

ADMINISTRATIVE OFFICE MANAGEMENT

CHƯƠNG 2

TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

Nội dung trình bày

1. Khái niệm tổ chức và cơ cấu tổ chức
2. Các nguyên tắc tổ chức
3. Tiến trình tổ chức
4. Tổ chức bộ máy HCVP
5. Thiết kế, tổ chức công việc văn phòng

2 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

Kết quả đạt được

1. Hiểu rõ các khái niệm tổ chức, cơ cấu tổ chức và các nguyên tắc tổ chức
2. Nắm vững các phương thức và tiến trình tổ chức bộ máy HCVP
3. Nắm vững công cụ tổ chức bộ máy HCVP

3 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

1. Khái niệm tổ chức và cơ cấu tổ chức

- **Tổ chức:** là một sự sắp xếp có hệ thống và có chủ ý về con người để đạt được những mục tiêu đề ra

4 © Huỳnh Kim Long 2016

Đầu vào

1. Nguyên vật liệu
2. Nguồn nhân lực
3. Vốn
4. Công nghệ
5. Thông tin

QT chuyển hóa

1. Hoạt động của NV
2. Hoạt động quản lý
3. Các PP công nghệ và vận hành

Đầu ra

1. SP và DV
2. Kết quả tài chính
3. Thông tin
4. Kết quả về con người

Phản hồi

Sự thay đổi

	TC truyền thống	TC hiện đại
1	Ổn định – không linh hoạt	Năng động – linh hoạt
2	Chú trọng vào công việc theo vị trí	Chú trọng kỹ năng hoàn thành nhiệm vụ được giao
3	Công việc thường cố định lâu dài	Công việc linh hoạt thay đổi theo mục tiêu của tổ chức
4	Định hướng mệnh lệnh - cá nhân	Định hướng tham gia - nhóm
5	Người quản lý tự ra quyết định	Thành viên tham gia vào quá trình ra quyết định
6	Định hướng tuân thủ nguyên tắc	Định hướng phục vụ khách hàng
7	Mối quan hệ cấp bậc rõ	Mối quan hệ đan xen: ngang – mạng lưới
8	Lao động khả động nhất	Lao động phân nhiều loại
9	Ngày làm 8 giờ tại công sở	Thời gian, địa điểm/ngày không cố định

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

1. Khái niệm tổ chức và cơ cấu tổ chức

- Cơ cấu tổ chức: là sự **sắp xếp các bộ phận**, các đơn vị nhỏ trong tổ chức thành một thể thống nhất, **xác lập các mối quan hệ về nghiệp vụ và quyền hành** giữa các cá nhân và đơn vị nhằm **thiết lập một môi trường** thuận lợi cho hoạt động và **đạt được mục tiêu chung**

7 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

1. Khái niệm tổ chức và cơ cấu tổ chức

- Công tác tổ chức: là một quá trình xác định những công việc được làm, ai làm, quản lý và phối hợp như thế nào.
 - Là một quá trình tương tác và diễn ra liên tục
 - Khi tổ chức phát triển và đạt đến giai đoạn bão hòa, nó phải được tổ chức lại (tái cơ cấu tổ chức).

8 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

1. Khái niệm tổ chức và cơ cấu tổ chức

- Vai trò của CCTC:
 - Bảo đảm các mục tiêu và kế hoạch sẽ được thực hiện;
 - Tạo ra môi trường làm việc thích hợp;
 - Đảm bảo việc sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả nhất;
 - Giảm thiểu những sai sót trong hoạt động quản trị thông qua việc áp dụng các quy trình quản lý;
 - Tạo ra một khuôn khổ quyền hạn lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát các hoạt động của tổ chức.

