

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 những Doanh nghiệp vừa và nhỏ. Buộc những Doanh nghiệp này phải kinh doanh chuyên nghiệp hơn, có cơ cấu tổ chức phù hợp, gọn nhẹ và linh hoạt, quy trình 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 Công ty Ông LÊ ĐÌNH MẠNH, nhằm đáp ứng những 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 việc 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 đã được Giám đốc giao nhiệm vụ tư vấn: “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”, 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 khoá 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 Thương mại Chấn Phong

Chương 3: Thực trạng về cơ cấu tổ chức tại Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong

Chương 4: “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong” (Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn quản lý và đào tạo Lê Mạnh)

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

Em xin 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 em hoàn thành báo cáo thực tập. Mặc dù đã cố gắng song bài viết của em không tránh khỏi một vài thiếu sót mong Thầy, Cô xem xét và cho em ý kiến sửa chữa. Em xin chân thành cảm ơn!

Hải phòng, ngày 22 tháng 03 năm 2010
Sinh viên

Phạm Thị Nữ

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC TRONG DOANH NGHIỆP

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.

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

- 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.
- 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

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

một đơn vị cơ cấu. 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 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.

Ba là: Mô hình tổ chức theo sản phẩm/ 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.

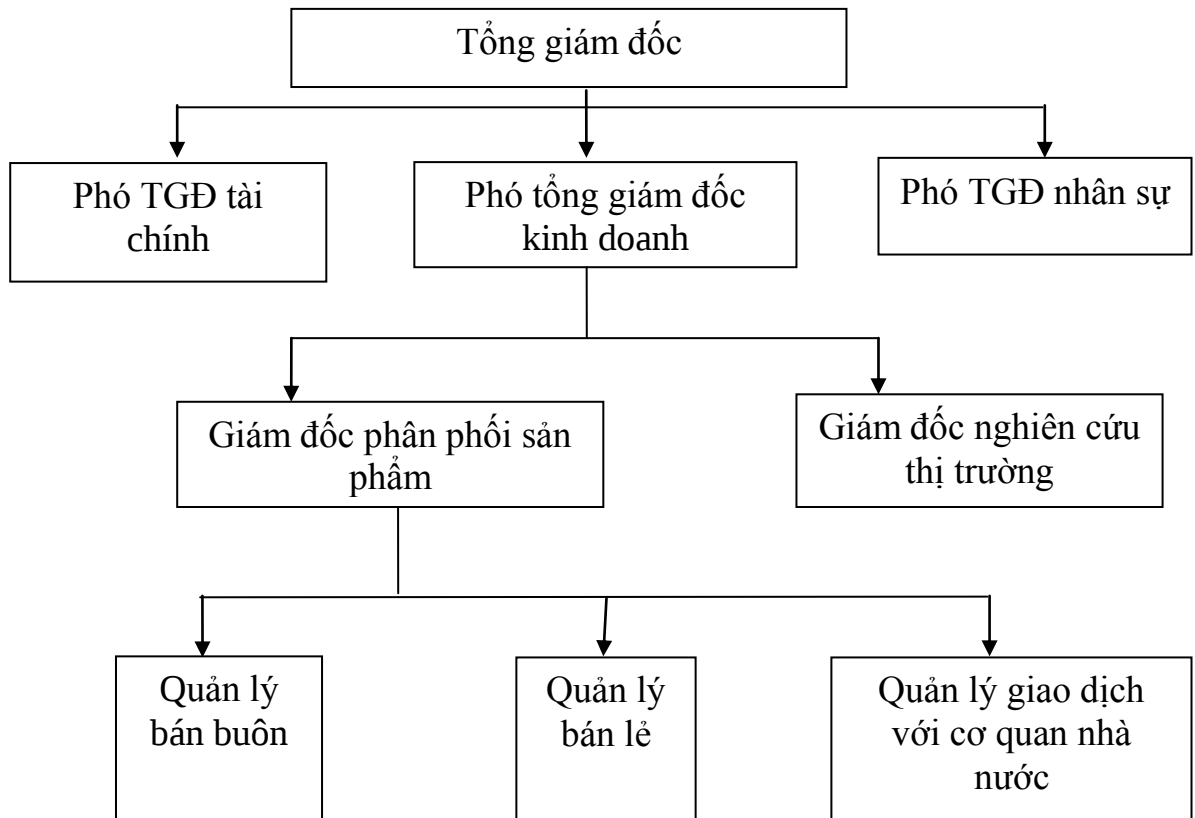
Ưu điểm chính của các mô hình tổ chức bộ phận này là: (1) tập trung sự chú ý vào những sản phẩm, khách hàng hoặc lãnh thổ đặc biệt, (2) việc phối hợp hành động giữa các phòng ban chức năng vì mục tiêu cuối cùng có hiệu quả hơn, (3) tạo khả năng tốt hơn cho việc phát triển đội ngũ cán bộ quản trị chung, (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 phản hiệu quả, (2) có khó khăn trong việc thích ứng với các

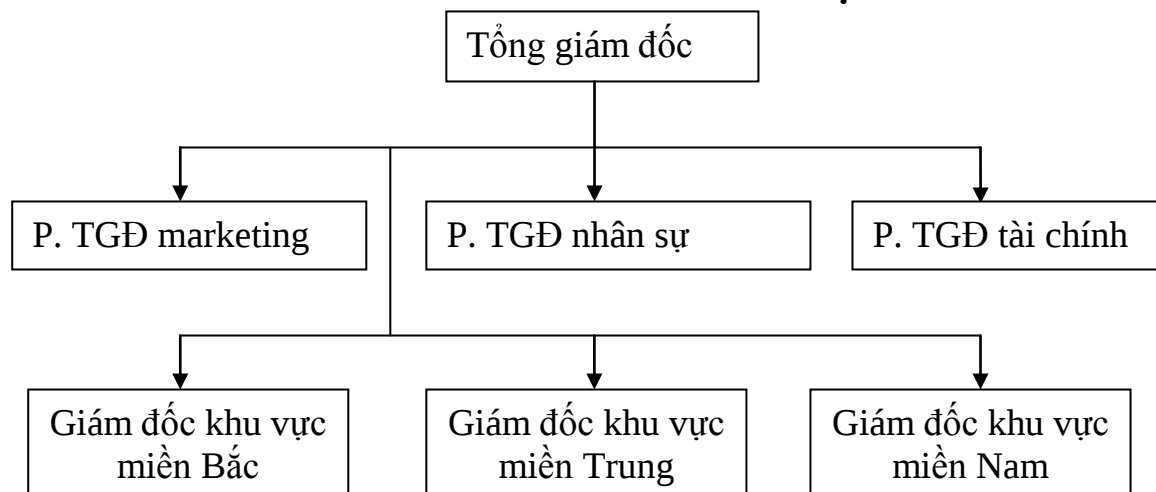
“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

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.

Sơ đồ 1.1. Mô hình phân chia bộ phận theo khách hàng ở một công ty thương mại



Sơ đồ 1.2 Mô hình tổ chức theo địa dư



“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

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 5.6). 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.

