

LỜI MỞ ĐẦU

Gia nhập WTO khiến các doanh nghiệp Việt Nam đứng trước những thách thức lớn trong quản lý và điều hành đặc biệt là các Doanh nghiệp vừa và nhỏ. Buộc các Doanh nghiệp này phải kinh doanh chuyên nghiệp hơn, có cơ cấu tổ chức phù hợp, gọn nhẹ và linh hoạt, quy mô làm việc chuyên nghiệp hơn.

Công ty TNHH Tư vấn quản lý và Đào tạo Lê Mạnh đã được thành lập dưới sự điều hành và quản lý của Chủ tịch kiêm Giám đốc Ông **LÊ ĐÌNH MẠNH**, nhằm đáp ứng nhu cầu tháo gỡ những khó khăn trong kinh doanh quản lý và điều hành ngày một lớn của các Doanh nghiệp, đặc biệt là các Doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hải Phòng

Với mong muốn được tiếp cận với những công việc thực tế để học thật và ra đời làm thật. Bản thân em và các bạn đã xin đến thực tập tại Công ty TNHH Tư vấn quản lý và Đào tạo Lê Mạnh để được sự hướng dẫn tận tình của Thầy **LÊ ĐÌNH MẠNH** và được tiếp xúc gần hơn với môi trường làm việc thực tế.

Tại đây em được Giám đốc giao nhiệm vụ tư vấn: “Xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức cho các Doanh nghiệp nhỏ tại Hải Phòng. Thực nghiệm: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm”, em thiết nghĩ đây là một cơ hội để em có thể áp dụng những lý thuyết trên giảng đường vào thực tế. Qua đó đã giúp em được nâng cao hiểu biết về thực tế, tích góp được chút kinh nghiệm ít ỏi để vững bước vào đời.

Bài khóa luận gồm 4 phần chính sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về cơ cấu tổ chức trong Doanh nghiệp

Chương 2: Giới thiệu về Công ty TNHH Tư vấn quản lý và Đào tạo Lê Mạnh và Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm

Chương 3: Thực trạng về cơ cấu tổ chức tại Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm

Chương 4: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm (Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

Em xin chân thành cảm ơn Thầy **LÊ ĐÌNH MẠNH** và các thành viên trong Công ty TNHH Tư vấn quản lý và Đào tạo Lê Mạnh đã tận tình giúp đỡ e hoàn

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

thành khoá luận tốt nghiệp. Mặc dù đã có cố gắng song bài viết của em không tránh khỏi thiếu sót Kính mong các Thầy, Cô xem xét và cho em xin ý kiến.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày 11 tháng 04 năm 2011

Sinh viên

Phạm Thị Vượng

**CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC TRONG
DOANH NGHIỆP NHỎ TẠI HẢI PHÒNG**

1.1 Cơ cấu tổ chức

1.1.1 Các khái niệm cơ bản

- *Tổ chức*: Là tập hợp của hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái cơ cấu nhất định để đạt được những mục tiêu chung.
- *Cơ cấu tổ chức*: Là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, có những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm thực hiện các hoạt động của tổ chức và tiến tới những mục tiêu chung đã xác định.

1.1.2 Các thuộc tính của cơ cấu tổ chức

Khi xem xét đến cơ cấu tổ chức người ta thường đề cập tới những yếu tố cơ bản sau:

- Chuyên môn hóa công việc
- Phân chia tổ chức thành các bộ phận
- Quyền hạn và trách nhiệm
- Cấp bậc và phạm vi quản trị
- Tập trung và phân quyền trong quản trị
- Sự phối hợp giữa các bộ phận, phân hệ của cơ cấu

1.1.2.1 Chuyên môn hóa công việc

Chuyên môn hóa trong tổ chức chỉ ra hai trong bốn nhân tố cơ bản của cơ cấu tổ chức: chuyên môn hóa và tiêu chuẩn hóa. Chuyên môn hóa liên quan đến việc chia nhỏ công việc thành các nhiệm vụ và phân công chúng cho các nhóm chuyên môn hóa trong tổ chức. Nó cũng bao gồm việc phân chia các tiêu chuẩn cho việc thực hiện các nhiệm vụ.

- Không một người nào trên phương diện tâm sinh lý có thể thực hiện tất cả các hoạt động của một nhiệm vụ phức tạp, ngay cả khi con người đó có hội tụ đầy đủ các kỹ năng cần thiết.
- Chuyên môn hóa công việc sẽ tạo nên những nhiệm vụ đơn giản, dễ đào tạo thực hiện.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Chuyên môn hóa tạo lên vô vàn công việc khác nhau, mỗi người có thể lựa chọn cho mình công việc và vị trí phù hợp với tài năng và lợi ích của họ.

Tuy nhiên chuyên môn hóa cũng có những hạn chế bởi nếu các nhiệm vụ bị chia nhỏ thành các khâu nhỏ, tách rời nhau và mỗi người chỉ chịu trách nhiệm về một khâu nên dễ dẫn đến người lao động cảm thấy công việc của mình nhàm chán. Bên cạnh đó tình trạng xa lạ, đối địch giữa những người lao động có thể sẽ gia tăng.

Để khắc phục những hạn chế trên người ta thường dùng phương pháp phong phú hóa, đa dạng hóa công việc.

1.1.2.2 Phân chia tổ chức thành các bộ phận và các mô hình tổ chức bộ phận

Cơ cấu tổ chức thể hiện hình thức cấu tạo của tổ chức, bao gồm các bộ phận mang tính độc lập tương đối thực hiện những hoạt động nhất định.

Các bộ phận có thể được hình thành theo những tiêu chí khác nhau, cơ bản là:

Một là: Mô hình tổ chức đơn giản

Đây là phương thức tổ chức đơn giản nhất. Trong tổ chức không hình thành nên các bộ phận. Người lãnh đạo trực tiếp quản trị tất cả các thành viên của tổ chức. Người lao động được tuyển để thực hiện những nhiệm vụ cụ thể. Các tổ chức rất nhỏ như hộ kinh doanh cá thể, trang trại thường có cấu trúc loại này.

Hai là: Mô hình tổ chức theo chức năng

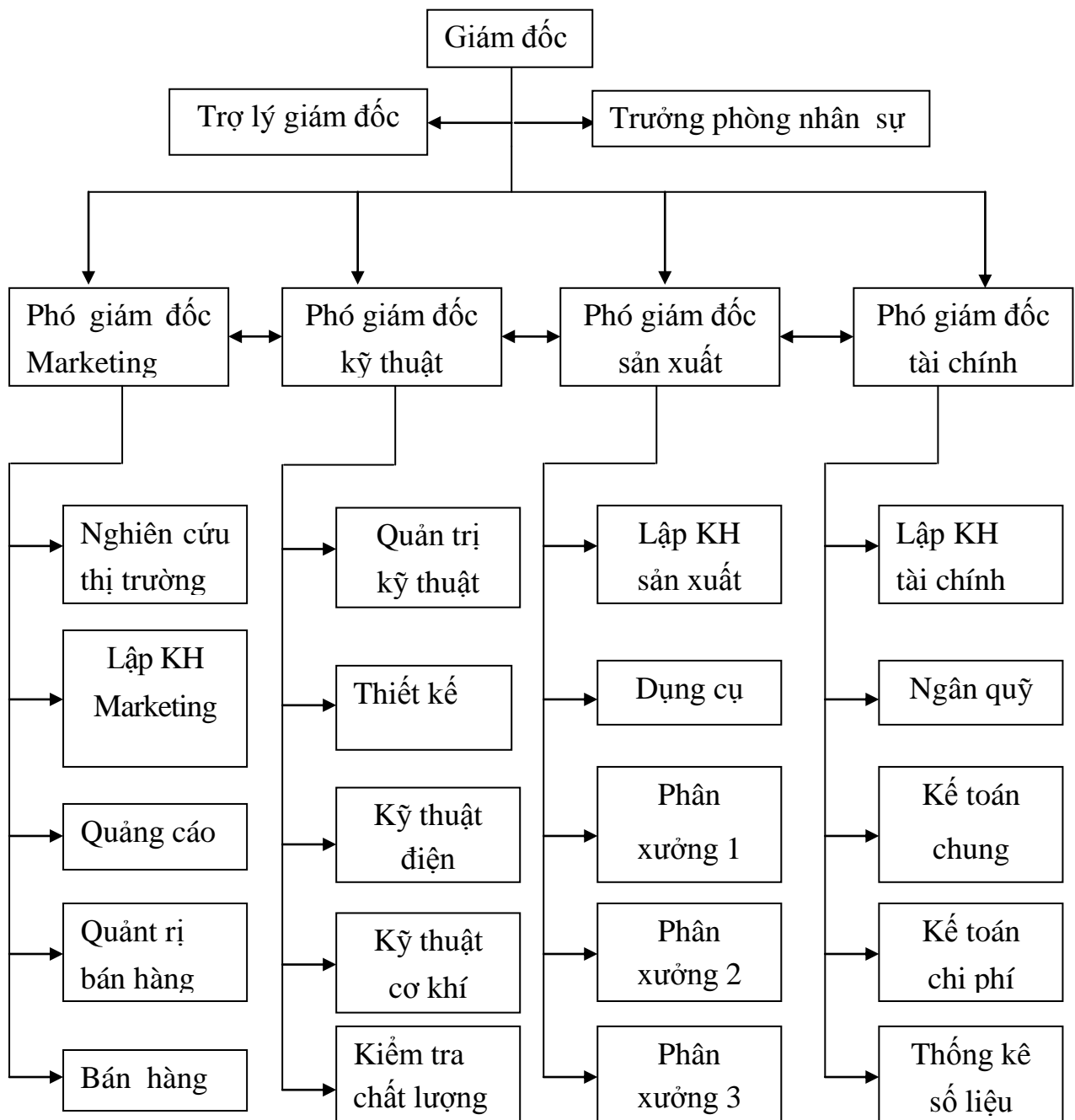
Tổ chức theo chức năng là hình thức tạo nên bộ phận trong đó các cá thể thực hiện các hoạt động mang tính tương đồng (như marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính, quản trị nguồn nhân lực...), được hợp nhóm trong cùng một đơn vị cơ cấu (xem sơ đồ 2.1). Các ưu điểm cụ thể của mô hình này là: (1) Hiệu quả tác nghiệp cao nếu nhiệm vụ có tính lặp đi lặp lại hàng ngày, (2) phát huy đầy đủ hơn những ưu thế của chuyên môn hoá ngành nghề, (3) giữ được sức mạnh và uy tín của các chức năng chủ yếu, (4) đơn giản hoá việc đào tạo, (5) chú trọng hơn đến tiêu chuẩn nghề nghiệp và tư cách nhân viên, và (6) tạo điều kiện cho kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất.

Nhược điểm của mô hình này là: (1) thường dẫn đến mâu thuẫn giữa các đơn vị chức năng khi đề ra các chỉ tiêu và chiến lược, (2) thiếu sự phối hợp hành động

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

giữa các phòng ban chức năng, (3) chuyên môn hoá quá mức và tạo ra cách nhìn quá hạn hẹp ở các cán bộ quản trị, (4) hạn chế việc phát triển đội ngũ cán bộ quản trị chung, (5) đổ trách nhiệm về vấn đề thực hiện mục tiêu chung của tổ chức cho cấp lãnh đạo cao nhất.

Mô hình tổ chức theo chức năng tương đối dễ hiểu và được hầu hết các tổ chức sử dụng trong một giai đoạn phát triển nào đó, khi tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, hoạt động trong một lĩnh vực, đơn sản phẩm, đơn thị trường.



Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức bộ phận theo chức năng

Chú ý: \longrightarrow : Đường trực tuyến

\longleftrightarrow : Đường chức năng

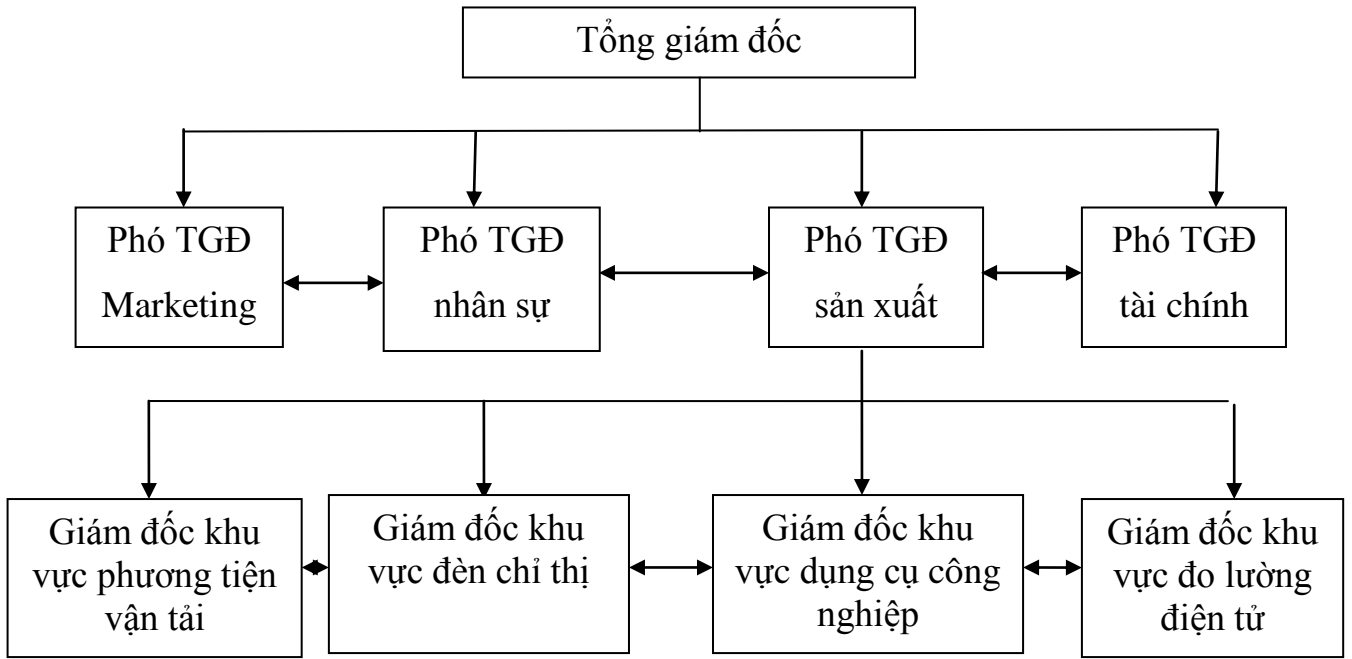
Ba là: Mô hình tổ chức theo khách hàng, địa dư / đơn vị chiến lược

Phương thức hợp nhóm các hoạt động và đội ngũ nhân sự theo sản phẩm, khách hàng, hoặc địa bàn hoạt động từ lâu đã được sử dụng để làm tăng khả năng thích nghi của các tổ chức với môi trường.

Ưu điểm chính của các mô hình tổ chức bộ phận này là: (1) tập trung sự chú ý vào những sản phẩm, khách hàng hoặc lãnh thổ đặc biệt, (2) việc phối hợp hành động giữa các phòng ban chức năng vì mục tiêu cuối cùng có hiệu quả hơn, (3) tạo khả năng tốt hơn cho việc phát triển đội ngũ cán bộ quản trị chung, (4) các đề xuất đổi mới công nghệ dễ được quan tâm, (5) có khả năng lớn hơn là khách hàng sẽ được tính tới khi đề ra quyết định, (6) sử dụng được lợi thế nguồn lực của các địa phương khác nhau.

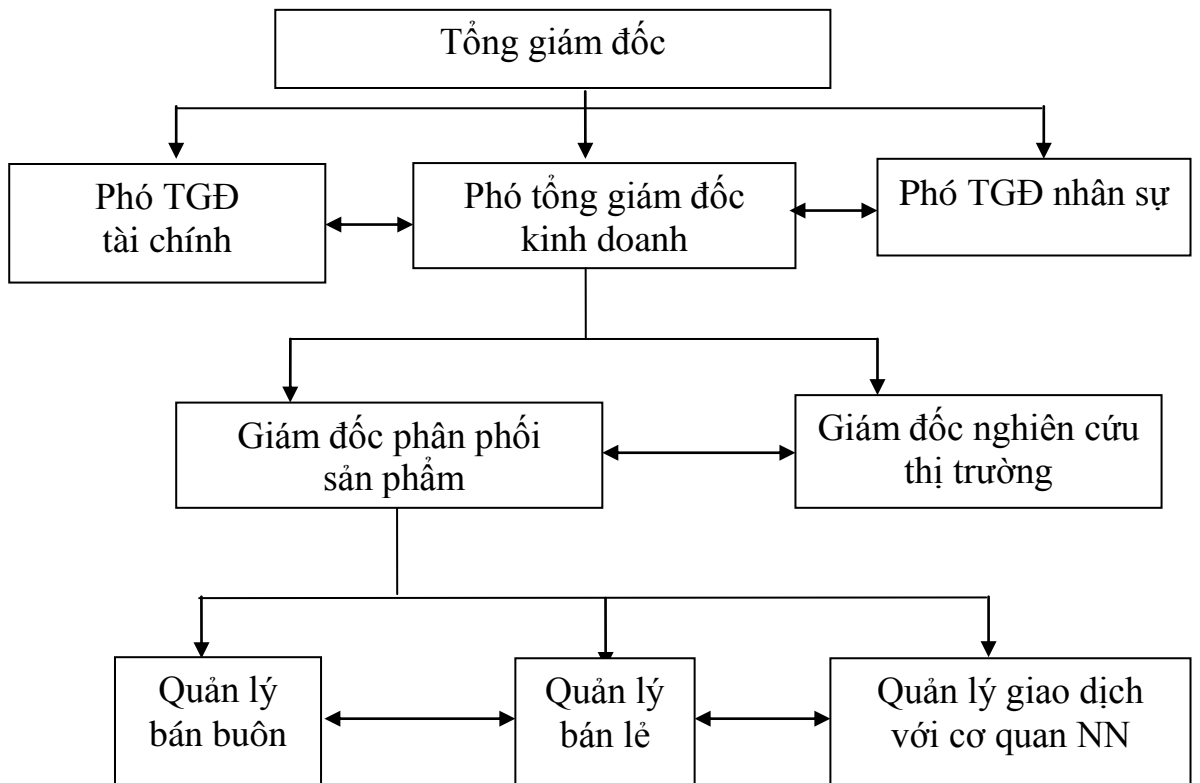
Nhược điểm tiềm ẩn của các mô hình: (1) sự tranh giành nguồn lực giữa các tuyến có thể dẫn đến phân hiệu quả, (2) có khó khăn trong việc thích ứng với các yếu tố tác động lên toàn tổ chức, (3) cần nhiều người có năng lực quản trị chung, (4) có xu thế làm cho việc thực hiện các dịch vụ hỗ trợ tập trung trở nên khó khăn, (5) làm nảy sinh khó khăn đối với việc kiểm soát của cấp quản trị cao nhất.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



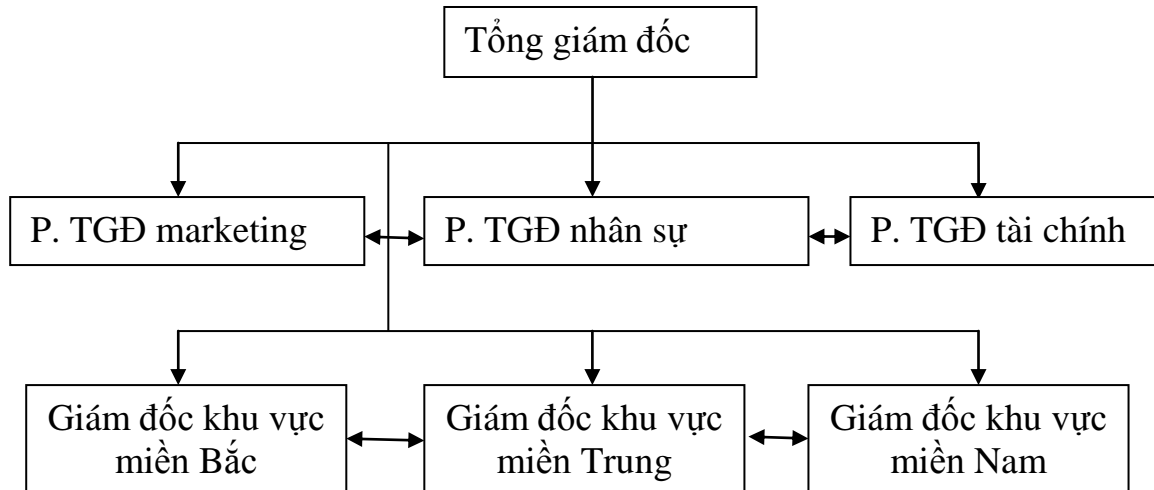
Chú ý: —————> : Đường trực tuyến
<-----> : Đường chức năng

Sơ đồ 2.2. Mô hình hợp nhóm bộ phận theo sản phẩm



Chú ý: \longrightarrow : Đường trực tuyến
 \longleftrightarrow : Đường chức năng

Sơ đồ 2.3. Mô hình phân chia bộ phận theo khách hàng ở một công ty thương mại



Chú ý: \longrightarrow : Đường trực tuyến
 \longleftrightarrow : Đường chức năng

Sơ đồ 2.4. Mô hình tổ chức theo địa dư

Bốn là: Mô hình tổ chức ma trận

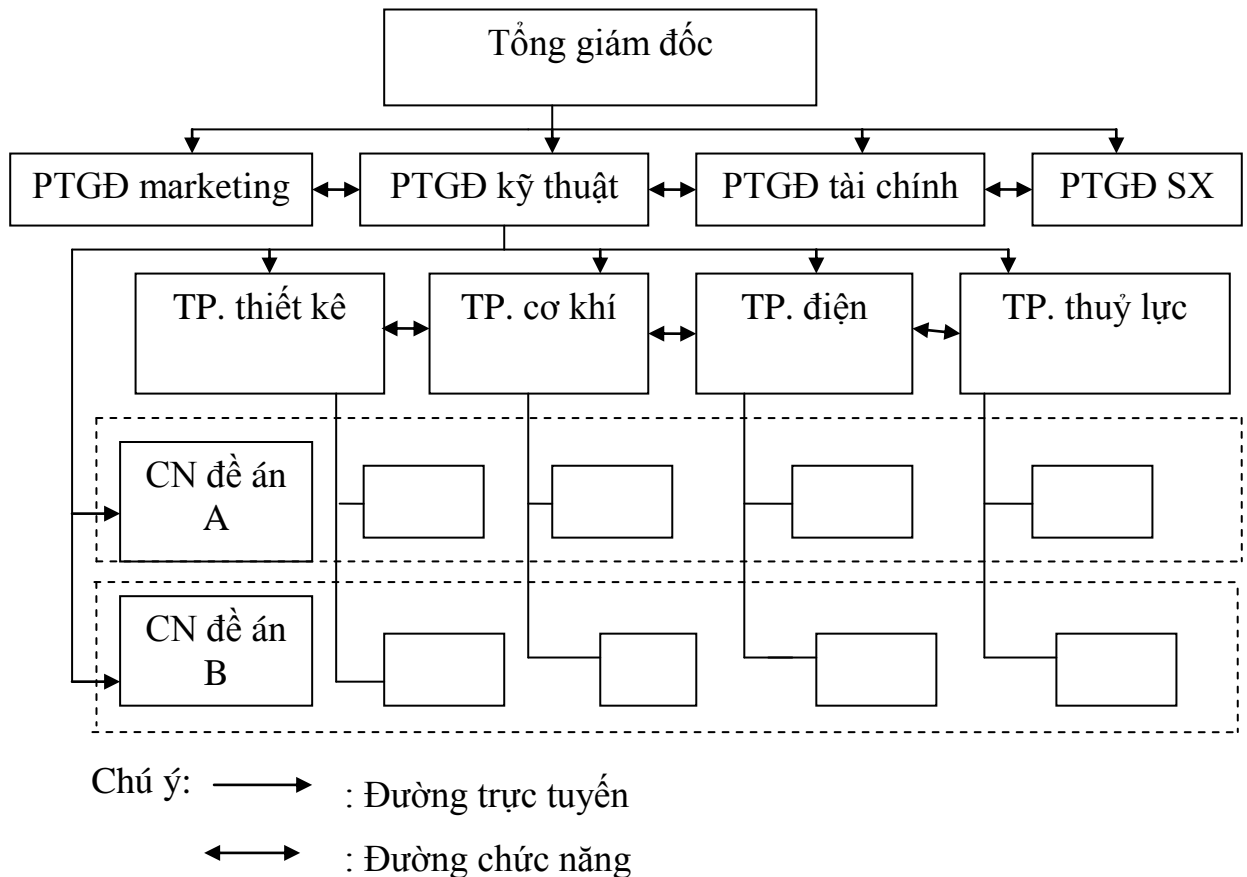
Mô hình ma trận là sự kết hợp của 2 hay nhiều mô hình tổ chức khác nhau. Ví dụ mô hình tổ chức theo chức năng kết hợp với mô hình tổ chức theo sản phẩm (sơ đồ 2.5). Ở đây, các cán bộ quản trị theo chức năng và theo sản phẩm đều có vị thế ngang nhau. Họ chịu trách nhiệm báo cáo cho cùng 1 cấp lãnh đạo và có thẩm quyền ra quyết định thuộc lĩnh vực mà họ phụ trách.

Ưu điểm của mô hình tổ chức ma trận: (1) định hướng các hoạt động theo kết quả cuối cùng, (2) tập trung nguồn lực vào khâu xung yếu, (3) kết hợp được năng lực của nhiều cán bộ quản trị và chuyên gia, (4) tạo điều kiện đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Nhược điểm: (1) hiện tượng song trùng lãnh đạo dẫn đến sự không thống nhất mệnh lệnh, (2) quyền hạn và trách nhiệm của các nhà quản trị có thể trùng lặp tạo ra các xung đột, (3) cơ cấu phức tạp và không bền vững, (4) có thể gây tốn kém.

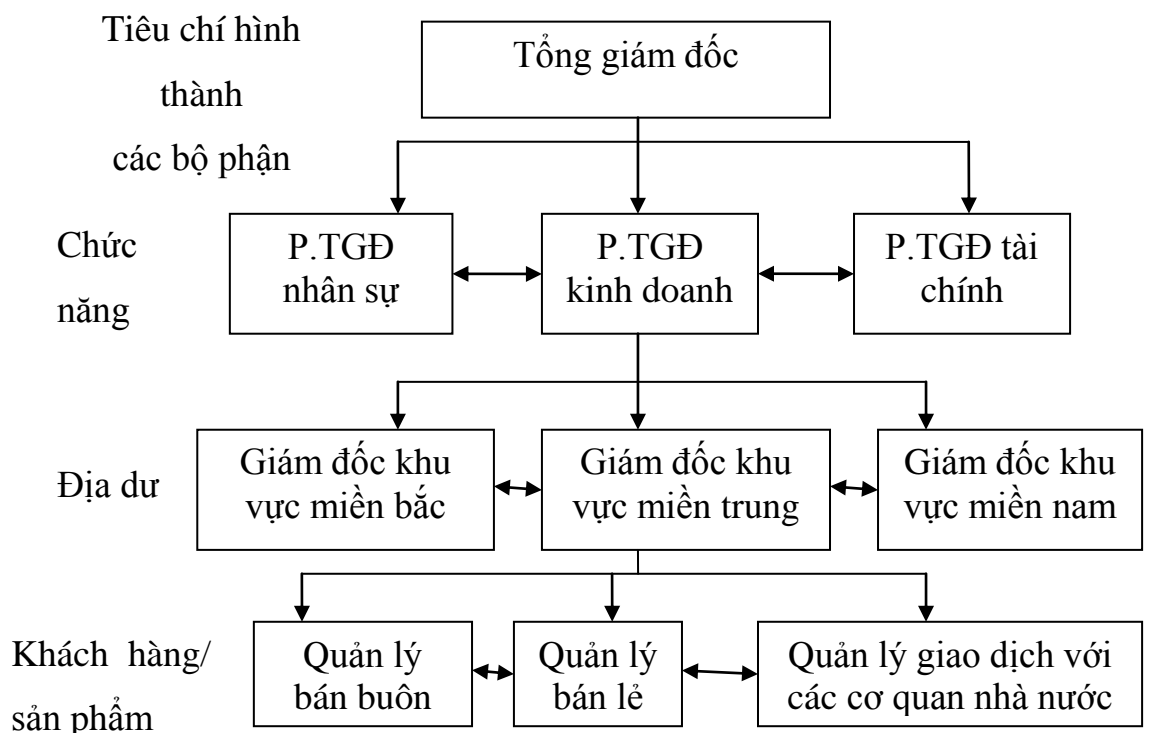
Cách tổ chức ma trận mang lại triển vọng cao lớn cho nhiều tổ chức trong mọi điều kiện môi trường thay đổi nhanh với nhiều yếu tố bất định. Điểm mấu chốt làm cho cơ cấu ma trận phát huy tác dụng là sự rõ ràng của mối quan hệ quyền hạn giữa các cán bộ quản trị và cơ chế phối hợp.



Sơ đồ 2.5. Tổ chức theo ma trận trong kỹ thuật

Trong thực tế ngoài những mô hình kể trên, các bộ phận của cơ cấu còn có thể hình thành theo quá trình công nghệ, theo các dịch vụ hỗ trợ, theo nhóm ... tuy nhiên cần nhấn mạnh rằng không có cách duy nhất để xây dựng tổ chức. Ngược lại, mô hình được lựa chọn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau trong mỗi hoàn cảnh nhất định. Các yếu tố này bao gồm các loại công việc phải làm, cách thức tiến hành công việc, những người tham gia thực hiện công việc, công nghệ được sử dụng, đối tượng phục vụ, phạm vi phục vụ, và các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài

khác. Ở bất kỳ mức độ nào việc lựa chọn một cách phân chia cụ thể cần được tiến hành sao cho có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu quả. Để thực hiện điều đó phần lớn các tổ chức đều cần đến các hình thức phân chia bộ phận hỗn hợp, trong đó kết hợp hai hoặc nhiều mô hình tổ chức thuần túy nói trên. Thông thường các tổ chức lấy 1 loại mô hình nào đó làm cơ sở và đưa thêm vào đó các mô hình tổ chức khác nếu thấy cần thiết.



Chú ý: \longrightarrow : Đường trực tuyến

\longleftrightarrow : Đường chức năng

Sơ đồ 2.6. Mô hình tổ chức hỗn hợp tại 1 công ty thương mại lớn

Ưu điểm lớn nhất của mô hình hỗn hợp là sự kết hợp nhiều mô hình cho phép tổ chức lợi dụng được các ưu thế của mô hình tổ chức chính đồng thời ít ra cũng giảm được ảnh hưởng của các nhược điểm của nó. Các ưu điểm khác của mô hình này là giúp xử lý các tình huống hết sức phức tạp, có tác dụng tốt đối với các tổ chức lớn, và cho phép chuyên môn hoá một số cơ cấu tổ chức.