9 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

1. Khái niệm tổ chức và cơ cấu tổ chức

- Các yếu tố ảnh hưởng đến CCTC:
 1. Chuyên môn hóa
 2. Tiêu chuẩn hóa
 3. Sự phối hợp
 - Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh
 - Nguyên tắc chuỗi mệnh lệnh
 - Nguyên tắc tầm hạn kiểm soát
 4. Hệ thống quyền hành

10 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

2. Các nguyên tắc tổ chức

1. Nguyên tắc về mục tiêu
2. Nguyên tắc về chức năng
3. Nguyên tắc về quyền hạn
4. Nguyên tắc về trách nhiệm
5. Nguyên tắc liên quan tới cá nhân
6. Nguyên tắc báo cáo
7. Nguyên tắc ủy quyền
8. Nguyên tắc về tầm hạn kiểm soát
9. Nguyên tắc điều hành tổ chức

11 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

2. Các nguyên tắc tổ chức

#1. Nguyên tắc về mục tiêu

- Mỗi bộ phận có 01 mục tiêu hoạt động trong mỗi liên hệ tương quan với cơ cấu tổ chức và phù hợp với hoạt động của tổ chức đó.
- Mục tiêu của mỗi bộ phận phải được mô tả rõ ràng, mỗi thành viên phải nắm được và hiểu rõ mục tiêu chung của tổ chức.

12 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
 TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

2. Các nguyên tắc tổ chức

#2. Nguyên tắc về chức năng

- Các phòng/ ban phải được tổ chức dựa trên nhu cầu và tầm quan trọng
- Chức năng, nhiệm vụ của từng cá nhân phải được xác định rõ trước khi được bổ nhiệm vào từng vị trí (bảng MTCV)
- Luôn đảm bảo sự ổn định của tổ chức (có sự quy hoạch, dự đoán, chuẩn bị trước đội ngũ thay thế phù hợp)

13 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
 TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

2. Các nguyên tắc tổ chức

#3. Nguyên tắc về quyền hạn

- Quyền hạn phải được phân chia và chỉ định một cách thích hợp
- Quyền hạn phải được giao cụ thể và rõ ràng
- Quyền hạn đi đôi với trách nhiệm
- Người được giao quyền phải hiểu được quyền hạn của mình tới đâu để không lạm dụng, vi phạm

14 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
 TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

2. Các nguyên tắc tổ chức

#4. Nguyên tắc về trách nhiệm

- Trách nhiệm phải được quy định rõ ràng trước khi phân công CV
- Trách nhiệm phải được phân công cụ thể, rõ ràng
- Các chức năng liên quan hoặc tương tự cần phải được ghép chung với nhau thành 01 bộ phận/nhóm
- Chú ý chuyên môn hóa khi phân công CV

15 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
 TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

2. Các nguyên tắc tổ chức

#5. Nguyên tắc liên quan với cá nhân

- Nên để NV tham gia thảo luận các vấn đề quản trị có liên quan đến CV của họ
- Cần phải ý thức và xem xét những dị biệt cá nhân
- Cần khuyến khích cá nhân
- Cần phải xác định rõ vai trò từng NV đối với mục tiêu chung
- Cần xây dựng ý thức trách nhiệm cho NV

16 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
 TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

2. Các nguyên tắc tổ chức

#6. Nguyên tắc báo cáo

- Mỗi NV chỉ nên báo cáo cho 01 cấp trên duy nhất
- Hình thức, khoảng cách và phạm vi báo cáo phải được quy định rõ ràng
- Báo cáo chỉ nên bao gồm các dữ kiện chính yếu
- Nên thống nhất về hình thức của các báo cáo cùng loại

17 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
 TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

2. Các nguyên tắc tổ chức

#7. Nguyên tắc ủy quyền

- Quyền hạn và trách nhiệm có thể được ủy thác cho người khác
- Phân biệt giữa ủy thác và phân công
- Khi ủy thác cần xác định rõ lý do, CV, người được ủy thác
- Phải đánh giá việc ủy thác

18 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

2. Các nguyên tắc tổ chức

#8. Nguyên tắc về tầm hạn kiểm soát

- Cần giới hạn số NV thuộc cấp cần báo cáo trực tiếp cho 01 cấp trên
- Cơ cấu tổ chức phải được xét duyệt lại theo định kỳ

19 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

2. Các nguyên tắc tổ chức

#9. Nguyên tắc điều hành tổ chức

- Sơ đồ tổ chức (SĐTC) là kim chỉ nam hướng dẫn
- SĐTC chỉ trình bày hình thức tổ chức
- Tổ chức thực sự là kết quả đóng góp của nhiều cá nhân
- Tổ chức phải linh hoạt, uyển chuyển
- Hiểu rõ yếu tố con người là cần thiết cho việc tổ chức và quản trị hiệu quả

