ Trong cơ cấu tổ chức, quyền hạn của một vị trí/chức danh có thể hiểu là **khả năng ra quyết định được giao hợp pháp/chính thức** cho vị trí/chức danh.
- Quan hệ giữa quản lý và quyền hạn?
 - ⇒ Quản lý là **sử dụng quyền hạn được giao hợp pháp/chính thức của vị trí/chức danh quản lý** để thực hiện công việc/mục tiêu của bộ phận.

Quyền hạn của người quản lý

- Quyền hạn của người quản lý trong cơ cấu tổ chức có thể được chia thành **ba loại**:

(1) Quyền hạn trực tuyến (*line authority*) là quyền hạn mà người quản lý có thể thực hiện với **cấp dưới trong cùng tuyến**.

⇒ Người quản lý trực tuyến (*line manager*) **tạo thành một tầng quản lý** trong cơ cấu tổ chức.

(2) Quyền hạn tham mưu (*staff authority*) là quyền hạn mà người quản lý có thể có trong việc **đưa ra các khuyến cáo** nhưng **không có quyền ảnh hưởng hay đưa ra các quyết định** đối với bộ phận/cá nhân khác.

⇒ Người tham mưu **không tạo thành một tầng quản lý** trong cơ cấu tổ chức.

Quyền hạn của người quản lý

(3) Quyền hạn chức năng (*functional authority*) là **tổ hợp của quyền hạn trực tiếp và gián tiếp**, theo đó người quản lý hoặc bộ phận nhất định **trong những điều kiện nhất định có thể chỉ đạo hoặc kiểm soát** các hoạt động hay thủ tục của các bộ phận khác.

⇒ Người quản lý chức năng (*functional manager*) **giữ quyền đưa ra các tiêu chuẩn, phương pháp, thủ tục** v.v.... để các bộ phận/cá nhân trong doanh nghiệp phải tuân thủ.

⇒ Trong cơ cấu tổ chức ma trận có thể thay thế **quyền hạn trực tuyến tay đôi** (*dual line authority*) thành quyền hạn trực tuyến và quyền hạn chức năng.

Nhiệm vụ (*responsibility*) và trách nhiệm giải trình (*accountability*) của người quản lý

- Nhiệm vụ của người quản lý là **nghĩa vụ phải thực hiện công việc được giao**.

⇒ Nhiệm vụ và quyền hạn của người quản lý phải tương ứng với nhau vì người thực hiện nhiệm vụ phải có khả năng huy động, sử dụng nguồn lực và con người để thực thi công việc được giao.

- Trách nhiệm giải trình của người quản lý là **trách nhiệm pháp lý được yêu cầu giải thích** về việc thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ được giao.

⇒ Quyền hạn + Nhiệm vụ = Trách nhiệm giải trình

Ủy quyền (*delegation*) và trao quyền (*empowerment*)

- Trong thực tế người quản lý có thể **có nhiều hơn hoặc ít hơn** quyền hạn được giao chính thức.

⇒ Ủy quyền là **giao cho cấp dưới một phần quyền hạn và nhiệm vụ** để cấp dưới ra quyết định. Người quản lý **vẫn phải chịu trách nhiệm với cấp trên** của mình về việc đảm bảo công việc được thực hiện.

⇒ Trao quyền là giao cho cấp dưới **quyền hạn thiết lập và thực hiện công việc, tự do ra quyết định** để đạt được công việc.

⇒ Ủy quyền và trao quyền là **nghệ thuật**; phải thực hiện **có trình tự** và dựa vào **nguyên tắc, niềm tin và kiểm soát** thích hợp.

Người quản lý cấp trung (*middle-level manager*)

- Theo quan điểm **quản trị hiện đại**, người quản lý cấp trung trong cơ cấu tổ chức là người **được giao quyền hạn, nhiệm vụ và có trách nhiệm giải trình trực tiếp với Giám đốc điều hành (CEO)**.
 - ⇒ Người quản lý cấp trung tạo thành **tầng quản lý thứ hai** trong cơ cấu tổ chức.
 - ⇒ Khi CEO **ủy quyền** hoặc **trao quyền một số quyền hạn quyết định của CEO** cho người quản lý cấp trung thì người quản lý cấp trung đóng vai trò **Giám đốc chức năng/bộ phận**.