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

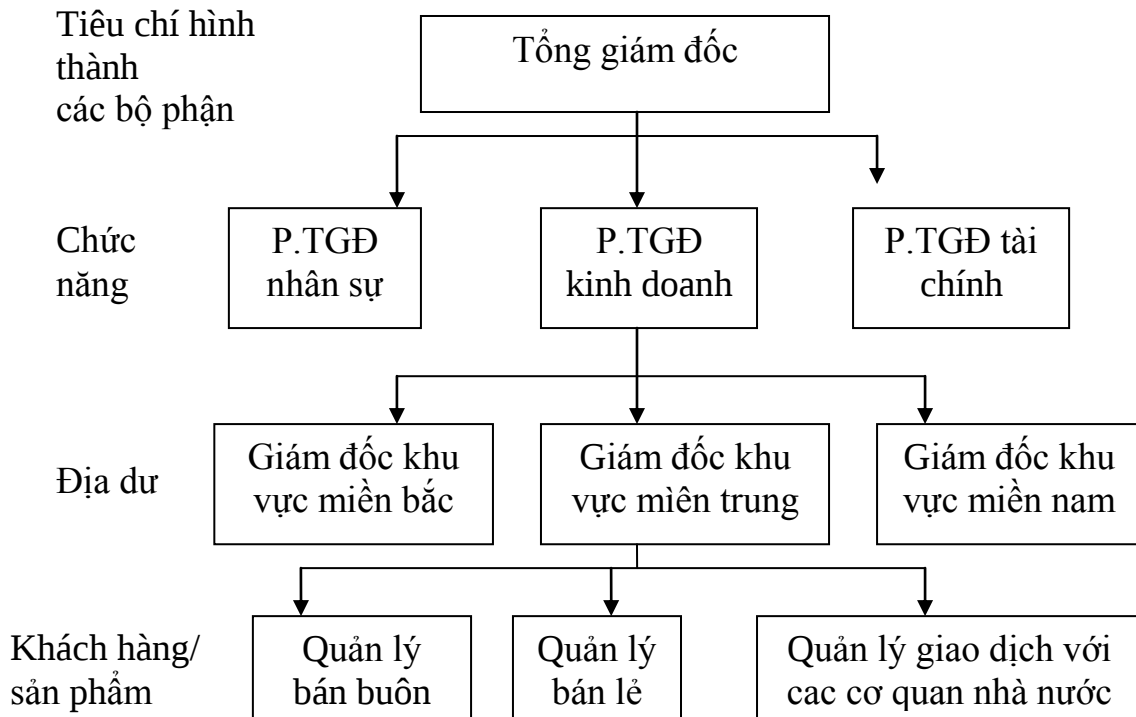
Cách tổ chức ma trận mang lại triển vọng cao lớn cho nhiều tổ chức trong mọi điều kiện môi trường thay đổi nhanh với nhiều yếu tố bất định. Điểm mấu chốt làm cho cơ cấu ma trận phát huy tác dụng là sự rõ ràng của mối quan hệ quyền hạn giữa các cán bộ quản trị và cơ chế phối hợp.

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

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

phận hỗn hợp, trong đó kết hợp hai hoặc nhiều mô hình tổ chức thuần túy nói trên. Thông thường các tổ chức lấy một loại mô hình nào đó làm cơ sở và đưa thêm vào đó các mô hình tổ chức khác nếu thấy cần thiết.

Sơ đồ 1.4 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 1 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.

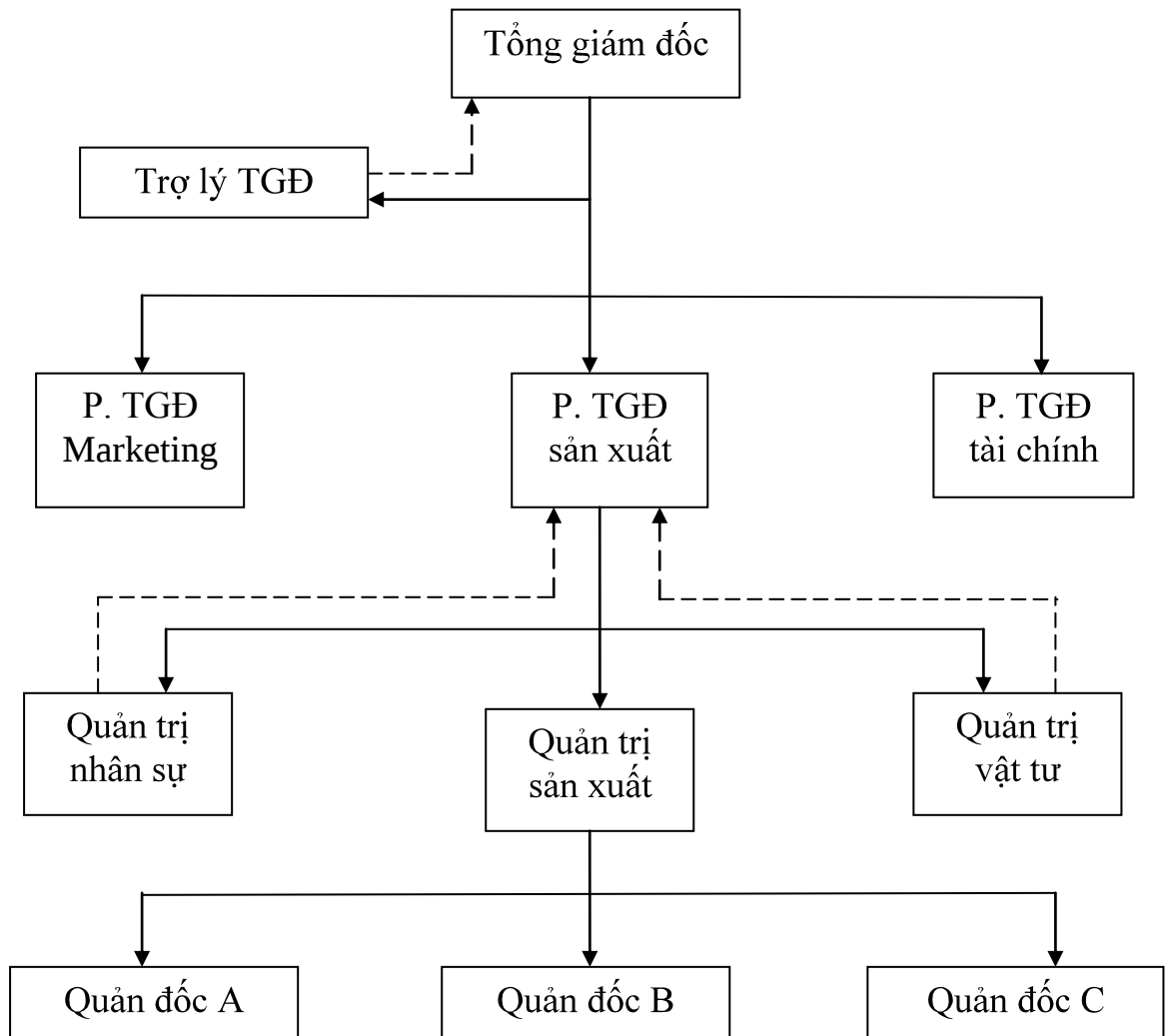
❖ *Các loại quyền hạn trong cơ cấu tổ chức*

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.