Trong chừng mực nào đó, các nhược điểm của mô hình tổ chức hỗn hợp chính là chiếc gương phản chiếu những ưu điểm. Đó là cơ cấu tổ chức có thể phức tạp có

thể dẫn đến việc hình thành các bộ phận phân hệ quá nhỏ và có thể làm tăng thêm yếu điểm của loại mô hình hơn là ưu điểm. Tuy nhiên việc kết hợp đúng đắn các mô hình thuần túy có thể giảm được các nhược điểm nói trên.

1.1.2.3 Quyền hạn và trách nhiệm

a) Quyền hạn

❖ *Khái niệm:*

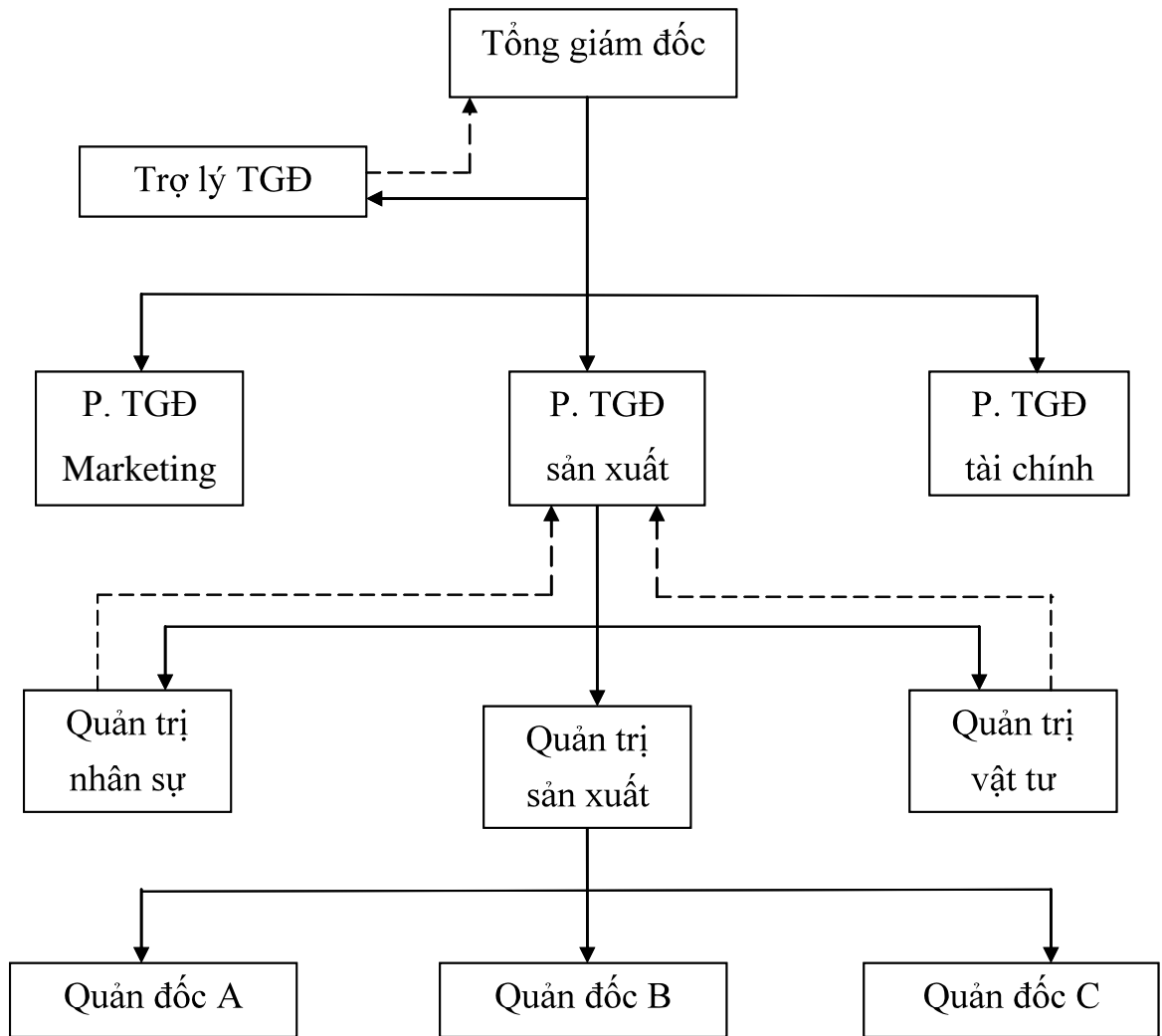
Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định gắn liền với vị trí (hay chức vụ) quản trị nhất định trong cơ cấu tổ chức.

❖ *Các loại quyền hạn trong cơ cấu tổ chức*

Quyền hạn là chất kết dính trong cơ cấu tổ chức, là sợi dây liên kết các bộ phận với nhau, là phương tiện mà nhờ đó các nhóm hoạt động được đặt dưới sự chỉ huy của một nhà quản trị và sự phối hợp giữa các đơn vị có thể được nâng cấp dần. Trong tổ chức quyền hạn được chia làm ba loại: quyền hạn trực tuyến, quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng, được phân biệt chủ yếu bằng mối quan hệ với quá trình ra quyết định.

✓ *Quyền hạn trực tuyến*

Quyền hạn trực tuyến là quyền hạn cho phép người quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. Đó là mối quan hệ quyền hạn giữa cấp trên và các cấp dưới trải dài từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất trong tổ chức, tương ứng với dây chuyền chỉ huy theo nguyên lý thứ bậc. Là một mắt xích trong dây chuyền chỉ huy, mỗi nhà quản trị với quyền hạn trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận sự báo cáo từ họ.



Chú ý: —————> : Quyền hạn trực tuyến
 - - - - -> : Quyền hạn tham mưu

Sơ đồ 2.7. Mối quan hệ quyền hạn trực tuyến và tham mưu

✓ Quyền hạn tham mưu

Bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn. Chức năng của các tham mưu (hay bộ phận tham mưu) là điều tra, khảo sát, nghiên cứu, phân tích và đưa ra những ý kiến tư vấn cho những người quản trị trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ. Sản phẩm lao động của cán bộ hay bộ phận tham mưu là những lời khuyên chứ không phải là các quyết định cuối cùng.

Mặc dù các mối quan hệ tham mưu luôn là cần thiết đối với các tổ chức và có thể giúp tổ chức thành công hơn rất nhiều, bản chất của quyền hạn tham mưu và

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

tính phức tạp trong việc nhận thức nó có thể dẫn đến một số vấn đề nhất định trong việc thực hành như nguy cơ làm xói mòn quyền hạn trực tuyến và sự thiếu trách nhiệm của các bộ phận tham mưu. Việc giải quyết hợp lý mối quan hệ này đòi hỏi kỹ năng quản trị ở trình độ cao với sự tuân thủ các yêu cầu sau đây:

- Nhận thức đúng đắn mối quan hệ quyền hạn. Trực tuyến có nghĩa là ra các quyết định và thực hiện chúng. Ngược lại mối quan hệ tham mưu là chứa đựng quyền hỗ trợ và cố vấn. Trực tuyến có thể ra lệnh, còn tham mưu phải đề xuất những kiến nghị của mình.

- *Làm cho trực tuyến lắng nghe tham mưu và làm cho việc sử dụng tham mưu trở thành thông lệ trong đời sống tổ chức.* Các tổ chức nên cố gắng thực hiện các biện pháp khuyến khích hoặc bắt buộc những nhà quản trị trực tuyến trao đổi với các tham mưu.

- *Bảo đảm cho tham mưu có đủ thông tin.* Để tham mưu có thể hoạt động như mong muốn. Những nhà quản trị trực tuyến cần thông báo cho những cố vấn của mình các quyết định có liên quan đến công việc của họ và tạo điều kiện để họ có được những thông tin cần thiết cho việc đề ra các kiến nghị.

- *Đảm bảo tham mưu toàn diện.* Các đề xuất của cán bộ tham mưu cần toàn diện, đủ để các nhà quản trị trực tuyến có thể sử dụng nhằm ra quyết định. Tham mưu toàn diện bao hàm việc đưa ra được và trình bày rõ ràng phương án quyết định tối ưu trên cơ sở xem xét đầy đủ vấn đề, làm rõ các khía cạnh có liên quan, lựa chọn xác đáng từ những khả năng hành động và phương tiện có thể sao cho nhà quản trị có thể chấp nhận hay từ chối hay từ chối mà không mất nhiều công nghiên cứu, không phải hội họp nhiều, hay không cần đến những công việc không cần thiết khác.

- ✓ Quyền hạn chức năng

Quyền hạn chức năng là quyền trao cho một cá nhân ra quyết định và kiểm soát những hoạt động nhất định của các bộ phận khác.

b) Trách nhiệm

Trách nhiệm là nghĩa vụ đòi hỏi một cá nhân (tập thể) phải hoàn thành nhiệm vụ nào đó trước cấp trên. Trách nhiệm có ý nghĩa bắt buộc với nơi nhận nhiệm vụ.

Phạm vi trách nhiệm giới hạn ở nhiệm vụ phải hoàn thành: đối với nhân viên thì phải chịu trách nhiệm với công việc mà bản thân được giao; nhà quản trị phải chịu trách nhiệm về công việc của cấp dưới bằng vấn đề nội dung báo cáo. Cấp dưới phải có trách nhiệm tuân thủ quy định về quy trình làm việc và phải báo cáo cấp trên theo quy định.

c) Mối quan hệ giữa quyền hạn – quyền lực – trách nhiệm

Quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm phải tương xứng với nhau. Quyền hạn và quyền lực là điều kiện tiên đề để hoàn thành nhiệm vụ được giao bởi vì nếu được trao quyền hạn và quyền lực thấp hơn mức cần thiết thì các cá nhân được giao nhiệm vụ sẽ không thể hoàn thành nhiệm vụ được giao. Ngược lại nếu cá nhân đó được trao quyền hạn và quyền lực lớn hơn mức cần thiết sẽ dẫn đến sự lạm quyền.

Còn trách nhiệm đòi hỏi một cá nhân phải hoàn thành nhiệm vụ của mình. Do đó, nếu trách nhiệm thấp hơn so với mức cần thiết sẽ làm cho cá nhân lơ là với việc hoàn thành nhiệm vụ được giao. Còn nếu trách nhiệm cao hơn mức cần thiết sẽ làm cho cá nhân đó khó có khả năng thực hiện nhiệm vụ.

Như vậy, quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm phải được phân chia rạch ròi, rõ ràng, nó là một trong những căn cứ quan trọng để hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị trong doanh nghiệp. Nói đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị không thể không nói đến quyền lực, quyền hạn và trách nhiệm, bởi vì ba khái niệm này nếu bị lẫn lộn, không rõ ràng sẽ dẫn đến tình trạng rối ren trong quản lý, lạm dụng quyền hành ,..., làm cho bộ máy quản trị hoạt động không hiệu quả.

1.1.2.4 Cấp quản trị, tầm quản trị và các mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản trị

a) Cấp quản trị và tầm quản trị

Nguyên nhân có cấp quản trị trong tổ chức là bởi giới hạn của tầm quản trị (hay tầm kiểm soát) – số người và bộ phận mà một nhà quản trị có thể kiểm soát có hiệu quả. Tầm nhìn quản trị rộng thì cần ít cấp quản trị, còn tầm nhìn quản trị hẹp cần nhiều cấp quản trị.

Muốn xác định tầm quản trị phù hợp, cần tìm hiểu mối quan hệ:

- Tầm quản trị và trình độ của các cán bộ quản trị có quan hệ tỷ lệ thuận

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Tính phức tạp của hoạt động quản trị và tầm quản trị có quan hệ tỷ lệ nghịch.
- Trình độ và ý thức tôn trọng, tuân thủ mệnh lệnh của cấp dưới với tầm quản trị có quan hệ tỷ lệ thuận.
- Tầm quản trị và sự rõ ràng trong xác định nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm có quan hệ tỷ lệ thuận.
- Năng lực của hệ thống thông tin có ảnh hưởng đến tầm quản trị.

b) Các mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản trị

❖ Cơ cấu tổ chức nằm ngang

- *Khái niệm:* Cơ cấu tổ chức nằm ngang là loại cơ cấu chỉ có một vài cấp quản trị và hướng tới một nền quản trị phi tập trung.

- *Đặc điểm:*

- + Cơ cấu tổ chức theo mô hình nằm ngang làm tăng khả năng phối hợp.
- + Sự ngăn cách giữa các con người trong tổ chức giảm do các nhân viên thường làm việc theo nhóm.
- + Chỉ có một vài cấp quản trị
- + Công việc được xác định khái quát
- + Giới hạn linh hoạt giữa các công việc và các bộ phận
- + Di chuyển nhân sự theo chiều ngang
- + Tập trung sự chú ý vào khách hàng

❖ Cơ cấu tổ chức hình tháp

- *Khái niệm:* Cơ cấu tổ chức hình tháp là loại cơ cấu có rất nhiều cấp bậc quản trị.

- *Đặc điểm:*

- + Nhiều cấp bậc quản trị
- + Quản trị theo phương thức hành chính
- + Chuyên môn hóa hoạt động
- + Mô tả công việc chi tiết
- + Giới hạn cứng nhắc giữa các công việc và bộ phận
- + Các cá nhân làm việc độc lập
- + Di chuyển nhân sự theo chiều dọc

❖ Cơ cấu tổ chức mạng lưới

- Khái niệm: Cơ cấu tổ chức mạng lưới là cơ cấu trong đó mối quan hệ giữa các thành viên (cá nhân, đơn vị) được thực hiện trên cơ sở bình đẳng.

- Đặc điểm:

+ Liên kết với khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh

+ Quản trị theo phương thức tập thể (hội đồng các giám đốc, quyết định tập thể)

+ Trọng tâm là các nhóm, các thành viên có thể vượt qua khỏi biên giới tổ chức

+ Chia sẻ nhiều đặc điểm của cơ cấu nằm ngang

1.1.2.5 Tập trung và phân quyền trong quản trị

❖ Các khái niệm:

- **Tập trung** là phương thức tổ chức trong đó mọi quyền ra quyết định được tập trung vào các cấp quản trị cao nhất của tổ chức.

- **Phân quyền** là xu hướng phân tán quyền ra quyết định cho những cấp quản trị thấp hơn trong hệ thống thứ bậc. Phân quyền là hiện tượng tất yếu khi tổ chức đạt tới quy mô và trình độ phát triển nhất định làm cho một người (hay một cấp quản trị) không thể đảm đương được mọi công việc quản trị.

- **Ủy quyền** trong quản trị tổ chức là hành vi của cấp trên trao cho cấp dưới một số quyền hạn để họ nhân danh mình thực hiện những công việc nhất định.

❖ Mức độ phân quyền trong tổ chức

Mức độ phân quyền càng lớn khi:

- Tỷ trọng các quyết định được đề ra ở các cấp quản trị thấp hơn càng lớn.

- Các quyết định được đề ra ở các cấp thấp càng quan trọng.

- Phạm vi tác động bởi các quyết định được ra ở các cấp dưới càng lớn.

- Một người quản trị càng được độc lập trong kiểm tra quá trình quyết định.

1.1.2.6 Sự phối hợp giữa các bộ phận của tổ chức

❖ Vai trò của công tác phối hợp

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.

Nhà quản trị cho rằng sẽ đạt được sự phối hợp nếu làm được những điều sau đây:

- Xây dựng các kênh thông tin ngang dọc, lên xuống thông suốt giữa các bộ phận và các cấp quản trị.

- Duy trì được mối liên hệ giữa tổ chức với môi trường trực tiếp và gián tiếp.

- Duy trì được mối liên hệ công việc giữa các bộ phận và trong mỗi bộ phận riêng lẻ.

❖ Các công cụ phối hợp

- Các kế hoạch

- Hệ thống tiêu chuẩn kinh tế – kỹ thuật

- Các công cụ cơ cấu

- Giám sát trực tiếp

- Các công cụ của hệ thống thông tin, truyền thông và tham gia quản trị

1.2 Thiết kế cơ cấu tổ chức

1.2.1 Các kiểu cơ cấu tổ chức

1.2.1.1 Theo phương thức hình thành các bộ phận

Phụ thuộc vào mô hình tổ chức cơ bản nhất được sử dụng để hợp nhóm các công việc, nhiệm vụ, chức năng nhằm tạo nên các bộ phận, cơ cấu tổ chức chia làm các loại:

- Cơ cấu đơn giản

- Cơ cấu chức năng

- Cơ cấu theo sản phẩm/ khách hàng/ địa dư/ đơn vị chiến lược

- Cơ cấu ma trận

1.2.1.2 Theo các mối quan hệ quyền hạn được sử dụng

- Cơ cấu tổ chức chia làm các loại:

- Cơ cấu trực tuyến, khi trong tổ chức chỉ sử dụng chủ yếu mối quan hệ quyền hạn trực tuyến.

- Cơ cấu trực tuyến - tham mưu, khi trong tổ chức sử dụng mối quan hệ quyền hạn trực tuyến và quyền hạn tham mưu.

- Cơ cấu trực tuyến – chức năng, khi trong tổ chức sử dụng cả ba loại quyền hạn trực tuyến, tham mưu và chức năng.

1.2.1.3 Theo số cấp quản trị

Cơ cấu tổ chức chia làm các loại:

- Cơ cấu nằm ngang

- Cơ cấu hình tháp
- Cơ cấu mạng lưới

1.2.1.4 Theo quan điểm tổng hợp

Cơ cấu tổ chức được chia làm hai loại là cơ cấu cơ học (cơ cấu hành chính máy móc) và cơ cấu hữu cơ linh hoạt.

- Cơ cấu hành chính máy móc mang những đặc điểm:
 - + Mức độ chuyên môn hóa công việc cao và cố định
 - + Sự chia cắt theo chức năng lớn
 - + Nhiều cấp bậc quản trị
 - + Mọi quan hệ cứng nhắc theo hệ thống thứ bậc, sự chính thức hóa cao, các kênh truyền đạt đều được chính thức hóa
 - + Quyền hạn ra quyết định có tính tập trung lớn
 - + Mức độ phối hợp hạn chế
- Cơ cấu hữu cơ linh hoạt mang những đặc điểm:
 - + Mức độ chuyên môn hóa thấp, tính linh hoạt cao
 - + Ít có sự chia cắt theo chức năng
 - + Có ít cấp quản trị
 - + Quản trị phi tập trung
 - + Sự chính thức hóa thấp, các kênh truyền đạt phần nhiều mang tính không chính thức
 - + Mức độ phối hợp lớn cả theo chiều dọc và chiều ngang

1.2.2 Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức

- Tính mục tiêu: Một cơ cấu tổ chức được coi là có kết quả nếu thực sự trở thành công cụ hữu hiệu để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.
- Tính tối ưu: Trong cơ cấu tổ chức có đầy đủ các phân hệ, bộ phận và con người (không thừa mà cũng không thiếu) để thực hiện các hoạt động cần thiết. Giữa các bộ phận và cấp tổ chức đều thiết lập được những mối quan hệ hợp lý với số cấp nhỏ nhất.
- Tính tin cậy. Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo tính chính xác, kịp thời, đầy đủ của tất cả các thông tin được sử dụng trong tổ chức, nhờ đó đảm bảo phối hợp tốt các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của tổ chức.

- Tính linh hoạt. Được coi là một hệ tĩnh, cơ cấu tổ chức phải có khả năng thích ứng linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong tổ chức cũng như ngoài môi trường.
- Tính hiệu quả. Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo thực hiện những mục tiêu của tổ chức với chi phí nhỏ nhất.

1.2.3 Những nguyên tắc tổ chức

- Nguyên tắc xác định theo chức năng
- Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn
- Nguyên tắc bậc thang
- Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm
- Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm
- Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh
- Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc
- Nguyên tắc quản trị sự thay đổi
- Nguyên tắc cân bằng

1.2.4 Các yếu tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức

Mục đích của việc xem xét các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp là nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Có các nhân tố ảnh hưởng chính như sau:

1.2.4.1 Mục đích, chức năng và nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp

Mục đích, chức năng hoạt động của doanh nghiệp quy định cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị. Ở các doanh nghiệp sản xuất thì chức năng sản xuất là quan trọng nhất, ở các doanh nghiệp dịch vụ thì bộ phận tiếp xúc, phục vụ khách hàng là quan trọng nhất, ở các doanh nghiệp sản xuất bộ máy quản trị phải tập trung phục vụ tốt nhất cho hoạt động sản xuất, còn ở các doanh nghiệp dịch vụ bộ máy quản trị phải tập trung mọi nỗ lực để xây dựng bộ phận tiếp xúc và phục vụ khách hàng làm sao cho đạt hiệu quả cao nhất.

Nhiệm vụ sản xuất kinh doanh cụ thể ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nên ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy quản trị bao gồm cả các cấp và các bộ phận quản trị cũng như mối quan hệ giữa chúng.

1.2.4.2 Quy mô và sự phân bố không gian của doanh nghiệp

Quy mô của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất to lớn đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp có quy mô càng lớn, càng nhiều nơi làm việc dẫn đến cơ cấu càng phức tạp: cơ cấu phải bao gồm nhiều cấp nhiều bộ phận và do đó mối quan hệ giữa các cấp, giữa các bộ phận phức tạp hơn, hệ thống trao đổi thông tin cũng phức tạp hơn so với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ. Các doanh nghiệp có quy mô nhỏ sẽ có cơ cấu tổ chức bộ máy đơn giản hơn, gọn nhẹ hơn rất nhiều.

Sự phân bố không gian cũng có ảnh hưởng tới bộ máy quản trị doanh nghiệp. Cụ thể nếu doanh nghiệp phải bố trí trên địa bàn rộng sẽ đòi hỏi có cơ cấu tổ chức phức tạp công kênh hơn là những doanh nghiệp phân bố ở một nơi.

1.2.4.3 Yếu tố kỹ thuật công nghệ

Nhân tố kỹ thuật công nghệ trong một doanh nghiệp bao hàm chủng loại và kết cấu sản phẩm (dịch vụ) chế tạo, công nghệ chế tạo sản phẩm (dịch vụ), loại hình sản xuất. Đây là tiền đề vật chất- kỹ thuật cho việc xây dựng cơ cấu sản xuất do đó là tiền đề để xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp.

1.2.4.4 Trình độ đội ngũ các nhà quản trị và trang thiết bị quản trị

Trình độ đội ngũ các nhà quản trị và trang thiết bị quản trị trong doanh nghiệp ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp nói chung và cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị nói riêng. Nếu đội ngũ các nhà quản trị có trình độ cao sẽ giải quyết tốt các nhiệm vụ quản trị với năng suất cao nên đòi hỏi ít nơi làm việc quản trị, do đó nếu các nhà quản trị được đào tạo theo hướng có kiến thức chuyên môn hoá sâu hay vạn năng sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức tổ chức ở các cấp, các bộ phận. Mầm mống xuất hiện và phát triển của nền kinh tế tri thức báo hiệu một giai đoạn mới của doanh nghiệp trong đó trình độ, kỹ năng, kỹ xảo của đội ngũ lao động quản trị phải được đào tạo phù hợp.

Ngoài ra trong thời đại ngày nay, trang thiết bị quản trị cũng tác động rất mạnh đến hiệu quả của hoạt động quản trị, do đó ảnh hưởng trực tiếp đến xây dựng cơ cấu tổ chức, bởi vì trang thiết bị quản trị giúp các nhà quản trị nâng cao năng suất

lao động cũng như chất lượng công việc. Khi công nghệ thông tin càng phát triển càng tác động mạnh mẽ đến khả năng thu thập và xử lý thông tin, do đó làm thay đổi cơ cấu bộ máy quản trị doanh nghiệp.

1.2.4.5 Hình thức pháp lý của doanh nghiệp

Hình thức quản lý đòi hỏi một số loại hình doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định nhất định trong cơ cấu bộ máy quản trị. Chẳng hạn như các doanh nghiệp nhà nước bộ máy quản trị được quy định riêng như Tổng công ty nhà nước có cơ cấu tổ chức quản trị như sau: Hội đồng quản trị và ban kiểm soát, Tổng giám đốc, phó tổng giám đốc và bộ máy giúp việc, các đơn vị thành viên. Trong các công ty cổ phần được quy định: "Công ty cổ phần phải có Đại hội cổ đông, Hội đồng quản trị và giám đốc (Tổng giám đốc), đối với các công ty cổ phần có mười một cổ đông phải có ban kiểm soát "...Nhân tố này có thể thay đổi theo sự hoàn thiện của luật pháp.

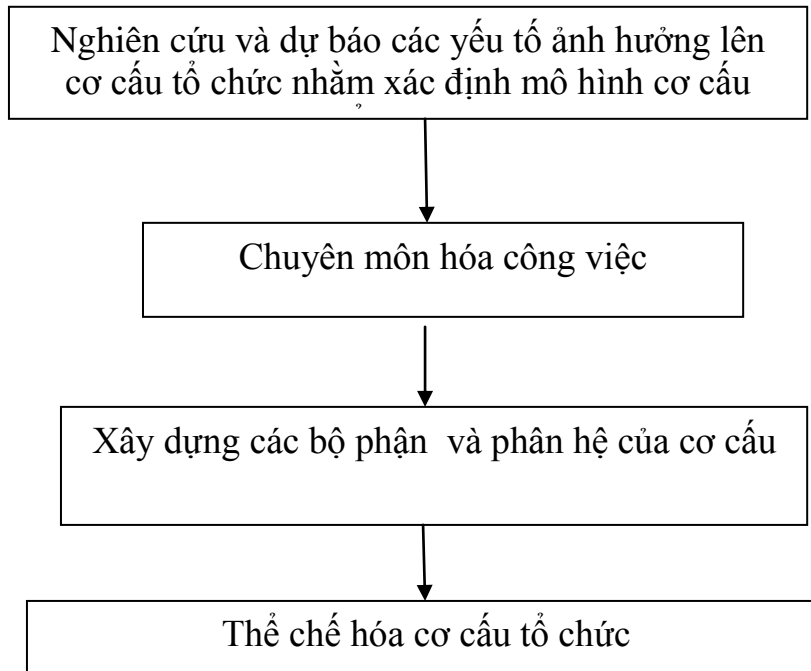
1.2.4.6 Môi trường

Những tính chất của môi trường như tính tích cực, tính phức tạp và mức độ thay đổi có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Trong điều kiện môi trường phong phú về nguồn lực, đồng nhất tập trung và ổn định, tổ chức thường có cơ cấu cơ học, trong đó việc ra quyết định mang tính tập trung với những chỉ thị, nguyên tắc, thể lệ cứng rắn vẫn có thể mang lại hiệu quả cao. Ngược lại, những tổ chức muốn thành công trong điều kiện môi trường khan hiếm nguồn lực, đa dạng, phân tán và thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức với các mối liên hệ hữu cơ, trong đó việc ra quyết định mang tính chất phi tập trung với các thể lệ mềm mỏng, các bộ phận liên kết chặt chẽ với nhau và các tiêu đội đa chức năng.

1.3 Quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức

Thiết kế tổ chức là 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.

Quy trình thiết kế tổ chức:



1.3.1 Nghiên cứu những yếu tố có ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức

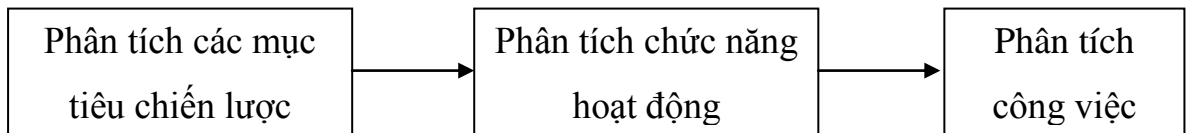
Trên cơ sở phân tích chiến lược và các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức, sẽ xác định những đặc trưng cơ bản nhất của cơ cấu với những câu hỏi trả lời:

- Những nhiệm vụ phức tạp sẽ được phân chia thành các công việc riêng biệt đến mức độ nào?
- Sẽ sử dụng mô hình nào để hợp nhóm công việc thành các bộ phận của cơ cấu tổ chức?
- Sẽ sử dụng mô hình nào để phân chia quyền hạn trong tổ chức?
- Sẽ lựa chọn tầm quản trị là bao nhiêu?
- Thẩm quyền ra quyết định nằm ở đâu?
- Sẽ sử dụng cơ chế phối hợp nào?

Những quyết định mang tính nguyên tắc trên sẽ cho phép xác định mô hình tổng quát của cơ cấu. Đó là cơ sở để xây dựng cơ cấu cụ thể cho tổ chức.

1.3.2 Chuyên môn hóa (hay phân chia công việc)

Kết quả của giai đoạn này là danh mục các chức năng, nhiệm vụ, công việc cần thiết để thực hiện mục tiêu chiến lược. Quá trình chuyên môn hóa công việc được thực hiện theo sơ đồ sau:



Những câu hỏi cơ bản cần trả lời:

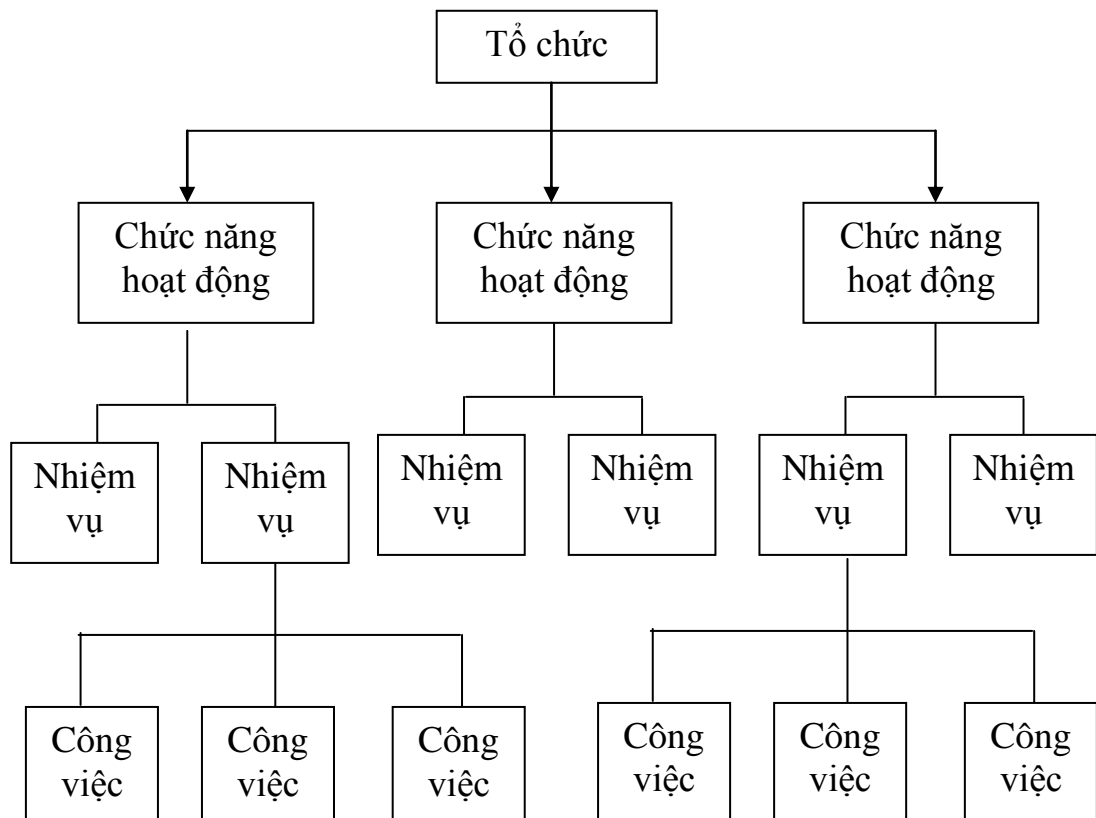
- Để thực hiện mục tiêu của tổ chức cần tiến hành những nhóm hoạt động (chức năng) mang tính độc lập tương đối nào? Các chức năng đó có quan hệ với nhau như thế nào?
- Mỗi chức năng bao gồm những nhiệm vụ nào?

