

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

HOÀNG MINH TUYẾN

HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA
CÔNG TY CỔ PHẦN TẤN PHÁT

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: TS. NGUYỄN THANH LIÊM

Phản biện 1: TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN

Phản biện 2: GS.TS HỒ ĐỨC HÙNG

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 28 tháng 07 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

Cơ cấu tổ chức là công cụ để các nhà quản trị điều hành doanh nghiệp. PGS-TS Lê Thế Giới, TS Nguyễn Thanh Liêm và ThS Trần Hữu Hải đã khẳng định cơ cấu tổ chức là một bộ phận quyết định của quá trình thực thi chiến lược hữu hiệu.

Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, điều chỉnh cơ cấu là một nhu cầu khách quan và thường xuyên đối với các tổ chức.

Hiện nay, tái cấu trúc đã trở thành một yêu cầu khách quan với hầu hết các doanh nghiệp cũng như Công ty Tấn Phát.

Cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty này có quá nhiều bất cập, làm cho nó hoạt động với hiệu quả thấp và không đạt được kết quả mong muốn.

Nhận thấy rằng giải pháp tốt nhất để Công ty Tấn Phát tiếp tục phát triển theo định hướng chiến lược trong giai đoạn tiếp theo là điều chỉnh cơ cấu tổ chức hiện tại, nên tác giả chọn nội dung *“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Tấn Phát”* làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sỹ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Nhằm hệ thống hóa những vấn đề lý luận về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp; đánh giá thực trạng và đề xuất những thay đổi để hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tấn Phát.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu lý luận về cơ cấu tổ chức và cơ cấu tổ chức của Công ty Tấn Phát.

- Phạm vi nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu lý luận về thiết kế cơ cấu tổ chức; xem xét và hoàn thiện cơ cấu tổ chức của công ty

Cổ phần Tấn Phát.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn được thực hiện với tổ hợp các phương pháp nghiên cứu sau đây:

- ❖ Phương pháp duy vật biện chứng;
- ❖ Phương pháp phi thực nghiệm;
- ❖ Phương pháp diễn giải, phân tích, tổng hợp;
- ❖ Phương pháp chuyên gia.

5. Kết cấu Luận văn

Ngoài phần mở đầu, Luận văn gồm 3 chương: Chương 1: Cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức; Chương 2: Công ty Tấn Phát và thực trạng cơ cấu tổ chức của Công ty; Chương 3: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Tấn Phát giai đoạn 2012 – 2015; Phụ lục 01: Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ tập trung và phi tập trung quyền hành trong cơ cấu tổ chức

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Tác giả đã nghiên cứu các tác phẩm, các tài liệu đã được công bố của các tác giả trong và ngoài nước về vấn đề cơ cấu tổ chức và hoàn thiện cơ cấu tổ chức.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC

1.1. CƠ CẤU TỔ CHỨC

1.1.1 Khái niệm, vai trò và các thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ chức

a. Khái niệm cơ cấu tổ chức

“Cơ cấu tổ chức” là cơ cấu hay cấu trúc của một tổ chức. Theo PGS-TS Lê Thế Giới, TS Nguyễn Thanh Liêm và ThS Trần Hữu Hải thì cơ cấu tổ chức là sự phân chia quyền hành và phân chia các mối quan hệ công việc trong tổ chức, tức là xác định các quan hệ báo cáo, các thủ tục, những hướng dẫn, hệ thống quyền lực và các quá trình ra quyết định trong tổ chức đó.

b. Vai trò của cơ cấu tổ chức

Thứ nhất, là phương tiện để phân công nhiệm vụ cho các thành viên của tổ chức và kết nối hoạt động của họ vào các bộ phận.

Thứ hai, là phương tiện để phối hợp hoạt động trong tổ chức.

c. Các khối cơ bản của cơ cấu tổ chức

Các nhân tố được phân chia đều nằm trong hai khối cơ bản của cơ cấu tổ chức là sự phân công và kết hợp.

Phân công và kết hợp là hai đặc tính quan trọng liên quan chặt chẽ với nhau, xác định cách thức hoạt động của cơ cấu tổ chức và cách thức để quản trị chiến lược có thể tạo giá trị thông qua các chiến lược đã được lựa chọn.

d. Sự phân công, kết hợp và chi phí quản lý

Chi phí vận hành cơ cấu tổ chức là bộ phận chủ yếu trong chi phí quản lý của tổ chức. Do đó, tổ chức có cơ cấu càng phức tạp thì chi phí quản lý càng cao. Ngược lại, một tổ chức được thiết kế tốt sẽ đem

lại một lợi thế về mặt chi phí để có thể gia tăng lợi nhuận.

d. Tính ổn định và linh hoạt của cơ cấu tổ chức

Tính ổn định là điều kiện để công ty thực hiện thành công các chiến lược và duy trì lợi thế cạnh tranh đang có; tính linh hoạt giúp công ty phát triển các lợi thế cạnh tranh cho chiến lược mới.

e. Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức thường được trình bày dưới dạng sơ đồ với tên gọi là “Sơ đồ tổ chức” hay “sơ đồ cơ cấu tổ chức, cung cấp thông tin về bốn khía cạnh quan trọng của cơ cấu tổ chức: (1) Các nhiệm vụ, (2) Sự phân chia, (3) Cấp bậc quản trị, và (4) Quyền hành trực tuyến.