Hoạch định của Giám đốc chức năng

- Hoạch định (*lập kế hoạch*) là gì?
 - ⇒ Hoạch định là **quá trình xác định và chọn lựa mục tiêu** công việc; và **xác định và chọn lựa hoạt động tốt nhất** để đạt được mục tiêu đã chọn.
 - ⇒ Kết quả của việc hoạch định là **bản kế hoạch**.
- Giám đốc chức năng thông thường phải hoạch định:
 - (1) *Kế hoạch chức năng (functional strategy)*, và (4) *Kế hoạch hành động (action plan)*.
 - ⇒ Để hoạch định phải có **kiến thức chuyên môn, phương pháp và kỹ năng hoạch định, và kinh nghiệm hoạch định**.

Tổ chức thực hiện của Giám đốc chức năng

- Tổ chức thực hiện là gì?
 - ⇒ Tổ chức thực hiện là **quá trình huy động, điều phối con người và các nguồn lực để triển khai thành công kế hoạch** đã chọn.
 - ⇒ Kết quả của tổ chức thực hiện là **công việc được hoàn thành**.
- Giám đốc chức năng phải **ra quyết định** khi tổ chức thực hiện.
 - ⇒ Đòi hỏi phải có **kỹ năng, tố chất, kinh nghiệm và nỗ lực phù hợp**.

Lãnh đạo của Giám đốc chức năng

- Lãnh đạo là gì?

⇒ Lãnh đạo là **quá trình tạo giá trị, thái độ, hành vi** để tác động đến nhân viên **làm việc với sự cam kết và nhiệt tình cao.**

⇒ Lãnh đạo là **quá trình tạo ảnh hưởng và thuyết phục** nhân viên thay đổi hành vi.

- Giám đốc chức năng khi lãnh đạo phải **biết sử dụng quyền lực phù hợp** với nhân viên và tình huống công việc.

⇒ Để trở thành **người quản lý hiệu quả trước hết phải là người có khả năng lãnh đạo hiệu quả.**

Khác biệt giữa người lãnh đạo và người quản lý

NGƯỜI LÃNH ĐẠO

- Làm cho mọi người nhất trí về việc cần làm.
- Quan tâm đến niềm tin, giá trị và tầm nhìn.
- Định hướng quá trình (*như thế nào*).
- Hướng đến sự đổi mới.
- Tạo dựng động lực, kích thích và sự hợp lực ($2+2=5$).

NGƯỜI QUẢN LÝ

- Làm cho mọi người làm việc hiệu quả hơn.
- Quan tâm đến việc hoàn thành nhiệm vụ.
- Định hướng vật chất cụ thể (*cái gì*).
- Hướng đến sự ổn định.
- Tạo kết quả chính xác ($2+2=4$).

Kiểm soát của Giám đốc chức năng

- Kiểm soát là gì?

⇒ Kiểm soát là **quá trình** gồm **bốn bước**: (1) thiết lập tiêu chuẩn công việc, (2) theo dõi, kiểm tra, đo lường kết quả, (3) so sánh, đánh giá giữa kết quả với tiêu chuẩn, và (4) đưa ra các biện pháp điều chỉnh.

⇒ Kiểm soát **bắt đầu từ hoạch định** và giúp **điều chỉnh** cả tổ chức thực hiện lần hoạch định.

- Giám đốc chức năng phải **tập trung chủ yếu vào các bước (3) và (4)** thay vì chỉ thực hiện bước (2).

⇒ Đòi hỏi phải hiểu biết về các **thủ tục kiểm soát** và có **kinh nghiệm kiểm soát**.