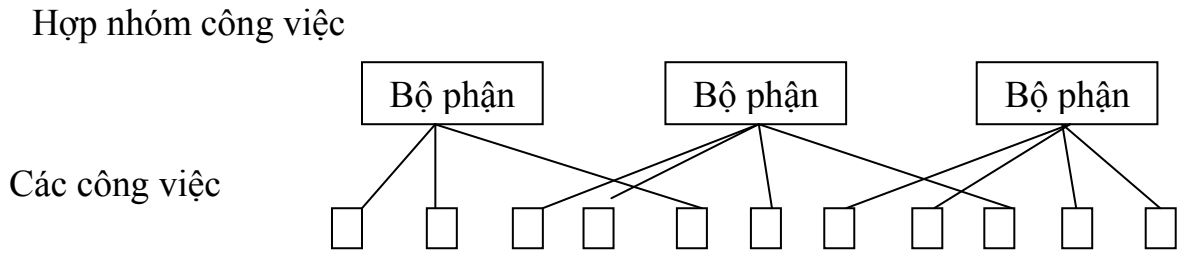
1.3.3 Xây dựng các bộ phận và phân hệ của cơ cấu

Nếu như tập hợp các chức năng, nhiệm vụ, công việc cần thực hiện trong tổ chức được hình thành thông qua quá trình chuyên môn hoá, thì các bộ phận và phân hệ của cơ cấu lại được hình thành thông qua quá trình tổng hợp hoá các công việc.

Trên cơ sở của các quyết định mang tính nguyên tắc về tiêu chí hợp nhóm các hoạt động, các mối quan hệ quyền hạn, tầm quản trị và mức độ phân quyền, trong giai đoạn này cần tiến hành những công việc cơ bản sau:

Phân chia công việc





Sơ đồ 3.1. Phân chia và bộ phận hoá công việc

- Hình thành cấp bậc quản trị. Các cấp quản trị trung gian được hình thành căn cứ vào quyết định về tầm quản trị và tiêu chí hợp nhóm các bộ phận
- Giao quyền hạn. Xác định ai có quyền quyết định cho ai và ai sẽ phải báo cáo cho ai trong tổ chức. Giao quyền hạn cần thiết cho những người đứng đầu các nhóm để tiến hành quản trị các hoạt động.
- Phối hợp xây dựng cơ chế hoạt động của các bộ phận và cơ chế giám sát kết quả của sự phối hợp đó. Cụ thể hoá các công cụ phối hợp sẽ được sử dụng.

1.3.4 Thể chế hoá cơ cấu tổ chức

Cho dù cơ cấu tổ chức được xây dựng có tốt đến đâu cũng cần được thể chế hoá một cách rõ ràng để mọi người đều có thể hiểu và làm cho nó trở lên có hiệu lực. Các công cụ như sơ đồ tổ chức, mô tả vị trí công tác và sơ đồ giao quyền quyết định thường được sử dụng để thực hiện mục tiêu trên.

- *Sơ đồ tổ chức*
 - + Mỗi cơ cấu tổ chức đều có thể được biểu hiện bằng sơ đồ trong đó xác định các bộ phận, các vị trí quản trị quan trọng của cơ cấu và mối quan hệ giữa các vị trí, các bộ phận đó theo các tuyến quyền hạn chủ yếu
 - + Sơ đồ cơ cấu tổ chức chỉ cho các nhà quản trị và nhân viên họ đang ở đâu trong tổ chức, gắn bó với những bộ phận khác và với toàn tổ chức ra sao. Nó là công cụ hữu hiệu để loại bỏ những mập mờ, trốn tránh trách nhiệm, thiếu phối hợp, trùng lặp công việc, quyết định không đúng người đúng việc.
 - + Tuy nhiên sơ đồ cơ cấu tổ chức cũng có những hạn chế. Sơ đồ chỉ cho biết các mối quan hệ quyền lực chính thức mà không nói được nhiều về các mối quan hệ

không chính thức. Nó cũng chỉ thể hiện các mối quan hệ trực tuyến chủ yếu mà không cho biết có bao nhiêu quyền hạn tồn tại ở các vị trí khác nhau của cơ cấu.

- *Mô tả vị trí công tác*

Mô tả vị trí là tài liệu xác định các vị trí trong cơ cấu tổ chức với nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những yêu cầu đặc trưng đối với nhân sự đảm nhận các vị trí đó.

- *Sơ đồ phân bổ quyền hạn*

Một biện pháp tổ chức khác là đưa ra sơ đồ phân bổ quyền hạn quyết định trong đó xác định các nhiệm vụ và quyền ra quyết định của các nhà quản trị trong việc thực hiện các nhiệm vụ đó.

Sơ đồ quyền hạn ra quyết định là công cụ hiệu quả nhất để xác định và làm rõ các mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức, qua đó cho thấy ai có quyền ký duyệt các quyết định có liên quan tới việc thực hiện một nhiệm vụ nhất định.

1.4 Các phương pháp xây dựng cơ cấu tổ chức cho một doanh nghiệp

1.4.1 Phương pháp loại suy

- Dựa trên cơ sở phân tích các kinh nghiệm tiên tiến (các mô hình thành công) mà đưa ra các kiểu mẫu tổ chức quản lý có thể vận dụng được cho các doanh nghiệp hoạt động trong điều kiện tương tự.

- Hay nói cách khác phương pháp này suy ra từ cái sẵn có (bên ngoài) để lược bỏ lấy những cái hợp lý và phù hợp nhất

- Các mô hình thành công là các mô hình thuộc các kiểu có thể vận dụng: mô hình quản lý của người Nhật và của người Phương Tây.

- Cả hai mô hình trên đều có những ưu nhược điểm riêng.

+ Ưu điểm: Đã được kiểm nghiệm qua thực tế quản lý song do thực tế muôn màu muôn vẻ cho nên không phải trường hợp cụ thể nào cũng có thể sao chép chỉ nên tham khảo để vận dụng sáng tạo và chọn lọc các ưu điểm phù hợp với đặc điểm và điều kiện doanh nghiệp của mình.

+ Nhược điểm: Dễ dập khuôn, làm máy móc, không có tính sáng tạo.

1.4.2 Phương pháp kết cấu hóa các mục tiêu

- Lập ra một hệ thống các mục tiêu của tổ chức, đem kết hợp với cơ cấu xây dựng trên quan điểm hệ thống (có một phần định lượng) cho các phương án cần lựa chọn. Thực chất phương pháp này là xuất phát từ mục tiêu để thấy các chức năng cần được thực hiện bằng cơ cấu tổ chức phù hợp.
- Một trong những cơ cấu tổ chức áp dụng phương pháp kết cấu hoá các mục tiêu là cơ cấu chức năng.
- Đặc điểm là: mỗi bộ phận có chức năng về từng lĩnh vực quản lý (theo dõi và phân tích tình hình, chuẩn bị các quyết định quản lý, hướng dẫn cấp dưới thi hành). Trong một doanh nghiệp xây dựng cơ cấu tổ chức theo kiểu chức năng có thể phân ra thành các phòng ban thể hiện việc kết cấu hoá các mục tiêu.
- Qua phân tích có thể thấy việc xây dựng cơ cấu tổ chức theo phương pháp kết cấu hoá các mục tiêu là cách tổ chức tổng thể nhằm hoàn thành mục tiêu đã định. Mọi việc thực hiện tổ chức phải phục vụ cho cái đích cuối cùng ấy, nếu công việc nào không đóng góp cho mục tiêu ấy thì là không cần thiết và không nên tiến hành. Các tổ chức bộ phận cũng thế. Mỗi ban, xí nghiệp, phân xưởng, đơn vị, tổ, nhóm... của Công ty đều có mục tiêu cụ thể riêng và là bộ phận của mục tiêu chung.
- + Ưu điểm: Xác định rõ chức năng của từng phòng ban, tránh trùng lặp các nhiệm vụ từ các mục tiêu đã đề ra có thể xác định, lập kế hoạch một cách chính xác nhất các nhu cầu phục vụ cho việc hoàn thành các mục tiêu đã đề ra.
- + Nhược điểm: Phương pháp này có thể dẫn tới việc xây dựng cơ cấu tổ chức chồng chéo, tốn chi phí về nhân công cho bộ phận quản lý doanh nghiệp

1.4.3 Phương pháp chuyên gia

Dựa vào kiến thức của các chuyên gia, qua nghiên cứu những đặc điểm cơ bản của doanh nghiệp để kiến nghị các phương án, trong đó vừa xuất phát từ mục tiêu thực tế vừa dựa vào kinh nghiệm tiên tiến trong lĩnh vực tổ chức đã được khái quát. Từ đó lựa chọn phương án tối ưu. Điều kiện quan trọng là tìm được các chuyên gia có trình độ, giàu kinh nghiệm và tạo điều kiện cho chuyên gia tìm hiểu kỹ doanh nghiệp.

- + Ưu điểm: Các chuyên gia là những người giàu kinh nghiệm trong các lĩnh vực chuyên môn vì vậy có thể đưa ra các phương án tối ưu phù hợp với doanh nghiệp.
- + Nhược điểm: Tốn chi phí cho việc thuê những chuyên gia giỏi.

1.4.4 Phương pháp mô hình hóa

Sử dụng các mô tả toán học, bằng hình mẫu, đồ thị, để nghiên cứu sự phân chia theo một cách khái quát quyền hạn và trách nhiệm trong tổ chức, từ đó đánh giá được mức độ hợp lý của các phương án.

❖ Có thể đưa ra một mô hình xây dựng quản lý như sau:

- Làm theo nhu cầu và điều kiện của doanh nghiệp và của người lao động theo pháp luật.
- Đề bạt và đánh giá theo tiêu chuẩn chức danh, tiêu chuẩn công việc của doanh nghiệp, theo năng lực điều kiện của người lao động và cơ chế kiểm tra cá nhân tự đánh giá tập thể tham gia ý kiến, trưởng xác nhận.
- Giỏi một nghề, biết vài nghề khác có liên quan, có thể phối hợp thay thế cho người khác khi cần thiết.
- Những vấn đề quan trọng cơ bản lâu dài do tập thể quyết định, những vấn đề điều hành, đột xuất do cá nhân quyết định.
- Người tập thể ra quyết định có trách nhiệm về nghĩa vụ của mình với quyết định của tập thể, thủ tướng có trách nhiệm liên đới.
- Quyền lợi lương thưởng phân phối theo sự đóng góp của người lao động và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong thời gian làm việc. Đơn vị quan tâm tạo quỹ phúc lợi đáng kể để tăng thu nhập cho người lao động.

CHƯƠNG II. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TNHH TƯ VẤN QUẢN LÝ VÀ ĐÀO TẠO LÊ MẠNH VÀ CÔNG TY TNHH Ô TÔ PHÚC LÂM

2.1 Giới thiệu về Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh

2.1.1.1 Giới thiệu chung về công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh

- Tên công ty: Công ty TNHH Tư vấn quản lý và Đào tạo Lê Mạnh
- Tên viết tắt: CTM
- Tên tiếng Anh: LE MANH MANAGEMENT CONSULTANT AND TRAINING COMPANY LIMITED
- Giấy CNĐKKD số: 0204003226 do phòng ĐKKD sở KHĐT HP cấp ngày 17/10/2009
- Vốn điều lệ: 500.000.000 đồng
- Mã số thuế : 0200996934
- Địa chỉ: Nguyễn Bình Khiêm, Đằng Giang, Ngô Quyền, Hải Phòng
- ĐT: 0313.261.355 Fax: 0313.261.358
- Email: ctm.manhledinh@gmail.com
- Website: Lemanh.com.vn
- Ngành nghề đăng ký kinh doanh:

TT	Tên ngành
1	Hoạt động tư vấn quản lý: <ul style="list-style-type: none">- Tư vấn xây dựng hệ thống văn bản điều hành nội bộ cho doanh nghiệp, xây dựng quy chế, xây dựng cơ cấu tổ chức cho doanh nghiệp- Tư vấn xây dựng chiến lược, lập kế hoạch kinh doanh- Tư vấn xây dựng hệ thống phân phối, tiêu thụ hàng hoá- Tư vấn chuyển giao kiến thức, phương pháp và quản lý công nghệ mới cho doanh nghiệp- Tư vấn các vấn đề khác liên quan đến thành lập doanh nghiệp

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

2	Quảng cáo
3	Nghiên cứu thị trường và thăm dò dư luận
4	Hoạt động của các trung tâm, đại lý tư vấn, giới thiệu và môi giới lao động, việc làm (không bao gồm tư vấn và môi giới lao động, việc làm cho các doanh nghiệp có chức năng xuất khẩu lao động)
5	Giáo dục khác chưa được phân vào đâu: <ul style="list-style-type: none">- Đào tạo kỹ năng trong kinh doanh- Đào tạo kỹ năng phỏng vấn xin việc- Đào tạo tin học- Đào tạo quản trị nhân sự, quản trị sản xuất, quản trị marketing, quản trị chiến lược, đào tạo phân tích hoạt động kinh doanh, đào tạo lập và thẩm định dự án đầu tư- Đào tạo quản trị tài chính doanh nghiệp- Đào tạo kế toán, tài chính- Dịch vụ gia sư tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông
6	Lập trình máy tính: <ul style="list-style-type: none">- Sản xuất phần mềm máy tính- Thiết kế trang web
7	Cài đặt phần mềm máy tính
8	Hoạt động của các điểm truy cập internet
9	Bán buôn máy vi tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm
10	Bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử, viễn thông
11	Bán buôn đồ điện gia dụng, đèn và bộ đèn điện
12	Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy văn phòng (trừ máy vi tính và thiết bị ngoại vi)
13	Bán buôn đồ dùng gia đình (không bao gồm dược phẩm)
14	Sản xuất giường, tủ, ghế, bàn
15	Bán buôn máy móc, thiết bị điện, vật liệu điện (máy phát điện, động cơ điện,

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

	dây điện và thiết bị khác dùng trong mạch điện)
16	Bán buôn nông, lâm sản nguyên liệu (trừ gỗ, tre, nứa)
17	Bán buôn hàng may mặc
18	Bán buôn thủy sản
19	Bán buôn tre, nứa, gỗ chế biến
20	Bán buôn xi măng
21	Bán buôn gạch xây, ngói, đá, sỏi
22	Bán buôn kính xây dựng
23	Bán buôn sơn, vécni
24	Bán buôn gạch ốp lát và thiết bị vệ sinh
25	Môi giới hàng hoá (không bao gồm môi giới tài chính, bất động sản, chứng khoán, bảo hiểm)
26	Dịch vụ hỗ trợ khác liên quan tới vận tải chưa được phân vào đâu: dịch vụ giao nhận, dịch vụ kê khai hải quan
27	Photo, chuẩn bị tài liệu: dịch vụ đánh máy soạn thảo văn bản
28	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu: dịch vụ xuất nhập khẩu hàng hoá
29	Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại
30	Sửa chữa máy tính và thiết bị ngoại vi

2.1.1.2 Quá trình hình thành và phát triển của công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh.

Chính thức đưa vào hoạt động từ ngày 17/10/2009 với giấy CNĐKKD số: 0204003226 do phòng ĐKKD sở KHĐT HP cấp ngày 17/10/2009, đến nay Công ty CTM đã hoạt động được một năm rưỡi.

Với thời gian chưa thể coi là dài nhưng hoạt động của Công ty khá phong phú. Với đội ngũ nhân viên có chuyên môn, nhanh nhẹn nhiệt tình, hiệu quả công việc của Công ty luôn ở mức cao.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

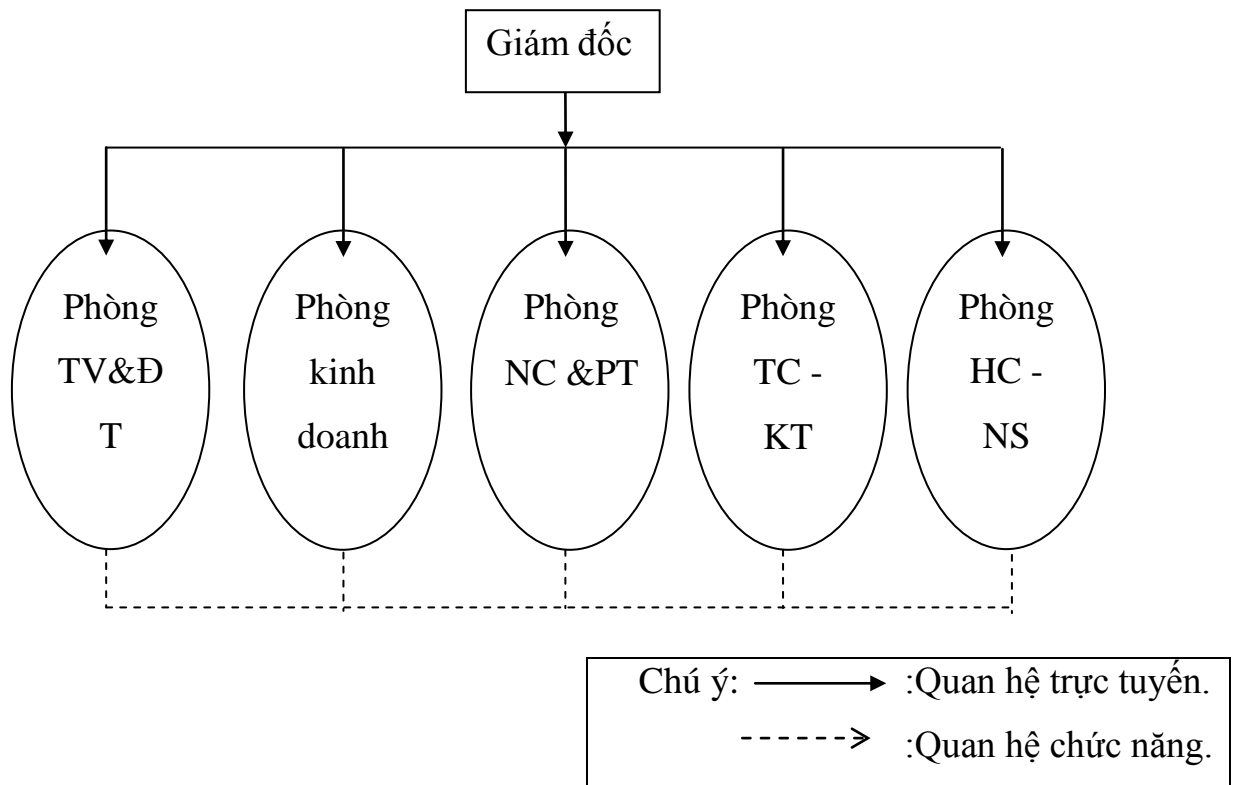
Tuy mới gia nhập thị trường nhưng bằng phong cách phục vụ chuyên nghiệp, với chất lượng và hiệu quả công việc luôn ổn định Công ty CTM đã gây được uy tín nhất định và được nhiều chủ doanh nghiệp biết đến.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh

2.1.2.1 Tình hình Nhân sự

- Tổng số lao động: 14 lao động. Trong đó:
 - Lao động chính thức: 9 nhân viên
 - Lao động mùa vụ: 5 nhân viên (Cộng tác viên)

2.1.2.2 Sơ đồ cơ cấu tổ chức các phòng ban



2.2 Tiếp nhận nhiệm vụ Tư vấn của Công ty TNHH Quản lý và đào tạo Lê Mạnh “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm”

Khi thực tập ở Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh, em đã được tập làm những công việc thực tế mà Công ty đang triển khai. Một trong những công việc chính mà Công ty Lê Mạnh đang làm là tư vấn quản lý, vì vậy em được phân công thực hiện công việc tư vấn này, cụ thể là thực hiện nhiệm vụ tư vấn **“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm”**

**CHƯƠNG III: THỰC TRẠNG VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY
TNHH ÔTÔ PHÚC LÂM**

3.1 Tổng quan về Công ty TNHH Ôtô Phúc Lâm

3.1.1 Quá trình hình thành và phát triển Công ty TNHH Ôtô Phúc Lâm

3.1.1.1 Vài nét về Công ty TNHH Ôtô Phúc Lâm

Công ty TNHH Ôtô Phúc Lâm là một doanh nghiệp được thành lập từ ngày 12 tháng 07 năm 2006 theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 0202003685 do phòng ĐKKD sở KHĐT HP cấp ngày 12 tháng 07 năm 2006. Đăng ký thay đổi lần thứ nhất, ngày 20 tháng 11 năm 2009.

Tên Công ty: Công ty TNHH Ôtô Phúc Lâm

Tên giao dịch: PHUC LAM AUTOMOBILE COMPANY LIMITED

Tên viết tắt: PHUC LAM AUTOCO

Người đại diện theo pháp luật của Công ty:

Họ và tên: PHAN VĂN LÂM

Chức danh: Giám đốc

Địa chỉ trụ sở chính: Số 1/130/173 Hàng Kênh, phường Hàng Kênh, quận Lê Chân, Hải Phòng

Địa chỉ kinh doanh: Số 528 Nguyễn Văn Linh, phường Vĩnh Niệm, quận Lê Chân, Hải Phòng

Vốn điều lệ: 1.500.000.000 đồng do 02 thành viên góp vốn là Ông Phan Văn Lâm và Bà Phan Thị Miến góp vốn với tỷ lệ 70% và 30%

– Ngành nghề kinh doanh:

+ Dịch vụ sửa chữa ô tô. Kinh doanh phụ tùng, phụ kiện ô tô. Cung cấp thiết bị, công nghệ ngành dịch vụ sửa chữa ô tô

+ Gia công cơ khí; xử lý và tránh phủ kim loại

+ Bán ô tô và xe có động cơ khác

+ Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu: Dịch vụ xuất nhập khẩu hàng hóa.

3.1.1.2 Quá trình hình thành và phát triển

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm tiền thân là Công ty TNHH Ô tô Súng Lâm đăng ký kinh doanh lần đầu tiên ngày 12 tháng 07 năm 2006 và thay đổi kinh doanh lần thứ 1 ngày 20 tháng 11 năm 2009 với tên gọi Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm.

Hiện nay quy mô của xưởng là 1500m² được chia là 03 khu vực bao gồm: xưởng sửa chữa, văn phòng và kho phụ tùng. Hoạt động chủ yếu của Công ty là dịch vụ sửa chữa ô tô với đối tượng khách hàng thuộc ba quận nội thành, một số huyện ngoại thành và các tỉnh lân cận như Hải Dương, Quảng Ninh, Hưng Yên. Khách hàng sửa chữa xe là các công ty bảo hiểm như bảo hiểm dầu khí Duyên Hải, bảo hiểm AAA, bảo hiểm toàn cầu, bảo hiểm Quân đội, bảo hiểm bưu điện, bảo hiểm Thái Sơn, bảo hiểm Cầu Rào..., khách hàng là các sa lông ô tô hoặc nhưng khách hàng buôn xe như Đức Lâm, Đức Thịnh, Sơn Lâm, Phúc Khang, An Trang..., khách hàng tư có đời xe cao, các đơn vị hành chính sự nghiệp, khách hàng Công ty có nhiều xe, khách hàng thuộc trường lái. Cho đến nay, Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm ngày càng thu hút được số lượng khách hàng đến với Công ty với đội ngũ công nhân tay nghề cao đặc biệt là dịch vụ làm vỏ sơn, dịch vụ máy gầm, được đào tạo chuyên nghiệp cùng với cơ sở vật chất rộng rãi, giá cả hợp lý, chất lượng vật tư, phụ tùng đảm bảo chất lượng đang dần chiếm lĩnh thị trường sửa chữa ô tô và phát triển buôn bán các dòng ô tô ra thị trường. Chính bởi quy mô mở rộng, chiến lược kinh doanh trong thời gian tới là chăm sóc và giữ chân khách hàng hiện tại, mở rộng thị trường và tìm kiếm khách hàng ở các quận ngoại thành và các tỉnh lân cận, mở rộng khách hàng là các công ty, các đơn vị hành chính sự nghiệp, đồng thời mở rộng khách hàng là các sa lông ô tô, quảng bá và tiếp thị với khách hàng về thế mạnh của dịch vụ sửa chữa máy gầm và phụ tùng thay thế chất lượng cao. Cùng với định hướng phát triển theo chiều rộng mức tăng trưởng doanh thu hàng năm tăng (năm 2008 doanh thu đạt 33.690.091 đồng đến năm 2009 đạt 47.932.889 đồng, năm 2010 tăng hơn 30 % so với năm 2009) tăng lượng xe sửa chữa trong các năm từ 500 đến 1000 xe (từ năm 2009 đến năm 2010), mở rộng và phát triển thế mạnh là dịch vụ máy – gầm – điện – lạnh – phụ tùng, Giám đốc Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm nhận thấy khả năng quản lý của bản thân chưa tốt, chưa có bộ máy

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

làm việc linh hoạt, hiệu quả, các bộ phận, phòng ban chưa thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của mình, quy trình luân chuyển giữa các bộ phận chưa ăn khớp, nhịp nhàng, Giám đốc không thể kiểm soát được các bước công việc dẫn đến tình trạng quy trình làm việc lộn xộn, chưa bài bản khoa học. Nhận thấy, Công ty TNHH Tư vấn quản lý và Đào tạo Lê Mạnh là một Công ty chuyên về lĩnh vực Tư vấn với kinh nghiệm tư vấn cho hàng trăm doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hải Phòng, Giám đốc Phúc Lâm đã đến gặp và trao đổi trực tiếp với lãnh đạo Công ty Lê Mạnh (gọi tắt là CTM) để mong muốn được CTM hỗ trợ trong việc hoàn thiện bộ máy tổ chức cơ cấu của Công ty. Công ty CTM đã tiến hành khảo sát tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng bộ máy tổ chức của Công ty Phúc Lâm và nhận thấy một vấn đề quan trọng là Công ty Phúc Lâm là một trong số những công ty chuyên về dịch vụ sửa chữa ô tô có tiếng tại Hải Phòng, và là đối tác tin cậy của nhiều khách hàng, nhân sự của Phúc Lâm có khả năng trong công việc nhưng chưa biết phân bổ và sắp xếp chưa hợp lý chưa tận dụng hết khả năng của từng nhân viên, chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận phòng ban chồng chéo, chưa rõ ràng, quy trình làm việc chưa chặt chẽ, mô tả công việc từng vị trí chưa cụ thể, chi tiết. Để thay đổi bộ máy làm việc của Công ty Phúc Lâm hoạt động bài bản, linh hoạt, hiệu quả, Giám đốc giám sát được công việc của các bộ phận, phòng ban, các cá nhân làm đúng nhiệm vụ, quyền hạn của mình, Công ty CTM đã chỉ rõ cho Giám đốc Phúc Lâm thấy được những điểm yếu kém mà Công ty đang gặp phải cần có biện pháp để tháo gỡ, để đưa Công ty trở thành một trong số công ty làm việc chuyên nghiệp hơn, khoa học hơn, thu hút và giữ chân được người tài cho doanh nghiệp. Qua cuộc trao đổi trực tiếp giữa lãnh đạo Công ty Phúc Lâm và lãnh đạo Công ty CTM đã đi đến ký kết hợp đồng xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm.

Nhận được nhiệm vụ Công ty giao, em được tham gia vào công việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu của Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm.

3.1.2 Chiến lược kinh doanh trong thời gian tới của Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm

- Đối với đối tượng khách hàng:

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Chăm sóc và giữ chân khách hàng hiện tại.
- + Mở rộng thị trường và tìm kiếm thêm khách hàng ở các quận ngoại thành và các tỉnh lân cận.
- + Mở rộng khách hàng là các công ty và các đơn vị hành chính sự nghiệp đồng thời mở rộng khách hàng là các saloong ô tô, các cá nhân có xe đắt tiền.
- Mở rộng quy mô xưởng dự kiến đến 3000m² và tìm kiếm địa điểm thuê dài hạn.
- Mở rộng và phát triển các dịch vụ sửa chữa thế mạnh như sửa chữa gầm và phụ tùng bằng cách quảng bá và tiếp thị đến khách hàng.
- Định hướng phát triển theo chiều rộng:
- + Mức tăng trưởng doanh thu hàng năm là 35%.
- + Kinh doanh các ngành nghề đã đăng ký là kinh doanh mua bán ô tô và thương mại xuất nhập khẩu.
- + Mức tăng trưởng xe sửa chữa trong thời gian tới tăng 30% (tương ứng 1000 xe)
- Định hướng phát triển theo chiều sâu:
- + Mở rộng và phát triển một số dịch vụ thế mạnh như máy, gầm, điện, lạnh và phụ tùng.
- + Phát triển dịch vụ môi giới xe cũ (mua bán) phụ tùng và nội thân.

3.2 Thực trạng về cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty

3.2.1 Tình hình nhân sự

Nhân sự tại Công ty Phúc Lâm hiện tại bao gồm 01 Giám đốc và 41 nhân viên. Nhân viên khối văn phòng có trình độ từ trung cấp đến đại học. Công nhân chưa có tay nghề, khi vào làm việc tại Công ty Phúc Lâm thì được đào tạo, học nghề và trở thành thợ của Công ty.