1.1.2. Phân công theo chiều dọc trong cơ cấu tổ chức

a. Hệ thống trực tuyến

Hệ thống trực tuyến là hệ thống cấp bậc từ cao nhất đến thấp nhất trong tổ chức mà thông qua đó cơ cấu quyền lực trong tổ chức được thiết lập.

b. Tầm hạn kiểm soát

Tầm hạn kiểm soát là mức độ quản lý của một nhà quản trị được xác định thông qua số lượng cấp dưới trực tiếp của nhà quản trị đó, càng nhiều cấp dưới thì tầm hạn kiểm soát càng rộng.

c. Phân phối quyền lực

Quyền làm quyết định trong tổ chức có thể được tập trung vào một hoặc một số người gọi là tập trung quyền lực, hay phân chia cho nhiều cấp gọi là phi tập trung quyền lực.

1.1.3. Phân công theo chiều ngang

a. Cơ cấu đơn giản

Với cơ cấu này, người chủ gần như là nhà quản trị duy nhất, nắm toàn bộ quyền hành và thực hiện hầu hết các nhiệm vụ quản trị với một tầm hạn kiểm soát rộng; phân công theo chiều ngang rất thấp,

các nhân viên thường thực hiện nhiều nhiệm vụ, các quan hệ hầu như không chính thức với rất ít các qui tắc, hệ thống thông tin đơn giản.

b. Cơ cấu chức năng

Các cơ cấu chức năng “là sự gộp nhóm những con người trên cơ sở kinh nghiệm và chuyên môn chung của họ, bởi vì họ sử dụng các nguồn tài nguyên giống nhau”. Nó cũng được hiểu là “là mô hình tổ chức mà trong đó các công việc chuyên môn tương tự nhau hoặc có liên quan sẽ được nhóm thành các bộ phận”.

c. Cơ cấu nhiều bộ phận

Đây là mô hình phân chia tổ chức thành nhiều bộ phận kinh doanh riêng biệt, mỗi bộ phận là một trung tâm lợi nhuận, có hệ thống trực tuyến và chức năng riêng với một nhà quản trị chịu trách nhiệm về hoạt động và làm các quyết định chiến lược cũng như tác nghiệp của bộ phận, dưới sự điều phối, kiểm soát và cung cấp các dịch vụ hỗ trợ, như tài chính và pháp lý, của công ty.

d. Cơ cấu ma trận

Cơ cấu ma trận là loại cơ cấu có hai dạng phân công: trên trục dọc là sự nhóm gộp và phân công theo chức năng như thiết kế chế tạo, nghiên cứu và phát triển, marketing, bán hàng,...; trên trục ngang là sự phân công theo sản phẩm hay dự án. Kết quả của sự phân công tạo nên một ma trận phù hợp các báo cáo theo chức năng và theo dự án.

đ. Cơ cấu nhóm sản phẩm

Giống như cơ cấu ma trận, trong cơ cấu nhóm sản phẩm nhân viên được bố trí vào các nhóm xuyên chức năng thường xuyên, nhiệm vụ được phân chia theo tuyến sản phẩm hay dự án.

e. Cơ cấu theo địa lý

Cơ cấu này nhóm gộp các hoạt động của tổ chức theo các vùng địa lý khác nhau. Ngoài ra, vùng trung tâm được thiết lập để điều

hành các vùng, đồng thời thông qua xử lý thông tin từ các vùng để thực hiện các chức năng và dịch vụ chung.

1.1.4. Kết hợp trong cơ cấu tổ chức

a. Tiếp xúc trực tiếp

Là việc các nhà quản trị của các chức năng, các bộ phận gặp nhau để giải quyết vấn đề.

b. Các vai trò liên lạc trong các bộ phận tương hỗ

Là việc sử dụng một cán bộ từ mỗi chức năng để chịu trách nhiệm kết hợp giữa hai bộ phận hay chức năng khi nhu cầu tiếp xúc giữa các bộ phận này tăng lên.

c. Lực lượng đặc nhiệm tạm thời

Lực lượng này được tổ chức khi có hơn hai chức năng hay bộ phận cùng chia sẻ vấn đề. Mỗi chức năng hay bộ phận cử một cán bộ tham gia để giải quyết những vấn đề.

d. Các nhóm thường xuyên

Nhóm thường xuyên được thành lập khi các vấn đề đặt ra cho nhóm đặc nhiệm xảy ra liên tiếp.

đ. Các vai kết hợp

Các vai kết hợp là các chuyên gia độc lập, nhằm phối hợp quá trình ra quyết định giữa các bộ phận để tạo ra lợi ích cộng hưởng.

e. Các bộ phận kết hợp

Được thành lập ở cấp công ty khi số vai kết hợp quá lớn.

f. Cơ cấu ma trận

Là một phương thức kết hợp thỏa đáng khi tổ chức có sự phân công rất cao và cần một sự đáp ứng nhanh nhạy với môi trường.

1.1.5. Các hệ thống thông tin và cơ cấu tổ chức

Các hệ thống thông tin giúp các nhà quản trị nâng cao khả năng kết hợp và kiểm soát tổ chức và làm các quyết định hiệu lực hơn,

giúp giảm số lượng nhân sự cần thiết để tăng hiệu quả.

1.2. HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC

1.2.1. Khái niệm hoàn thiện cơ cấu tổ chức

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của một công ty được hiểu là một quá trình biến đổi một cách khoa học cơ cấu tổ chức hiện tại của công ty nhằm thiết lập một cấu trúc mới phù hợp hơn.

1.2.2. Cơ sở của việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức

Cơ sở và mục tiêu của việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức đều là sự phù hợp của cơ cấu với chiến lược của công ty.