20 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

3. Tiến trình tổ chức

21 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

3. Tiến trình tổ chức

- 1 • Xác định và phân loại các hoạt động bắt buộc
- 2 • Tập hợp các hoạt động để đạt được các mục tiêu theo nhóm (bộ phận)
- 3 • Phân công người quản lý có thẩm quyền cho từng BP
- 4 • Thiết lập và phối hợp quan hệ giữa các BP (hàng dọc – ngang)

22 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

3. Tiến trình tổ chức

AD TITLE: Get Order

23 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

3. Tiến trình tổ chức

#1. Xác định công việc:

- Tổ chức hiệu quả trước hết phải xem xét nhiệm vụ cơ bản và các mục tiêu dài hạn và chiến lược của tổ chức
- 03 câu hỏi để xác định các hoạt động chính
 - Lĩnh vực nào là cần thiết để đạt được mục tiêu của công ty
 - Lĩnh vực nào hoạt động thiếu hiệu quả sẽ ảnh hưởng đến kết quả?
 - Các giá trị cốt lõi quan trọng của công ty là gì?

24 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

3. Tiến trình tổ chức

#1. Xác định công việc:

- Sau khi thiết lập các hoạt động chính, cần thực hiện phân tích ra quyết định:
 - Phân tích các chức năng quy định, khối lượng CV cho từng BP
 - Phân tích việc phân chia quyền hạn và trách nhiệm cho các bộ phận, các cấp quản trị.
 - Phân tích việc những quy định ràng buộc của các cơ quan quản lý vĩ mô và trong nội bộ DN
 - Phân tích tình hình nhân sự (trình độ, tiền lương, điều kiện làm việc...)
 - Phân tích những nhân tố khách quan khác

25 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

3. Tiến trình tổ chức

#2. Tập hợp các hoạt động để đạt được các mục tiêu theo nhóm (bộ phận)

- Xây dựng tài liệu về chức năng, nhiệm vụ và mô tả công việc
 - Chức năng là nhiệm vụ trọng tâm của tổ chức hay cá nhân
 - Nhiệm vụ là công việc mà tổ chức hay cá nhân phải thực hiện
 - Quy định chức năng và nhiệm vụ và bản mô tả công việc giúp tổ chức bộ máy và nhân sự; phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn

26 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

HOA SEN UNIVERSITY

3. Tiến trình tổ chức

#2. Tập hợp các hoạt động để đạt được các mục tiêu theo nhóm (bộ phận) (tt)

- Ví dụ phòng Hành chính có:
 - Chức năng quản lý thông tin, tham mưu cho Ban Giám đốc và thực hiện công tác hậu cần
 - Nhiệm vụ thu thập, tổng hợp, xử lý và phân phối thông tin, soạn thảo và lưu trữ văn bản, tổ chức tiếp khách, hội nghị, v.v...

27 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

3. Tiến trình tổ chức

#2. Tập hợp các hoạt động để đạt được các mục tiêu theo nhóm (bộ phận) (tt)

- Tiến trình xác định chức năng – nhiệm vụ:
 - Bước 1: xác định các chức năng chính
 - Bước 2: xây dựng các quy trình cho mỗi chức năng
 - Bước 3: lập danh sách các nhiệm vụ
 - Bước 4: chuyển các nhiệm vụ cho các quản lý thích hợp

28 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

3. Tiến trình tổ chức

#3. Phân công người quản lý có thẩm quyền cho từng BP

- Phân tích mối quan hệ
 - Với người phụ trách một hoạt động công ty sẽ phải làm việc?
 - Tìm các mối quan hệ quan trọng để thành công và đạt hiệu quả (quan hệ phải dễ dàng, dễ tiếp cận)

29 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

4. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

#4. Thiết lập và phối hợp quan hệ giữa các BP theo hàng dọc và ngang

30 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

4. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

- **Khái niệm:**
 - Cơ cấu tổ chức văn phòng là tổng hợp các bộ phận khác nhau của văn phòng bố trí để đảm nhận những nhiệm vụ của công tác văn phòng
 - Tổ chức bộ máy văn phòng:
 - Là xác định và XD cơ cấu cho 01 hệ thống
 - Phân chia CV thành những phần việc cụ thể nhằm xác định ai sẽ làm những việc gì
 - Phân bổ các nguồn lực cho từng CV cụ thể
 - Xác định rõ trách nhiệm và vai trò của mỗi thành viên

→ Công cụ: Bảng MTCV, SĐTC và hệ thống phân cấp quyền hạn trong tổ chức.