CÁC VAI TRÒ CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ CẤP TRUNG

Vai trò của người quản lý cấp trung

- Các nhóm vai trò của người quản lý cấp trung bao gồm: (1) *quan hệ với con người*, (2) *xử lý thông tin*, và (3) *ra quyết định*.

⇒ Để thực hiện các vai trò khác nhau, người quản lý cấp trung **cần phải có các kỹ năng khác nhau**.

⇒ Mỗi người quản lý cấp trung có thể **nổi bật trong một số vai trò**. Người quản lý cấp trung hiệu quả là người **thực hiện tốt cả ba nhóm vai trò**.

Người quan hệ với con người

- Vai trò quan hệ với con người bao gồm:
 - (1) Người **đứng đầu** (*đại diện*) bộ phận,
 - (2) Người **liên lạc** giữa các nhân viên trong bộ phận, liên lạc với khách hàng (*bên trong và bên ngoài*).
 - (3) Người **trung gian** giải quyết xung đột, bất đồng giữa các nhân viên trong công việc.
 - (4) Người **lãnh đạo** (*hỗ trợ/giúp đỡ/động viên*) nhân viên giải quyết công việc.
- ⇒ Để thực hiện các vai trò này, người quản lý cấp trung cần phải có **những kỹ năng gì, ở mức độ nào?**

Người xử lý thông tin

- Vai trò xử lý thông tin bao gồm:
 - (1) Người **tiếp nhận thông tin** từ nhân viên và cấp trên (*từ bên trong và bên ngoài*).
 - (1) Người **chuyển đổi/truyền đạt thông tin** đã tiếp nhận với mọi người liên quan.
 - (2) Người **phát ngôn chính thức** của bộ phận.
- ⇒ Để thực hiện các vai trò này người quản lý cấp trung cần phải có **những kỹ năng gì, ở mức độ nào?**

Người ra quyết định

- Vai trò ra quyết định bao gồm:
 - (1) Người **điều phối** con người và nguồn lực của bộ phận,
 - (2) Người **điều khiển/giải quyết** các xáo trộn/thay đổi trong bộ phận,
 - (3) Người **đàm phán** các vấn đề của bộ phận với doanh nghiệp.
- ⇒ Để thực hiện các vai trò này người quản lý cấp trung cần phải có **những kỹ năng gì, ở mức độ nào?**

CÁC KỸ NĂNG CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ CẤP TRUNG

Các nhóm kỹ năng của người quản lý

- Để thực hiện các vai trò, người quản lý cấp trung phải có **các nhóm kỹ năng** bao gồm: (1) *kỹ năng chuyên môn*, (2) *kỹ năng nhân sự*, và (3) *kỹ năng tư duy*.

⇒ Phần lớn người quản lý cấp trung bước vào vị trí quản lý **nhờ kỹ năng chuyên môn**; nhưng kỹ năng cần thiết để giữ người quản lý ở vị trí đó là **kỹ năng nhân sự và kỹ năng tư duy**.

⇒ Người quản lý cấp trung muốn quản lý hiệu quả thì phải **phát triển đầy đủ các nhóm kỹ năng**.

Các nhóm kỹ năng của người quản lý

- Nội dung các nhóm kỹ năng bao gồm:
 1. **Kỹ năng chuyên môn** (*hiểu phương pháp, qui trình và công cụ liên quan đến lĩnh vực chuyên môn quản lý*).
 2. **Kỹ năng nhân sự** (*hiểu hành vi con người, giao tiếp hiệu quả, thiết lập các mối quan hệ, tạo ảnh hưởng và thuyết phục....*).
 3. **Kỹ năng tư duy** (*nhận biết, phân tích và giải quyết vấn đề phức tạp, nhận ra các mối quan hệ giữa các sự kiện, tư duy chiến lược, tư duy sáng tạo...*).