1.2.3. Trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức là quá trình thiết kế lại cơ cấu của tổ chức. Bởi vậy, tiến trình hoàn thiện cũng chính là tiến trình thiết kế cơ cấu tổ chức.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong chương 1, Luận văn đã làm rõ khái niệm, vai trò và những thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ chức; xem xét khái niệm, cơ sở và các bước tiến hành để hoàn thiện cơ cấu tổ chức. Đây là những vấn đề lý luận căn bản làm nền tảng cho việc thiết kế cơ cấu của các tổ chức, trong đó vấn đề cốt lõi như một nguyên tắc xuyên suốt là vai trò dẫn dắt của chiến lược đối với cấu trúc của công ty.

Lý luận được trình bày ở chương này là cơ sở để phân tích đánh giá thực trạng và thực hiện việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Tân Phát.

CHƯƠNG 2

CÔNG TY CỔ PHẦN TẤN PHÁT VÀ THỰC TRẠNG CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY

2.1. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TẤN PHÁT

2.1.1. Thông tin tổng quát

Công ty Cổ phần Tấn Phát (sau đây gọi là Công ty Tấn Phát) được chuyển đổi từ Công ty TNHH Trung Đông ngày 10 tháng 02 năm 2010, vốn điều lệ là 120 tỷ đồng.

2.1.2. Lịch sử phát triển và đặc điểm sản xuất kinh doanh

Công ty TNHH Trung Đông được thành lập Năm 2000, qui mô rất nhỏ, tổ chức theo cơ cấu đơn giản.

Ngày 01/01/2011, Sau khi chuyển thành Công ty Tấn Phát, Công ty này chính thức vận hành theo cơ cấu tổ chức sẽ được xem xét chi tiết trong phần 2.2.1. Từ thời điểm này, cùng với việc vận hành Nhà máy thủy điện Đắk Ne, thăm dò vàng gốc tại Đắk Blô, Công ty tiến hành lập hồ sơ để xin phép đầu tư một danh mục các dự án gồm: Dự án thủy điện Plei Kần (530 tỷ đồng), Dự án thủy điện Đắk Bla (435 tỷ đồng) và Dự án sản xuất ethanol (1000 tỷ đồng). Một số dự án xử lý rác thải đang được Công ty xem xét và chưa đưa vào danh mục đầu tư.

2.1.3. Sứ mạng và tầm nhìn

❖ Tuyên bố viễn cảnh:

Xây dựng và phát triển Công ty trở thành một Tập đoàn đa ngành nghề tại Việt Nam, nắm bắt cơ hội đa dạng hoá ngành nghề tạo sự phát triển bền vững mang lại doanh thu và lợi nhuận lớn.

Giai đoạn 2010 – 2013 sẽ là giai đoạn đột phá mang tính chất quyết định trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, tập trung vào đầu tư thủy điện vừa và nhỏ, sản xuất Ethanol.

Bên cạnh đó ngành xây dựng sẽ trực tiếp phục vụ cho các dự án đầu tư thủy điện, chiết xuất ethanol; tiếp tục duy trì đầu tư phát triển kinh doanh xuất nhập khẩu các mặt hàng nông lâm sản với mặt hàng mũi nhọn là sản lát, cà phê, gỗ tròn và gỗ xẻ.

❖ Tuyên bố sứ mệnh:

Không ngừng sáng tạo, phấn đấu tạo ra những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao với giá hợp lý. Thực hiện chế độ đãi ngộ thỏa đáng về vật chất và tinh thần nhằm khuyến khích cán bộ công nhân viên tạo ra nhiều giá trị mới cho khách hàng, cổ đông và toàn xã hội.

2.1.4. Định hướng phát triển của Công ty

❖ Các mục tiêu chủ yếu của công ty:

Công ty Tấn Phát quyết tâm xây dựng tập đoàn phát triển, hoạt động đa ngành nghề trong đó đầu tư kinh doanh thủy điện và sản xuất ethanol sẽ đóng vai trò chủ lực.

❖ Chiến lược trung hạn:

Phát triển kinh doanh thương mại xuất nhập khẩu các mặt hàng nông lâm sản và đẩy mạnh tư vấn xây dựng, giám sát, thi công các công trình dân dụng.

❖ Chiến lược dài hạn:

Tập trung đầu tư, xúc tiến và hoàn thiện các công trình thủy điện, dự án nhà máy sản xuất cồn ethanol, dự án khai thác chế biến khoáng sản tạo ra sự phát triển bền vững và lâu dài.

2.2. THỰC TRẠNG CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TẤN PHÁT

2.2.1. Cơ cấu tổ chức

a. Các bộ phận cấu thành

Công ty Tấn Phát được cấu trúc theo cơ cấu nhiều bộ phận.

Ban tổng giám đốc gồm Tổng giám đốc và 3 phó:

- (1) Phó tổng giám đốc phụ trách tài chính hành chính;
- (2) Phó tổng giám đốc phụ trách dự án;
- (3) Phó tổng giám đốc phụ trách thi công.

Các đơn vị tác nghiệp được tổ chức riêng biệt theo 7 lĩnh vực hoạt động:

- (1) Nhà máy thủy điện Đăk Ne;
- (2) Đội thi công số 1;
- (3) Phòng kinh doanh bất động sản;
- (4) Phòng khoáng sản;
- (5) Phòng dự án ethanol;
- (6) Phòng thủy điện Đăk Bla;
- (7) Phòng thủy điện Plei Kần.

Trong các đơn vị này, Nhà máy thủy điện Đăk Ne và Đội thi công số 1 được tổ chức theo mô hình xí nghiệp, cơ cấu gồm 3 cấp là: giám đốc/đội trưởng, trưởng ca/tổ trưởng và công nhân, còn các phòng tác nghiệp được tổ chức theo mô hình hành chính, gồm trưởng phòng phụ trách và các nhân viên thừa hành.