Nhận thấy số lượng nhân sự Công ty Phúc Lâm là nhiều so với nhiều Doanh nghiệp nhỏ tại Hải Phòng. Nhưng nhân sự có trình độ cao thì còn hạn chế, đa phần nhân sự làm việc tại Phúc Lâm đều được đào tạo để thích nghi với công việc. Đối với nhân viên khối văn phòng thì trình độ của nhân viên chưa cao, chưa đủ để đáp ứng chiến lược lâu dài của Công ty. Đối với nhân sự ở dưới xưởng, đa phần được Công ty đào tạo từ khi mới vào làm việc tại Công ty, tay nghề giỏi chưa nhiều và Công ty luôn có khoá đào tạo dành cho nhân viên để nâng cao tay nghề làm việc.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Công ty đang thiếu nhân sự có trình độ quản lý để giúp Giám đốc giám sát, quản lý các hoạt động kinh doanh. Thiếu nhân sự có trình độ quản lý khiến Giám đốc còn do dự trong việc giao việc và giao quyền.

Kỹ năng về nghiệp vụ chuyên môn của nhân viên vẫn chưa chuyên nghiệp, chưa bài bản (kỹ năng của nhân viên tiếp nhận xe kém ghi nhầm biển số, kỹ năng làm công tác kế toán của nhân viên kế toán cũng chưa thực sự tốt). Điều này làm các hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp được thực hiện chưa quy củ, hiệu quả công việc thấp, thường xuyên mắc nhiều sai lầm trong các công việc.

- Trình độ và khả năng của nhân viên chưa đáp ứng được công việc.
- Ý thức trách nhiệm trong công việc thấp dẫn đến sự nhầm lẫn và bỏ sót trong công việc:
 - + Nhân viên tiếp nhận xe làm việc riêng trong giờ làm việc, chệnh mảng trong công việc.
 - + Nhân viên kế toán không nắm được những khoản phải thu của khách hàng.
 - + Quản đốc báo hoặc viết biển số xe cho nhân viên văn phòng nhầm, dẫn đến khó khăn khi thanh toán và xuất xe ra cổng.

3.2.2 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Phúc Lâm trong 02 năm gần đây (năm 2009 – 2010)

Theo như số liệu mà Công ty Phúc Lâm cung cấp, em có thể tóm tắt tình hình tài sản và nguồn vốn của Công ty Phúc Lâm trong bảng sau:

TÀI SẢN	Năm 2010	Năm 2009
A. Tài sản ngắn hạn	1.404.998.368	748.086.973
B. Tài sản dài hạn	1.088.076.781	1.201.824.991
Cộng tài sản	2.493.075.149	1.949.911.964
NGUỒN VỐN		
A. Nợ phải trả	993.075.149	449.911.964
B. Chủ sở hữu	1.500.000.000	1.500.000.000
Cộng nguồn vốn	2.493.075.149	1.949.911.964

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Nhìn vào bảng số liệu trên, ta thấy tài sản ngắn hạn được tăng nhanh đáng kể năm 2010 gần gấp đôi năm 2009 song bên cạnh đó tài sản dài hạn lại giảm xuống nhưng mức giảm không nhiều.

Đối với nguồn vốn thì vốn do chủ sở hữu không tăng, nhưng nợ phải trả lại tăng cao do đầu tư vào tài sản ngắn hạn. Đó là dấu hiệu không tốt. Vốn chủ sở hữu nên đầu tư vào tài sản ngắn hạn còn vốn từ nguồn đi vay nên đầu tư vào tài sản dài hạn. Công ty nên xem xét lại việc đầu tư vốn vào hoạt động kinh doanh để đảm bảo khả năng chi trả của dòng tiền được hiệu quả.

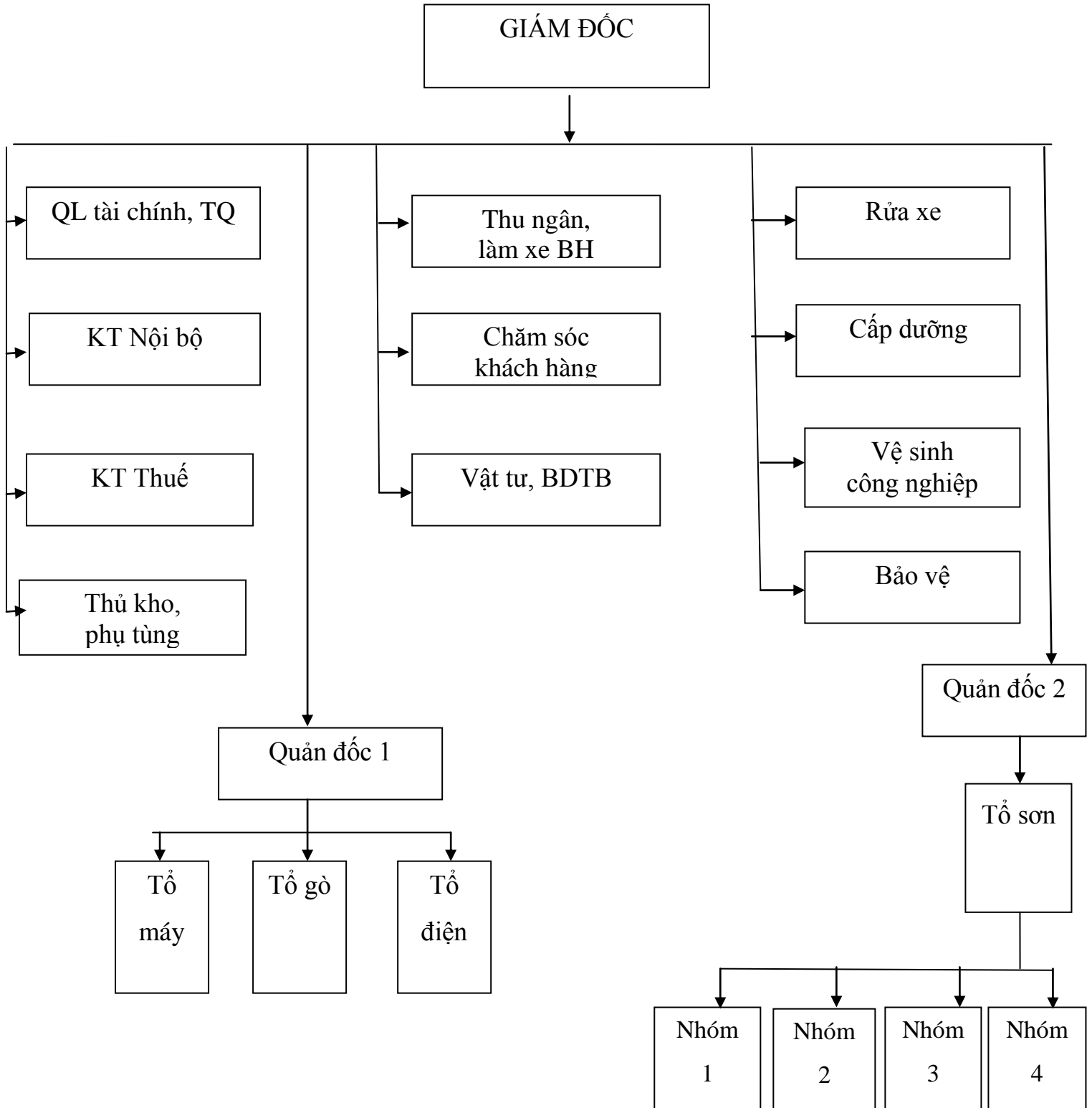
Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2009
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	5.987.929.419	3.901.605.736
2. Các khoản giảm trừ doanh thu		
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	5.987.929.419	3.901.605.736
4. Giá vốn hàng bán.	5.214.058.459	3.307.487.242
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung ứng dịch vụ.	773.870.960	594.118.494
6. Doanh thu hoạt động tài chính	2.828.113	587.171
7. Chi phí tài chính	51.675.862	46.402.399
8. Chi phí quản lý kinh doanh	641.655.336	470.783.576
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	83.367.875	77.519.690
10. Thu nhập khác		
11. Chi phí khác	123.000	13.609.171
12. Lợi nhuận khác	(123.000)	(13.609.171)
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	83.244.875	63.910.519
14. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	20.811.219	15.977.630
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	62.433.656	47.932.889

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Nhận xét: Nhìn vào bảng kết quả hoạt động kinh doanh ta nhận thấy lợi nhuận của năm 2009 là 47.932.889 cho thấy Công ty làm ăn có lãi, hiệu quả đạt được cao. So với năm 2010 đã tăng hơn 30% đây là dấu hiệu có sự phát triển của Công ty.

3.2.3 Sơ đồ cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm



Nhìn vào sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm em nhận thấy:

- Sơ đồ cơ cấu tổ chức chưa thể hiện tên các bộ phận, phòng ban. Mặc dù Công ty có các bộ phận phụ tùng và kho, bộ phận kế toán, bộ phận dịch vụ nhưng lại không thấy được nhắc đến trong sơ đồ này.
- Chưa có người đứng đầu các bộ phận, phòng ban mà quyền lực tập trung vào một mình Giám đốc.
- Cơ cấu tổ chức chưa phân rõ nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm giữa các bộ phận.
- Mô hình chưa thể mối quan hệ chức năng liên kết giữa các bộ phận, chưa hình thành bộ máy quản lý rõ ràng. Nhân sự trong cùng một nhóm chưa theo một chức năng nào cả. Bộ máy làm việc lộn xộn, chưa bài bản, Giám đốc không kiểm soát được công việc của toàn Công ty.
- Cách sắp xếp vị trí chưa cùng một chức năng.
- Mô hình chưa thể hiện mối quan hệ trực tuyến - chức năng.
- Sự phân cấp quyền hạn và chức năng chưa rõ ràng.
- Sự kết nối giữa các bộ phận chưa cao:
 - + Khi có phát sinh thêm phụ tùng sửa chữa cho khách hàng, thợ lấy phụ tùng trực tiếp tại kho không báo bộ phận kế toán, dẫn đến việc tính chi phí sửa chữa không chính xác.
 - + Người thu hồi công nợ không nhập quỹ tiền mặt kịp thời các khoản phải thu hồi công nợ, dẫn đến kế toán không nắm được các khoản phải thu khách hàng, không vào sổ tiền mặt.

3.2.4 Mô tả một số công việc hiện tại của nhân viên Công ty Phúc Lâm

✓ Công việc của Giám đốc

- Tiếp nhận xe.
- Viết phiếu yêu cầu sửa chữa.
- Giao xe cho khách.
- Tìm nhà cung cấp phụ tùng.
- Quản lý công nhân các tổ làm việc.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Ký duyệt các hợp đồng, công văn.
- ✓ *Nhân viên quản lý tài chính*
- Quản lý tài chính.
- Đối chiếu công nợ nhà cung cấp.
- Trả hoa hồng cho bảo hiểm hàng tháng.
- Giao dịch ngân hàng.
- Lo thủ tục với nhà nước, thuế.
- Thu hồi công nợ.
- ✓ *Nhân viên kế toán nội bộ*
- Kế toán công ty.
- Lập báo giá sửa chữa.
- In lệnh sửa chữa để ra xe.
- Quyết toán xe ngoài bảo hiểm.
- Ghi phiếu xuất kho.
- Cập nhật giá thành đầu vào vật tư.
- Theo dõi nợ nhà cung cấp.
- Cập nhật doanh thu hàng ngày.
- Ký khớp quỹ tiền mặt hàng ngày.
- Ngày 15 và ngày 30 hàng tháng báo số nợ với nhà cung cấp.
- Ngày 15 và ngày 30 hàng tháng báo số thu nợ.
- Cuối tháng làm bảng lương.
- Làm báo cáo kết quả kinh doanh.
- Báo công nợ khách lẻ.
- Mua văn phòng phẩm.
- Đóng bảo hiểm hàng tháng.
- ✓ *Nhân viên tiếp nhận xe bảo hiểm*
- Lập báo giá xe bảo hiểm.
- Fax báo giá sửa chữa lên các công ty bảo hiểm.
- Yêu cầu bảo hiểm duyệt giá.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Yêu cầu đặt phụ tùng.
- In lệnh để lên xe.
- Quyết toán xe sửa chữa xong.
- Yêu cầu bảo hiểm fax bảo lãnh.
- Cuối tháng fax đối chiếu công nợ với xe bảo hiểm.
- Tính hoa hồng cho các hãng bảo hiểm.
- Đối chiếu trừ công nợ bảo hiểm.
- Chăm sóc khách hàng.
- ✓ *Nhân viên phụ tùng*
 - Lập danh bạ nhà cung cấp trong đó phải phân loại được nhà cung cấp theo từng phần (vỏ, máy, điện, lạnh), nhà cung cấp đó cung cấp phụ tùng của hãng nào
 - Tiếp nhận thông tin về phụ tùng.
 - Khi có thông tin về phụ tùng nhân viên phụ tùng lập bảng xin báo giá phụ tùng. Sau đó lập bảng tổng hợp phụ tùng có giá tiền và thời gian giao hàng.
 - Lập phiếu báo giá phụ tùng cho phòng kế toán báo giá với khách hàng.
 - Làm đơn đặt hàng gửi tới nhà cung cấp để đặt hàng.
- ✓ *Nhân viên thủ kho*
 - Quản lý toàn bộ phụ tùng, vật tư, dầu mỡ và vật liệu khác.
 - Nhập xuất phụ tùng, vật liệu.
 - Nhận kiểm tra phụ tùng, vật tư, vật liệu, sắp xếp hàng vào kho theo đúng vị trí quy định.
 - Lập bảng kê nhập, xuất, tồn kho hàng tháng. Kiểm kê kho 1 tháng 1 lần kết quả cùng kế toán thuế.
 - Kiểm tra vật tư, vật liệu nếu gần hết báo mua.
 - Xem xét đề xuất các chính sách cải tiến, sắp xếp kho.
- ✓ *Quản đốc*
 - Hàng ngày, tiếp nhận xe vào sửa chữa ghi phiếu yêu cầu sửa chữa với đầy đủ thông tin trong phiếu

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Nắm bắt được thời gian giao xe để hoàn thiện phiếu yêu cầu sửa chữa. Nếu có phát sinh công việc thì phải ghi bổ sung đầy đủ vào phiếu yêu cầu sửa chữa. Sau đó chuyển giấy báo giá cho kế toán làm quyết toán
- Khi xe vào sửa chữa nhận bàn giao xe với chủ xe. Nhận và cất giữ các giấy tờ liên quan của chủ xe
- Kiểm tra xe trước khi xe xuất xưởng
- Thường xuyên theo dõi, giám sát quá trình sửa chữa để chủ động kịp thời lấy phụ tùng vật tư cho thợ làm để kịp thời gian giao xe
- Theo dõi việc chung trong xưởng như phân công công việc cho từng tổ, cất giữ những đồ thay thế của xe bảo hiểm. Ghi số xe, hãng xe bảo hiểm lên phụ tùng để sau này trả lại cho bảo hiểm đầy đủ

Nhận xét: Qua bản mô tả công việc của Công ty Phúc Lâm, em nhận thấy Giám đốc làm quá nhiều việc của nhân viên, chưa làm đúng chức năng, nhiệm vụ của lãnh đạo, mọi việc phải qua Giám đốc xem xét, ký duyệt như tiếp nhận xe mà lẽ ra thuộc nhiệm vụ của bộ phận xưởng, tìm nhà cung cấp thuộc nhiệm vụ bộ phận cung ứng. Giám đốc chưa tin tưởng vào nhân viên, chưa giao cho họ những quyền hạn để họ thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ. Quyền lực được trao cho nhân viên là rất ít, công việc của họ đều chịu sự giám sát trực tiếp của Giám đốc. Mô tả công việc chưa thể hiện được đúng với tên gọi của nó, nhiều khi một nhân viên làm việc chưa đúng chức năng, nhiệm vụ của mình. Khi nào phát sinh công việc của nhân viên thì Giám đốc bổ sung vào bảng mô tả công việc mà không xem xét nó có phù hợp với nhân viên đó không. Dẫn đến tình trạng khi phát sinh một vấn đề không biết trách nhiệm thuộc về ai, nhiều khi Giám đốc không kiểm soát được công việc của từng nhân viên do bản mô tả công việc chưa đầy đủ, chưa phù hợp với từng nhân viên. Công việc của từng nhân viên chưa rõ ràng, có sự chồng chéo công việc không thuộc cùng một chức năng chuyên môn dẫn đến hiệu quả không cao.

Hiện tại quản đốc của Phúc Lâm chỉ dừng lại ở nhiệm vụ: nhận xe làm báo giá, cùng kế toán quyết toán, giao xe, nếu xe có phụ tùng thay thế thì nhắc nhân viên

gọi phụ tùng cho kịp tiến độ. Còn vai trò quan trọng nhất của quản đốc là quản lý, điều hành chung Công ty dưới xưởng thì lại xuất hiện rất nhờ nhát.

Bản mô tả của các vị trí trong Công ty Phúc Lâm chưa thể hiện rõ nhiệm vụ cụ thể, chức năng thuộc bộ phận nào, ai sẽ là người quản lý và báo cáo công việc đến ai, quyền hạn của nhân viên không được đề cập đến dẫn đến hiện tượng khi xảy ra mâu thuẫn hay tranh chấp trong việc phụ tùng bị mất thì không biết quy trách nhiệm thuộc về ai.

Nhân viên tiếp nhận xe bảo hiểm lại chịu sự điều phối của quản đốc, điều đó là vô lý. Nhân viên tiếp nhận xe bảo hiểm thực chất là một nhân viên thuộc phòng kinh doanh, quản đốc thuộc bộ phận kỹ thuật. Hai bộ phận trên cùng chức năng nên không thể chịu sự chỉ đạo của nhau. Điều đó dẫn đến chồng chéo trong phân quyền hạn, trách nhiệm giữa từng vị trí.

3.2.5 Một số quy trình làm việc tại Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm

Nhìn chung tại Công ty Ô Tô Phúc Lâm chưa có một quy trình làm việc mang tính chất bài bản, khoa học. Tất cả các công việc được thực hiện rất lộn xộn, không theo trình tự. Sau đây em xin mô tả một vài những công việc chính tại Công ty.

3.2.5.1 Quy trình dịch vụ

Sơ đồ quy trình dịch vụ:

Qua quy dịch vụ em có một vài nhận xét sau:

- Nhìn vào quy trình dịch vụ tổng hợp em nhận thấy, các bộ phận chưa phân quyền rõ ràng. Giám đốc chưa làm đúng chức năng, nhiệm vụ của mình và không kiểm soát được các bước trong quy trình do không có văn bản, chứng từ sổ sách để so sánh mà nhiều khi các nhân viên trao đổi với nhau bằng miệng như báo giá, lệnh sửa chữa không thông qua Giám đốc ký duyệt. Nhân viên chưa thể hiện đúng mô tả công việc của mình, quy trình chưa chặt chẽ và chưa có sự phối kết hợp giữa các bộ phận, phòng ban.
- Công việc của các bộ phận chồng chéo lên nhau như bộ phận phụ tùng lại biết và nắm về giá chứ không phải bộ phận kế toán. Điều này không đúng chức năng của từng bộ phận.
- Kế toán và ban Giám đốc đặt ngang hàng nhau về chức năng, nhiệm vụ trong quy trình, điều này dẫn đến lộn xộn trong việc tách bạch chức năng, nhiệm vụ giữa Ban lãnh đạo Công ty và các bộ phận, phòng ban.
- Khi xe vào xưởng không có mặt của nhân viên văn phòng (gọi chung là nhân viên tiếp nhận xe) cùng với nhân viên bộ phận dịch vụ để thực hiện công việc tiếp nhận hồ sơ xe.
- Báo giá với khách hàng không phải bộ phận dịch vụ mà là nhân viên tiếp nhận xe sẽ làm việc và thông báo giá đến khách hàng. Bộ phận dịch vụ chỉ có trách nhiệm giải thích nhưng thắc mắc của khách hàng liên quan đến giá mà thôi. Nếu có vấn đề phát sinh liên quan đến sửa chữa thì có sự kết hợp với bộ phận dịch vụ (liên quan đến chuyên môn).
- Chưa đề cập đến chức năng, quyền hạn của Giám đốc là đưa ra quyết định cuối cùng.
- Trong quá trình làm việc với nhà cung cấp để lấy giá phụ tùng chỉ có mặt của nhân viên đặt phụ tùng, điều này sẽ dẫn đến việc ăn chặn giá giữa nhà cung cấp và nhân viên đặt phụ tùng. Hiện tượng này đang xảy ra tại Phúc Lâm và Giám đốc Phúc Lâm rất bức xúc vấn đề này, không thể kiểm soát và làm hạn chế việc ăn cắp tài sản chung của Công ty..

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Bộ phận dịch vụ làm nhiệm vụ giao hồ sơ xe cho khách hàng điều này không hợp lý bởi vì chức năng của bộ phận dịch vụ chỉ liên quan đến kỹ thuật, những công việc giấy tờ sổ sách liên quan đến khách hàng sẽ do nhân viên văn phòng chịu trách nhiệm.
- Chưa có sự kết nối giữa các bộ phận: Kế toán không nắm được giá, nhân viên tiếp nhận xe không nắm được tiến độ sửa xe để thông báo cho khách hàng, phụ tùng đã có giá nhưng lại không báo lại cho nhân viên tiếp nhận xe.
- Quy trình chưa phân rõ chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí trong các bộ phận.
- Sự phân chia công việc giữa các phòng ban chưa hợp lý dẫn đến quá tải về công việc như đối với nhân viên tiếp nhận xe bảo hiểm, nhân viên phụ tùng.
- Thông tin trong Công ty không được thông báo kịp thời đến các bộ phận liên quan: Nhân viên văn phòng không nắm được giá phụ tùng mà phải hỏi quản đốc.
- Chưa thể hiện quyền hành của Giám đốc theo đúng chức năng, nhiệm vụ.

3.2.5.2 Quy trình giải quyết xe bảo hiểm

Khi xe bắt đầu vào xưởng sửa chữa

- Nhân viên làm BH có trách nhiệm tiếp nhận xe, xem xe đó tham gia bảo hiểm nào (nhìn trong giấy chứng nhận bảo hiểm). Xem giấy chứng nhận bảo hiểm còn thời hạn bảo hiểm hay không? Nếu hết hạn bảo hiểm thì xe không được hưởng Bảo hiểm.
- Xem xe đó nhân viên giám định của BH đó đã giám định hay chưa? Nếu đã giám định thì báo cho Quản đốc nhận xe lên báo giá sửa chữa. Nếu xe chưa có nhân viên giám định liên hệ với bảo hiểm theo số đường dây nóng ở đằng sau giấy chứng nhận bảo hiểm, nếu BH yêu cầu đưa xe lên BH giám định thì thông báo lại cho chủ xe, nếu nhân viên bảo hiểm nhờ chụp ảnh và thu thập hồ sơ thì tự chụp ảnh và lưu lại vào máy tính theo từng bảo hiểm và từng nhân viên, lưu theo tên biển số xe cho dễ quản lý.

Ghi chú: Nếu xưởng chụp ảnh phải kiểm tra lại trên máy tính xem ảnh có rõ những phần thiết hại không, nếu không rõ phải chụp lại. Ngoài ra phải chụp một ảnh đầu xe, một ảnh cuối xe, và số khung của xe.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Nếu xe đó chủ xe đã có biên bản giám định xe thì đưa biên bản giám định xe cho quản đốc để làm báo giá.
- Khi thông báo tai nạn trên bảo hiểm phải thông báo tai nạn xảy ra trong vòng 3 ngày gần với ngày thông báo. Nếu quá thời hạn 5 ngày thì bảo hiểm sẽ không giải quyết.
- Nếu bảo hiểm yêu cầu thu thập hồ sơ (hoặc những xe do công ty mình bán bảo hiểm) thì nhân viên bảo hiểm của xưởng có trách nhiệm thu thập.

Trong quá trình xe sửa chữa

- Khi Quản đốc đã lập xong báo giá sửa chữa đưa vào cho nhân viên bảo hiểm thì đánh báo giá, Nếu báo giá có phần phụ tùng thì báo lại cho bộ phận phụ tùng khảo giá và cho giá vào báo giá. Báo giá đã đầy đủ thì in ra và Fax lên bảo hiểm. Sau đó gọi điện cho nhân viên bảo hiểm thông báo đã Fax báo giá để họ duyệt giá. Fax báo giá rồi phải lưu ý gọi điện xem bảo hiểm đã duyệt giá chưa, và yêu cầu họ Fax bản duyệt giá về.
- Khi đã nhận được thông tin duyệt giá từ bảo hiểm thông báo cho bên phụ tùng giá và quản đốc biết giá mà bảo hiểm duyệt. Nếu Quản đốc và phụ tùng xác nhận làm được thì in lệnh mang ra xe cho thợ làm. Yêu cầu bộ phận phụ tùng đặt hàng.
- Khi xe trong quá trình sửa chữa nhân viên bảo hiểm liên hệ trước với các bảo hiểm xem tình trạng hồ sơ đầy đủ chưa? Nếu thiếu cần bổ xung giấy tờ gì thì bổ xung.
- Trong quá trình sửa chữa có những phát sinh, thì làm báo giá phát sinh và báo cho bảo hiểm biết để có hướng giải quyết phát sinh đó.
- Khi xe gần hoàn thiện gọi điện lên bảo hiểm yêu cầu họ bảo lãnh(Áp dụng với bảo hiểm dầu khí, bảo hiểm Bưu điện, bảo hiểm Quân Đội). Riêng bảo hiểm Thái sơn thì không có bảo lãnh nên phải thu thập đầy đủ hồ sơ và hỏi nhân viên giám định của bảo hiểm xem xe này cần những giấy tờ gì và có bảo lãnh hay không?

Lưu ý:

Những giấy tờ trên phải thu thập khi xe bắt đầu vào xưởng, Những giấy tờ ký hoặc đóng dấu cần phải mang về cho ký và đóng dấu thì phải yêu cầu chủ xe mang

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

đến sớm. Nhận được thì bàn giao toàn bộ giấy tờ trên cho Chị Lan mang lên bảo hiểm kịp thời. Trước khi xe ra những giấy tờ trên phải hoàn thiện và yêu cầu bảo lãnh.

- Khi xe xuất xưởng:
- + Nếu xe đã có bảo lãnh thì phần bảo hiểm chủ xe không phải thanh toán tiền.
- + Thu tiền làm ngoài của khách
- + Xuất hoá đơn, kèm theo báo giá sửa chữa nộp lên bảo hiểm.

Sau khi xe xuất xưởng

- Đối với những xe nợ thì phải tổng hợp nợ của từng bảo hiểm. Chuyển công nợ cho Chị Lan.
- Hoàn thiện những hồ sơ chưa hoàn thiện.
- Những xe thanh toán phải trừ nợ.
- Phải thường xuyên nhắc nhân viên giám định hoàn thiện hồ sơ BH để thanh toán tiền.
- Những xe đã thanh toán trong tháng thì phải tính hoa hồng cho bảo hiểm (theo cách tính kèm theo).

Nhân xét:

- Quy trình tiếp nhận xe bảo hiểm chưa thể hiện rõ trách nhiệm của từng nhân viên liên quan đến từng công việc cụ thể.
- Quy trình chưa thể hiện sự kết nối giữa các bộ phận: Khi có phát sinh thêm chi phí quản đốc không báo lại cho kế toán, dẫn đến quyết toán thiếu cho Công ty.
- Nhân viên tiếp nhận xe lại quyết toán, thu tiền, viết hóa đơn giao cho khách hàng lẽ ra đây là công việc của kế toán.
- Công ty chưa phân rõ công việc thuộc trách nhiệm của vị trí nào?
- Chưa có sự kiểm soát giá từ nhân viên phụ tùng. Kế toán nhận giá từ nhân viên phụ tùng, dẫn đến hiện tượng nhân viên phụ tùng ăn chặt giá của Công ty. Nhiều khi đưa ra mức giá quá cao khiến khách hàng phản nản, ảnh hưởng đến uy tín của Công ty.
- Một nhân viên làm từ A đến Z một công việc, không có sự kiểm soát của bộ phận khác và khi nhân viên đó nghỉ sẽ khó có người thay thế để duy trì công việc.

- Nhân viên tiếp nhận xe nhiều khi không nắm bắt được giá, chỉ có quản đốc nắm chính xác giá dẫn đến báo giá sai cho khách hàng, gây thiệt hại về tiền bạc cho Công ty nếu báo giá thiếu hoặc gây mất uy tín cho Công ty nếu báo giá lớn hơn giá thực tế. Điều đó do việc truyền đạt thông tin giữa các bộ phận chưa rõ ràng, các bộ phận chưa làm đúng chức năng của mình.

=> Quy trình chưa chặt chẽ, chưa chuyên nghiệp, không kiểm soát được, hoạt động chồng chéo, dễ gây ra bỏ sót và nhầm lẫn.

3.2.5.3. Quy trình chăm sóc khách hàng

Lên lịch tiếp thị đối với từng KH, trỏ hết đánh giá KH thuộc nhóm nào để nhấn mạnh ưu điểm của xưởng cũng như những ưu đãi mà KH được hưởng khi sử dụng dịch vụ của xưởng.

Khách hàng là các sa lông ô tô hoặc những khách hàng buôn xe:

Theo dõi cập nhật những sa lông mới (tên, số điện thoại địa chỉ, tìm hiểu sa lông chuyên về dòng xe nào?) Đặc thù là xe mới nên phần sửa chữa thường là sơn tót nhỏ

Cách tiếp thị: Giới thiệu xưởng đã làm cho những sa lông lớn như Đức Lâm, Sơn Lâm, Đức Thịnh, Phúc Khánh, An Trang... Các sa lông hiện chỉ sửa xe của xưởng và rất hài lòng.

Xưởng có thợ pha sơn giỏi, công nghệ sơn gò kỹ thuật cao, chắc chắn sẽ làm tốt, thời gian sửa chữa và giá cả sẽ được ưu tiên. Tiền sửa chữa có thể thanh toán bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản vào cuối tháng.

Khách hàng tư có đời xe cao:

Đặc thù khách hàng yêu cầu cao về chất lượng nên cách tiếp thị đối với các xe này: Cơ sở vật chất xưởng rộng rãi, đội ngũ thợ tay nghề cao, được đào tạo tốt. Vật tư xịn, giá cả hợp lý, thời gian sửa chữa nhanh. Xe của khách hàng sẽ được chăm sóc lên lịch bảo dưỡng định kỳ.

Khách hàng là các đơn vị hành chính sự nghiệp (biển số 16A):

Các xe thuộc đơn vị hành chính sự nghiệp có chỉ tiêu 01 năm làm bảo dưỡng lớn 1 lần.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Cách tiếp thị: Cơ sở vật chất rộng rãi, đội ngũ thợ tay nghề cao, được đào tạo tốt. Vật tư xịn, giá cả hợp lý, thời gian sửa chữa nhanh.