Sơ đồ 1.5 Môi 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 tính phức tạp trong việc nhận thức nó có thể dẫn đến một số vấn đề nhất định

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

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 văn bản 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 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 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

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

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
- 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

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

- 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 (các 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.

1.1.2.4. 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.

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

- 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.

1.1.2.5. 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.

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

- + 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.

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

- 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

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

cơ cấu tổ chức, bởi vì trang thiết bị quản trị giúp cá 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.

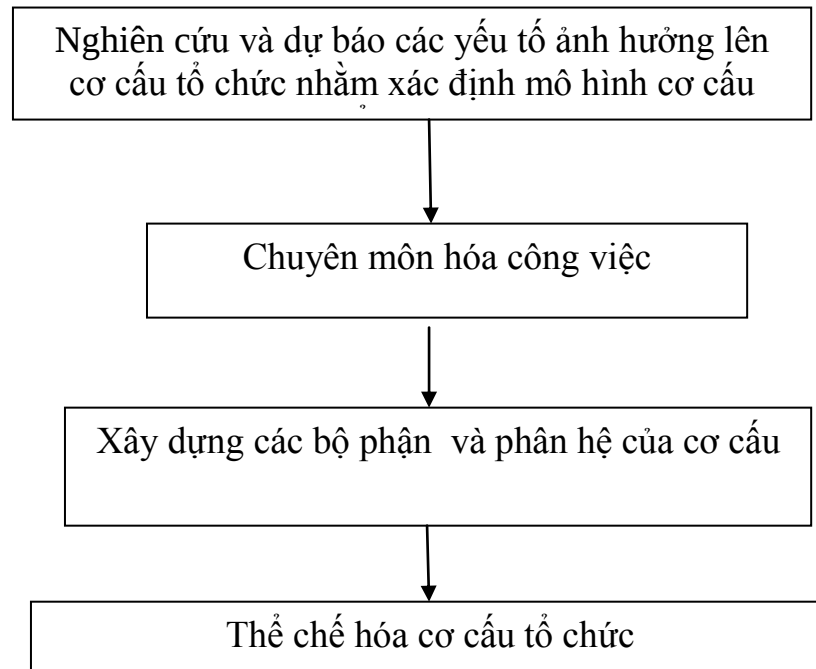
1.2.4.6 Môi trường

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 cơ cấu 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 lên cơ cấu tổ chức

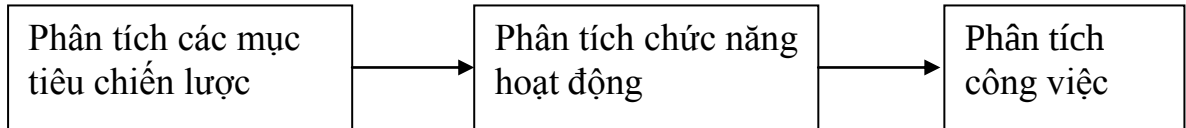
Trên cơ sở phân tích chiến lược và các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức, sẽ xác định những đặc trưng cơ bản nhất của cơ cấu với những câu hỏi trả lời:

- 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?

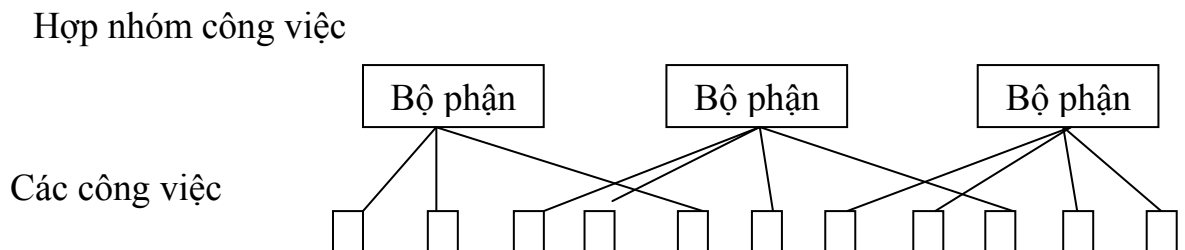
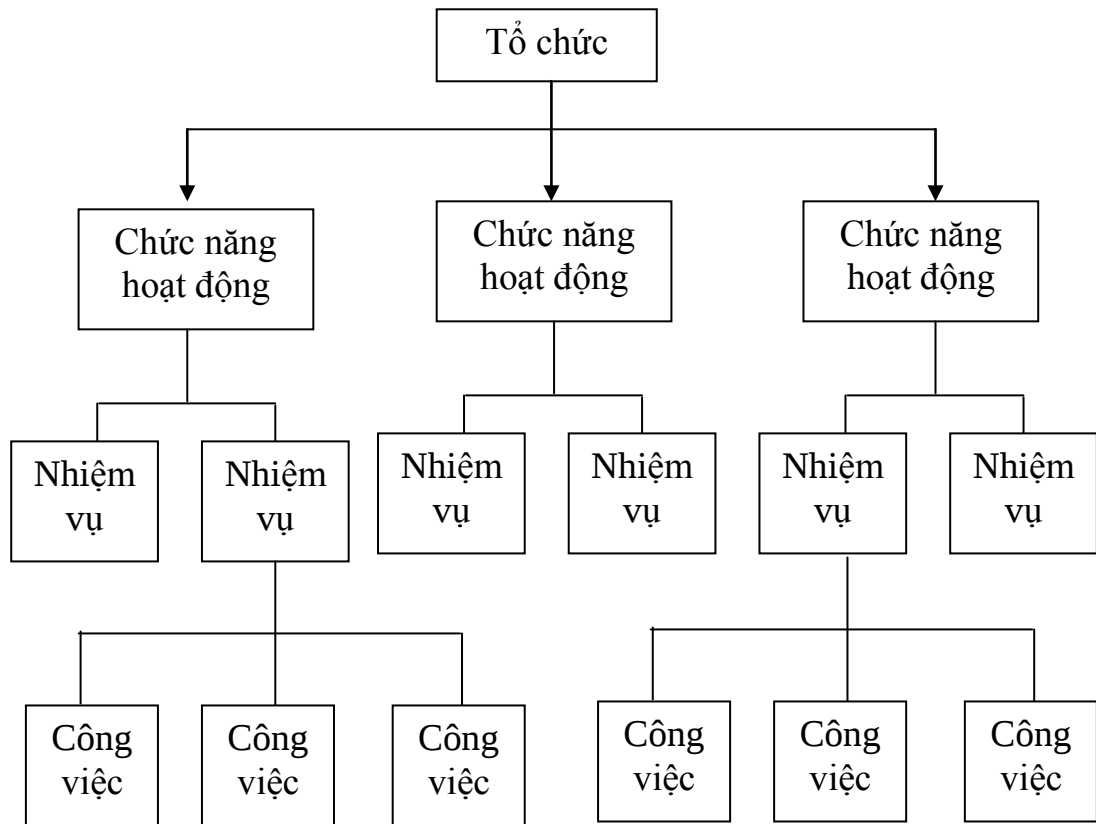
1.3.3. Xây dựng các bộ phận và phân hệ của cơ cấu

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 1.6 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.