Các bộ phận chức năng được cơ cấu thành 10 bộ phận:

- (1) Phòng kế toán tài chính;
- (2) Phòng kế hoạch kinh doanh;
- (3) Phòng pháp chế và xúc tiến đầu tư;
- (4) Phòng kỹ thuật và quản lý xe máy;

- (5) Phòng vật tư thiết bị;
- (6) Bộ phận hành chính tổ chức;
- (7) Bộ phận ISO;
- (8) Bộ phận công nghệ thông tin;
- (9) Bộ phận quan hệ công chúng;
- (10) Bộ phận kỹ thuật thi công.

Một số trong các bộ phận cấu thành này được tổ chức vào 3 đơn vị trung gian gọi là “Ban” do các trưởng ban phụ trách, gồm:

❖ **Ban hành chính tổng hợp:** Gồm các bộ phận:

- (1) Bộ phận hành chính tổ chức;
- (2) Bộ phận ISO;
- (3) Bộ phận công nghệ thông tin;
- (4) Bộ phận quan hệ công chúng

❖ **Ban quản lý các dự án:** Gồm các bộ phận:

- (1) Phòng dự án ethanol;
- (2) Phòng thủy điện Đắk Bla;
- (3) Phòng thủy điện Plei Kần.

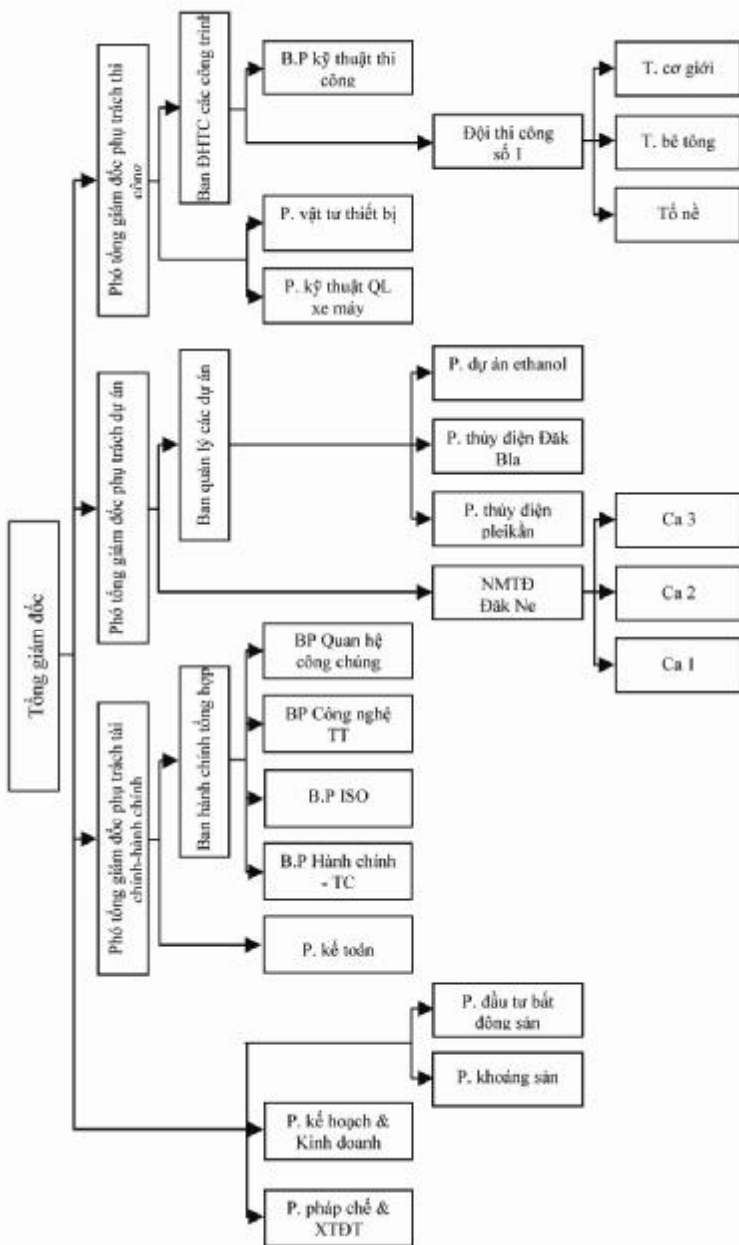
❖ **Ban điều hành thi công các công trình:** Gồm:

- (1) Bộ phận kỹ thuật thi công;
- (2) Đội thi công số 1.

b. Chức năng, nhiệm vụ của các thành tố trong cơ cấu tổ chức

Chức năng, nhiệm vụ các thành tố trong cơ cấu tổ chức được qui định trong Quy chế tổ chức điều hành hoạt động của Công ty.

c. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tân Phát



Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty Cổ phần Tân Phát

2.2.2. Các thuộc tính của cơ cấu tổ chức Công ty Tân Phát

a. Phân công theo chiều dọc

Về cơ bản, số cấp trực tuyến là 4 cấp. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm Phó tổng giám đốc phụ trách dự án và Phó tổng giám đốc điều hành thi công vào vị trí trực tiếp điều hành các đơn vị tác nghiệp cũng như việc thành lập Ban quản lý các dự án và Ban điều hành thi công các công trình là các đơn vị trực tiếp điều hành sản xuất đã làm cho hai thành tố này trở thành hai cấp trực tuyến trung gian. Do vậy, trên thực tế, số cấp trực tuyến của Công ty Tân Phát là 6 cấp:

- (1) Cấp cao nhất là Tổng giám đốc;
- (2) Cấp phó tổng giám đốc bộ phận;
- (3) Cấp ban;
- (4) Cấp xí nghiệp;
- (5) Cấp giám sát cấp 1;
- (6) Cấp cuối cùng là công nhân.