Xưởng sẽ trích hoa hồng cho các xe vào sửa chữa, nếu cần viết hóa đơn hoặc chênh hóa đơn xưởng sẽ tư vấn tạo điều kiện viết cho khách hàng. Xưởng sẽ trích hoa hồng cho các xe vào sửa chữa, nếu cần viết hóa đơn hoặc chênh lệch hóa đơn xưởng sẽ tư vấn tạo điều kiện viết cho khách hàng.

Khách hàng ngoại thành:

Đặc thù ở xa nên cách tiếp thị đối với các xe này: Cơ sở vật chất rộng rãi, đội ngũ thợ tay nghề cao, được đào tạo tốt. Vật tư xịn, giá cả hợp lý, thời gian sửa chữa nhanh. Xe của khách hàng sẽ được chăm sóc lên lịch bảo dưỡng định kỳ.

Có thể nhờ khách hàng giới thiệu bạn bè đến sửa. Các xe mà khách hàng giới thiệu đến xưởng sẽ trích 10% cho khách hàng.

Khách hàng thuộc trường lái:

Các xe của trường lái thuộc loại xe cũ, đã qua sử dụng nhiều, được sửa để sử dụng trường dạy lái.

Cách tiếp thị: Cơ sở vật chất rộng rãi, đội ngũ thợ tay nghề cao, được đào tạo tốt. Vật tư xịn, giá cả hợp lý, thời gian sửa chữa nhanh. Xe của khách hàng sẽ được chăm sóc lên lịch bảo dưỡng định kỳ.

Nhận xét:

- Danh sách khách hàng đến với Phúc Lâm rất nhiều nhưng chưa có phương pháp, quy trình chăm sóc để giữ chân khách hàng.
- Quy trình chưa làm nổi bật được cách thức chăm sóc khách hàng của Phúc Lâm.
- Phúc Lâm có phân loại khách hàng nhưng chưa tạo ra cách tiếp cận thị trường khoa học đối với từng đối tượng khách hàng để quảng bá hình ảnh.
- Hầu hết cách chăm sóc khách hàng của Phúc Lâm chỉ dừng lại việc tiếp thị bằng cách nói những ưu điểm như cơ sở vật chất rộng rãi, đội ngũ thợ tay nghề cao, chất lượng tốt...đến khách hàng mà không chú trọng việc tìm hiểu từng đối tượng khách hàng để biết mong muốn, nhu cầu của họ khi đến với Công ty là gì mà chọn cách chăm sóc hợp lý và phù hợp nhất.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Việc chăm sóc khách hàng hiện nay của Phúc Lâm là một trong những yếu kém cần được khắc phục để giữ chân khách hàng cũ và tạo ra lượng lớn khách hàng mới đến với Công ty.

=> Quy trình chăm sóc khách hàng chưa phù hợp và chưa đầy đủ.

Đánh giá chung: Hiện nay Công ty Phúc Lâm mới có 02 quy trình là quy trình dịch vụ tổng hợp và quy trình chăm sóc khách hàng. Các quy trình chưa thể hiện cụ thể các bước công việc và trình tự của các bước. Quy trình chưa làm nổi bật lên nội dung của quy trình. Nhân viên rất khó hình dung về công việc mình phải làm. Quy trình chưa tách bạch giữa công việc và các biểu mẫu liên quan đến từng công việc, dẫn đến thiếu sót trong các bước thực hiện. Các quy trình hiện nay mà Công ty Phúc Lâm đang áp dụng, còn lộn xộn, chưa khoa học, còn thiếu một số quy trình như quy trình tiếp nhận xe bảo hiểm, quy trình thu hồi công nợ, quy trình thu; chi tiền mặt, quy trình tuyển dụng...dẫn đến tình trạng nhân viên làm sai các bước công việc do chưa có quy trình cụ thể, rõ ràng.

3.3 Tính cấp thiết của đề tài “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm”

❖ Những tồn tại của Công ty Phúc Lâm

- Giám đốc làm quá nhiều việc như tiếp nhận xe, viết Phiếu yêu cầu sửa chữa, trả lời khách hàng về tình hình xe của khách, chỉ đạo, xem xét công nhân làm việc, làm việc với Bảo hiểm về thời gian thu hồi công nợ...., nhân viên làm không đúng công việc của mình như quản đốc bán cho Công ty phụ tùng liên doanh khách hàng phàn nàn, yêu cầu thay lại, nhân viên ra ngoài có việc nhưng mất nhiều thời gian, nhân viên thu tiền về không báo cho kế toán... Giám đốc hay cáu gắt, khách hàng lẻ không hài lòng, đánh giá Công ty làm việc không chuyên nghiệp.
- Khi đông khách dẫn đến quy trình làm việc lộn xộn; nhân viên tập nập, bận rộn, mọi việc không theo quy trình vốn có của nó dẫn đến sai sót đáng kể.
- Nhân viên văn phòng không nắm được giá phụ tùng, phải hỏi Quản đốc, dẫn đến báo giá sai.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Nhân viên quyết toán xe quyết toán thiếu do vật tư, phụ tùng phát sinh thêm trong quá trình sửa chữa, nhân viên làm quyết toán không nắm được dẫn đến làm thất thoát tiền công ty.
- Thủ quỹ đưa tiền tạm ứng cho nhân viên thừa, thu tiền thì thu thiếu.
- Nhân viên văn phòng không nắm bắt được tình hình xe xuất xưởng nên không thể trả lời cho khách hàng.
- Khách hàng vào không có người tiếp đón những lúc đông khách.
- Khách hàng muốn biết giá phụ tùng thì phải vào kho hỏi nhân viên đặt phụ tùng.
- Giám đốc lo sợ nhân viên đặt phụ tùng ăn chặn giá với nhà cung cấp dẫn đến giá cao.
- Nhân viên văn phòng chăm công nhưng không nắm được công nhân nào nghỉ, vắng mặt nhiều khi chăm nhầm.
- Tên phụ tùng không thống nhất (01 phụ tùng có 4 tên gọi) dẫn đến nhân viên trong Công ty không chuẩn cách gọi, Quyết toán nhầm, thông báo tên phụ tùng cho nhà cung cấp sai nên phải gửi ảnh minh hoạt để tránh nhầm lẫn, mất thời gian để thống nhất giá.
- Khách hàng đến với Công ty cũng nhiều nhưng chưa có phương pháp, quy trình chăm sóc khách hàng để giữ chân khách hàng cũ, tìm kiếm khách hàng mới.
- Khách hàng nợ cũng khá cao thường chiếm 40% doanh thu, chủ yếu là Công ty bảo hiểm do việc thu nợ yếu kém. Hiện nay, Công ty tuyển mới 01 nhân viên thu nợ, tình hình thu nợ được khả quan, thu được nhiều khoản nợ khó đòi, nhân viên thu nợ nhiệt tình, có khả năng làm việc tốt.
- Tiền thu nợ về không nhập quỹ tiền mặt kịp thời dẫn đến kế toán không nắm được các khoản phải thu khách hàng, không vào sổ tiền mặt khoản tiền thu được. Kế toán không nắm được các khoản phải thu của khách hàng.
- Khi có phát sinh thêm phụ tùng sửa chữa cho khách hàng, thợ lấy phụ tùng trực tiếp tại kho không làm phiếu xuất kho ngay (quên không làm), kế toán không biết dẫn đến chi phí sửa chữa không chính xác.
- Quản đốc viết phiếu yêu cầu sửa chữa nhiều khi viết sai biển số xe cho nhân viên văn phòng, dẫn đến khó khăn khi thanh toán và xe ra công.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Mỗi khi nhân viên đặt phụ tùng, nhân viên kế toán, nhân viên tiếp nhận xe bảo hiểm nghỉ thì công việc lại khó khăn, gây ảnh hưởng tới tình hình hoạt động của Công ty, nhân viên không thể làm thay công việc của nhân viên nghỉ làm.
- Chưa có danh mục những vật tư, phụ tùng cố định giá dẫn đến cứ mỗi lần Quyết toán lại hỏi giá.
- Nhân viên đặt phụ tùng nhiều khi gọi phụ tùng giá cao., khách hàng phàn nàn.
- Khi có sự thay đổi về giá, nhân viên văn phòng chưa cập nhật được giá mới nhưng đã Quyết toán xong với khách hàng. Ai là người phải chịu trách nhiệm về giá tăng nhân viên làm quyết toán hay nhân viên đặt phụ tùng, Giám đốc sẽ là người quyết định cuối cùng.
- Khách hàng lấy hoá đơn, nhân viên viết hoá đơn quên không thu tiền hoá đơn.
- Tổ trưởng, quản đốc bán lại phụ tùng cho Công ty nhưng phải được sự đồng ý của Giám đốc, nhiều khi phụ tùng chất lượng kém khách hàng phát hiện ra, Giám đốc biết cấu gắt, phê bình.
- Bảo hiểm thường không chấp nhận giá Công ty đưa ra ví dụ giá Công ty đưa ra là 5.500.000 đồng, bảo hiểm chỉ chấp nhận 2.500.000 đồng, khó khăn trong việc thống nhất giá. Công ty muốn giá cao, còn bảo hiểm giá càng thấp càng tốt.
- Cô Miến cầu nhau về việc thợ dùng vật tư lãng phí.
- Nhà cung cấp đã có báo giá nhưng nhân viên đặt phụ tùng quên không báo lên văn phòng để làm báo giá. Liên kết các bộ phận, phòng ban chưa ăn khớp, chưa hiệu quả.
- Sự phân cấp quyền hạn chức năng chưa rõ ràng.
- Phụ tùng về quản đốc không biết, nhiều khi muốn biết phụ tùng đã về hay chưa thì Quản đốc phải hỏi nhân viên đặt phụ tùng mới biết và không thể chủ động trong việc sửa chữa. Cần có cách thông báo từ bộ phận cung ứng với bộ phận xưởng.
- Công việc của mọi người chồng chéo lên nhau, chưa rõ ràng nên không nắm được hết thông tin cần bổ sung để làm quyết toán cho đầy đủ.
- Nhân viên Tuyển làm việc kém, chưa có năng lực, thường làm sai quy trình.
- Khách hàng của bảo hiểm muốn thay đồ chính hãng còn Công ty Bảo hiểm thích thay đồ liên doanh vì vậy khách hàng bảo hiểm và Công ty bảo hiểm làm việc với nhau rồi báo lại cho Công ty.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Mức lương chưa thoả đáng cho từng vị trí và giữa các vị trí:
- + Lương của Kế toán nội bộ và Quản đốc thấp.
- + Lương của các thợ chính có sự khác biệt rõ rệt với các vị trí khác và với quản đốc.

❖ *Hệ thống sổ sách, chứng từ hiện tại quá lỏng lẻo, không khoa học*

Theo sự quan sát thực tế và tìm hiểu về Phúc Lâm, em nhận thấy rằng Phúc Lâm chưa có một phương thức quản lý khoa học nào, chính vì quản lý lộn xộn, lỏng lẻo nên đã khiến cho Giám đốc trực tiếp làm rất nhiều việc và nhân sự chủ chốt đều là người nhà của Giám đốc, Giám đốc chưa tin tưởng nhân viên nên không giao quyền cho nhân viên. Giám đốc chưa có cách quản lý trên sổ sách dẫn đến không có chứng từ để đối chiếu khi có phát sinh. Khi một nhân viên nghỉ thì công việc bị đình trệ, nhân viên khó có thể thay thế. Hệ thống sổ sách chưa đầy đủ và chưa được quản lý khoa học dẫn đến khó kiểm soát công việc khi Giám đốc cho nhu cầu.

Đối với hệ thống sổ sách kế toán chưa đầy đủ, chỉ mang tính chất quản lý nội bộ như chưa có sổ sách liên quan đến kế toán kho và tài sản cố định, sổ quỹ tiền mặt; sổ chi tiết người mua (người bán) không theo quy định của nhà nước. Đối với nhân viên hành chính các giấy tờ trong và ngoài Công ty chưa có cách quản lý khoa học, thường xuyên mất giấy tờ, sổ sách. Các bảng biểu, biểu mẫu còn thiếu rất nhiều như biểu mẫu các phần hành kế toán, biểu mẫu trong quản lý nhân sự.

Tất cả những điều nêu trên sẽ dẫn đến hiện tượng Giám đốc không thể kiểm soát tổng thể công việc toàn Công ty, khó có thể phát hiện ra lỗ hổng trong cách thức làm việc của nhân viên. Hồ sơ, giấy tờ, sổ sách sẽ làm bằng chứng để Giám đốc xem xét, đánh giá, và đưa ra giải pháp nhanh chóng, kịp thời cho tình hình kinh doanh của Công ty.

❖ *Phân chia các bộ phận chức năng*

- Hiện tại Công ty Phúc Lâm chưa có sự phân chia, hợp nhóm các công việc thành các bộ phận chức năng, chưa hình thành một phòng ban nào. Việc không phân chia thành các bộ phận phòng ban dẫn tới việc không phân định rõ nhiệm vụ, trách

nhiệm cho nhân viên. Nhân viên không nhận thức sâu sắc nhiệm vụ vai trò của mình trong Công ty vì vậy họ chưa phát huy hết năng lực của mình nên hiệu quả công việc không cao gây lãng phí nguồn lực. Nghiêm trọng hơn nữa là việc Giám đốc kiêm nhiệm quá nhiều công việc mà lẽ ra những công việc ấy thuộc về nhiệm vụ của nhân viên. Chính những công việc này làm cho giám đốc không đủ thời gian để vạch ra đường lối, chiến lược phát triển của Công ty, đồng thời do giám đốc kiêm nhiệm nhiều việc dẫn đến quá tải nên không quản lý, kiểm soát hết các hoạt động của Công ty, mà hiệu quả và chất lượng công việc lại không cao.

– Việc không phân định rõ trách nhiệm của từng thành viên sẽ dẫn đến tình trạng đổ lỗi cho tập thể, không quy được trách nhiệm cho một cá nhân nào, kết quả là những sai lầm vẫn không được khắc phục.

❖ *Phân quyền*

Giám đốc là người toàn quyền quyết định mọi hoạt động của Công ty. Sự giao quyền cho nhân viên còn quá ít, vì vậy nhân viên không thể tự quyết định, đều phải thông qua, hỏi ý kiến Giám đốc về tất cả mọi công việc. Điều này thực sự gây khó khăn cho nhân viên khi giám đốc không có mặt tại Công ty.

❖ *Tổ chức hoạt động sản xuất*

Hơn nữa việc tổ chức sản xuất chưa quy củ, chưa khoa học, không theo một cơ chế hoạt động một cách bài bản vì vậy giám đốc không thể kiểm soát hết các hoạt động kinh doanh như các thông tin về hàng hóa trong kho, thông tin về tài chính.

❖ *Môi trường bên ngoài:*

Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm là một trong số công ty nhỏ tại Hải Phòng, ngay từ khi mới thành lập cho đến nay đã trải qua rất nhiều khó khăn, cùng với tình hình kinh tế trong nước và thế giới ngày càng phát triển mạnh mẽ đòi hỏi Công ty Phúc Lâm phải nỗ lực nhiều hơn nữa. Bên cạnh đó, các Doanh nghiệp phải xây dựng cho mình một cơ cấu tổ chức hoàn chỉnh, gọn nhẹ, bài bản và Công ty Phúc Lâm cũng không phải là ngoại lệ để bắt kịp với sự phát triển của các Doanh nghiệp lớn mạnh trên thế giới.

Kết luận:

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Qua việc thu thập những thông tin từ phía Công ty Phúc Lâm cung cấp và qua cách đánh giá, phân tích mô hình cơ cấu tổ chức hiện tại mà Công ty Phúc Lâm đang áp dụng em nhận thấy một điều:

Chính những lý do chủ quan (bản thân doanh nghiệp) và những lý do thuộc bên ngoài doanh nghiệp buộc Phúc Lâm phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty mình một cách ráo tiết và nghiêm túc nhất để khắc phục những yếu kém trong cơ chế quản lý, điều hành của Ban lãnh đạo và phương thức làm việc của nhân viên chưa bài bản, khoa học còn nhiều lỏng lẻo cần điều chỉnh và bổ xung kịp thời. Chính điều này sẽ giúp Công ty hoàn thiện được bộ máy quản lý tốt hơn, khoa học hơn.

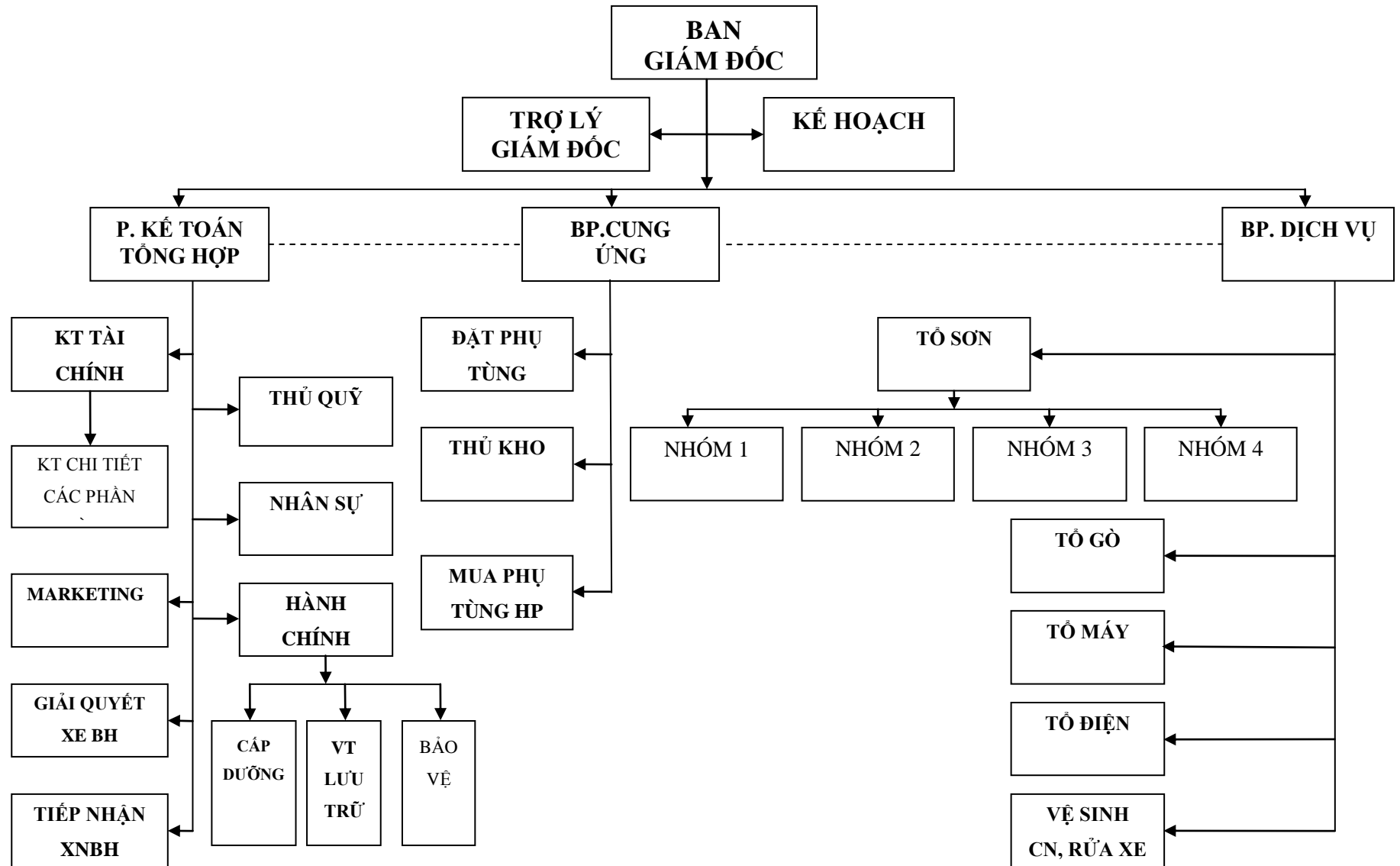
Bên cạnh đó, đề tài cũng rất phù hợp với định hướng phát triển của Giám đốc Công ty. Cơ cấu tổ chức mới sẽ tạo ra bộ máy làm việc bài bản, khoa học; quy trình gọn nhẹ, hiệu quả; mô tả công việc đầy đủ, chi tiết, rõ ràng, dễ hiểu, không chồng chéo chức năng, nhiệm vụ giữa các bộ phận, phòng ban. Đặc biệt giúp Giám đốc kiểm soát được quy trình một cách chặt chẽ, mang lại năng suất lao động cao, chất lượng làm việc của nhân viên được nâng lên đáng kể.

CHƯƠNG IV. “HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC CHO CÔNG TY TNHH Ô TÔ PHÚC LÂM”

4.1 Xây dựng sơ đồ tổ chức cho Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm

Căn cứ vào thực trạng về tình hình nhân sự, chiến lược phát triển của Công ty trong thời gian tới cũng như tình hình về tài chính hiện tại. Tôi xin đưa ra sơ đồ cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm như sau:

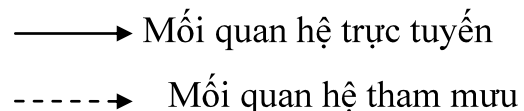
TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Chú thích:

Trong đó:



- 01 Trợ lý Giám đốc
- 01 Cán bộ lập kế hoạch (tuyển mới)
- **Phòng kế toán tổng hợp bao gồm bộ phận kế toán và bộ phận tổng hợp**
- + Bộ phận kế toán bao gồm:
 - ✓ 01 Trưởng phòng kế toán - tổng hợp kiêm kế toán tổng hợp, kế toán lương
 - ✓ 01 kế toán thuế (thuê bên ngoài)
 - ✓ 01 kế toán công nợ
 - ✓ 01 kế toán kho và tài sản cố định
- + Bộ phận tổng hợp bao gồm:
 - ✓ 01 nhân viên Marketing (tuyển mới vào Công ty)
 - ✓ 01 nhân viên Thủ quỹ kiêm nhân viên tiếp nhận xe ngoài bảo hiểm
 - ✓ 01 nhân viên giải quyết xe bảo hiểm
 - ✓ 01 nhân viên phụ trách hành chính kiêm nhân viên phụ trách nhân sự
 - ✓ 02 nhân viên bảo vệ làm việc theo ca (thuê bên ngoài)
 - ✓ 01 nhân viên cấp dưỡng
- **Bộ phận cung ứng**
Bộ phận cung ứng có 03 nhân viên:
Trong đó:
 - 01 Trưởng bộ phận dịch vụ kiêm nhân viên đặt phụ tùng
 - 01 nhân viên mua phụ tùng tại Hải Phòng
 - 01 nhân viên thủ kho

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- **Bộ phận dịch vụ:**

- + 01 Trưởng bộ phận dịch vụ chịu trách nhiệm chung trong bộ phận và chịu trách nhiệm chính đối với tổ máy và tổ gò
- + 01 nhân viên Phó bộ phận dịch vụ chịu trách nhiệm trước Trưởng bộ phận đối với công việc của tổ gò và tổ điện
- + 01 tổ trưởng tổ điện
- + 01 tổ trưởng tổ gò
- + 01 tổ trưởng tổ máy
- + 01 tổ trưởng tổ sơn
- + 01 nhân viên vệ sinh công nghiệp
- + 01 nhân viên rửa xe

❖ **Đánh giá mô hình cơ cấu tổ chức mới của Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm**

- Giám đốc đứng đầu Công ty, kiểm soát mọi hoạt động của Công ty thông qua các trưởng bộ phận, phòng ban.
- Hình thành rõ ràng các bộ phận, phòng ban, có người đứng đầu và chịu trách nhiệm trước Giám đốc.
- Mô hình thể hiện mối quan hệ trực tuyến – chức năng. Các trưởng bộ phận có chức năng ngang nhau, nhưng lại có mối quan hệ chặt chẽ gắn kết với nhau.
- Cách sắp xếp các vị trí đã theo cùng một chức năng.
- Mối tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm được đề cao. Các trưởng bộ phận, phòng ban nắm trong tay quyền điều hành toàn bộ phận của mình và chịu trách nhiệm trước Giám đốc những công việc liên quan đến bộ phận mình.
- Chuyên môn hóa công việc theo đúng chức năng, không dẫn đến hiện tượng chồng chéo.
- Giám đốc thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.
- Thống nhất mệnh lệnh từ trên xuống dưới tạo tính logic, hài hòa của cấp trên.
- Tính tuyệt đối trong trách nhiệm được đề cao. Cán bộ được giao quyền hạn đồng nghĩa với việc trách nhiệm cũng được nâng cao.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Quyền hạn được phân theo cấp bậc. Mỗi vị trí đều có quyền hạn riêng. Chức vụ càng cao thì quyền hạn càng nhiều.

- Mô hình cơ cấu tổ chức mới có 02 vị trí mới so với cơ cấu tổ chức cũ. Điều này phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh trong tương lai của Công ty trong thời gian tới.

=> Mô hình cơ cấu tổ chức mới khắc phục được những tồn tại, bất cập của cơ cấu tổ chức cũ.

4.2 Xây dựng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho từng bộ phận, phòng ban

4.2.1 Bộ phận kế toán

- *Chức năng:*

+ Tham mưu cho Ban giám đốc về công tác tài chính kế toán, chế độ kế toán và những thay đổi của chế độ qua từng thời kỳ trong hoạt động kinh doanh.

+ Thực hiện những công việc về nghiệp vụ chuyên môn tài chính kế toán theo đúng quy định của Nhà nước về chuẩn mực kế toán, nguyên tắc kế toán ...

+ Cùng với các bộ phận khác tạo nên mạng lưới thông tin quản lý hữu hiệu, năng động.

+ Tham mưu cho Ban giám đốc trong công tác quản lý, sử dụng tài sản và nguồn vốn của Công ty.

+ Giữ bí mật về số liệu kế toán – tài chính và bí mật kinh doanh của Công ty.

+ Đề xuất với Ban giám đốc về việc tuyển dụng, đề bạt, thuyên chuyển, sa thải, kỷ luật, khen thưởng nhân viên trong Bộ phận.

+ Thực hiện một số chức năng khác khi được Giám đốc giao.

- *Nhiệm vụ:*

✓ Công tác tài chính

+ Quản lý hoạt động tài chính trong toàn Công ty.

+ Lập kế hoạch tài chính theo tháng, quý, năm; đồng thời định kỳ báo cáo hoặc báo cáo theo yêu cầu của Ban giám đốc về tình hình tài chính của Công ty.

+ Theo dõi việc thực hiện kế hoạch tài chính đã được duyệt.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Thường xuyên thu thập, phân loại, xử lý các thông tin về tài chính trong sản xuất kinh doanh, báo cáo kịp thời cho Ban giám đốc tình hình tài chính của Công ty.
- + Báo cáo Ban giám đốc tình hình sử dụng vốn và đề xuất các biện pháp hữu hiệu nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn như:
 - + Cung cấp đủ, kịp thời nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của Công ty.
 - + Quan hệ với Ngân hàng và các tổ chức tín dụng trong hoạt động vay vốn ngắn hạn, trung hạn, dài hạn và lưu chuyển tiền tệ.
 - + Lập và báo cáo nguồn vốn huy động cho các hoạt động đầu tư ngắn hạn cũng như dài hạn.
 - + Đánh giá hoạt động tài chính của Công ty, đề xuất các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tài chính.
- ✓ Công tác kế toán
 - + Ghi chép, hạch toán đúng, đầy đủ, kịp thời các nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty, phù hợp với quy định của Nhà nước và quy chế quản lý tài chính của Công ty.
 - + Kiểm tra tính hợp lý, hợp lệ của tất cả các loại chứng từ, hoàn chỉnh thủ tục kế toán trước khi trình Giám đốc phê duyệt.
 - + Phổ biến, hướng dẫn các Phòng ban khác thực hiện thủ tục tạm ứng, hoàn ứng và các thủ tục khác theo Quy chế quản lý tài chính, Quy chế chi tiêu nội bộ của Công ty.
 - + Định kỳ kiểm kê, đánh giá tình hình sử dụng tài sản của Công ty theo Quy chế của Công ty. Quản lý tài sản cố định, công cụ dụng cụ, hạch toán theo chế độ hiện hành.
 - + Phối hợp với các bộ phận, phòng ban chức năng khác lập giá mua, giá bán vật tư, phụ tùng trước khi trình Giám đốc phê duyệt.
 - + Phân tích các thông tin kế toán theo yêu cầu của Ban giám đốc Công ty.
 - + Tiến hành thủ tục thanh quyết toán các loại thuế với Cơ quan thuế.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Phối hợp với các bộ phận, phòng ban chức năng khác trong việc thanh quyết toán với khách hàng và nhà cung cấp.
- + Theo dõi, lập kế hoạch, thanh toán, thu hồi công nợ nhà cung cấp và khách hàng đầy đủ, nhanh chóng, bảo đảm hiệu quả sử dụng nguồn vốn của Công ty.
- + Lập và nộp các báo cáo tài chính đúng và kịp thời cho các cơ quan thẩm quyền theo đúng chế độ quy định của Nhà nước.
- + Tổ chức khoa học công tác kế toán phù hợp với cơ cấu bộ máy và tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty.
- + Áp dụng khoa học quản lý tiên tiến vào công tác kế toán, bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn cho cán bộ kế toán.

- *Quyền hạn:*

- + Được chủ động quan hệ với các cơ quan hữu quan và với khách hàng để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của Bộ phận.
- + Được đề nghị các phòng nghiệp vụ, bộ phận cung cấp đầy đủ thông tin, tài liệu cần thiết có liên quan đến lĩnh vực chuyên môn của Bộ phận.
- + Được ký các văn bản và triển khai thực hiện các công việc theo phân cấp của Bộ phận và ủy quyền của Giám đốc Công ty.
- + Được kiểm tra các phòng, bộ phận về công việc có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của Bộ phận để phân công nhiệm vụ cho từng người phù hợp, phát huy hiệu quả công tác cao nhất.
- + Được đề nghị về nhân sự của Bộ phận.

4.2.2 Bộ phận hành chính nhân sự

- *Chức năng:*

Tham mưu cho Giám đốc về công tác Tổ chức - Hành chính – Nhân sự của Công ty.