31 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

4. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

- **Câu hỏi: Hãy liệt kê các bộ phận trong trong cơ cấu tổ chức văn phòng?**

32 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

4. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

- **Vai trò của tổ chức bộ máy HCVP**
 - Làm cho các thành viên hiểu kỳ vọng của tổ chức đối với họ thông qua các quy tắc, quy trình làm việc, những tiêu chuẩn và thành tích
 - Xác định quy chế thu thập, xử lý thông tin để ra quyết định và giải quyết các vấn đề của tổ chức

33 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

4. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

- **Yêu cầu tổ chức bộ máy HCVP:**
 - Tổ chức và bố trí NVVP sao cho đạt hiệu quả cao nhất
 - Tổ chức các hoạt động VP sao cho phối hợp và hỗ trợ tốt nhất với các hoạt động khác của doanh nghiệp, tổ chức

34 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

4. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

- **Phương thức tổ chức bộ máy hành chính văn phòng**
 - Tập trung theo địa bàn
 - Phân tán theo chức năng
 - **?** Kết hợp giữa tập trung và phân tán

35 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

4. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

#1. Tổ chức tập trung theo địa bàn

- Toàn bộ công việc HC tập trung tại 01 địa điểm nhất định và do 01 bộ phận chuyên môn đảm trách
- Áp dụng cho DN có quy mô lớn, chuyên môn hóa cao
- **Ưu điểm:**
 - Kiểm soát chặt chẽ
 - Xử lý và cung cấp thông tin nhanh
 - Tính hiệu quả của việc sử dụng trang thiết bị
- **Nhược điểm:**
 - Giảm tính chuyên môn
 - Quá tải CV
 - Dễ vi phạm nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh

36 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

4. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

#2. Tổ chức phân tán theo chức năng

- Công việc HCVP sẽ phân tán cho các BP chức năng tự thực hiện
- Áp dụng cho DN hoạt động phân tán hoặc bất lợi về địa bàn hoạt động
- Ưu điểm:
 - Tính linh hoạt và khả năng thích ứng
 - Giảm áp lực CV
- Nhược điểm:
 - Khó kiểm soát
 - Chi phí cao

37 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

4. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

#3. Tổ chức kết hợp:

- Là sự kết hợp giữa tổ chức HC tập trung những vấn đề nguyên tắc thủ tục và phân quyền cho các BP chuyên môn giải quyết vấn đề phát sinh theo quyền hạn
- 02 vấn đề:
 - Phân quyền
 - Trách nhiệm

38 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

Tiến trình tổ chức bộ máy HCVP

- 1 • Xác định CV HCVP
- 2 • Lựa chọn cấu trúc thích hợp, tuyển chọn và bố trí nhân sự
- 3 • Phân quyền
- 4 • Thiết lập và phối hợp quan hệ giữa các bộ phận
- 5 • Kiểm soát tiến trình thực hiện và kết quả CV

39 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

4. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

Bài tập: Thiết lập bản mô tả công việc cho vị trí Trưởng phòng Hành chính của Cty ABC với thông tin về công ty được chi tiết được mô tả trong Sổ tay

40 © Huỳnh Kim Long 2016

Administrative Office Management
TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG

Học thuyết quản lý hành chính

- Henry Fayol (1841 – 1925) là đại diện xuất sắc nhất của thuyết quản lý hành chính (The **administrative theory**), ông mang quốc tịch Pháp và được mệnh danh là "*Taylor của Châu Âu*"
- Theo quan điểm của Fayol thì: "*Quản lý hành chính là dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra*".
- Henry Fayol đã xây dựng 16 hướng dẫn chung để tổ chức các nguồn lực

41 © Huỳnh Kim Long 2017