Tầm hạn kiểm soát nhìn chung là hẹp, các nhà quản trị trung gian chỉ có từ 2 đến 4 cấp dưới trực tiếp. Riêng với Tổng giám đốc thì tầm hạn kiểm soát là khá rộng.

Quyền hành là sự kết hợp giữa phân quyền với tập quyền.

Nhận xét: phân công theo chiều dọc trong cơ cấu tổ chức của Công ty là mức phân công cao, đường quyền hạn quá dài, vi phạm nguyên tắc *tối thiểu hóa chuỗi mệnh lệnh*.

b. Phân công theo chiều ngang

Chiều ngang của Công ty Tân Phát được phân công theo cơ cấu nhiều bộ phận.

Các bộ phận chức năng được chuyên môn hóa cao với 10 lĩnh vực do 10 bộ phận phụ trách. Một số trong các bộ phận này được gộp

nhóm vào Ban hành chính tổng hợp và Ban điều hành thi công các công trình, còn lại là các phòng trực thuộc Công ty.

Các bộ phận chức năng này tiếp tục được gộp nhóm theo phạm vi phụ trách của các thành viên trong Ban tổng giám đốc.

(1) Nhóm thứ nhất gồm Phòng pháp chế và xúc tiến đầu tư và Phòng kế hoạch và kinh doanh do Tổng giám đốc phụ trách.

(2) Nhóm thứ hai gồm Ban hành chính tổng hợp và Phòng kế toán tài chính do Phó tổng giám đốc phụ trách tài chính - hành chính phụ trách.

(3) Nhóm thứ 3 gồm Phòng kỹ thuật quản lý xe máy, Phòng vật tư thiết bị và Bộ phận kỹ thuật thi công được giao cho Phó tổng giám đốc phụ trách thi công điều hành.

Nhận xét: Về cơ bản, cơ cấu nhiều bộ phận là mô hình phù hợp với định hướng chiến lược đa dạng hóa của Công ty.

Tuy nhiên, việc phân công đó chưa phù hợp. Bởi vì:

- Quá nhiều bộ phận kinh doanh một cách bất hợp lý.
- Phân tán các nguồn lực.

Việc phân công theo chiều ngang này còn bộc lộ một số hạn chế khác:

Thứ nhất, chồng chéo về chức năng.

Thứ hai, có quá nhiều bộ phận chức năng.

Thứ ba, định danh không phân biệt chức năng và trực tuyến.

Thứ tư, phân cấp không rõ ràng: Có 5 thành tố cấp dưới trực tiếp của cấp ban được gọi là “bộ phận” trong khi 3 thành tố khác được gọi là phòng.

c. Kết hợp trong cơ cấu tổ chức

Chủ yếu là tiếp xúc trực tiếp. Cơ cấu tổ chức có quá nhiều mối quan hệ làm cho việc sử dụng các cơ chế kết hợp khác trở nên hết sức phức tạp và tốn kém.

Chồng chéo chức năng dẫn đến tình trạng tranh giành nguồn lực, tranh công đổ lỗi, giảm hiệu suất kết hợp giữa các bộ phận.

Việc phân cấp không rõ ràng làm cho kết hợp gặp khó khăn.

Như vậy, có thể thấy rõ việc kết hợp trong cơ cấu tổ chức của Công ty Tấn Phát là hoàn toàn chưa hiệu quả, chưa đáp ứng được yêu cầu vận hành của chính cơ cấu tổ chức này.

d. Tính ổn định và linh hoạt

Cơ cấu không đem lại cho cơ cấu tổ chức một mức độ ổn định nhất định, cũng không cung cấp được cho Công ty một sự linh hoạt cần thiết.

đ. Hệ thống thông tin

Việc không có một hệ thống thông tin đã làm mất đi của Công ty một nguồn lợi thế cạnh tranh, không hỗ trợ các nhà quản trị nâng cao khả năng kết hợp và kiểm soát Công ty để có thể giảm nhân viên và giảm chi phí quản lý.

e. Chi phí quản lý

Cơ cấu tổ chức của Công ty Tấn Phát là một cơ cấu có chi phí quản lý cao, thậm chí là rất cao. Bởi vì:

Thứ nhất, số cấp trực tuyến cao tương đối so với qui mô.

Thứ hai, quá nhiều đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng.

Thứ ba, sự phức tạp trong kết hợp.

Thứ tư, hiệu suất thấp.

Thứ năm, việc không có một hệ thống thông tin làm cho chi phí quản lý cao hơn so với khi có hệ thống thông tin.

Tóm lại, có thể thấy rằng, Công ty Tấn Phát đang sở hữu một cơ cấu tổ chức có sự phân công cao về cả chiều dọc lẫn chiều ngang.