Các yêu cầu kỹ năng đối với các cấp quản lý

Quản lý cấp cao

**Quản lý cấp
trung**

Quản lý cấp cơ sở

Kỹ năng chuyên môn

Kỹ năng nhân sự

Kỹ năng tư duy

Phát triển các nhóm kỹ năng

- Thông thường có **hai cách** để người quản lý cấp trung phát triển các nhóm kỹ năng:
 1. Tham gia các **hoạt động đào tạo/hoạt động phát triển kỹ năng** do doanh nghiệp tổ chức.
 2. **Tự phát triển** các kỹ năng.
- ⇒ Kỹ năng quản lý **không bao giờ là thành phẩm. Không thể “một sớm, một chiều” có kỹ năng quản lý vượt trội, mà là một quá trình liên tục cần được nuôi dưỡng và hoàn thiện hàng ngày.**

Hoạt động đào tạo/hoạt động phát triển kỹ năng quản lý

- Các hoạt động đào tạo kỹ năng quản lý có thể áp dụng tại doanh nghiệp: (1) *Thảo luận tình huống*, và (2) *Sắm vai*.
- Các hoạt động phát triển kỹ năng quản lý có thể bao gồm: (1) *Có cấp trên hoặc đồng nghiệp hướng dẫn, đỡ đầu*, (2) *Cấp trên giao nhiệm vụ đặc biệt liên quan đến công việc đang làm*, (3) *Cấp trên giao nhiệm vụ đặc biệt ngoài công việc đang làm*, (4) *Luân phiên công việc*, (5) *Thuyên chuyển sang công việc mới*, và (6) *Cấp trên giao nhiệm vụ với vị trí/chức vụ cao hơn*.

⇒ **Điều kiện nào** để các hoạt động trở nên **hiệu quả**?

Tự phát triển kỹ năng quản lý

- Tự phát triển kỹ năng quản lý có thể **thông qua công việc hoặc tự đào tạo một cách chủ động** (có mục đích) bao gồm: (1) Học hỏi từ người khác, (2) Học hỏi thông qua việc tham gia các nhóm dự án, (3) Chuyển sang công việc mới, (4) Tham gia các khoá đào tạo kỹ năng quản lý, và (5) Thường xuyên đọc sách, báo, cập nhật kiến thức.

⇒ Mỗi cá nhân phải tìm ra **“cách học” phù hợp** của bản thân (đọc sách, nghe giảng, xem hình ảnh, trải nghiệm...).

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ CẤP TRUNG

Phương pháp lãnh đạo tình huống

- Dựa vào **“sự sẵn sàng”** của cấp dưới (*đánh giá bằng khả năng và nhiệt tình*) khi thực hiện công việc để chia thành **bốn tình huống**: (1) *Có khả năng và có nhiệt tình*, (2) *Có khả năng nhưng không có nhiệt tình*, (3) *Không có khả năng nhưng có nhiệt tình*, và (4) *Không có khả năng và không có nhiệt tình*.

⇒ *Khả năng bao gồm học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng, hiểu biết....*

⇒ *Nhiệt tình bao gồm tự tin thực hiện công việc, chấp nhận trách nhiệm, khao khát hoàn thành công việc...*

Phương pháp lãnh đạo tình huống



Phong cách lãnh đạo phù hợp nhất?

- Sự **phù hợp và hiệu quả** của phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào **một số yếu tố khác** (*tính cách và uy tín của người quản lý, quan hệ giữa người quản lý và cấp dưới, cảm xúc của cấp dưới, tính chất công việc, môi trường làm việc...*).

⇒ Người quản lý cấp trung phải **rèn luyện và có thể sử dụng** cả bốn phong cách lãnh đạo.

⇒ Người quản lý cấp trung phải **phân tích, đánh giá** ba nhóm yếu tố: **(1) bản thân người quản lý, (2) nhân viên, và (3) hoàn cảnh/tình huống** để có thể sử dụng phong cách lãnh đạo phù hợp.