- *Nhiệm vụ:*

✓ Công tác tổ chức nhân sự

- + Xây dựng cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận trong công ty.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Phối hợp với các bộ phận lập kế hoạch tuyển dụng, phát triển và đào tạo đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty.
- + Tổ chức thực hiện việc tuyển dụng, chuẩn bị các văn bản liên quan tới người lao động để Giám đốc ký.
- + Soạn thảo các văn bản về tổ chức, nhân sự do Giám đốc ban hành.
- + Thực hiện việc điều động nhân sự theo yêu cầu của Giám đốc Công ty.
- + Thực hiện công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật. Xây dựng chính sách và thực hiện các chính sách đối với người lao động.
- + Liên hệ với các cơ quan, đơn vị bên ngoài về chế độ, chính sách của người lao động.
- + Tổ chức thực hiện, hướng dẫn người lao động thực hiện đúng theo quy định khi ăn, nghỉ, ngủ tại Công ty.
- ✓ Công tác hành chính
 - + Tiếp nhận và xử lý công văn đến, trình Giám đốc và chuyển các bộ phận liên quan giải quyết, phân phối tài liệu, văn bản cho các bộ phận. Gửi công văn của các bộ phận và của Công ty cho các bộ phận trong và ngoài Công ty.
 - + Tổ chức lưu trữ các văn bản, tài liệu và thực hiện chức năng nhiệm vụ khác về công tác văn thư lưu trữ theo đúng quy định về văn thư, lưu trữ. Quản lý, sử dụng con dấu và các công văn giấy tờ của Công ty theo quy định của pháp luật.
 - + Đánh máy, soạn thảo các văn bản cho Giám đốc. Photocopy, in ấn các loại văn bản, tài liệu phục vụ cho công tác chung của Công ty.
 - + Cấp giấy giới thiệu, giấy đi đường cho cán bộ, nhân viên được cử đi công tác theo yêu cầu của Công ty.
 - + Ký xác nhận để nhận bưu phẩm, tiền qua bưu điện.
 - + Ký và đóng dấu giấy đi đường cho khách đến công tác tại Công ty.
 - + Quản lý, điều hành phương tiện giao thông vận tải của Công ty phục vụ các chuyến đi công tác của Giám đốc và các bộ phận.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Định kỳ tổ chức phối hợp với các bộ phận khác kiểm tra giám sát việc sử dụng trang thiết bị, máy móc và tài sản ở các bộ phận nhằm giảm thiểu việc sử dụng sai mục đích, sử dụng không đúng quy cách kỹ thuật, sử dụng lãng phí tài sản của Công ty.
- + Quản lý việc sử dụng máy fax, điện thoại theo qui định của Công ty đảm bảo thông tin liên lạc thông suốt, hiệu quả, tiết kiệm.
- + Tổ chức, ghi chép các cuộc họp của Công ty.
- + Tổ chức lễ tân, tiếp khách hàng, đối tác của Công ty. Xây dựng phong cách làm việc chuyên nghiệp, từng bước xây dựng văn hóa riêng của Công ty tạo điều kiện phục vụ khách hàng tốt nhất.
- + Kiểm tra giấy tờ, hướng dẫn người, phương tiện ra vào Công ty, trông giữ xe cho khách đến liên hệ công tác, CBCNV Công ty. Lưu giữ giấy ra cổng của xe sửa chữa.
- + Tổ chức thực hiện các quyết định, quy định của Giám đốc Công ty.
- + Lưu giữ, bảo mật tài liệu, bảo vệ tài sản Công ty.
- + Thực hiện các nhiệm vụ khác do sự phân công của Giám đốc.
- *Quyền hạn:*
 - + Được chủ động quan hệ với các cơ quan hữu quan và với khách hàng để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của bộ phận.
 - + Được đề nghị các phòng nghiệp vụ, bộ phận cung cấp đầy đủ thông tin, tài liệu cần thiết có liên quan đến lĩnh vực chuyên môn của bộ phận.
 - + Được ký các văn bản và triển khai thực hiện các công việc theo phân cấp của Bộ phận và ủy quyền của Giám đốc Công ty.
 - + Được kiểm tra các phòng, bộ phận về công việc có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của bộ phận để phân công nhiệm vụ cho từng người phù hợp, phát huy hiệu quả công tác cao nhất.
 - + Được đề nghị về nhân sự của bộ phận.

4.2.3 Bộ phận cung ứng

- Chức năng
- + Tham mưu cho Giám đốc về công tác quản lý phụ tùng, kho của Công ty.
- Nhiệm vụ
- + Phối hợp với phòng ban liên quan lập kế hoạch và tổ chức triển khai mua phụ tùng vật tư:
 - ✓ Đảm bảo lượng phụ tùng, vật tư luôn luôn đáp ứng được nhu cầu sản xuất của Công ty.
 - ✓ Chất lượng phụ tùng vật tư đảm bảo tiêu chuẩn của Công ty, của khách hàng.
- + Tìm kiếm, lên danh sách các nhà cung cấp phụ tùng vật tư đảm bảo, phù hợp.
- + Định kỳ kiểm kê, đánh giá tình hình phụ tùng, vật tư trong kho. Đưa ra những dự báo cho việc lưu kho các phụ tùng, vật tư theo biến động giá cả, độ khan hiếm trên thị trường.
- + Theo dõi việc sử dụng phụ tùng, vật tư của các bộ phận liên quan đã đảm bảo theo quy định của Công ty.
- + Định kỳ báo cáo Giám đốc về tình hình sử dụng phụ tùng, vật tư của Công ty để có biện pháp điều chỉnh cho phù hợp.
- + Áp dụng các phương pháp khoa học vào trong hoạt động quản lý phụ tùng, kho.
- + Ghi chép đúng, đầy đủ, kịp thời các nghiệp vụ nhập, xuất phụ tùng, vật tư trong kho theo đúng quy định của Công ty.
- + Quản lý, trao trả phụ tùng cũ cho khách hàng.
- Quyền hạn
- + Được chủ động quan hệ với các cơ quan hữu quan và nhà cung cấp để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của Bộ phận;
- + Được đề nghị các phòng ban/Bộ phận cung cấp đầy đủ các thông tin, tài liệu cần thiết liên quan đến lĩnh vực chuyên môn của Bộ phận;
- + Được ký các văn bản và triển khai thực hiện các công việc theo phân cấp của Bộ phận và ủy quyền của Giám đốc Công ty;

+ Được kiểm tra các đơn vị về công việc liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của Bộ phận để phân công nhiệm vụ cho từng người phù hợp, phát huy hiệu quả công tác cao nhất;

+ Được đề nghị về nhân sự của Bộ phận.

4.2.4 Bộ phận dịch vụ

- Chức năng:

+ Tham mưu cho Giám đốc về các công tác liên quan đến dịch vụ của Công ty.

- Nhiệm vụ:

+ Lập và tổ chức triển khai kế hoạch sửa chữa xe tại Xưởng:

✓ Tiếp nhận và lập lệnh sửa chữa xe vào Xưởng.

✓ Phân công thợ thực hiện các công việc theo đúng lệnh sửa chữa đã lập.

✓ Phối hợp với bộ phận cung ứng, phòng kế toán tổng hợp để lập kế hoạch về nhu cầu vật tư, phụ tùng phục vụ cho công việc.

✓ Hoàn thành các công việc sửa chữa xe của khách hàng theo đúng lịch giao xe.

+ Quản lý và sử dụng hợp lý các loại vật tư, công cụ, dụng cụ trong quá trình sửa chữa.

+ Tiếp nhận và hướng dẫn tay nghề cho thợ học việc, thử việc.

+ Bảo quản, lưu giữ một cách có hệ thống các tài liệu được giao quản lý.

+ Báo cáo các sự việc phát sinh cho Giám đốc để có hướng giải quyết.

+ Thường xuyên kiểm tra và thực hiện tốt công tác an toàn vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp, vệ sinh khu vực làm việc.

- Quyền hạn

+ Được chủ động quan hệ với các cơ quan hữu quan và nhà cung cấp để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của bộ phận.

+ Được đề nghị các phòng ban/Bộ phận cung cấp đầy đủ các thông tin, tài liệu cần thiết liên quan đến lĩnh vực chuyên môn của Bộ phận.

+ Được ký các văn bản và triển khai thực hiện các công việc theo phân cấp của Bộ phận và ủy quyền của Giám đốc Công ty.

- + Được kiểm tra các đơn vị về công việc liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của bộ phận để phân công nhiệm vụ cho từng người phù hợp, phát huy hiệu quả công tác cao nhất.
- + Được đề nghị về nhân sự của Bộ phận.

Nhận thấy lợi ích mang lại khi xây dựng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn đối với từng bộ phận, phòng ban:

- Việc xây dựng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn đối với từng bộ phận, phòng ban là điều cần thiết khi xây dựng sơ đồ cơ cấu tổ chức hình thành nên các bộ phận rõ ràng, chuyên biệt.
- Phân chia tổ chức thành các bộ phận với chức năng, nhiệm vụ cụ thể.
- Cung cấp các thông tin về nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể của một công việc, giúp cho mọi cán bộ công nhân viên thực hiện đúng nhiệm vụ công việc ngay từ đầu.
- Giảm thiểu thời gian hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.
- Giúp Ban lãnh đạo Công ty có căn cứ đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên.
- Giúp lãnh đạo Công ty làm căn cứ xây dựng cơ chế lương, thưởng cho Công ty nhằm giữ chân người tài giỏi và thu hút người có năng lực.
- Phân quyền, ủy quyền, giao việc cho cấp dưới một cách chính xác, khoa học.

4.3 Xây dựng bản mô tả công việc tại một số bộ phận, phòng ban trong Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm

4.3.1 Phòng Kế toán - Tổng hợp

4.3.1.1 VỊ TRÍ CÔNG VIỆC: Bộ phận Kế toán

- Báo cáo cho: Trưởng phòng kế toán - tổng hợp
- Ủy nhiệm khi vắng mặt: Kế toán tổng hợp
- Giới thiệu vị trí công tác:

Làm việc dưới quyền của giám đốc, chịu trách nhiệm về công tác Kế toán – Tài chính cho Công ty.

- Yêu cầu về năng lực: Tốt nghiệp đại học ngành kế toán.
- Nhiệm vụ:

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Ghi chép và hạch toán đúng, đầy đủ các nghiệp vụ kinh tế, tài chính phát sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty, phù hợp với quy định của Nhà nước và Quy chế quản lý tài chính của Công ty.
- + Viết hóa đơn Quyết toán sửa chữa.
- + Kiểm tra tính hợp lý, hợp lệ của tất cả các loại chứng từ, hoàn chỉnh thủ tục kế toán trước khi trình Giám đốc phê duyệt.
- + Phổ biến, hướng dẫn các phòng, bộ phận chuyên môn thực hiện thủ tục tạm ứng, hoàn ứng và các thủ tục tài chính, kế toán khác theo nguyên tắc kế toán, Quy chế quản lý tài chính và Quy chế chi tiêu nội bộ của Công ty.
- + Định kỳ đánh giá tình hình sử dụng tài sản của Công ty theo quy định.
- + Phối hợp với phòng ban chức năng khác để lập giá mua, giá bán vật tư, phụ tùng hàng hoá trước khi trình Giám đốc duyệt.
- + Thực hiện thủ tục mua sắm thiết bị, sửa chữa tài sản theo đúng quy định của Nhà Nước và Công ty.
- + Thực hiện việc kiểm kê định kỳ, xác định tài sản thừa, thiếu đồng thời đề xuất với Giám đốc biện pháp xử lý.
- + Phân tích các thông tin kế toán theo yêu cầu của Giám đốc Công ty.
- + Quản lý tài sản cố định, công cụ dụng cụ và hạch toán theo đúng chế độ kế toán hiện hành.
- + Tiến hành các thủ tục, thanh quyết toán các loại thuế với cơ quan thuế.
- + Theo dõi, lập kế hoạch và thu hồi công nợ của khách hàng đầy đủ, nhanh chóng bảo đảm sử dụng hiệu quả vốn của Công ty.
- + Lập và nộp các báo cáo tài chính đúng và kịp thời cho các cơ quan thẩm quyền theo đúng chế độ quy định của pháp luật.
- + Tổ chức khoa học công tác kế toán phù hợp với điều kiện tổ chức kinh doanh và bộ máy tổ chức của Công ty.
- + Phối hợp với bộ phận cung ứng, tham gia kiểm kê hàng tồn kho định kỳ hoặc theo yêu cầu của Giám đốc Công ty.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Phân tích các thông tin kế toán theo yêu cầu của Giám đốc Công ty.
- + Quan hệ với Ngân hàng và các tổ chức tín dụng...trong hoạt động vay vốn trung hạn, dài hạn, ngắn hạn và lưu chuyển tiền tệ.
- + Thực hiện công việc tổ chức – hành chính khi nhân viên tổ chức hành chính không có mặt tại Công ty.
- + Xây dựng và cải tiến các quy trình làm việc của công tác kế toán.
- + Thực hiện nghĩa vụ trả lương cho cán bộ, nhân viên trong Công ty.
- + Tham gia hỗ trợ nhân viên bộ phận tổng hợp làm thủ tục thanh toán tiền với khách hàng.
- + Phối hợp với các phòng ban khác vệ sinh theo định kỳ văn phòng làm việc, kho, xưởng sản xuất của Công ty.
- Trách nhiệm:
 - + Hỗ trợ các thành viên trong bộ phận, thực hiện nhiệm vụ của thành viên trong phòng khi thành viên đó vắng mặt.
 - + Hỗ trợ các nhân viên của các bộ phận theo yêu cầu của cấp trên.
 - + Chịu sự chỉ đạo trực tiếp của giám đốc và chịu mọi trách nhiệm về công tác kế toán cho Công ty.
- Quyền hạn:
 - + Yêu cầu các nhân viên phòng ban chức năng hỗ trợ để thực hiện nhiệm vụ.

4.3.1.2 VỊ TRÍ CÔNG VIỆC: Nhân viên hành chính – nhân sự

- Báo cáo cho: Trưởng phòng kế toán - tổng hợp
- Ủy nhiệm khi vắng mặt: Trợ lý Giám đốc
- Yêu cầu về năng lực: tốt nghiệp đại học khối ngành kinh tế, có khả năng tổ chức nhân sự và làm kế toán.
- Nhiệm vụ:
 - Công tác tổ chức nhân sự:
 - + Xây dựng cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong Công ty.
 - + Phối hợp với các bộ phận lập kế hoạch tuyển dụng, phát triển và đào tạo đội ngũ giảng viên, lao động có trình độ chuyên môn đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Đề xuất và làm các thủ tục cử cán bộ nhân viên Công ty đi học các lớp nghiệp vụ theo quy định của Công ty.
- + Tổ chức thực hiện việc tuyển dụng, chuẩn bị các văn bản để Giám đốc ký các hợp đồng lao động.
- + Soạn thảo các văn bản về tổ chức, nhân sự do Giám đốc ban hành.
- + Quản lý, cập nhật hồ sơ, lý lịch nhân viên của Công ty.
- + Thực hiện việc điều động nhân sự theo yêu cầu của Giám đốc Công ty.
- + Thực hiện công tác khen thưởng, kỷ luật. Xây dựng chính sách và thực hiện các chính sách đối với người lao động.
- + Liên hệ với các cơ quan, đơn vị bên ngoài về chế độ, chính sách của người lao động.

➤ Công tác hành chính

- + Tiếp nhận và xử lý công văn đến, trình Giám đốc và chuyển các bộ phận liên quan để giải quyết, phân phối báo chí, tài liệu, văn bản cho các bộ phận. Gửi công văn của các bộ phận và của Công ty cho các bộ phận trong và ngoài Công ty.
- + Tổ chức lưu trữ các văn bản, tài liệu và thực hiện chức năng nhiệm vụ khác về công tác văn thư theo đúng quy định về văn thư, lưu trữ. Quản lý, sử dụng con dấu và các công văn giấy tờ của Công ty theo quy định của pháp luật.
- + Đánh máy, soạn thảo các văn bản cho Giám đốc. Photocopy, in ấn các loại văn bản, tài liệu phục vụ cho công tác chung của Công ty.
- + Cấp giấy giới thiệu, giấy đi đường cho cán bộ, nhân viên được cử đi công tác theo yêu cầu của Công ty.
- + Cấp các tài liệu: cadvisit của Công ty, thư ngỏ, tờ rơi, hướng dẫn sử dụng sản phẩm, ... các tài liệu cần thiết phục vụ cho các nhân viên toàn Công ty.
- + Ký xác nhận để nhận bưu phẩm, tiền qua bưu điện, ký và đóng dấu giấy đi đường cho khách đến công tác tại Công ty.
- + Lập lịch công tác tuần, phổ biến đến các bộ phận, theo dõi đơn đốc việc thực hiện lịch công tác này.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Tham gia xây dựng và triển khai kế hoạch ngắn hạn, dài hạn về đổi mới trang thiết bị kỹ thuật nhằm đảm bảo cơ sở vật chất kịp thời phục vụ cho công tác kinh doanh của công ty.
- + Quản lý tài sản của Công ty, tiến hành kiểm kê tài sản hàng năm. Định kỳ tổ chức kiểm tra, giám sát việc sử dụng trang thiết bị, máy móc và tài sản ở các bộ phận nhằm giảm thiểu việc sử dụng sai mục đích, sử dụng không đúng quy cách kỹ thuật, sử dụng lãng phí tài sản của Công ty.
- + Chủ trì phối hợp với các đơn vị lập kế hoạch và triển khai thực hiện việc bảo dưỡng, sửa chữa cơ sở vật chất của Công ty; thanh lý trang thiết bị cũ, hư hỏng hoặc không còn nhu cầu sử dụng. Đảm bảo các điều kiện về điện, nước, an toàn lao động, phòng chống cháy nổ... luôn ở trạng thái bình thường, phục vụ tốt các hoạt động của Công ty.
- + Quản lý việc sử dụng máy fax, điện thoại theo qui định của Công ty đảm bảo thông tin liên lạc thông suốt, hiệu quả, tiết kiệm.
- + Tổ chức và ghi chép các cuộc họp của Công ty.
- + Tổ chức lễ tân, tiếp khách hàng, đối tác của Công ty. Xây dựng phong cách làm việc chuyên nghiệp, từng bước xây dựng văn hóa riêng của Công ty tạo điều kiện phục vụ khách hàng tốt nhất.
- + Tổ chức công tác đối ngoại của Công ty với các cơ quan chức năng.
- + Xây dựng hệ thống các quy chế, quy định của Công ty và quản lý việc chấp hành các quy định đó.
- + Xây dựng, hoàn thiện và cải tiến các quy trình trong Công ty, giám sát việc thực hiện các quy trình đó, ngăn chặn sai sót trong khi làm việc.
- + Tổ chức thực hiện các quyết định, quy định của Giám đốc Công ty.
- + Lưu giữ, bảo mật tài liệu, bảo vệ tài sản Công ty.
- + Tham gia kiểm vật tư, phụ tùng, hàng hoá trong kho và tại các tổ theo định kỳ hoặc theo yêu cầu của Giám đốc;
- + Tham gia vệ sinh kho và vệ sinh văn phòng làm việc theo định kỳ;

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Thực hiện công việc kế toán khi nhân viên kế toán vắng mặt.
- + Chuẩn bị các tài liệu cho nhân viên ở các phòng ban: mẫu thư ngỏ, báo giá,... và những tài liệu liên quan khác.
- + Thực hiện các nhiệm vụ khác do sự phân công của Giám đốc.
- *Quyền hạn:*
 - + Được chủ động quan hệ với các cơ quan hữu quan và với khách hàng để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của phòng;
 - + Được đề nghị các phòng nghiệp vụ, các đơn vị cung cấp đầy đủ tình hình, tài liệu cần thiết có liên quan đến lĩnh vực chuyên môn của phòng;
 - + Được ký các văn bản và triển khai thực hiện các công việc theo phân cấp của Phòng và ủy quyền của Giám đốc Công ty;
 - + Được kiểm tra các đơn vị về công việc có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của phòng;
 - + Căn cứ vào khả năng, trình độ nghiệp vụ chuyên môn, nhân sự hiện có của phòng để phân công nhiệm vụ cho từng người phù hợp, phát huy hiệu quả công tác cao nhất. Được đề nghị về nhân sự của phòng.
- Công tác thủ quỹ
 - Nhiệm vụ:
 - ✓ Thực hiện các nghiệp vụ thu - chi tiền mặt:
 - ✓ Thực hiện nghiệp vụ Thu – Chi tiền mặt. Khi nhận được Phiếu thu, Phiếu chi do kế toán lập kèm theo chứng từ gốc, Thủ quỹ:
 - + Kiểm tra số tiền trên Phiếu thu, Phiếu chi với chứng từ gốc.
 - + Kiểm tra nội dung ghi trên Phiếu thu, Phiếu chi có phù hợp với chứng từ gốc.
 - + Kiểm tra ngày, tháng lập Phiếu thu, Phiếu chi và chữ ký của Giám đốc hoặc người được Giám đốc ủy quyền.
 - + Kiểm tra số tiền thu vào hoặc chi ra cho chính xác để nhập hoặc xuất quỹ tiền mặt.
 - + Cho người nộp tiền hoặc nhận tiền ký vào Phiếu thu hoặc Phiếu chi.
 - + Thủ quỹ ký vào Phiếu thu hoặc chi và giao cho người nhận hoặc nộp 1 liên.
 - + Căn cứ vào Phiếu thu hoặc Phiếu chi vào Sổ quỹ tiền mặt.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

+ Chuyển giao 01 liên còn lại của Phiếu thu hoặc Phiếu chi cho Kế toán.

✓ Quản lý tài mặt được giao và ghi chép các nghiệp vụ liên quan:

Hàng ngày:

+ Mở sổ quỹ tiền mặt.

+ Ghi chép hàng ngày liên tục trình tự phát sinh các khoản thu, chi quỹ tiền mặt và tính ra số tiền tồn quỹ tại mọi thời điểm đồng thời chịu trách nhiệm về số tồn quỹ và nội dung ghi trên Sổ quỹ tiền mặt.

+ Đối với những khoản chi từ 5.000.000 đồng (Năm triệu đồng chẵn) trở lên phải được sự đồng ý của Phó giám đốc.

+ Cuối ngày kiểm kê tồn quỹ thực tế, đối chiếu số liệu Sổ quỹ tiền mặt với Kế toán, ký vào Sổ quỹ tiền mặt và bàn giao tiền cho người quản lý .

+ Lưu giữ và bảo quản chứng từ thu chi và các chứng từ khác có liên quan.

4.3.2 Trợ lý giám đốc

- Báo cáo cho: Giám đốc

- Ủy quyền khi vắng mặt: Ủy cho cho bất cứ ai theo lệnh của Giám đốc.

- Yêu cầu về năng lực: Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành kinh tế.

- Nhiệm vụ:

+ Giúp Giám đốc duy trì hoạt động điều hành toàn bộ các mặt hoạt động của Công ty:

✓ Tổng hợp các báo cáo của các bộ phận, đưa ra đánh giá, nhận xét về tình hình hoạt động của Công ty, hỗ trợ Giám đốc ra các quyết định kịp thời, chính xác.

✓ Truyền đạt mệnh lệnh, chỉ dẫn từ Giám đốc đến các bộ phận. Giám sát các việc thực hiện mệnh lệnh, chỉ dẫn đó của các bộ phận.

✓ Hỗ trợ Giám đốc theo dõi công việc của các Trưởng phòng, các Trưởng bộ phận.

✓ Kiểm tra các văn bản, chứng từ từ các bộ phận khác chuyển đến trước khi trình Giám đốc phê duyệt.

+ Xây dựng chiến lược phát triển cho Công ty theo định hướng của Giám đốc:

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- ✓ Dự thảo chiến lược phát triển Công ty theo định hướng của Giám đốc.
- ✓ Trình Giám đốc xem xét.
- ✓ Thực hiện chỉnh sửa, bổ sung nội dung chiến lược nếu có.
- ✓ Hoàn thiện, công bố chiến lược tới toàn thể Công ty.
- + Giúp việc cho Giám đốc trong mối quan hệ đối nội, đối ngoại:
- ✓ Trợ giúp Giám đốc duy trì các mối quan hệ với nhà cung cấp, khách hàng, đảm bảo thông tin được cập nhật thường xuyên.
- ✓ Sắp xếp lịch làm việc của Giám đốc, hỗ trợ Giám đốc quản lý và kiểm soát công việc theo lịch trình sắp xếp.
- + Chuẩn bị các cuộc họp do Ban Giám đốc triệu tập:
- ✓ Thông báo nội dung và thành phần cuộc họp.
- ✓ Sắp xếp cuộc họp, tham dự cuộc họp cùng Giám đốc.
- ✓ Làm thư ký, ghi chép biên bản và soạn thảo các văn bản liên quan đến kết quả cuộc họp theo yêu cầu của Giám đốc.
- + Tổ chức các công việc chuẩn bị cho các chuyến công tác của Giám đốc.
- + Quản lý giấy tờ, tài liệu của Phòng Giám đốc.
- + Thực hiện các công việc khác theo sự chỉ đạo của Giám đốc.
- Quyền hạn:
- + Đề nghị các Phòng ban/Bộ phận chỉnh sửa các văn bản, giấy tờ theo đúng quy chuẩn, quy định trước khi trình Giám đốc.
- + Đề nghị các bộ phận triển khai các công việc theo kế hoạch của Công ty.
- + Được cung cấp các trang thiết bị phục vụ cho công việc.

4.3.3 Cán bộ lập kế hoạch

- Báo cáo cho: Giám đốc
- Ủy quyền khi vắng mặt: Ủy quyền theo lệnh của Giám đốc.
- Yêu cầu năng lực: Tốt nghiệp đại học trở lên khối kinh tế.
- Trách nhiệm:

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- + Định kỳ, xây dựng kế hoạch tổng thể cho công ty.
- ✓ Nhận và duyệt kế hoạch tiêu thụ sản phẩm từ nhân viên marketing.
- ✓ Chuyển kế hoạch tiêu thụ sản phẩm cho trưởng bộ phận khác (bộ phận dịch vụ, nhân sự, tài chính - kế toán) để làm căn cứ lập kế hoạch cho từng bộ phận.
- ✓ Tổng hợp kế hoạch của các bộ phận, xây dựng kế hoạch tổng thể cho toàn công ty.
- + Trình duyệt và công bố kế hoạch Công ty:
 - ✓ Trình giám đốc phê duyệt kế hoạch đã xây dựng.
 - ✓ Công bố nội dung kế hoạch ra toàn công ty.
- + Theo dõi, điều chỉnh việc thực hiện kế hoạch:
 - ✓ Thường xuyên tổng hợp thông tin về tình hình thực hiện kế hoạch của các bộ phận.
 - ✓ Báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch của các bộ phận và công ty cho Giám đốc.
 - ✓ Thực hiện những điều chỉnh cần thiết theo sự chỉ đạo của giám đốc và sự thống nhất của các trưởng bộ phận để đảm bảo thực hiện đúng kế hoạch đề ra.
- + Lập báo cáo tổng kết việc thực hiện kế hoạch:
 - ✓ Các chỉ tiêu đã đề ra trong kế hoạch.
 - ✓ Kết quả thực hiện các chỉ tiêu đó.
 - ✓ Đánh giá, rút kinh nghiệm về quá trình lập, thực hiện, kiểm soát kế hoạch.
- + Chuyển bị cho việc xây dựng kế hoạch tiếp theo.
- Quyền hạn:
 - + Yêu cầu các bộ phận cung cấp các thông tin trung thực, chính xác để phục vụ công việc lập kế hoạch.
 - + Yêu cầu các bộ phận phòng ban báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch.

Nhận thấy: Bản mô tả công việc của từng vị trí trong Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm rất rõ, cụ thể và chi tiết. Khác với bản mô tả công việc trước đây, mô tả công việc mới giúp nhân viên giảm được áp lực khi làm việc, dễ áp dụng khi thực hiện, giảm độ sai sót khi truyền đạt thông tin giữa các bộ phận, phòng ban. Tạo ra sự chuyên môn hóa công việc dẫn đến nhiệm vụ đơn giản. Giảm khả năng sai sót

trong thực hiện công việc. Ban lãnh đạo dễ kiểm soát nhân viên thông qua bản mô tả công việc để đánh giá thành tích làm việc của nhân viên.