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

- Phối hợp: Xây dựng cơ chế phối hợp 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. Thẻ chế hoá cơ cấu tổ chức

Cho dù cơ cấu tổ chức được xây dựng có tốt đến đâu cũng cần được thẻ 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 học 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.

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

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.

CHƯƠNG II

GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TNHH TƯ VẤN QUẢN LÝ VÀ ĐÀO TẠO LÊ MẠNH VÀ CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI CHẤN PHONG

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 CON-SULTANT AND TRANING COMPANY LIMITED.
- Giấy CNĐKKD số: 0204003226 do phòng ĐKKD sở KHĐT HP cấp ngày 17/10/2009.
- Vốn điều lệ: 500.000.000 đồng
- Ngành nghề đăng ký kinh doanh:

TT	Tên ngành
1	Hoạt động tư vấn quản lý: - 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
2	Quảng cáo
3	Nghiên cứu thị trường và thăm dò dư luận

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

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: - 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: - 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, dây điện và thiết bị khác dùng trong mạch điện)

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

16	Bán buôn nông, lâm sản nguyên liệu (trừ gỗ, tre, nứa)
17	Bán buôn hàng may mặc
18	Bán buôn thuỷ 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

- Mã số thuế : 0200996934.
- Địa Chỉ: Nguyễn Bình Khiêm, Đằng Giang, Ngô Quyền, Hải Phòng.
- ĐT: 0313.261355; Fax: 0313.261358.
- Email: ctm.manhledinh@gmail.com
- Website: Lemanh.com.vn

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

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 nửa năm.

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.

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 Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp:

2.1.2.1 Lĩnh vực tư vấn:

- Tư vấn quản lý doanh nghiệp.
- Tư vấn thành lập doanh nghiệp.
- Tư vấn thay đổi đăng ký kinh doanh.
- Tư vấn chuyển đổi loại hình doanh nghiệp.
- Tư vấn xây dựng hệ thống văn bản nội bộ.
- Tư vấn dự án đầu tư.
- Tư vấn xây dựng chiến lược kinh doanh.
- Tư vấn xây dựng hệ thống tiêu thụ hàng hóa.
- Tư vấn chuyển giao kiến thức, công nghệ.
- Tư vấn và tuyển dụng nhân sự.
- Tư vấn nghề nghiệp.
- Nghiên cứu thị trường.
- Phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh.
-

2.1.2.2 Lĩnh vực đào tạo:

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

- Quản trị doanh nghiệp
- Tài chính – kế toán – thuế
- Lập và phân tích dự án đầu tư
- Chứng khoán
- Tin học ứng dụng
- Ngoại ngữ
- Kỹ năng nghề nghiệp.
-

2.1.2.3 Lĩnh vực thương mại và dịch vụ khác:

- Thiết kế website và cung cấp phần mềm máy tính
- Quảng cáo xúc tiến thương mại
- Kinh doanh thiết bị, văn phòng phẩm.
- Kinh doanh thiết bị điện, vật liệu điện
- Dịch vụ hoa tươi nghệ thuật cao cấp.
-

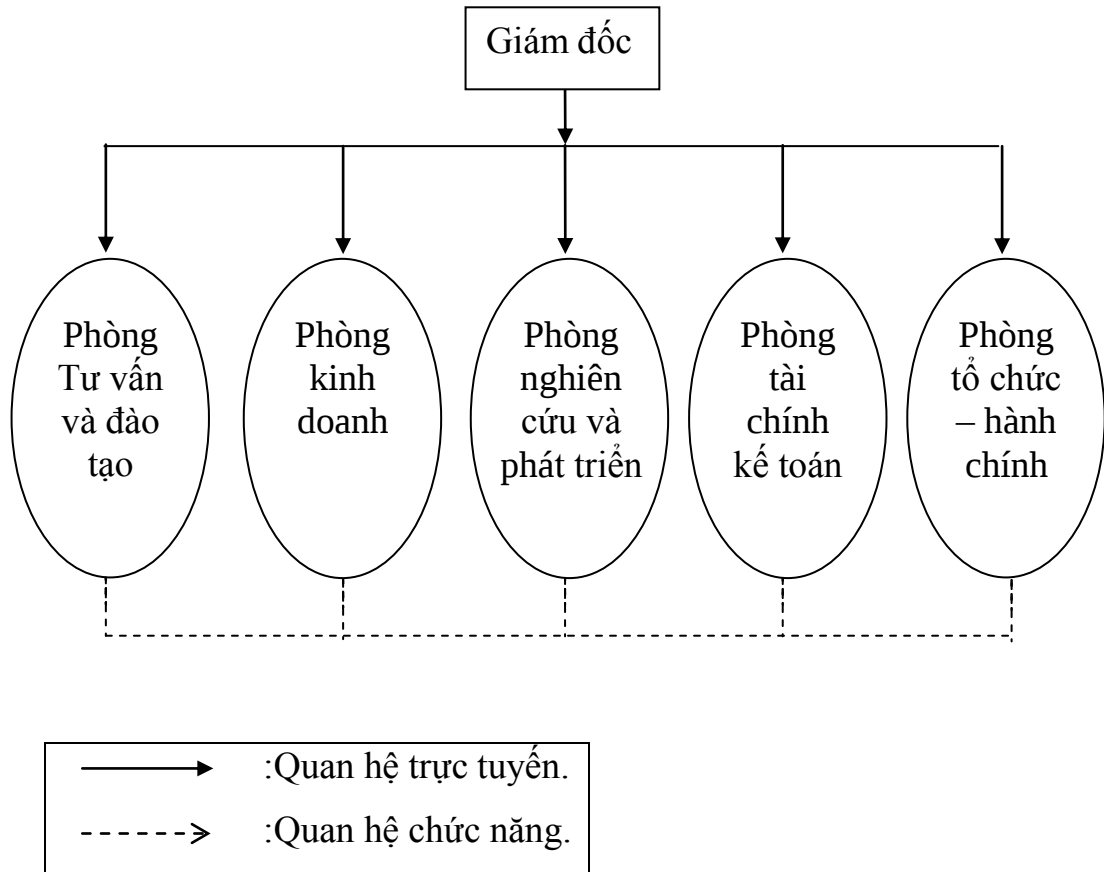
2.1.3 Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh.

2.1.3.1 Tình hình Nhân sự

- **Tổng số lao động:** 12 lao động. Trong đó:
 - Lao động chính thức: 7 nhân viên
 - Lao động mùa vụ: 5 nhân viên
 - Các cộng tác viên: Gồm các lực lượng thạc sĩ, tiến sĩ, các cán bộ quản lý ở các doanh nghiệp và các cơ quan quản lý nhà nước.

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

2.1.3.2 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh.



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 Thương mại Chấn Phong”.

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 Thương mại Chấn Phong”**.