Quản lý bản thân

- Quản lý là một nghề **phức tạp**.
⇒ Người quản lý cấp trung **cần có kiến thức, kinh nghiệm quản lý và tố chất cá nhân** (tính cách, nhận thức, nhu cầu...) **phù hợp**.
⇒ Người quản lý cấp trung cần phải thường xuyên **duy trì tình trạng tối ưu của trí não và sức khỏe** (thể chất và tinh thần) để **giữ thế chủ động** trong quản lý.
- Quản lý bản thân là **điểm mấu chốt tạo sức mạnh** của người quản lý cấp trung.
⇒ **“Tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ”**.

PHẦN IV. PHƯƠNG PHÁP SOẠN LẬP CHÍNH SÁCH VÀ QUY CHẾ BỘ PHẬN

1. Một số khái niệm về các tài liệu quản lý.
2. Phương pháp soạn lập chính sách.
3. Phương pháp soạn lập quy chế bộ phận (Phòng, Ban).

MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ CÁC TÀI LIỆU QUẢN LÝ

Sổ tay (*handbook/manual*)

- Các tài liệu quản lý trong hệ thống quản lý thường được gọi là các **quy chế quản lý nội bộ** (do HĐQT hoặc Tổng giám đốc ban hành).
- Sổ tay là một **hệ thống các chính sách** được phê chuẩn, **các hướng dẫn thủ tục tương ứng** và **các biểu mẫu hỗ trợ** để điều khiển doanh nghiệp hướng đến **các mục tiêu vận hành** của doanh nghiệp.
⇒ Nội dung sổ tay **phụ thuộc vào hoạt động** mà sổ tay đó đề cập.

Chính sách (*policies*)

- Chính sách trình bày **các nguyên tắc, chuẩn mực thực hiện hoạt động** với mục đích và phạm vi xác định để **hướng dẫn việc ra quyết định** trong hoàn cảnh cụ thể **nằm trong chuẩn mực quản lý và mục tiêu** của doanh nghiệp.

⇒ Cách **hướng dẫn** bộ máy điều hành làm thế nào để giải quyết vấn đề; **mô tả thống nhất** để bộ máy điều hành suy nghĩ, ra quyết định đảm bảo quyết định **nằm trong phạm vi mục tiêu, kế hoạch** của doanh nghiệp.

⇒ Nội dung chính sách **phụ thuộc vào mục tiêu và chiến lược** của doanh nghiệp; và có thể chỉ được áp dụng **trong một giai đoạn nhất định**.

Thủ tục (*procedures*)

- Thủ tục là **một loạt các bước công việc theo trình tự nhất định** để đảm bảo sự gắn kết giữa các hướng dẫn trình bày trong chính sách mà theo đó thủ tục được áp dụng.
- Hoạt động (*activity*) là **hành động, yếu tố hoặc quyết định đại diện cho một bước công việc** trong thủ tục.
- Công việc (*task*) là **thành phần chi tiết của hoạt động** quy định hành vi cần thiết để hoàn thành hoạt động.
- Biểu mẫu (*form/template*) là **tài liệu định dạng trước có các chỉ dẫn và vị trí để nhập liệu** nhằm theo dõi tiến triển của một thủ tục cụ thể và để đảm bảo ghi chép hồ sơ thích hợp.

Định dạng tài liệu (*document format*) và thông tin lưu trữ (*reference information*)

- Các công việc cần phải thực hiện trước khi soạn lập tài liệu quản lý:

(1) Xây dựng thủ tục về định dạng tài liệu.

⇒ Trình bày chuẩn mực, nguyên tắc, và qui định về định dạng tài liệu như khổ giấy, kiểu chữ, canh lề, tiêu đề trang, định dạng đoạn văn, thuật ngữ, ngôn ngữ....

(2) Xây dựng thủ tục về thông tin lưu trữ.

⇒ Trình bày chuẩn mực, nguyên tắc, và qui định về thông tin lưu trữ tài liệu như lĩnh vực, tên tài liệu, mã số tài liệu, bộ phận soạn lập, người kiểm tra, người phê duyệt, ngày soạn lập, ngày phê duyệt, ngày hiệu lực, lần hiệu chỉnh....