4.4 Xây dựng quy trình làm việc tại các bộ phận, phòng ban trong Công ty Phúc Lâm

4.4.1 Quy trình dịch vụ tổng hợp

Quy trình dịch vụ tổng hợp bao gồm 04 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Tiếp nhận xe. Phân loại xe bảo hiểm và xe ngoài bảo hiểm

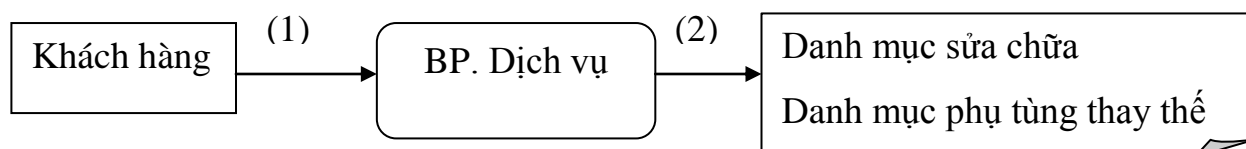
Giai đoạn 2: Lựa chọn nhà cung cấp, lập báo giá sửa chữa

Giai đoạn 3: Đàm phán giá với khách hàng, tiến hành sửa chữa, đặt mua phụ tùng

Giai đoạn 4: Xe đã hoàn thiện, thực hiện thanh toán, bàn giao xe cho khách

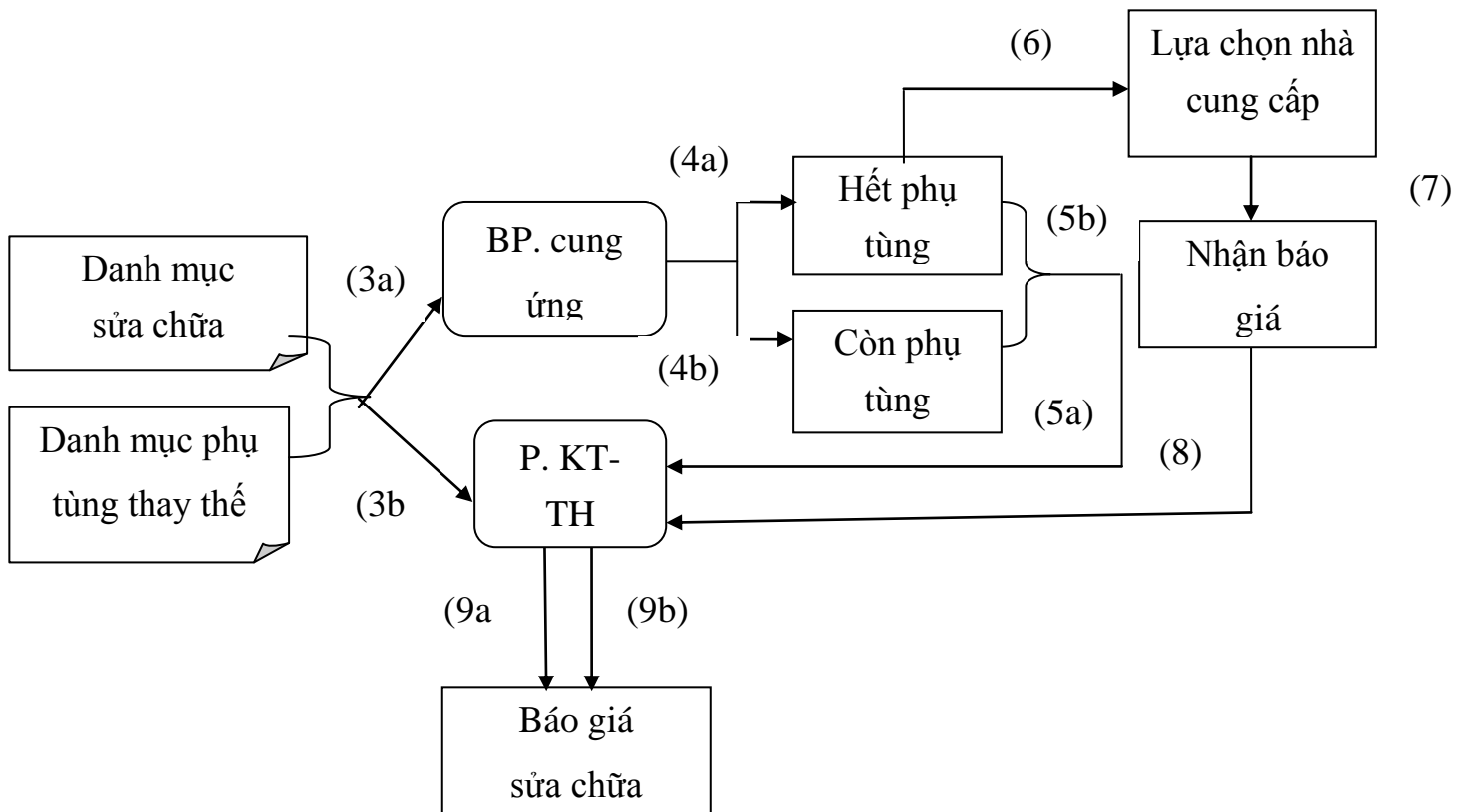
❖ Diễn giải các giai đoạn

* *Giai đoạn 1: Tiếp nhận xe. Phân loại xe bảo hiểm và xe ngoài bảo hiểm:*



Tiếp nhận xe: Nhân viên Trưởng/ Phó bộ phận dịch vụ tiếp nhận xe (1), phân loại xe bảo hiểm và xe ngoài bảo hiểm, kiểm tra tình trạng hiện thời của xe, lập danh mục sửa chữa, danh mục phụ tùng vào Phiếu yêu cầu sửa chữa (2)=> Chuyển sang giai đoạn 2.

* *Giai đoạn 2: Lựa chọn nhà cung cấp, lập báo giá sửa chữa:*



Từ danh mục sửa chữa, danh mục phụ tùng thay thế vào Phiếu yêu cầu sửa chữa (PYCSC) chuyển đồng thời đến Bộ phận cung ứng (3a) và P. KT- TH (3b).

Bộ phận cung ứng kiểm tra phụ tùng trong kho, hết phụ tùng hoặc còn phụ tùng trong kho đều phải thông báo đến P. KT – TH.

Trường hợp phụ tùng trong kho còn (5a), chuyển sang (9a) lập báo giá sửa chữa.

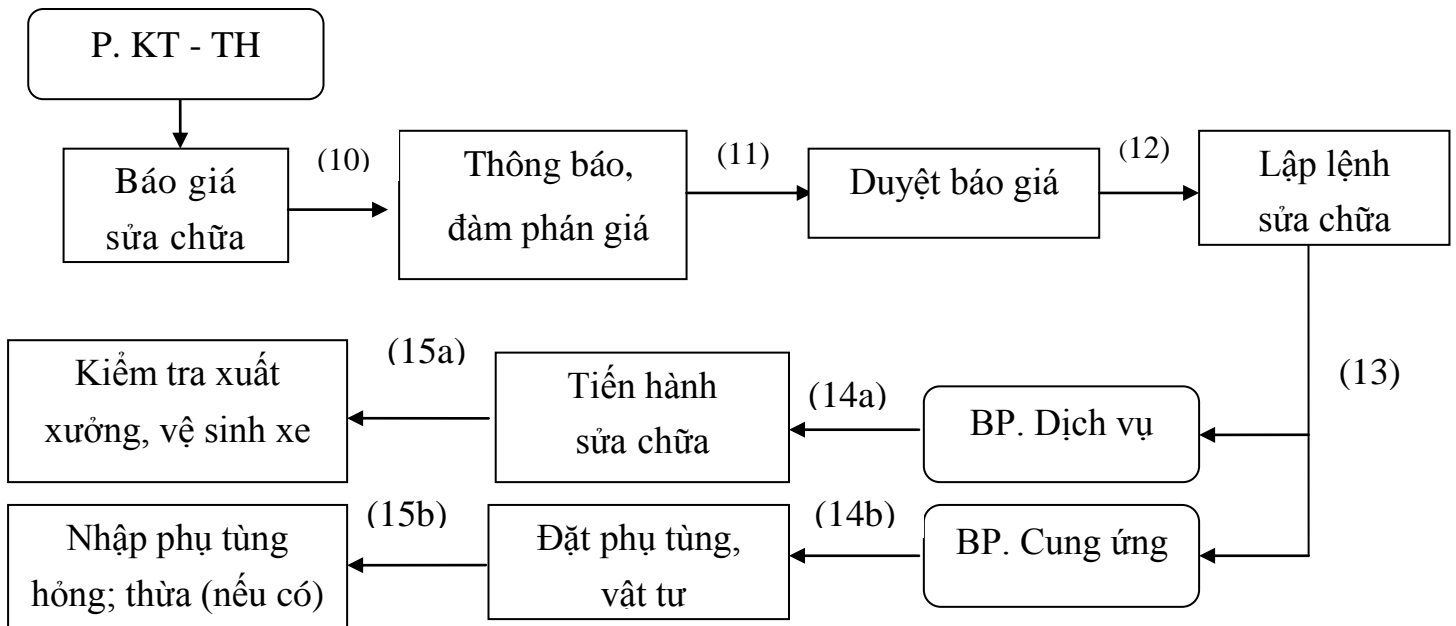
Trường hợp hết phụ tùng (5b), nhân viên đặt phụ tùng liên hệ, lựa chọn nhà cung cấp (theo tiêu chuẩn lựa chọn nhà cung cấp trong quy trình mua hàng và đánh giá nhà cung cấp) (6), nhận báo giá (7).

Báo giá nhà cung cấp gửi về, nhân viên đặt phụ tùng chuyển báo giá đến P. KT – TH (theo giá đầu vào) (8).

P. KT – TH lập báo giá sửa chữa (9) => chuyển sang giai đoạn 3.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

* *Giai đoạn 3: Đàm phán giá với khách hàng, tiến hành sửa chữa, đặt mua phụ tùng:*



P. KT – TH từ báo giá sửa chữa, thông báo, đàm phán giá với khách hàng (10).

Khách hàng duyệt báo giá (11), P. KT – TH lập lệnh sửa chữa (12).

Lệnh sửa chữa được chuyển đến Bộ phận dịch vụ và thông báo đến cho nhân viên đặt phụ tùng (13).

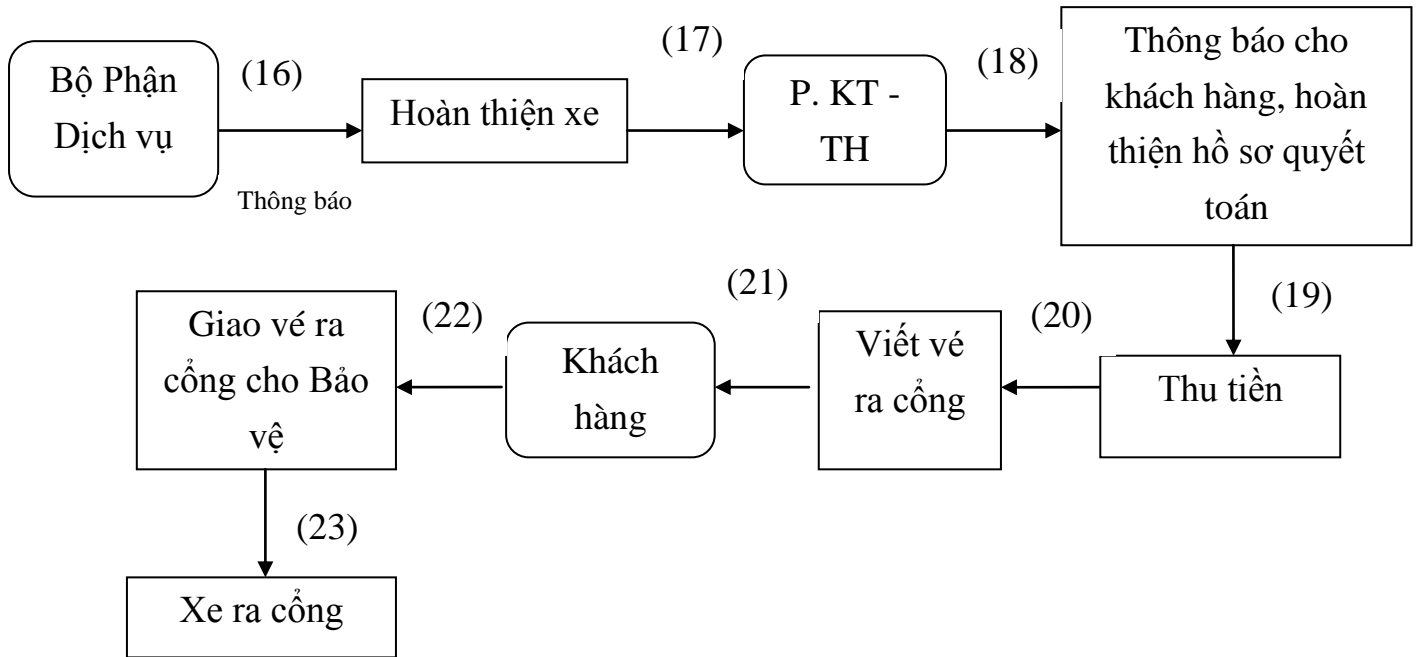
Bộ phận dịch vụ nhận Lệnh sửa chữa tiến hành phân công các tổ liên quan tiến hành sửa chữa (14a).

Nhân viên đặt phụ tùng nhận thông báo đặt phụ tùng theo Phiếu yêu cầu sửa chữa liên hệ với nhà cung cấp đặt phụ tùng (14b).

Xe đã hoàn thiện sửa chữa, Trưởng/ Phó bộ phận dịch vụ kiểm tra tổng thể xe trước khi xuất xưởng, rồi chuyển sang khu vực rửa xe (15a).

Bộ phận cung ứng nhận lại phụ tùng hỏng, thừa từ Bộ phận dịch vụ (15b) (yêu cầu phụ tùng hỏng của xe bảo hiểm phải nhập kho để bảo giao cho Công ty bảo hiểm).

* *Giai đoạn 4: Xe đã hoàn thiện, thực hiện thanh toán, bàn giao xe cho khách:*



Xe đã hoàn thiện: Bộ phận dịch vụ thông báo đến P. KT – TH (16) xe đã hoàn thiện (17). P. KT- TH thông báo cho khách hàng, hoàn thiện hồ sơ quyết toán (18).

Thu tiền của khách hàng (19), viết vé ra cổng (20) giao cho khách hàng (21), khách hàng giao cho Bảo vệ vé ra cổng (22) để đưa xe ra khỏi cổng (23).

Nhận xét: Quy trình dịch vụ tổng hợp với mô hình khép kín, đó là sự kết nối giữa các đầu công việc, giữa các nhân viên trong các bộ phận, phòng ban thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của mình. Quy trình đã thể hiện rõ đầu mục các công việc trọng tâm. Nhân viên sẽ có cái nhìn tổng quan về quy trình và các công việc cần phải làm. Với quy trình được thiết kế đơn giản, dễ hiểu, dễ áp dụng sẽ tạo cho nhân viên cũng như khách hàng sẽ nắm bắt được rõ hơn, đầy đủ hơn nội dung các bước thực hiện trong quy trình. Từ đó, Giám đốc nắm được toàn bộ hoạt động của Công ty để kiểm tra và phát hiện sai sót trong từng khâu, đánh giá sát thực tế công việc của nhân viên. Nhân viên sẽ thấy thoải mái khi làm việc với một quy trình gọn nhẹ, khoa học và hiệu quả.

4.4.2 Quy trình giải quyết xe bảo hiểm

❖ Mục đích

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Quy trình này lập ra nhằm thống nhất phương pháp và cách thức tiến hành tiếp nhận xe bảo hiểm.

❖ **Nhân viên thực hiện**

Nhân viên tiếp nhận xe bảo hiểm.

❖ **Phạm vi áp dụng**

Toàn Công ty.

❖ **Nội dung quy trình**

➤ **Sơ đồ quy trình**

Bước c/v	Người thực hiện	Nội dung công việc	Biểu mẫu/ hồ sơ
1	Trưởng/ Phó.BP dịch vụ; NV giải quyết xe BH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Tiếp nhận xe bảo hiểm</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	
2	Trưởng/ Phó.BP dịch vụ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Danh mục sửa chữa Danh mục phụ tùng thay thế </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	PY CSC
3	Thủ kho; nhân viên đặt phụ tùng	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Kiểm tra vật tư- phụ tùng; yêu cầu nhà cung cấp báo giá </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	
4	NV giải quyết xe BH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Gửi báo giá đến bảo hiểm; thu thập giấy tờ liên quan đối với từng CTBH </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	
5	NV giải quyết xe BH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Đàm phán với CTBH, làm báo giá mới, lập Lệnh sửa chữa </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	BG SC, LSC
6	Công nhân liên quan, nhân viên	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Tiến hành sửa chữa; đặt phụ tùng </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

	đặt phụ tùng		
7	NV giải quyết xe BH	↓ Quyết toán với khách hàng	QT SC
8	NV giải quyết xe BH	↓ Tổng hợp HSBH	HS BH
9	NV giải quyết xe BH	↓ Lưu HSHB	

➤ **Diễn giải**

Bước 1: Tiếp nhận xe bảo hiểm

Xe vào Công ty, Trường/ Phó bộ phận dịch vụ tiếp nhận xe, kiểm tra tình trạng hiện thời của xe; thông báo cho Nhân viên giải quyết xe bảo hiểm. Nhân viên giải quyết xe BH xem xét xe của bảo hiểm nào, thời hạn của bảo hiểm còn hiệu lực không. Nếu hết hiệu lực của bảo hiểm thì không được hưởng bảo hiểm.

- Nếu xe do Nhân viên bảo hiểm đưa xe xuống thì yêu cầu Nhân viên bảo hiểm đưa biên bản giám định xe.
- Nếu xe do chủ xe đưa xuống (đã được bảo hiểm giám định) thì yêu cầu chủ xe đưa biên bản giám định xe.
- Nếu xe chưa được giám định thì gọi điện tới Công ty bảo hiểm yêu cầu nhân viên bảo hiểm xuống giám định xe:
 - + Trường hợp Công ty bảo hiểm yêu cầu đưa xe về Công ty bảo hiểm để giám định thì thông báo với chủ xe.
 - + Trường hợp Công ty bảo hiểm nhờ chụp ảnh và thu thập hồ sơ bảo hiểm thì chụp 01 ảnh đầu xe, 01 ảnh cuối xe, 01 ảnh số khung xe và phần thiệt hại của xe (chú ý ảnh chụp đưa lên máy tính phải rõ nét phần thiệt hại).

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Bước 2: Danh mục sửa chữa, danh mục phụ tùng thay thế

- Trường/ Phó bộ phận dịch vụ tiếp nhận xe, lập danh mục cần sửa chữa, danh mục phụ tùng thay thế vào Phiếu yêu cầu sửa chữa (**PYCSC**) chuyển đồng thời đến P. KT - TH và Bộ phận cung ứng.
- Bộ phận cung ứng nhận danh mục phụ tùng thay thế tiến hành kiểm tra phụ tùng trong kho.
- Nhân viên giải quyết xe BH cập nhật danh mục sửa chữa, danh mục phụ tùng thay thế vào Báo giá sửa chữa (có sẵn trong máy tính).

Bước 3: Kiểm tra phụ tùng, vật tư trong kho

- Thủ kho kiểm tra phụ tùng trong kho có đủ để thay thế ngay cho khách hàng không.
- Nếu hết phụ tùng: Nhân viên đặt phụ tùng tiến hành đánh giá, xem xét, lựa chọn nhà cung cấp (theo tiêu chuẩn lựa chọn nhà cung cấp trong Quy trình mua hàng và đánh giá nhà cung cấp). Lựa chọn được nhà cung cấp cuối cùng, yêu cầu báo giá phụ tùng.
- Nhà cung cấp gửi Báo giá phụ tùng, nhân viên đặt phụ tùng thông báo (bằng điện thoại hoặc in ra) cho Nhân viên giải quyết xe bảo hiểm.

Bước 4: Gửi báo giá đến Công ty Bảo hiểm

Căn cứ vào báo giá của nhà cung cấp do nhân viên đặt phụ tùng chuyển đến (theo giá đầu vào), Nhân viên giải quyết xe bảo hiểm (đã điền đầy đủ giá) gửi fax báo giá (theo giá đầu ra của Công ty quy định) (**BGSC**); các giấy tờ liên quan đối với từng Công ty Bảo hiểm (theo yêu cầu của từng Công ty Bảo hiểm) (có phụ lục kèm theo). Thông báo cho Công ty Bảo hiểm biết giá đã được gửi đi, yêu cầu Nhân viên bảo hiểm fax bản duyệt báo giá.

Bước 5: Đàm phán với Công ty Bảo hiểm, đưa ra báo giá mới

Công ty Bảo hiểm không chấp nhận giá Công ty đưa ra thì nhân viên giải quyết xe BH đàm phán để đưa ra mức giá hợp lý. Trường hợp, giá bên Công ty Bảo hiểm đưa ra thấp hơn giá mức giá Công ty fax gửi, nhân viên giải quyết xe BH gọi điện hỏi Nhân viên đặt phụ tùng có thể giảm giá được không. Nếu giá giảm được thì thông báo giá mới đến Công ty bảo hiểm. Nếu giá không giảm được thì từ chối không sửa chữa.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Bước 6: Tiến hành sửa chữa, đặt phụ tùng

Nhân viên giải quyết xe BH thống nhất được giá cuối cùng với Công ty Bảo hiểm, Nhân viên giải quyết xe BH, lập Lệnh sửa chữa (LSC) mang ra đầu xe để theo biển số xe và thông báo cho Nhân viên đặt phụ tùng tiến hành đặt phụ tùng theo Phiếu yêu cầu sửa chữa.

Tổ trưởng các tổ nhìn Lệnh sửa chữa tiến hành phân công thợ trong tổ sửa chữa.

Trong quá trình sửa chữa, nếu có phát sinh chi phí sửa chữa, phần sửa chữa mới, Trưởng/ Phó bộ phận gửi đến P. KT - TH. Nhân viên giải quyết xe BH làm báo giá mới, và thông báo, đàm phán giá mới với Công ty bảo hiểm:

- Nếu Công ty bảo hiểm đồng ý sửa chữa thêm, Nhân viên giải quyết xe BH thông báo đến Bộ phận dịch vụ tiến hành sửa chữa phát sinh mới.
- Nếu Công ty bảo hiểm không đồng ý sửa chữa thêm, nhân viên giải quyết xe BH thông báo đến Bộ phận dịch vụ không tiến hành sửa chữa phát sinh thêm.

Bước 7: Quyết toán với khách hàng

Xe đã hoàn thiện, Bộ phận dịch vụ thông báo đến Nhân viên giải quyết xe BH. Nhân viên giải quyết xe BH thông báo cho khách hàng đến nhận xe và làm quyết toán sửa chữa (QTSC).

Nhân viên giải quyết xe BH thông báo đến Công ty bảo hiểm xe đã hoàn thiện xong và yêu cầu Công ty bảo hiểm hoàn thiện hồ sơ bảo hiểm trong thời gian sớm nhất.

Nhân viên giải quyết xe BH thu thập đầy đủ thủ tục hồ sơ của từng Công ty Bảo hiểm (phụ lục kèm theo), giấy tờ liên quan của khách hàng nếu bảo hiểm yêu cầu (đối với xe có bảo lãnh hoặc xe do Công ty bán bảo hiểm) (phụ lục đính kèm).

Đối với xe không có bảo lãnh, nhân viên giải quyết xe BH làm quyết toán thu tiền và giao giấy tờ liên quan cho khách hàng (phụ lục đính kèm).

Thu tiền phần làm ngoài của khách.

Viết hoá đơn cho khách hàng nếu khách hàng yêu cầu.

Viết vé ra công giao cho khách hàng.

Bước 8: Tổng hợp HSBH

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Yêu cầu Công ty bảo hiểm hoàn thiện đầy đủ hồ sơ bảo hiểm.

Hồ sơ bảo hiểm bao gồm:

- Phôtô đăng ký xe;
- Phôtô giấy phép lái xe (còn hạn sử dụng);
- Phôtô số kiểm định (Chứng nhận kiểm định an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường);
- Phôtô giấy chứng nhận bảo hiểm (hạn bảo hiểm và mức bồi thường);
- Phôtô chứng minh của chủ xe;
- Phôtô chứng minh của lái xe;

Tùy từng loại bảo hiểm mà yêu cầu những loại giấy tờ liên quan trên.

Nhân viên giải quyết xe BH tập hợp đầy đủ giấy tờ liên quan đến công nợ của bảo hiểm chuyển cho Kế toán công nợ.

Chuyển tiền thu được từ phần làm ngoài bảo hiểm cho Thủ quỹ.

Bước 9: Lưu HSBH

Nhân viên giải quyết xe BH lưu giữ Hồ sơ bảo hiểm đối với từng Công ty Bảo hiểm, chứng từ biểu mẫu liên quan đến quy trình tiếp nhận xe bảo hiểm.

❖ **Hồ sơ và biểu mẫu**

Tên hồ sơ/biểu mẫu	Mã số	Thời gian lưu
Phiếu yêu cầu sửa chữa	PYCSC	10 năm
Báo giá sửa chữa	BGSC	10 năm
Lệnh sửa chữa	LSC	10 năm
Hồ sơ bảo hiểm	HSBH	10 năm
Quyết toán sửa chữa	QTSC	10 năm

Đánh giá: Quy trình tiếp nhận xe bảo hiểm là quy trình được bổ sung vào quy trình còn thiếu của Công ty Phúc Lâm. Quy trình tiếp nhận xe thể hiện cụ thể, chi tiết, rõ ràng các bước thực hiện công việc tiếp nhận xe bảo hiểm cho đến khi xe được hoàn thiện bảo giao cho khách hàng. Quy trình đã chỉ ra rằng, với mỗi đầu công việc có người chuyên môn thuộc đúng chức năng, nhiệm vụ đảm nhiệm công

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

việc. Công việc đã có sự chuyển giao giữa các bộ phận. Quy trình hạn chế những rủi ro khi chưa đưa quy trình vào áp dụng, giảm thiểu chi phí quản lý doanh nghiệp.

4.4.3 Quy trình chăm sóc khách hàng

❖ Mục đích

- Thống nhất các bước thực hiện công việc chăm sóc khách hàng theo kế hoạch của Công ty.
- Quản lý, kiểm soát mọi nghiệp vụ liên quan đến chăm sóc khách hàng.

❖ Phạm vi áp dụng

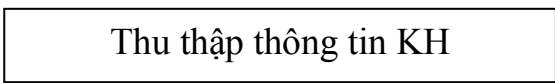
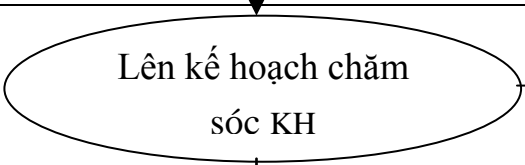
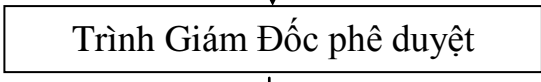
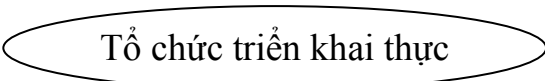
Toàn Công ty.

❖ Đối tượng áp dụng

Nhân viên chăm sóc khách hàng – Bộ phận Marketing.

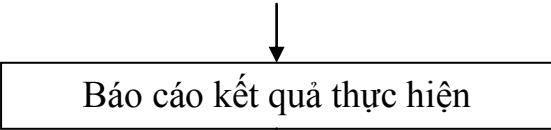
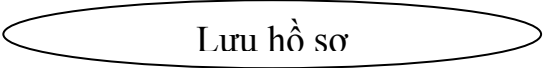
❖ Quy trình

✓ Sơ đồ quy trình

Bước công việc	Người thực hiện	Nội dung công việc	Biểu mẫu/hồ sơ
1	Nhân viên Marketing		PYCSC THTTKH
2	Nhân viên Marketing		LBDĐK
3	Giám đốc		
4	Nhân viên Marketing		DSGĐT

↓

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

5	Nhân viên Marketing		
6	Nhân viên Marketing		

✓ *Mô tả quy trình*

Bước 1: Thu thập thông tin khách hàng

Từ “Phiếu yêu cầu sửa chữa” (PYCSC) nhân viên Marketing tập hợp danh sách khách hàng vào “Bảng tổng hợp thông tin khách hàng”, điền đầy đủ các thông tin theo biểu mẫu (BTHTTKH). Sau đó phân loại danh sách khách hàng thành các nhóm khách hàng:

- Khách hàng là những Salon ô tô.
- Khách hàng là những đơn vị hành chính sự nghiệp.
- Khách hàng cá nhân.

Bước 2: Lên kế hoạch chăm sóc khách hàng

Lựa chọn hình thức chăm sóc khách hàng:

Hình thức chăm sóc khách hàng thường xuyên:

- Gọi điện hỏi thăm khách hàng về tình hình xe sau khi sửa chữa bảo dưỡng từ 3-5 ngày;
- Căn cứ vào lịch bảo dưỡng sửa chữa định kỳ (LBDDK) nhân viên Marketing gọi điện nhắc khách hàng khi đến lịch bảo dưỡng/ sửa chữa định kỳ;
- Định kỳ gửi “Phiếu ý kiến khách hàng về dịch vụ”;
- Tặng quà nhân dịp ngày kỉ niệm thành lập Công ty đối với khách hàng là các Salon ô tô, các công ty và các đơn vị hành chính sự nghiệp;

Hình thức chăm sóc khách hàng không thường xuyên tùy theo mục tiêu của Công ty theo từng giai đoạn:

- Tặng phiếu giảm giá bảo dưỡng/ sửa chữa máy, gầm cho khách hàng;

- Tặng phiếu giảm giá công bảo dưỡng/ sửa chữa;
- Tặng phiếu thay dầu miễn phí;

a. Với các hình thức chăm sóc khách hàng thường xuyên:

Hàng tháng nhân viên Marketing lên kế hoạch chăm sóc khách hàng đến lịch bảo dưỡng trong đó có đính kèm danh sách khách hàng. Danh sách được lập theo biểu mẫu (DSKHGD).

Căn cứ vào danh sách khách hàng đó, nhân viên Marketing sẽ lên lịch gọi điện cho khách hàng.

b. Với các hình thức chăm sóc khách hàng không thường xuyên:

Nhân viên Marketing căn cứ vào chiến lược, mục tiêu của Công ty để lên kế hoạch chăm sóc khách hàng theo các hình thức như trên.

Bước 3. Trình Giám đốc phê duyệt

Sau khi lên kế hoạch chăm sóc khách hàng nhân viên Marketing trình Trưởng phòng Kế toán - tổng hợp xem xét, nếu thấy hợp lý thì Trưởng phòng kế toán - tổng hợp ký và chuyển Giám đốc xem xét ký duyệt.

Bước 4: Tổ chức triển khai

Sau khi được Giám đốc phê duyệt thì nhân viên Marketing triển khai các công việc phải làm và phân công nhân sự.

Đối với các công việc chăm sóc khách hàng thông qua “ Phiếu ý kiến khách hàng” và gọi điện hỏi thăm tình hình xe sau 3 – 5 ngày, khi tiếp nhận ý kiến, khiếu nại của khách hàng, nhân viên Marketing thực hiện theo quy trình giải quyết thông tin khiếu nại của Khách hàng.

Bước 5. Báo cáo kết quả công việc.

a. Đối với các công việc chăm sóc khách hàng thường xuyên.

Cuối ngày làm việc nhân viên Marketing tổng hợp danh sách các khách hàng đã gọi điện trong ngày cho Trưởng phòng kế toán – tổng hợp.

Cuối mỗi tháng cần có bản tổng hợp danh sách khách hàng đã gọi điện theo hình thức chăm sóc khách hàng thường xuyên và bảng tổng hợp trong số những khách

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

hàng gọi điện trong tháng theo hình thức gọi điện nhắc lịch thay dầu bảo dưỡng đến Công ty thay dầu theo đúng lịch.

b. Đối với các hình thức chăm sóc khách hàng không thường xuyên

Cuối mỗi lần chăm sóc khách hàng không thường xuyên nhân viên Marketing làm báo cáo tổng hợp gửi cho Trường phòng kế toán – tổng hợp và trình Giám đốc xem xét.

Bước 6. Lưu hồ sơ

Các tài liệu liên quan đến quy trình chăm sóc khách hàng nhân viên Marketing lưu lại toàn bộ bằng cả File cứng, File mềm và bảo đảm không mất mát, hư hỏng, thất lạc.

❖ Hồ sơ và biểu mẫu

Tên hồ sơ/biểu mẫu	Mã số	Thời gian lưu
Phiếu yêu cầu sửa chữa	PYCSC	10 năm
Bảng tổng hợp thông tin khách hàng	THTTKH	10 năm
Danh sách khách hàng gọi điện tháng	DSKHĐT	10 năm
Lịch bảo dưỡng sửa chữa định kỳ	LBĐDK	10 năm

Đánh giá: Nhìn vào quy trình chăm sóc khách hàng mới so với quy trình chăm sóc khách hàng cũ mà Công ty Phúc Lâm đang áp dụng em nhận thấy quy trình mới đẹp về hình thức, dễ nhìn, dễ hiểu, thông qua đó ta có thể hình dung được công việc chăm sóc khách hàng cần phải làm, với mục đích rõ ràng là giữ chân khách hàng hiện tại, tìm kiếm khách hàng tương lai. Quy trình thể hiện tính chuyên nghiệp trong việc tiếp cận thị trường thông qua phiếu khảo sát giúp nhân viên quản lý và lưu trữ thông tin khách hàng tốt hơn.