Tuy nhiên, cơ cấu đó có nhiều điểm không phù hợp đã làm cho nó trở nên quá phức tạp không thể thực hiện một cách đầy đủ việc kết hợp và hỗ trợ giữa các thành tố. Kết quả là, cơ cấu tổ chức đã không có được một sự ổn định đủ, nó cũng không cung cấp được một sự linh hoạt cần thiết, trong khi phải trang trải một chi phí quản lý cao. Rõ ràng, khi cơ cấu tổ chức được chuyên môn hóa cao mà kết hợp không đầy đủ thì thực thi sẽ thất bại. Thực trạng này đòi hỏi Công ty Tấn Phát phải sớm hoàn thiện lại cơ cấu tổ chức để có thể tiếp tục phát triển, hướng tới mục tiêu đã đề ra.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong Chương 2, sau khi trình bày những thông tin cơ bản về Công ty Tấn Phát, Luận văn đã đi sâu nghiên cứu và phân tích cơ cấu tổ chức của Công ty một cách chi tiết các thuộc tính cơ bản, chỉ ra những bất hợp lý trong phân công theo chiều dọc cũng như phân công theo chiều ngang. Luận văn cũng làm rõ cơ cấu tổ chức của Công ty Tấn Phát đã không có được một sự kết hợp đầy đủ trong quá trình thực thi nhiệm vụ, đồng thời cho thấy sự thiếu ổn định và linh hoạt của cơ cấu này. Từ những bất cập đó, tác giả đã chỉ ra, trong khi phải tốn kém một chi phí quản lý cao thì cơ cấu tổ chức Công ty Tấn Phát lại không đem lại một sự hỗ trợ thích đáng cho việc thực thi chiến lược hữu hiệu. Những kết quả nghiên cứu đó đã cho thấy hoàn thiện cơ cấu tổ chức là một yêu cầu khách quan và cấp thiết đối với Công ty Tấn Phát.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TẤN PHÁT GIAI ĐOẠN 2012 – 2015

3.1. QUAN ĐIỂM HOÀN THIỆN

Quan điểm của tác giả Luận văn đối với việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Tấn Phát là thực hiện thiết kế lại cơ cấu tổ chức để *tạo ra một sự thay đổi về chất trong phân công và kết hợp*, đem lại sự hỗ trợ hữu hiệu cho việc thực thi chiến lược của Công ty.

3.2. CƠ SỞ CỦA VIỆC HOÀN THIỆN

3.2.1. Nhận diện chiến lược của Công ty

Công ty Tấn Phát đang theo đuổi chiến lược đa dạng hóa không liên quan, tạo giá trị “thông qua quản trị nội bộ vượt trội”.

Cấp đơn vị kinh doanh là chiến lược *dẫn đạo về chi phí*.

Chiến lược cấp chức năng của Công ty cũng chủ yếu hướng vào việc tạo ra một sự vượt trội về hiệu quả.

3.2.2. Xác định mô hình cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược

Cơ cấu tổ chức phù hợp cho Công ty Tấn Phát từ nay đến năm 2015 là sự kết hợp giữa cơ cấu nhiều bộ phận với cơ cấu ma trận, ít bộ phận kinh doanh, ít cấp trực tuyến và quyền lực tập trung.

Đối chiếu với kết quả phân tích ở Chương 2, ta thấy, cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty Tấn Phát chưa đáp ứng được những yêu cầu đặt ra trong mô hình vừa xác định ở cả 3 cấp chiến lược của Công ty.

Cụ thể là:

Ở cấp công ty, không tạo ra sự vượt trội về quản trị nội bộ.

Ở cấp đơn vị kinh doanh, không đạt được dẫn đạo về chi phí.

Ở cấp chức năng, không tạo ra sự vượt trội về hiệu quả.

3.3. MỤC TIÊU HOÀN THIỆN

3.3.1. Mục tiêu tổng quát

Đạt được một “thể trạng tốt hơn” cho cấu trúc để nó phù hợp và hỗ trợ việc thực thi chiến lược của Công ty một cách hữu hiệu.

3.3.2. Mục tiêu cụ thể

Một là, khắc phục tình trạng thừa cấp trực tuyến; khắc phục tình trạng chồng chéo chức năng giữa các bộ phận.

Hai là, bảo đảm sự kết hợp đầy đủ nhất.

Ba là, bảo đảm tính ổn định và linh hoạt cần thiết.

Bốn là, tạo tiền đề cho việc xây dựng một hệ thống thông tin.

3.4. NỘI DUNG HOÀN THIỆN

3.4.1. Nội dung công việc của các chức năng trong Cơ cấu tổ chức

Từ nay đến năm 2015 Công ty Cổ phần Tấn Phát cần chuyên môn từ nhiều lĩnh vực khác nhau được nhóm gộp theo 10 chức năng.

3.4.2. Phân công theo chiều dọc

a. Số cấp trực tuyến

Số cấp trực tuyến sẽ là 4 cấp.

b. Tầm hạn kiểm soát

Tầm hạn kiểm soát ở mức trung bình.

c. Phân phối quyền hành

Tổng giám đốc nắm giữ toàn bộ quyền điều hành Công ty.

3.4.3. Phân công theo chiều ngang

a. Duy trì cơ cấu nhiều bộ phận với ít bộ phận kinh doanh

Cơ cấu nhiều bộ phận được duy trì với 2 đơn vị kinh doanh:

- (1) Nhà máy thủy điện Đắk Ne
- (2) Đội thi công số 1.

Các đơn vị khác được chuyển sang dạng ma trận, Phòng đầu tư bất động sản được sát nhập vào Phòng kế hoạch và kinh doanh.

b. Tổ chức các phòng chức năng

Các bộ phận chức năng được tổ chức lại thành 6 phòng:

- (1) *Phòng công nghệ thông tin.*
- (2) *Phòng hành chính – nhân sự*
- (3) *Phòng kế hoạch và kinh doanh*
- (4) *Phòng kế toán*
- (5) *Phòng pháp chế và xúc tiến đầu tư*
- (6) *Phòng kỹ thuật*

c. Thành lập các “Ban điều hành dự án” theo cơ cấu ma trận

Gồm 4 “Ban điều hành dự án” (viết tắt là BDHDA) sau đây:

- (1) *BDHDA ethanol.*
- (2) *BDHDA thăm dò vàng Đắk Blô (BDHDA Đắk Blô)*
- (3) *BDHDA thủy điện Đắk Bla (BDHDA Đắk Bla)*
- (4) *BDHDA thủy điện Plei Kần (BDHDA Plei Kần).*

3.4.4. Cơ chế kết hợp

Các phòng chức năng sử dụng cơ chế tiếp xúc trực tiếp.