CHƯƠNG III

THỰC TRẠNG VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI CHẤN PHONG

3.1 Tổng quan về Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong

3.1.1 Quá tình hình thành và phát triển

3.1.1.1 Vài nét về Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong

- Tên công ty bằng tiếng Việt: CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI CHẤN PHONG
- Tên công ty bằng tiếng nước ngoài: CHAN PHONG TRANDING COPMPANY LIMITED
- Tên công ty viết tắt: CHAN PHONG TRANDING CO.,LTD
- Địa chỉ trụ sở chính: Số 1 Ký Con - Hồng Bàng - Hải Phòng.
- Điện thoại: 0313.831046 Fax:
- Email: Website:
- Ngành nghề kinh doanh:
 - + Kinh doanh đá công nghiệp, đá dân dụng, đá mài, đá cắt, vật liệu mài, vĩa nhám cuộn, nhám vòng, nhám xếp, keo.
 - + Kinh doanh vật liệu xây dựng, thiết bị máy công– nông nghiệp, cơ khí, khoá, thiết bị ngành may, phụ liệu may mặc.
 - + Sản xuất keo, vải nhám.
 - + Dịch vụ thương mại, dịch vụ xuất nhập khẩu.
 - + Đại lý, mua bán, ký gửi hàng hoá./.
- Vốn điều lệ: 500.000.000 đồng
- Đăng ký kinh doanh số: 0202002380 ngày 05 tháng 01 năm 2005

3.1.1.2 Quá trình hình thành và phát triển

Trước đây, tiền thân của Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong là cửa hàng là 78 Tôn Đản với diện tích sử dụng là 50m². Giám đốc công ty – bà Phạm Thu

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

Thuỷ vừa là người quản lý vừa là người trực tiếp bán hàng cùng với nhân viên bán hàng.

Gần đây, dưới sự tư vấn của Công ty Lê Mạnh, giám đốc công ty Chấn Phong đã chuyển đổi tư duy, muốn phát triển doanh nghiệp cả về chiều rộng lẫn chiều sâu. Phát triển doanh nghiệp theo chiều rộng có nghĩa là sẽ mở thêm nhiều cửa hàng với nhiều hình thức bán hàng, mở rộng thị trường tiêu thụ, tìm kiếm thêm khách hàng mới. Về chiều sâu, Công ty sẽ xây dựng cơ cấu tổ chức bài bản, đồng thời xây dựng những nội quy quy định trong Công ty, xây dựng và hướng nhân viên trong Công ty làm việc theo quy trình chuẩn, tuyển dụng, đào tạo tập huấn các cán bộ nhân viên trong Công ty với mục đích tổ chức kinh doanh và kiểm soát các hoạt động của Công ty một cách hiệu quả và khoa học. Để thực hiện chiến lược này, cuối năm 2009, một tòa nhà 4 tầng với diện tích sử dụng trên 200 m² đã được đưa vào sử dụng với mục đích vừa là cửa hàng vừa là văn phòng làm việc của Công ty, đồng thời sử dụng 01 cơ sở tại 54 Đông Hải - Hải Phòng với diện tích 450 m² dự kiến dùng làm kho chứa hàng hoá và cơ sở số 58 Trần Nhân Tông làm cửa hàng số 03 (Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh đang lập và đánh giá dự án: “Mở cửa hàng số 03”). Trên thực tế thì cửa hàng số 58 Trần Nhân Tông được đưa vào hoạt động từ tháng 10/2008 nhưng hoạt động được 01 tháng thì phải đóng cửa do Giám đốc chưa có khả năng quản lý được nhiều cửa hàng, hiện tại cơ sở này đang bỏ không. Tuy nhiên giá trị của ba tài sản này (cửa hàng số 1 Ký Con, kho Nguyễn Bình Khiêm và cơ sở 58 Trần Nhân Tông) chưa được kê khai là tài sản của Công ty Chấn Phong mà chỉ kê khai dưới hình thức sở hữu của cá nhân giám đốc Chấn Phong. Hiện Giám đốc Chấn Phong đang dùng tài sản cá nhân là kho Nguyễn Bình Khiêm và cơ sở 58 Trần Nhân Tông phục vụ cho mục đích kinh doanh của Công ty, riêng cửa hàng số 01 Ký Con được kê khai với tư cách là tài sản mà Công ty thuê của Giám đốc.

Sau khi đưa cửa hàng số 1 Ký Con, kho Nguyễn Bình Khiêm vào khai thác, Giám đốc nhận thấy rằng đã xuất hiện những dấu hiệu mà giám đốc không kiểm

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

soát hết được tình hình hoạt động của Công ty cả về số lượng hàng hoá và doanh thu tiêu thụ. Chính vì những lý do trên, Giám đốc Công ty đã đề nghị Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và đào tạo Lê Mạnh tư vấn cho Chấn Phong xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty để Công ty Chấn Phong hoạt động một cách quy củ, bài bản, khoa học mang lại hiệu quả cao trong kinh doanh.

3.1.2 Tình hình tài chính hiện tại của Chấn Phong

Theo như số liệu mà Công ty Chấn Phong cung cấp ra bên ngoài, em có thể tóm tắt tình hình tài sản và nguồn vốn của Công ty Chấn Phong trong bảng sau:

TÀI SẢN	Năm 2009	Năm 2008
A. Tài sản ngắn hạn	1.139.324.208	1.248.706.903
B. Tài sản dài hạn	403.601.065	9.740.004
Cộng tài sản	1.542.925.273	1.258.446.907
NGUỒN VỐN		
A. Nợ phải trả	970.082.426	729.693.218
B. Chủ sở hữu	572.842.847	528.753.689
Cộng nguồn vốn	1.542.925.273	1.258.446.907

Tuy nhiên qua thực tế tìm hiểu và số liệu thực mà Công ty Chấn Phong cung cấp cho Công ty Lê Mạnh thì giá trị tài sản đưa vào phục vụ mục đích kinh doanh của Công ty Chấn Phong trên thực tế lớn hơn rất nhiều so với báo cáo trên. Em có thể tóm tắt giá trị tài sản hiện tại mà Công ty đưa vào phục vụ kinh doanh như sau:

Tài sản	Năm 2009
A. Tài sản ngắn hạn	1.139.324.208
B. Tài sản dài hạn	12.000.000.000
Tổng tài sản	13.139.324.208

Sở dĩ giá tài sản dài hạn trong thực tế cao hơn rất nhiều so với trên báo cáo mà Công ty Chấn Phong cung cấp là do Chủ sở hữu Công ty sử dụng tài sản cá

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

nhân bao gồm cơ sở tại tổ 54 Đông Hải - Nguyễn Bình Khiêm được dùng làm kho chứa hàng và tòa nhà số 58 Trần Nhân Tông dùng làm cửa hàng số 03 của Chấn Phong phục vụ mục đích kinh doanh của công ty. Khi xây dựng cửa hàng số 01 Ký Con Giám đốc đã có ý đồ sử dụng cơ ngơi này làm cửa hàng cho Công ty Chấn Phong.