4.4.4 Quy trình thu hồi công nợ

❖ Mục đích

Quy trình này lập ra nhằm thống nhất phương pháp và cách thức tiến hành đối chiếu công nợ với khách hàng.

❖ Phạm vi áp dụng

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Toàn Công ty.

❖ Đối tượng áp dụng

- Nhân viên phòng kế toán – tổng hợp.
- Nhân viên bộ phận cung ứng.

❖ Quy trình

✓ Sơ đồ quy trình

Bước c/v	Người thực hiện	Nội dung công việc	Biểu mẫu/ hồ sơ
1	Kế toán công nợ, Kế toán tổng hợp	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Nhận; kiểm tra; đối chiếu sổ</div>	
2	Kế toán công nợ, Khách hàng	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Đối chiếu công nợ với khách hàng</div>	CC 01
3	Kế toán công nợ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Hẹn lịch thanh toán</div>	
4	Kế toán công nợ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Thu tiền</div>	
5	Kế toán công nợ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Chuyển tiền cho Thủ quỹ</div>	
6	Kế toán công nợ, KT TH, thủ quỹ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Cập nhật số liệu</div>	
7	Kế toán công nợ; Thủ quỹ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Lưu chứng từ</div>	

✓ *Mô tả quy trình*

Bước 1: Nhận; kiểm tra; đối chiếu sổ

Cuối ngày, nhân viên tiếp nhận xe bảo hiểm; nhân viên tiếp nhận xe ngoài bảo hiểm chuyển Quyết toán nợ của Công ty bảo hiểm; khách hàng của Công ty bảo hiểm (đối với bảo hiểm không bảo lãnh); khách lẻ (đối với xe ngoài bảo hiểm) cho Kế toán công nợ. Kế toán công nợ tập hợp vào “Sổ chi tiết thanh toán với người mua (người bán)” (S31- DN), sau đó chuyển lại cho Kế toán tổng hợp vào “Sổ tổng hợp công nợ” (S13B – DNN).

Cuối mỗi tuần Kế toán công nợ và Kế toán tổng hợp đối chiếu số liệu, thông tin của “Sổ chi tiết thanh toán với người mua (người bán)” và “Sổ tổng hợp công nợ”.

Bước 2: Thông báo và đối chiếu công nợ

Sau khi, Kế toán công nợ và Kế toán tổng hợp đã khớp số liệu ở bước 1, Kế toán công nợ thông báo công nợ đến khách hàng:

- Đối với từng Công ty bảo hiểm căn cứ vào thời gian mà Công ty bảo hiểm định ngày đối chiếu công nợ với Công ty (thông thường vào ngày 15 hàng tháng), Kế toán công nợ gửi qua Fax, gọi điện, thông báo trực tiếp hoặc gửi email đến cho Công ty bảo hiểm bảng công nợ của tháng; bảng đối chiếu công nợ (CC 01); quyết toán của từng khách hàng. Yêu cầu Công ty bảo hiểm ký xác nhận và fax trả lại.
- Đối với khách hàng của Công ty bảo hiểm (bảo hiểm không bảo lãnh) và khách lẻ, Kế toán công nợ gọi điện trực tiếp đối chiếu công nợ với khách hàng, thông báo số công nợ của khách hàng.

Trong quá trình đối chiếu công nợ không khớp với khách hàng, Kế toán có trách nhiệm giải trình và cùng kiểm tra lại công nợ với khách hàng.

Trường hợp công nợ với khách hàng đã khớp, Kế toán công nợ yêu cầu khách hàng xác nhận vào bản đối chiếu công nợ với khách hàng, mỗi bên giữ 01 bản và hẹn ngày thanh toán đến khách hàng.

Bước 3: Hẹn lịch thanh toán

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Trước thời gian thanh toán 2 ngày trở lên (thông thường từ 2- 3 ngày), Kế toán công nợ hẹn lịch thanh toán với khách hàng qua điện thoại, Fax, email hoặc trực tiếp.

Bước 4: Thu tiền

- Trường hợp thu được tiền bằng:
- + Tiền mặt: Kế toán công nợ cầm phiếu xác nhận hoặc phiếu chi của khách hàng mang về công ty.
- + Bằng tiền gửi ngân hàng: nhận tờ ủy nhiệm từ ngân hàng.
- Trường hợp không thu được tiền: đề nghị khách hàng ký hẹn ngày thanh toán.

Bước 5: Chuyển tiền cho thủ quỹ

Thu được tiền, Kế toán công nợ chuyển tiền ngay về Công ty trong thời gian sớm nhất. Kế toán tổng hợp viết Phiếu thu chuyển cho Thủ quỹ. Kế toán công nợ nộp tiền cho Thủ quỹ.

Bước 6: Cập nhật số liệu

Căn cứ vào chứng từ cập nhật nghiệp vụ kinh tế phát sinh vào Hệ thống sổ sách Kế toán:

- + Kế toán công nợ: vào sổ chi tiết thanh toán với người mua (người bán).
- + Kế toán tổng hợp: vào sổ tổng hợp công nợ, sổ tiền gửi ngân hàng, sổ quỹ tiền mặt.
- + Thủ quỹ: vào sổ quỹ tiền mặt.

Bước 7: Lưu chứng từ

Sau khi nhập sổ sách Kế toán công nợ, Thủ quỹ có trách nhiệm lưu trữ chứng từ liên quan.

❖ Hồ sơ và biểu mẫu

Tên hồ sơ/biểu mẫu	Mã số	Thời gian lưu
Biên bản đối chiếu công nợ khách hàng	CC 01	10 năm
Sổ chi tiết thanh toán với người mua (người bán)	S31 - DN	10 năm
Sổ tổng hợp công nợ	S13B - DNN	10 năm
Sổ tiền gửi ngân hàng	S08 - DN	10 năm
Sổ quỹ tiền mặt	S07 - DN	10 năm

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Đánh giá: Quy trình thu hồi công nợ hiện nay Phúc Lâm chưa có và được xây dựng mới đưa vào áp dụng. Quy trình thể hiện các bước thực hiện công việc thu hồi công nợ của khách hàng mà trước đây Công ty Phúc Lâm chưa từng làm. Quy trình đã thúc đẩy hoạt động thu hồi công nợ của khách hàng đặc biệt là các công ty bảo hiểm. Cách quản lý khách hàng khoa học hơn thông qua sổ sách, giấy tờ

4.4.5 Quy trình thu tiền mặt

❖ Mục đích

- Quy định thống nhất trình tự thu tiền mặt của Công ty.
- Tăng cường công tác quản lý tiền mặt nhằm sử dụng tiền vốn đúng mục đích, đúng công việc.

❖ Phạm vi áp dụng

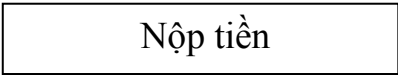
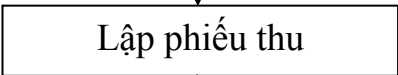
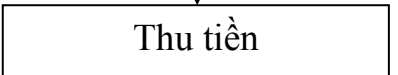
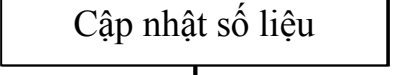
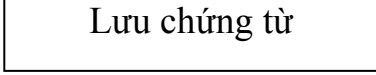
Toàn Công ty.

❖ Đối tượng áp dụng

Các bộ phận, phòng ban trong Công ty.

❖ Quy trình

✓ Sơ đồ quy trình

Bước c/v	Người thực hiện	Nội dung công việc	Biểu mẫu/ hồ sơ
1	Người nộp tiền		
2	Kế toán tổng hợp		01-TT
3	Thủ quỹ		
4	Thủ quỹ, Kế toán tổng hợp		07-DN
5	Thủ quỹ, Kế toán tổng hợp		

✓ **Mô tả quy trình**

Bước 1: Nộp tiền

Người nộp tiền thông báo cho Kế toán tổng hợp về việc nộp tiền kèm theo chứng từ.

Bước 2: Lập phiếu thu

Kế toán tổng hợp kiểm tra các chứng từ liên quan, lập phiếu thu theo mẫu BM.01-TT (03 liên), ghi đầy đủ nội dung, đánh số và ký trình Trưởng phòng kế toán - tổng hợp ký duyệt.

Bước 3: Thu tiền

Người nộp tiền cầm 02 liên đến Thủ quỹ nộp tiền.

Thủ quỹ căn cứ vào phiếu thu nhận đủ số tiền, yêu cầu người nộp tiền ký xác nhận.

Bước 4: Cập nhật số liệu

Kế toán tổng hợp căn cứ vào Phiếu thu (liên 1) ghi sổ kế toán.

Thủ quỹ căn cứ vào Phiếu thu liên 2 ghi sổ quỹ tiền mặt.

Bước 5: Lưu chứng từ

Thủ quỹ, Kế toán tổng hợp lưu các chứng từ liên quan.

❖ **Hồ sơ và biểu mẫu**

Tên hồ sơ/Biểu mẫu	Mã số	Thời hạn lưu
Phiếu thu	01-TT	Theo quy định nhà nước
Sổ quỹ tiền mặt	S07-DN	Theo quy định nhà nước

Đánh giá: Quy trình thu tiền mặt là một quy trình được xây dựng mới đối với Công ty Phúc Lâm. Thông qua quy trình này đã khắc phục được những tồn tại của Công ty như việc nhận tiền mặt xong tiến hành nhập vào sổ, số liệu kế toán được cập nhật đầy đủ trong chứng từ, sổ sách. Giám đốc có thể kiểm tra lượng tiền thu vào hàng ngày thông qua số liệu bộ phận kế toán mà không mất thời gian tìm kiếm như trước. Quy trình gọn nhẹ, các bước công việc được kiểm soát chặt chẽ.

4.4.6 Quy trình tuyển dụng

❖ **Mục đích**

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Quy trình này được lập ra nhằm thống nhất phương pháp và cách thức tiến hành tuyển dụng nhằm tuyển dụng được nhân sự theo đúng yêu cầu của công việc, đảm bảo lực lượng lao động ổn định phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

❖ Phạm vi áp dụng

Áp dụng cho việc tuyển dụng nhân sự tại Công ty

❖ Đối tượng áp dụng

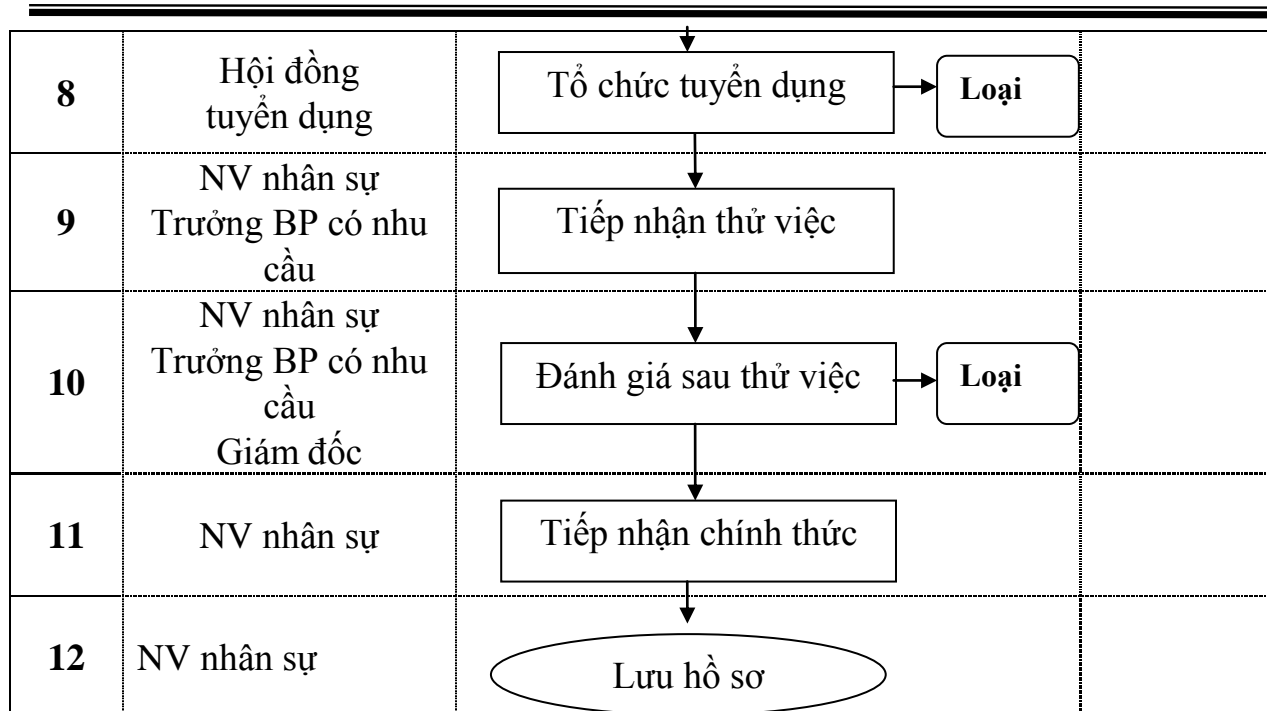
- Bộ phận nhân sự
- Bộ phận có nhu cầu tuyển dụng.

❖ Quy trình

✓ Sơ đồ quy trình

Bước c/v	Người thực hiện	Nội dung công việc	BM/ HS
1	Trưởng bộ phận có nhu cầu tuyển dụng		BM.NS.02
2	NV nhân sự		BM.NS.03
3	Giám đốc		
4	NV nhân sự		BM.NS.04
5	Giám đốc		
6	NV Nhân sự		BM.NS.05
7	NV Nhân sự		BM.NS.06

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



✓ *Mô tả quy trình*

Bước 1: Yêu cầu tuyển dụng nhân sự

15 ngày trước năm/quý mới, các bộ phận, phòng ban trong toàn Công ty có nhiệm vụ dự báo nhu cầu nhân sự của phòng/bộ phận của mình cho năm/quý tới theo **(BM.NS.01)** gửi cho Nhân viên Nhân sự. Các phòng ban chịu trách nhiệm về bản dự báo đã đưa ra. Dựa trên Bản dự báo nhu cầu nhân sự mà các bộ phận cung cấp, Nhân viên nhân sự có trách nhiệm xem xét, tư vấn, đánh giá lại nhu cầu tuyển dụng và liên hệ trước với các nguồn cung ứng lao động để xác định khả năng đáp ứng nhanh nhân sự khi có yêu cầu tuyển dụng thực tế.

Các phòng ban khi có nhu cầu tuyển dụng nhân sự viết Phiếu đề nghị tuyển dụng nhân sự **(BM.NS.02)** có xác nhận của Trưởng bộ phận và chuyển cho Nhân viên nhân sự.

Bước 2: Tập hợp, xem xét đề nghị tuyển dụng

Nhân viên nhân sự tiếp nhận, tổng hợp Phiếu đề nghị tuyển dụng nhân sự, tiến hành xác định lại nhu cầu tuyển dụng của các bộ phận về số lượng, tiêu chuẩn của nhân sự cần tuyển. Nếu thấy có vấn đề chưa hợp lý trao đổi lại với Trưởng bộ phận có nhu cầu tuyển dụng để thống nhất việc tuyển dụng.

Nếu hợp lý lập tờ trình (**BM.NS.03**) trình Giám đốc xin ý kiến tuyển dụng nhân sự (có phân tích và thuyết minh cụ thể) trong đó nêu rõ đề xuất tuyển mới hoặc điều động nhân sự kiêm nhiệm trình Giám đốc phê duyệt.

Bước 3: Phê duyệt tuyển dụng nhân sự

Căn cứ vào Tờ trình tuyển dụng nhân sự, Giám đốc Phê duyệt số lượng và tiêu chuẩn nhân sự cần tuyển mới hoặc điều động nhân sự kiêm nhiệm theo đề xuất của các phòng ban.

Bước 4: Lập kế hoạch tuyển dụng

Nếu Giám đốc phê duyệt việc điều động nhân sự kiêm nhiệm thì Nhân viên nhân sự tiến hành các thủ tục điều chuyển nhân sự nội bộ.

Nếu Giám đốc phê duyệt việc tuyển dụng mới nhân sự, Nhân viên nhân sự lập kế hoạch tuyển dụng theo Biểu mẫu (**BM.NS.04**) bao gồm các nội dung chính sau:

- Số lượng và điều kiện tuyển dụng lao động cho từng công việc.
- Nơi cung cấp nguồn nhân lực (tuyển dụng tại chỗ, báo, đài, trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đào tạo...).
- Thời gian tiếp nhận hồ sơ tuyển dụng.
- Dự kiến thành phần tham gia tuyển dụng (tùy theo từng đối tượng để bố trí người có trình độ chuyên môn để phỏng vấn, kiểm tra nghiệp vụ chuyên môn).
- Thời gian phỏng vấn.
- Chi phí tuyển dụng dự kiến.

Bước 5: Phê duyệt kế hoạch tuyển dụng

Giám đốc phê duyệt Kế hoạch tuyển dụng do Nhân viên nhân sự trình. Yêu cầu bổ sung hoặc hoàn thiện nếu cần.

Bước 6: Thông báo tuyển dụng nhân sự

Sau khi Kế hoạch tuyển dụng đã được phê duyệt, Nhân viên nhân sự tiến hành các công việc sau:

- Phân phối kế hoạch tuyển dụng tới các phòng/ban có yêu cầu tuyển dụng và Giám đốc Công ty.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Chọn nguồn cung cấp hồ sơ và nhân sự cần tuyển dụng.
- Gửi thông báo tuyển dụng (**BM.NS.05**) tới các nguồn cung cấp hồ sơ và nhân sự theo các hình thức trong kế hoạch tuyển dụng. Có thể áp dụng các hình thức sau:
 - + Dán trên Bảng tin nội bộ của Công ty.
 - + Đăng thông tin tuyển dụng trên các Website hoặc tạp chí chuyên về tuyển dụng nhân sự như: Báo Lao động; Báo Hải Phòng; các website: www.hoaphuongdo.vn; www.raovat.haiphongcity.vn; www.tuyendunghaiphong.vn

Bước 7: Tiếp nhận hồ sơ, phân loại hồ sơ.

Nhân viên Nhân sự tiếp nhận, kiểm tra hồ sơ tuyển dụng xem có đầy đủ và hợp lệ không, nếu thiếu yêu cầu ứng viên bổ sung. Hồ sơ tuyển dụng phải thể hiện rõ vị trí dự tuyển, họ tên ứng viên và các dữ liệu cụ thể để Công ty có thể liên lạc khi cần.

Hồ sơ ứng viên bao gồm:

- Đơn xin dự tuyển (01 bản viết tay)
- Sơ yếu lí lịch (01 bản có xác nhận của địa phương)
- Giấy khám sức khỏe (01 bản có giá trị không quá 6 tháng)
- Giấy đăng ký tạm trú (01 bản có giá trị không quá 6 tháng (nếu có)).
- Chứng minh nhân dân (bản sao có công chứng)
- Văn bằng chuyên môn có liên quan (bản sao có công chứng).
- 2 tấm hình 3 × 4 (ảnh chụp 6 tháng gần nhất).

Ghi phiếu tiếp nhận hồ sơ ứng viên (**BM.NS.06**).

Hết thời hạn tiếp nhận hồ sơ, Nhân viên nhân sự tập hợp hồ sơ của các ứng viên và phân loại sơ bộ hồ sơ theo tiêu chí trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, lập danh sách các ứng cử viên phù hợp nhất.

Bước 8: Tổ chức tuyển dụng

Nhân viên nhân sự thông báo cho ứng viên và các thành phần tham gia tuyển dụng về thời gian tuyển dụng, chuẩn bị các công việc và tài liệu liên quan đến việc tuyển dụng như danh sách ứng viên, hồ sơ ứng viên, đề thi, câu hỏi phỏng vấn.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Tùy theo từng đối tượng tuyển dụng sẽ thành lập Hội đồng tuyển dụng bao gồm: Giám đốc, Nhân viên nhân sự, Trưởng bộ phận có nhu cầu tuyển dụng và người có chuyên môn nghiệp vụ. Dựa vào đối tượng tuyển dụng để áp dụng các thức tuyển dụng sau:

- Phỏng vấn (áp dụng cho việc tuyển dụng vào tất cả các vị trí)
- Thi viết (áp dụng cho nhân viên khối văn phòng)
- Thi tay nghề (áp dụng cho nhân viên dưới xưởng)

Cơ sở cho việc tuyển dụng được dựa trên các yếu tố sau:

- Tư cách đạo đức
- Năng lực chuyên môn
- Sức khỏe
- Kinh nghiệm công tác
- Nguyên vọng khi được tiếp nhận vào làm việc
- Hoàn cảnh gia đình
- Hiểu biết về công ty

Sau khi kiểm tra xong ứng viên, Hội đồng tuyển dụng sẽ tổ chức chấm thi và chuyển lại kết quả cho Nhân viên nhân sự. Nhân viên nhân sự tiến hành lập hồ sơ trình Giám đốc phê duyệt. Hồ sơ bao gồm:

- + Phiếu đánh giá kết quả tuyển dụng (**BM.NS.07**)
- + Hồ sơ ứng viên
- + Công việc dự định bố trí
- + Mức lương đề nghị
- + Loại và thời hạn hợp đồng.

Bước 9: Tiếp nhận thử việc

Nhân viên nhân sự tiến hành thông báo cho các ứng viên đã trúng tuyển và làm thủ tục tiếp nhận thử việc. Cụ thể:

- Tiến hành kiểm tra lại hồ sơ của ứng viên, yêu cầu bổ sung các hồ sơ còn thiếu.
- Hướng dẫn ứng viên ký kết hợp đồng thử việc (đối với lao động chính thức cần có thời gian thử việc) hoặc hợp đồng thời vụ nếu là hợp đồng lao động thời vụ.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

Thời gian thử việc là 2 tháng đối với lao động có chuyên môn từ đại học trở lên và 1 tháng đối với lao động khác. Cấp cho ứng viên 1 bản hợp đồng thử việc (hợp đồng thời vụ) và lưu 1 bản vào hồ sơ.

- Giới thiệu về nội quy, chính sách của công ty.
- Hướng dẫn nhân viên đến thử việc tại bộ phận có nhu cầu.

Bước 10: Đánh giá sau thử việc

Trước khi hết thời gian thử việc 3 ngày. Bộ phận sử dụng lao động có trách nhiệm nhận xét về kết quả thử việc dựa trên các tiêu chí sau:

- + Khả năng làm việc
- + Mức độ tiếp thu và khả năng thích ứng với công việc.
- + Ý thức làm việc và chấp hành các nội quy của Công ty.

Sau khi đánh giá gửi Phiếu đánh giá kết quả thử việc (**BM.NS.08**) cho Nhân viên nhân sự làm thủ tục tiếp nhận chính thức (nếu đạt) hoặc chấm dứt nếu không đạt (làm thủ tục chấm dứt hợp đồng thử việc và hướng dẫn thủ tục thanh toán lương thử việc cho ứng viên).

Bước 11: Tiếp nhận chính thức

Nhân viên Nhân sự lập hợp đồng lao động chính thức dựa trên cơ sở đề xuất của trưởng bộ phận tuyển nhân viên mới. Trình Hợp đồng lao động, kết quả đánh giá và ý kiến đề xuất trình Giám đốc ký sau đó chuyển cho nhân viên ký kết.

Bước 12: Lưu hồ sơ

Toàn bộ các tài liệu trong quá trình tuyển dụng được lưu thành hồ sơ.

❖ Hồ sơ và biểu mẫu

Tên hồ sơ/Biểu mẫu	Mã số	Thời hạn lưu
Bảng dự báo nhu cầu tuyển dụng	BM.NS.01	Suốt thời gian NV làm việc
Phiếu đề nghị tuyển dụng	BM.NS.02	Suốt thời gian NV làm việc
Tờ trình tuyển dụng	BM.NS.03	Suốt thời gian

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

		NV làm việc
Kế hoạch tuyển dụng	BM.NS.04	Suốt thời gian NV làm việc
Thông báo tuyển dụng	BM.NS.05	Suốt thời gian NV làm việc
Phiếu tiếp nhận hồ sơ	BM.NS.06	Suốt thời gian NV làm việc
Phiếu đánh giá kết quả tuyển dụng	BM.NS.07	Suốt thời gian NV làm việc
Phiếu đánh giá kết quả thử việc	BM.NS.08	Suốt thời gian NV làm việc
Hợp đồng thử việc	BM.NS.09	Suốt thời gian NV làm việc
Hợp đồng lao động	BM.NS.10	Suốt thời gian NV làm việc

Đánh giá: Quy trình tuyển dụng được xây dựng mới đã thúc đẩy công tác quản trị nhân sự của Công ty lên tầm cao mới. Quy trình đã đưa ra các bước công việc cho quá trình tuyển chọn, sàng lọc ứng viên phù hợp với môi trường và yêu cầu của Công ty. Trước đây, Công ty Phúc Lâm tuyển người đa phần do mối quan hệ, không có chuyên môn vào Công ty sẽ được đào tạo lại từ đó, mất rất nhiều chi phí cho Công ty, thậm chí đào tạo xong rồi nhân viên bỏ việc không làm. Quy trình tuyển dụng giúp nhà quản lý nhân sự biết cách tìm kiếm, lựa chọn được nhân viên phù hợp với Công ty. Quy trình được thực hiện rất bài bản, chuyên nghiệp, đáp ứng tốt nhu cầu tuyển dụng của Công ty.

Đánh giá toàn bộ quy trình làm việc của Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm:

- Hệ thống hóa các quy trình làm việc của doanh nghiệp thành văn bản, giúp cho nhân viên làm việc khoa học, giảm áp lực, mệt mỏi trong công việc.
- Giảm thiểu công việc cho ban lãnh đạo, giúp cho việc ra quyết định một cách chính xác.
- Giảm thiểu chi phí quản lý doanh nghiệp.

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

- Nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.
- Tạo sự phối hợp trong quá trình thực hiện các công việc giữa các bộ phận.
- Nhân viên biết rõ được các quy trình làm việc của doanh nghiệp để tuân thủ, thực hiện.
- Quy định thống nhất các văn bản trong hoạt động của doanh nghiệp. Thể hiện tính chuyên nghiệp của Công ty.

Đánh giá chung: Việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm là một nhu cầu tất yếu và mang lại hiệu quả đánh kể:

- Tạo ra cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, tối ưu, kinh tế, linh hoạt giúp việc điều hành quản lý doanh nghiệp được dễ dàng, hiệu quả.
- Cơ cấu tổ chức được thiết kế tốt sẽ cho phép Công ty sử dụng các thông tin từ các bộ phận, phòng ban một cách hiệu quả, giúp cho hoạt động phối hợp giữa các đơn vị được chặt chẽ và lãnh đạo điều hành tốt hơn.
- Thiết lập mối quan hệ công việc giữa các bộ phận, phòng ban, tạo tính hệ thống và chuyên nghiệp trong phương thức thực hiện, phối hợp và điều hành công việc.
- Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban được quy định rõ ràng, có sự kiểm tra đánh giá giữa các bộ phận, phòng ban trong quá trình thực hiện công việc.
- Ban lãnh đạo Công ty có căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các bộ phận, phòng ban.
- Tránh sự chồng chéo trong việc phân công công việc.
- Giảm thiểu chi phí quản lý doanh nghiệp.
- Thiết lập mối quan hệ chỉ đạo trực tiếp, gián tiếp và quan hệ phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban, giữa cấp trên với cấp dưới.
- Bố trí công việc cho các bộ phận, phòng ban trong Công ty phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, tính chất công việc.
- Một cơ cấu tổ chức được thiết kế, xây dựng phù hợp với hoạt động kinh doanh hiện tại và lâu dài của Công ty.

KẾT LUẬN

Thông qua quá trình nghiên cứu lý luận và thực tiễn, một lần nữa có thể khẳng định rằng việc xây dựng cơ cấu tổ chức có tầm quan trọng đặc biệt đối với sự tồn tại và phát triển của mọi doanh nghiệp, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp nhỏ tại Hải Phòng trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Xây dựng cơ cấu tổ chức giúp cho bộ máy quản lý của doanh nghiệp hợp lý, hoạt động có hiệu quả, điều hành quá trình kinh doanh có thể giảm chi phí, hạ giá thành, nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm tạo điều kiện cho doanh nghiệp đứng vững và phát triển trong cơ chế cạnh tranh gay gắt của thị trường. Để đưa ra phương pháp xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý phù hợp và có hiệu quả đòi hỏi nhà nước và các doanh nghiệp phải cân nhắc một cách kỹ lưỡng. Có như vậy mới có thể đưa kinh tế đất nước phát triển bền vững.

Trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH Tư vấn quản lý và Đào tạo Lê Mạnh là khoảng thời gian vô cùng quý báu đối với em. Tại Công ty em được tham gia vào công việc thực tế và được áp dụng những kiến thức lý thuyết trên giảng đường vào công việc. Trong thời gian thực tập em đã chọn nhiệm vụ mà Công ty giao làm đề tài luận văn tốt nghiệp: **“Xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức cho các doanh nghiệp nhỏ tại Hải Phòng. Thực nghiệm: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm”**.

Suốt thời gian tìm hiểu và nghiên cứu thực trạng về cơ cấu và tình hình nhân sự của Công ty Phúc Lâm, em đã tiến hành các công việc để hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm.

Trong thời gian thực hiện đề tài em đã nhận được sự giúp đỡ, chỉ bảo tận tình của ban lãnh đạo và các cán bộ trong Công ty TNHH Tư vấn quản lý và Đào tạo Lê Mạnh đặc biệt là Giám đốc Lê Đình Mạnh cùng toàn thể ban lãnh đạo và nhân viên Công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm.

Mặc dù đã có sự đầu tư về thời gian nhưng với khối lượng công việc tương đối lớn và kiến thức lý thuyết và thực tế còn hạn chế nên mọi kết quả chỉ là tương đối

TRƯỜNG: ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

và bài viết của em cũng vậy, vẫn còn nhiều thiếu sót. Kính mong Quý thầy cô, Quý Công ty cùng các bạn tham gia đóng góp ý kiến để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Quản trị học – Đại học Kinh tế Quốc Dân – TS. Đào Thị Thu Hà
2. Giáo trình Quản trị Doanh nghiệp – PGS. Lê Văn Tâm
3. Quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9000 – PGS. Nguyễn Kim Định
4. Quản lý nhân sự thương mại – Phạm Cao Hoàn