PHƯƠNG PHÁP SOẠN LẬP CHÍNH SÁCH

Xác định các hoạt động cần soạn lập chính sách

- Các **bước cơ bản** trong qui trình soạn lập chính sách:

(1) Xác định hoạt động cần soạn lập chính sách.

⇒ Dựa vào **phân nhiệm cơ cấu tổ chức** để xác định **các chức năng** của doanh nghiệp. Ví dụ, bao gồm tiếp thị, mua hàng, kho vận, bán hàng, hậu mãi, nhân sự, tài chính, kế toán, hành chính....

⇒ Dựa vào **phương pháp/kỹ thuật thực hiện chức năng** của doanh nghiệp để xác định **các hoạt động cụ thể cần viết chính sách** trong mỗi chức năng. Ví dụ, mua hàng gồm kế hoạch mua hàng, thực hiện mua hàng (chào giá, đấu thầu...), chọn lựa nhà cung ứng, quản lý hợp đồng.....

Xác định thứ tự ưu tiên của các hoạt động cần soạn lập chính sách

(2) Xác định thứ tự ưu tiên của các hoạt động cần soạn lập chính sách.

⇒ Dựa vào *phương pháp/kỹ thuật thực hiện chức năng (hoạt động), logic hoạt động, và mức độ quan trọng* của các hoạt động để xác định *thứ tự ưu tiên* (tổng thể đến chi tiết, trước và sau, quan trọng đến ít quan trọng...) của các hoạt động cần soạn lập chính sách. Ví dụ, có thể phải soạn lập chính sách thực hiện mua hàng *trước khi* soạn lập chính sách chọn lựa nhà cung ứng....

Phân công nhiệm vụ soạn lập chính sách

(3) Phân công nhiệm vụ soạn lập chính sách.

⇒ Dựa vào **phân nhiệm cơ cấu tổ chức** để xác định **bộ phận chủ trì** soạn lập. Ví dụ, bộ phận nhân sự chủ trì soạn lập chính sách cho các hoạt động tuyển dụng, tiền lương, đào tạo...

⇒ Dựa vào **phương pháp/kỹ thuật thực hiện hoạt động** để xác định **bộ phận phối hợp** soạn lập. Ví dụ, bộ phận kế toán phối hợp với bộ phận nhân sự soạn lập chính sách cho hoạt động tiền lương...

Xây dựng kế hoạch soạn lập chính sách

(4) Xây dựng kế hoạch soạn lập chính sách.

⇒ Dựa vào các hoạt động cụ thể cần viết chính sách, phân công nhiệm vụ soạn lập chính sách, khả năng/trình độ quản lý của các bộ phận, khả năng phối hợp giữa các bộ phận, yêu cầu chất lượng tài liệu... để xác định **kế hoạch soạn lập** chính sách.

⇒ Kế hoạch phải gồm **tối thiểu** các nội dung: (1) **tên hoạt động cần soạn lập chính sách**, (2) **tên bộ phận liên quan**, (3) **thời gian thực hiện**, (4) **nguồn lực cần thiết** (chi phí, tư vấn...), và (5) **kết quả công việc**.

Xây dựng qui trình soạn lập chính sách

(5) Xây dựng qui trình soạn lập chính sách.

⇒ Dựa vào **kế hoạch soạn lập** để xác định **các bước và yêu cầu cụ thể của mỗi bước trong qui trình**. Ví dụ, bản thảo lần 1, thảo luận trong bộ phận chủ trì, bản thảo lần 2, thảo luận với các bộ phận liên quan, bản thảo lần 3, phản biện của tư vấn, bản thảo lần 4, phê duyệt của HĐQT...

⇒ Qui trình có thể khác nhau cho các hoạt động khác nhau phụ thuộc vào thứ tự ưu tiên.

⇒ Kế hoạch và qui trình có sự **tác động lẫn nhau**. Có thể **điều chỉnh** kế hoạch sau khi xây dựng qui trình; hoặc xây dựng qui trình **trước khi** xây dựng kế hoạch.