Tài sản	Giá trị
1. Kho Nguyễn Bình Khiêm	5.000.000.000
2. Cửa hàng số 58 Trần Nhân Tông	3.000.000.000
3. Cửa hàng số 01 Ký Con	4.000.000.000

Tuy nhiên giá trị hai tài sản trên không được kê khai vào giá trị tài sản của Công ty mà chỉ được kê khai là tài sản thuộc cá nhân Giám đốc Chấn Phong. Chính sự không kê khai này đã khiến Công ty gặp khó khăn trong việc vay vốn Ngân hàng. Khi cần vốn đầu tư kinh doanh thì Giám đốc phải dùng danh nghĩa cá nhân để vốn (với khoản nợ Ngân hàng của Giám đốc hiện tại vào khoảng 1.000.000.000 đồng), sau đó Giám đốc lại dùng số tiền này đầu tư vào Công ty trên tư cách là cá nhân cho Công ty vay với lãi suất 0%, điều này lý giải tại sao chi phí lãi vay trong bảng Báo cáo kết quả kinh doanh của Chấn Phong bằng 0.

3.1.3. Kết quả đã đạt

Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của công ty TNHH thương mại Chấn Phong.

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1.669.949.205	3.022.270.075
2. Các khoản giảm trừ doanh thu		
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	1.669.949.205	3.022.270.075
4. Giá vốn hàng bán.	1.577.430.517	2.635.156.928

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

5.Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung ứng dịch vụ.	92.518.688	387.113.147.
6.Doanh thu hoạt động tài chính		
7.Chi phí tài chính.		
8.Chi phí quản lý kinh doanh	81.636.602	382.615.241
9.Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	10.882.086	58.497.906.
10.Thu nhập khác		287.638
11.Chi phí khác		
12.Lợi nhuận khác		287.638
13.Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	10.882.086	58.785.544.
14.Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	3.046.984	14.696.386
15.Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	7.835.102	44.089.158

Nhận xét: Nhìn vào bảng báo cáo kết quả kinh doanh mà Công ty cung cấp thì lợi nhuận sau thuế từ năm 2008 đến năm 2009 tăng từ 7.835.102 lên 44.089.158 đồng, có nhiều biến đổi theo chiều hướng tốt và không có vấn đề gì cần tư vấn thêm. Tuy nhiên trên thực tế tìm hiểu nội cộm một số vấn mà một số chỉ tiêu trong Bảng báo cáo trên không phản ánh đúng thực tế kết quả kinh doanh của Chấn Phong.

Thứ nhất: Tiền vay ngắn hạn (phản ánh trong Bảng cân đối kế toán) mà Công ty vay của Giám đốc với lãi suất 0%, làm cho Công ty không hạch toán chi phí tài chính.

Thứ hai: Giám đốc dùng tài sản cá nhân để phục vụ mục đích kinh doanh của Công ty, như vậy chi phí khấu hao tài sản cố định (kho Nguyễn Bình Khiêm và Số 58 Trần Nhân Tông) không được tính đến trong Báo cáo kết quả kinh doanh.

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

Vì những lý do trên khiến lợi nhuận sau thuế của Công ty phản ánh trong Bảng Báo cáo kết quả kinh doanh lớn hơn nhiều so với lợi nhuận thực tế mà Công ty nhận được.

3.1.4 Chiến lược kinh doanh sắp tới

Là một công ty thương mại chuyên cung cấp những vật tư như đá mài, đá cắt, giấy ráp, keo dán,... Mục tiêu của Công ty Chấn Phong trong 5 năm tới là sẽ chiếm lĩnh thị trường Hải Phòng trong lĩnh vực này. Để đạt được điều này, Công ty dự tính triển khai những công việc sau:

Mở rộng ngành hàng phục vụ:

Với những sản phẩm truyền thống như đá mài, đá cắt, keo, vải ráp...Chấn Phong đã phần nào đáp ứng nhu cầu vật tư đầu vào cho các ngành cơ khí, nhôm kính, đồ gỗ, inox trên địa bàn Hải Phòng, tuy nhiên trong tương lai công ty chủ trương mở rộng ngành phục vụ dựa trên nền tảng của hệ thống sản phẩm truyền thống cùng với một số mặt hàng mới.

Theo kế hoạch Chấn Phong sẽ cung cấp những vật tư đầu vào phục vụ các Doanh nghiệp hoạt động trong các ngành sau:

- Vật tư để đánh bóng dùng trong ngành sửa chữa ô tô.
- Vật tư để đánh bóng dùng trong ngành gia công Inox.
- Sơn, ráp mài phục vụ xưởng chế biến gỗ
- Đá mài, ráp mài dùng cho các xưởng cơ khí.
- Đá mài, ráp mài phục vụ các Doanh nghiệp đóng và sửa chữa tàu thủy.
- Đá mài, ráp mài phốt phục vụ các Doanh nghiệp sản xuất giày.
- Chổi chải dùng cho các cơ sở sửa chữa tàu, và sản xuất giày.
- Mũi phay, hợp kim, rũa phục vụ cho ngành sản xuất khuôn.
- Máy mài, máy cắt, máy mài máy cắt máy khoan cho các ngành hàng trên.

Đi cùng với chiến lược mở rộng ngành hàng, Chấn Phong cũng vạch ra hệ thống sản phẩm phục vụ cho một số ngành sau:

STT	Tên ngành	Vật tư cung cấp
-----	-----------	-----------------

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

1	Sửa chữa ô tô	Phốt, nỉ đánh bóng, băng dính, ráp nước, lông cừu...
2	Ngành khai thác đá Granit	Đá mài, thuốc đánh bóng, phốt mài bóng, nỉ đánh bóng, đầu mài số, mũi khoan đá, mũi đánh bóng chi tiết, lưỡi cắt đá, đá mài đá kim cương, đá mài bê tông, đá càm sửa đá, keo gắn đá, rửa hợp kim rửa đá, giấy ráp, đĩa mài đá Talin.
3	Sản xuất và gia công Inox	Phốt sơn, phốt vải, nỉ trắng, nỉ xám, ráp xếp, đá mài, đá cắt inox, đá vẩy cá, thuốc đánh bóng inox, bánh nhám, kim hàn, đầu xư, kim hàn khí, đồng hồ khí, axit tẩy mối hàn, tay hàn, dây hàn, que hàn, đồ phụ kiện inox.
4	Chế biến Gỗ	Ráp vải cuộn, ráp giấy trắng đen, phốt đánh bóng gỗ, ráp vòng, ráp cuộn, ráp xếp, ráp đĩa, keo 502, lưỡi cưa gỗ, đế dán giấy ráp, đá rửa cưa hợp kim, ráp chổi...
5	Gia công Cơ khí	Đá mài hợp kim – thường, đá cắt, đá sửa đá, mũi sửa đá, bánh nhám, đá trụ, đá cán, nỉ xám, nỉ trắng, đá định hình, thuốc đánh bóng, giấy ráp, vải ráp, lưỡi cưa thép, đế dán giấy ráp, ráp đĩa, chải nỉ, que hàn...
6	Ngành đóng và sửa chữa Tàu thủy	Đá mài, đá cắt, ráp xếp, ráp trụ, nỉ xám, nỉ trắng, chải nỉ, đá trụ, đá sửa đá, thuốc đánh bóng, mũi kim cương, rửa kim cương sửa chi tiết, ráp đĩa, đế dán giấy ráp, bánh nhám...
7	Sản xuất Da giày	Các loại chổi cáp đồng, ráp trụ, ráp chổi, phụ kiện ngành giày, keo 502...
8	Sản xuất Khuôn	Mũi phay, rửa, mũi hợp kim, ráp trụ, ráp chổi, phụ kiện ngành giày, keo 502...
9	Máy mài, máy cắt, máy khoan phục vụ các ngành trên.	