Các BDHDA là cơ chế kết hợp ma trận.

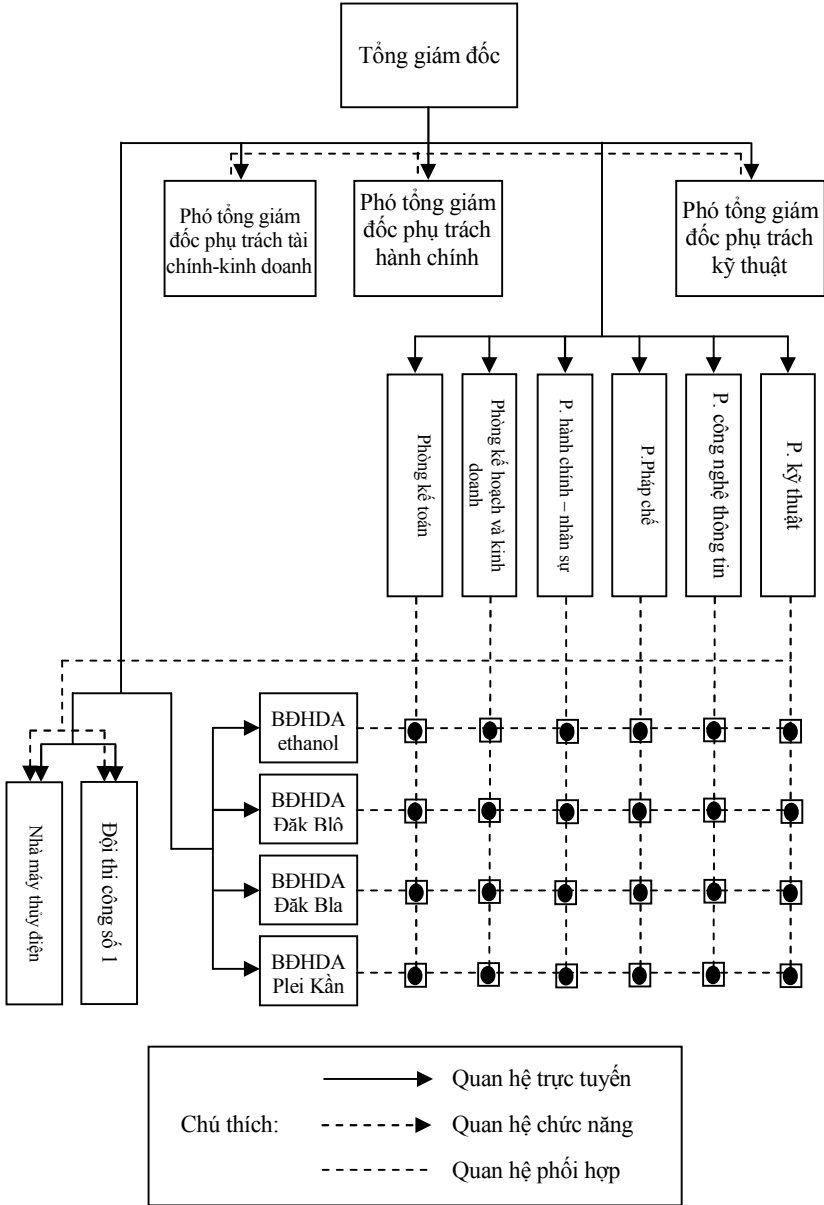
Sử dụng cơ chế *lực lượng đặc nhiệm tạm thời*.

3.4.5. Chức năng nhiệm vụ của các thành tố trong cơ cấu tổ chức mới

Được phân công cụ thể, không trùng lặp hay chồng chéo giữa các thành tố.

3.4.6. Sơ đồ cơ cấu tổ chức mới

Cơ cấu tổ chức mới của Công ty Tấn Phát được cấu trúc như Sơ đồ trong Hình 3.1.



Hình 3.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức mới của Công ty Cổ phần Tân Phát

3.5. ĐÁNH GIÁ CƠ CẤU TỔ CHỨC MỚI

3.5.1. Phân công theo chiều dọc

Số cấp trực tuyến: 4 cấp là hoàn toàn phù hợp.

Tầm hạn kiểm soát: Tầm hạn kiểm soát trung bình.

Phân phối quyền hành: mang tính tập quyền cao.

3.5.2. Phân công theo chiều ngang

Phân công theo chiều ngang là sự kết hợp giữa cơ cấu nhiều bộ phận với cơ cấu ma trận.

Các phòng chức năng đã được phân chia lại hết sức hợp lý, phù hợp với tình hình thực tiễn và mục tiêu chiến lược của Công ty trong ngắn và trung hạn.

3.5.3. Kết hợp trong cơ cấu tổ chức

Ma trận và Lực lượng đặc nhiệm tạm thời là những cơ chế kết hợp tinh vi, bảo đảm sự kết hợp kịp thời và đầy đủ.

3.5.4. Tính ổn định và linh hoạt

Cơ cấu tổ chức mới đã đạt được mục tiêu đối với việc cung cấp một sự ổn định và linh hoạt cần thiết cho việc thực thi chiến lược đa dạng hóa của Công ty.

3.5.5. Khả năng thiết lập Hệ thống thông tin

Phòng công nghệ thông tin có đủ tính chủ động cần thiết để nghiên cứu, xây dựng hệ thống thông tin kết nối toàn bộ Công ty.