Nội dung tài liệu chính sách

- Tài liệu chính sách thông thường bao gồm các **nội dung cơ bản** như sau:

(1) Phần thông tin lưu trữ.

⇒ Dựa vào qui định về thông tin lưu trữ và luôn phải có thông tin về người soạn lập và phê duyệt.

(2) Phần cơ sở pháp lý (nếu có).

⇒ Tham chiếu đến mục tiêu, chiến lược của công ty; sơ đồ cơ cấu tổ chức, phân nhiệm; nguyên tắc quản lý (nếu có), các qui định pháp luật (nếu có)....

Nội dung tài liệu chính sách

(3) Phần nội dung.

⇒ Trình bày một số nội dung **theo thứ tự** như tường trình chính sách; các mục tiêu; phạm vi áp dụng; các nguyên tắc, hướng dẫn, và trao quyền quyết định; cá nhân chịu trách nhiệm triển khai; các tài liệu quản lý liên quan; việc phê chuẩn/thay đổi....

⇒ Nội dung của mỗi chính sách có thể khác nhau tùy thuộc vào quan điểm quản lý của doanh nghiệp.

PHƯƠNG PHÁP SOẠN LẬP QUY CHẾ BỘ PHẬN

Quy trình soạn lập quy chế bộ phận

- Các **bước cơ bản** trong quy trình soạn lập quy chế bộ phận:

(1) Xác định các bộ phận cần soạn lập quy chế.

(2) Phân công bộ phận soạn lập quy chế.

⇒ Dựa vào **phân nhiệm cơ cấu tổ chức** để thực hiện bước (1) và (2).

(3) Xây dựng kế hoạch soạn lập quy chế.

⇒ Kế hoạch phải gồm **tối thiểu** các nội dung: **(1) tên quy chế bộ phận cần soạn lập, (2) tên bộ phận soạn lập, (3) thời gian thực hiện, (4) nguồn lực cần thiết (chi phí, tư vấn...), và (5) kết quả công việc.**

Quy trình soạn lập quy chế bộ phận

(4) Xây dựng quy trình soạn lập quy chế.

⇒ Dựa vào **kế hoạch soạn lập** để xác định **các bước và yêu cầu cụ thể của mỗi bước trong quy trình**. Ví dụ, bản thảo lần 1, thảo luận trong bộ phận soạn lập, bản thảo lần 2, phản biện của tư vấn, bản thảo lần 3, phê duyệt của Giám đốc điều hành...

⇒ Kế hoạch và quy trình có sự **tác động lẫn nhau**. Có thể **điều chỉnh** kế hoạch sau khi xây dựng quy trình; hoặc xây dựng quy trình **trước khi** xây dựng kế hoạch.

Nội dung quy chế bộ phận

- Quy chế bộ phận thông thường bao gồm các **nội dung cơ bản** như sau:

(1) Phần thông tin lưu trữ.

⇒ Dựa vào qui định về thông tin lưu trữ và luôn phải có thông tin về người soạn lập và phê duyệt.

(2) Phần cơ sở pháp lý (nếu có).

⇒ Tham chiếu đến mục tiêu, chiến lược của công ty; sơ đồ cơ cấu tổ chức, phân nhiệm; nguyên tắc quản lý (nếu có), các qui định pháp luật (nếu có)....

Nội dung quy chế bộ phận

(3) Phần nội dung.

⇒ Trình bày một số **nội dung cơ bản theo thứ tự**: (1) Chức năng (function), (2) Nhiệm vụ (responsibility), (3) Mục tiêu (objective), (4) Quyền hạn (authority), (5) Cơ cấu tổ chức (department structure), (6) Các bộ phận trực thuộc (nếu có), và (7) Tổ chức thực hiện.

⇒ Nội dung quy chế bộ phận của mỗi bộ phận có thể khác nhau.

Soạn lập một số nội dung cụ thể

- Một số nội dung cụ thể được soạn lập như sau:

(1) Chức năng.