Chiến lược triển khai phương thức phân phối mới và mở rộng thị trường tiêu thụ.

Hiện tại, Công ty Chấn Phong vẫn sử dụng phương thức phân phối chủ yếu là bán lẻ trực tiếp tại các cửa hàng. Phương thức bán hàng tận cơ sở của khách hàng chỉ được áp dụng cho một vài khách hàng quen trong khu vực nội thành. Với phương châm bán hàng định hướng theo quan điểm của khách hàng, Công ty Chấn Phong luôn quan tâm đến việc tổ chức phân phối sản phẩm nhanh chóng, thuận tiện, đảm bảo chất lượng đến tay khách hàng. Vì vậy, đầu năm 2010 công ty đã có những hoạt động chuẩn bị ráo riết để mở thêm hình thức bán hàng theo tuyến đường với chương trình bán hàng mang tên **“Bán hàng nguyên hộp tại xưởng”**. Theo đó trước mắt công ty sẽ mở rộng chiến dịch để thu hút sự chú ý của những khách hàng có nhu cầu sử dụng vật tư tương đối nhiều. Trên cơ sở đó hình thành nên danh sách khách hàng theo từng tuyến đường và vận chuyển hàng hóa theo từng tuyến để giao tận tay khách hàng. Để phát triển hình thức bán hàng này, Công ty Chấn Phong đã ký hợp đồng với Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh tiến hành nghiên cứu thị trường để thu thập danh sách khách hàng theo tuyến trên địa bàn 4 quận Lê Chân, Hồng Bàng, Kiến An, Ngô Quyền. Đồng thời với đó là chuẩn bị đầu tư mua mới xe ô tô tải và bổ sung nhân lực đi thị trường. Với chiến lược này công ty hy vọng sẽ gia tăng lượng khách hàng trong thời gian tới và xây dựng thương hiệu cho công ty.

Chiến lược xây dựng một siêu thị tại Kiến An

Trước mắt Giám đốc Chấn Phong muốn sử dụng cơ sở 58 Trần Nhân Tông làm cửa hàng số 3, nhưng trong lâu dài, khi khu vực Quán Trữ - Kiến An phát triển Giám đốc muốn phát triển cơ sở này thành một siêu thị đa dạng hoá mặt hàng.

3.2 Phân tích thực trạng về cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty

3.2.1 Tình hình về nhân sự

3.2.1.1 Danh sách nhân viên

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

Nhân sự tại Công ty Chấn Phong hiện tại bao gồm 01 giám đốc và 07 nhân viên. Danh sách các nhân viên như sau:

Trong đó bao gồm:

STT	Họ tên	Chức vụ	Hình thức lao động	Trình độ	Độ tuổi
1	Phạm Thu Thủy	Giám đốc	Lao động chính thức	Đang theo học lớp kỹ năng quản lý doanh nghiệp	35
2	Hoàng Đức Long	Hỗ trợ giám đốc	Lao động chính thức	Đang theo học lớp kỹ năng quản lý doanh nghiệp	37
3	Bùi Thị Ngát	Nhân viên bán hàng chính tại Số 1 Ký Con	Lao động chính thức	Sinh viên năm 03 ĐH Hàng Hải.	24
4	Nguyễn Hồng Anh	Kế toán	Lao động chính thức	Cử nhân ĐHDL Hải Phòng	27
5	Phạm Thị Nga	Bán hàng chính tại 78 Tôn Đản	Lao động chính thức		40
6	Bùi Văn Ninh	Phụ bán hàng tại 78 Tôn Đản	Lao động bán thời gian	Sinh viên năm thứ 4 ĐH Hàng Hải	

“Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh).

7	Đặng Khắc Thiện	Phụ bán hàng, vận chuyển hàng	Lao động bán thời gian	Sinh viên năm 1 – ĐH Hàng Hải	
8	Nguyễn Văn Đạt	Phụ bán hàng, vận chuyển hàng	Lao động bán thời gian	Sinh viên năm 1 – ĐH Hàng Hải	

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

3.2.1.2 Mô tả các công việc hiện tại của từng nhân viên trong Công ty Chấn Phong

✓ *Giám đốc Phạm Thu Thủy*

- Định hướng phát triển Công ty
- Quản lý mọi hoạt động kinh doanh trong Công ty
- Thực hiện các nghiệp vụ bán hàng trực tiếp tại cửa hàng số 1 Ký Con (tiếp nhận đơn đặt hàng, tiếp nhận điện thoại, lấy hàng cho khách hàng, thu tiền, vào sổ, viết hóa đơn,...)

- Trực tiếp liên hệ với nhà cung cấp để mua hàng
- Đàm phán, ký hợp đồng mua hàng hóa
- Quan hệ trực tiếp với khách hàng, thiết lập mối quan hệ với khách hàng
- Thiết kế các mẫu thư ngỏ, các báo giá
- Nhập hàng
- Tổ chức và thực hiện kiểm kê hàng hóa

✓ *Nhân viên Hoàng Đức Long*

- Lái xe
- Giao hàng
- Vận chuyển hàng từ kho đến các cửa hàng
- Nhập hàng

✓ *Nhân viên Nguyễn Hồng Anh*

- Thực hiện công tác kế toán trong Công ty
- Tham gia công việc bán hàng tại cửa hàng số 1 Ký Con.
- Thu hồi nợ
- Tham gia kiểm kê hàng hóa theo yêu cầu của giám đốc
- Quan hệ và làm việc với cơ quan hữu quan: thuế, ngân hàng,

✓ *Bùi Thị Ngát*

- Bán hàng tại cửa hàng số 1 Ký Con
- Vệ sinh cửa hàng, vệ sinh kho,..
- Vận chuyển, sắp xếp hàng hóa.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- Nhận hàng
- Tham gia kiểm kê hàng theo yêu cầu của giám đốc
- ✓ *Phạm Thúy Nga*
- Bán hàng tại cửa hàng số 78 Tôn Đức
- Vệ sinh cửa hàng, vệ sinh kho,..
- Vận chuyển, sắp xếp hàng hóa.
- Nhận hàng
- ✓ *Bùi Văn Ninh*
- Phụ việc bán hàng
- Vận chuyển hàng hóa từ kho đến các cửa hàng
- Nhập hàng vào kho
- ✓ *Đặng Khắc Thiện*
- Phụ việc bán hàng
- Vận chuyển hàng hóa từ kho đến các cửa hàng
- Nhập hàng vào kho
- ✓ *Nguyễn Văn Đạt*
- Phụ việc bán hàng
- Vận chuyển hàng hóa từ kho đến các cửa hàng
- Nhập hàng vào kho