3.5.6. Chi phí quản lý

Cơ cấu tổ chức mới của Công ty Tấn Phát có chi phí quản lý thấp hơn rất nhiều so với cơ cấu tổ chức trước khi hoàn thiện. Bởi vì:

Thứ nhất, số cấp trực tuyến ở mức tối thiểu;

Thứ hai, không có các bộ phận chồng chéo chức năng;

Thứ ba, có các cơ chế kết hợp khoa học;

Thứ tư, hiệu suất cao nhờ tính ổn định và linh hoạt;

Ngoài ra, chi phí sẽ thấp hơn khi có hệ thống thông tin.

Tóm lại, sau khi hoàn thiện, cơ cấu tổ chức của Công ty Tấn Phát sẽ là hoàn toàn phù hợp với chiến lược đa dạng hóa của.

3.6. TỔ CHỨC THỰC HIỆN PHƯƠNG ÁN HOÀN THIỆN

Đối với việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Tấn Phát tác giả Luận văn vận dụng mô hình Phân tích áp lực của Kurt Lewin.

3.6.1. Giai đoạn rã đông

Đây là giai đoạn để làm giảm áp lực duy trì tình trạng hiện tại. Thời gian dự kiến để hoàn thành giai đoạn này là 3 tháng.

3.6.2. Giai đoạn chuyển dịch

Thực hiện chuyển cơ cấu tổ chức từ tình trạng hiện tại sang tình trạng mới. Dự kiến giai đoạn này hoàn thành trong 1 tháng.

3.6.3. Giai đoạn tái định hình

Là giai đoạn để các thành tố trong cơ cấu tổ chức bắt nhịp với cơ chế vận hành mới. Dự kiến thời gian thực hiện là 2 tháng.

Tổng thời gian dự kiến để thực hiện hoàn thiện là 6 tháng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trong Chương 3 tác giả đã tiến hành phân tích một cách sâu sắc cơ sở để thực hiện hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty Tấn Phát, xác định mục tiêu, đưa ra nội dung và một kế hoạch để hiện thực hóa việc hoàn thiện đó. Tác giả đã đưa ra một phương án điều chỉnh toàn diện sự phân công và kết hợp trong cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty. Sự phân công hợp lý và tối thiểu về cả chiều dọc lẫn chiều ngang cùng với cơ cấu ma trận đã giúp cho phương án hoàn thiện đạt được mục tiêu đề ra.

KẾT LUẬN

Ngày nay, kinh doanh luôn đồng nghĩa với cạnh tranh. Để thành công, các nhà quản trị phải hoạch định cho tổ chức của mình một chiến lược nhằm sử dụng hợp lý các nguồn lực có hạn trong môi trường cạnh tranh đó. Tuy nhiên, chiến lược chỉ có thể dẫn dắt công ty đến thành công khi nó được thực thi một cách hữu hiệu và cần phải có một công cụ cho việc thực thi đó.

Với chức năng thực hiện việc phân công và kết hợp trong công ty, cơ cấu tổ chức của một công ty chính là công cụ để thực thi chiến lược của công ty đó. Bởi vậy, cơ cấu tổ chức cần phải được thiết kế phù hợp với chiến lược của công ty để nó có thể thúc đẩy việc thực hiện chiến lược một cách hữu hiệu, giúp công ty thực hiện thành công các chiến lược và duy trì lợi thế cạnh tranh hiện tại, đồng thời, khai thác được các khả năng cạnh tranh và phân bổ nguồn lực cho các hoạt động sẽ định dạng lợi thế cạnh tranh để nó thành công trong tương lai. Trong khi đó, các công ty ngày nay không chỉ phải tồn tại trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt mà còn phải đương đầu với sự thay đổi nhanh chóng và liên tục. Bởi vậy, hoàn thiện cơ cấu tổ chức đã trở thành một nhu cầu cấp thiết với hầu như tất cả các doanh nghiệp.

Trong quá trình phát triển theo loại hình công ty trách nhiệm hữu hạn với một ngành nghề duy nhất là khai thác và sơ chế gỗ, công ty Trung Đông đã có được những thành công nhất định. Tuy nhiên, từ khi chuyển sang loại hình công ty cổ phần với tên gọi mới, năm 2010, Công ty Cổ phần Tấn Phát đã không thành công, mục tiêu chiến lược đề ra cho giai đoạn 2010 – 2013 đã không đạt được mà nguyên nhân chính là việc Công ty đã thiết kế và vận hành một cơ cấu tổ chức

không phù hợp với chiến lược của nó. Vì vậy, yêu cầu hoàn thiện cơ cấu tổ chức đã trở nên bức thiết với công ty này.

Thấy được vấn đề đó, tác giả Luận văn đã nghiên cứu và phân tích một cách chi tiết thực trạng cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tấn Phát, trên cơ sở đó thực hiện việc thay đổi và đưa ra một cơ cấu tổ chức mới, khoa học, hợp lý, phù hợp và có thể thúc đẩy việc thực hiện chiến lược của Công ty đạt được mục tiêu, trước hết là trong giai đoạn từ nay đến năm 2015.

Như vậy, Luận văn đã thực hiện được các nội dung sau đây:

Một là, trình bày một các hệ thống lý luận về cơ cấu tổ chức;

Hai là, trên cơ sở lý luận về cơ cấu tổ chức, phân tích thực trạng và đánh giá một cách chi tiết sự phù hợp của cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Tấn Phát với chiến lược mà Công ty đang theo đuổi.

Ba là, thực hiện hoàn thiện để đưa ra một cơ cấu tổ chức mới cho Công ty Cổ phần Tấn Phát trong giai đoạn từ nay đến 2015.

Do khả năng, kiến thức và thời gian nghiên cứu của tác giả còn hạn chế, nên Luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy Cô giáo, các anh chị học viên và các đồng nghiệp để Luận văn được hoàn thiện hơn.