⇒ Trình bày **vai trò và các trách nhiệm** được giao cho bộ phận, và **người điều hành** (đứng đầu) bộ phận.

⇒ Dựa vào phân nhiệm cơ cấu tổ chức để xác định các trách nhiệm được giao.

(2) Nhiệm vụ.

⇒ Trình bày **các công việc** bộ phận phải thực hiện để hoàn thành chức năng được giao.

⇒ Mỗi nhiệm vụ bao gồm **một loạt hoạt động**, có thể được viết thành thủ tục hoặc quy trình hoạt động.

Soạn lập một số nội dung cụ thể

(3) Mục tiêu.

⇒ Trình bày **“cái đích”** của bộ phận đó khi thực hiện các nhiệm vụ để đảm bảo **đóng góp vào việc hoàn thành mục tiêu** của doanh nghiệp.

⇒ Mục tiêu có thể **định tính hoặc định lượng** phụ thuộc vào **khả năng đo lường** của doanh nghiệp.

(4) Quyền hạn.

⇒ Trình bày **“khả năng”** của bộ phận **được làm gì, được quyết định cái gì, được quyền hành động như thế nào** để thực hiện các nhiệm vụ.

⇒ Quyền hạn phải tương ứng với nhiệm vụ được giao.

Soạn lập một số nội dung cụ thể

(5) Cơ cấu tổ chức.

⇒ Trình bày **cơ cấu, các chức danh, việc bổ nhiệm các chức danh và cách thức phân chia nhiệm vụ và quyền hạn** cho các chức danh.

(6) Các bộ phận trực thuộc.

⇒ Trình bày **cơ cấu, nhiệm vụ và quyền hạn** của các tổ, nhóm trực thuộc Phòng, Ban.

(7) Tổ chức thực hiện.

⇒ Trình bày **thủ tục sửa đổi/bổ sung, người tổ chức thi hành và hiệu lực thi hành**.

Thảo luận kết thúc chuyên đề

**CHÚNG TA ĐÃ ĐẠT ĐƯỢC NHỮNG
GÌ SAU KHI NGHIÊN CỨU
CHUYÊN ĐỀ NÀY?**

Kết thúc chuyên đề

1. Các ý tưởng **cơ bản và quan trọng** của chuyên đề này là gì?

⇒ Hệ thống quản lý doanh nghiệp là **phương pháp quản lý doanh nghiệp phù hợp với mục tiêu và hoạt động của doanh nghiệp được lập thành tài liệu quản lý do các cấp quản lý ban hành để toàn bộ doanh nghiệp phải tuân theo nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.**

⇒ Hệ thống quản lý doanh nghiệp phải được **phát triển dần dần và cải tiến liên tục để phù hợp với các thay đổi của doanh nghiệp.**

Kết thúc chuyên đề

⇒ Không tồn tại cơ cấu tổ chức **“hoàn hảo”** phổ biến cho các doanh nghiệp; cơ cấu tổ chức phải được thiết lập **phù hợp với “hoàn cảnh”** của doanh nghiệp.

⇒ Người quản lý cấp trung thực hiện các **chức năng, nội dung quản lý** và các **nhóm vai trò** của người quản lý bằng các **nhóm kỹ năng quản lý**. Giám đốc chức năng là người quản lý cấp trung có **một phần quyền hạn và nhiệm vụ** của Giám đốc điều hành.

2. Chúng ta có đạt được **các mục tiêu học tập** của chuyên đề?

Kết thúc chuyên đề

2. Những vấn đề chúng ta cần phải **tiếp tục nghiên cứu** sau chuyên đề này?

⇒ *Quan hệ giữa hệ thống quản lý và môi trường quản lý (lãnh đạo, quản lý con người, văn hoá doanh nghiệp...).*

⇒ *Phương pháp xây dựng các tài liệu quản lý.*

⇒ *Các nội dung quản lý và kỹ năng quản lý của người quản lý cấp trung.*