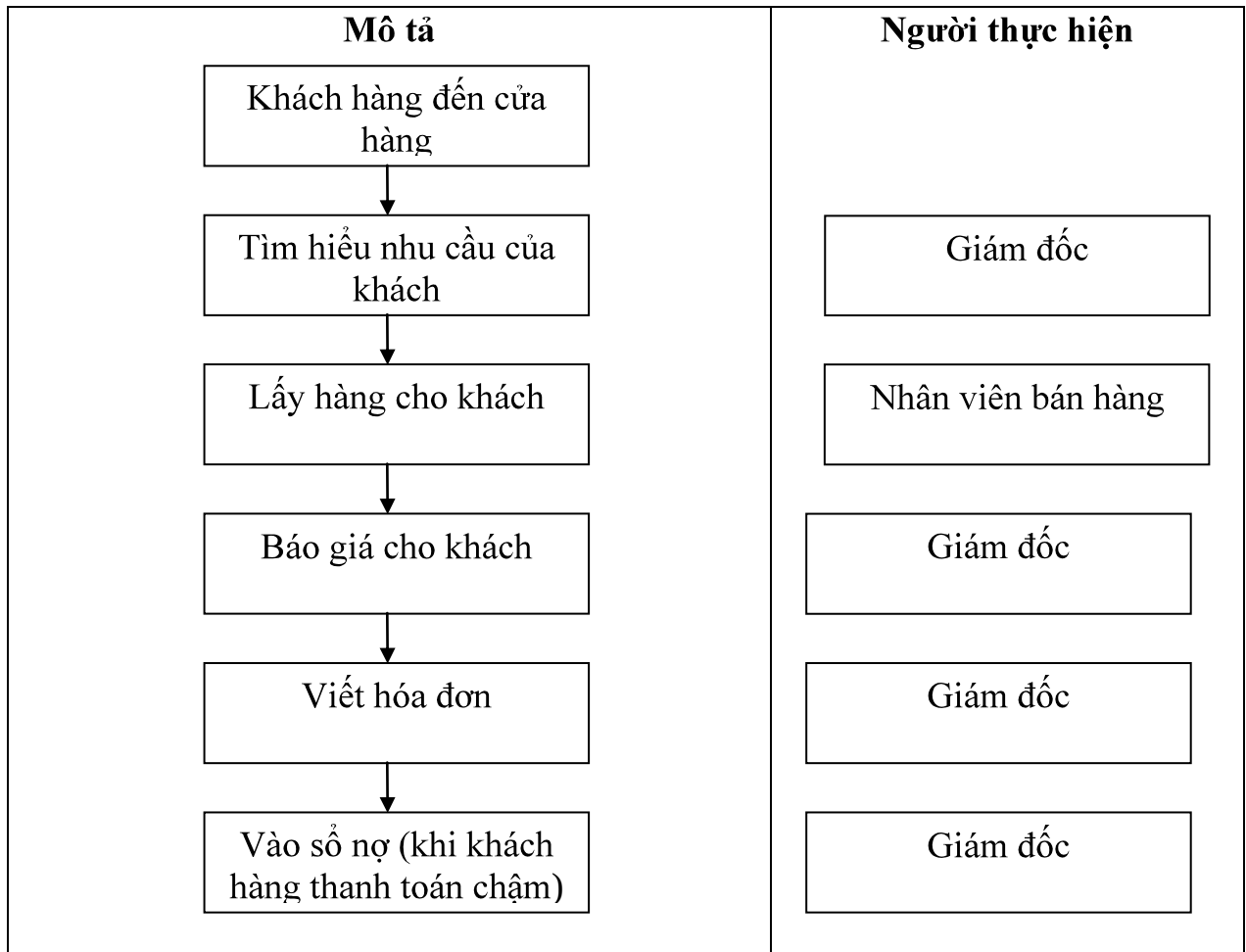
3.2.2 Một số quy trình đang thực hiện tại Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong

Nhìn chung tại Công ty Chấn Phong 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.

3.2.2.1 Công việc bán hàng tại cửa hàng

Nội dung công việc được thực hiện như sau:

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)



Những vấn đề nổi cộm trong dòng chảy Công việc bán hàng tại cửa hàng như sau:

Thứ nhất: Nhìn vào sơ đồ dòng chảy Công việc ở trên, ta thấy được vai trò của Giám đốc trong việc bán hàng là quá lớn, Giám đốc hầu như làm tất cả mọi việc. Nhân viên bán hàng chỉ có công việc là lấy hàng cho khách, thậm chí còn không nắm chắc giá cả. Trong trường hợp Giám đốc không có mặt ở Công ty thì lại phải gọi điện cho Giám đốc để hỏi giá, đây là việc có thật mà em quan sát và tìm hiểu trong quá trình ngồi bán hàng trực tiếp tại cửa hàng số 01 Ký Con.

Thứ hai: Hệ thống sổ sách của Công ty Chấn Phong tương đối lỏng lẻo, khó kiểm soát, quản lý.

3.2.2.2 Công việc nhập hàng:

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

Mô tả	Người thực hiện
Hàng về ↓ Kiểm tra hàng và chứng từ ↓ Vào sổ nhập hàng ↓ Cho hàng vào kho hoặc cửa hàng	Giám đốc Nhân viên bán hàng Giám đốc

Giám đốc lại là người trực tiếp nhập hàng hầu như thực hiện tất cả các khâu trong quy trình này. Sau khi đã kiểm tra hàng hóa và chứng từ, nhập hàng vào kho hoặc cửa hàng, nhân viên bán hàng của Chấn Phong ghi thông tin về hàng vào sổ hàng nhập, hơn nữa việc sắp xếp hàng hóa rất lung tung, bẽ bộn, không khoa học làm cho không gian cửa hàng rất chật và khó kiểm soát.

Trên đây em mô tả hai công việc có nhiều vấn đề nổi cộm nhất tại Chấn Phong. Các công việc khác đều thực hiện không quy củ, không phân rõ trách nhiệm cụ thể cho cá nhân nào, tất cả phụ thuộc vào Giám đốc, dẫn đến tình trạng Giám đốc đi công tác xa, Công ty đóng cửa ngừng hoạt động.

3.2.3 Phân tích thực trạng cơ cấu tổ chức trong Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong và tính khả thi của đề tài “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”.

3.2.3.1 Phân tích thực trạng cơ cấu tổ chức trong Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong.

- **Năng lực, kỹ năng cán bộ, nhân viên chưa đáp ứng được mục tiêu Công ty**
 - 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 bán hàng của nhân viên bán hàng kém, kỹ năng làm công việc 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.
- **Phân chia các bộ phận chức năng**
 - Hiện tại Công ty Chấn Phong 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**

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

Nhìn chung các vị trí công việc chưa đủ quyền hạn để thực thi nhiệm vụ một cách có hiệu quả.

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 một công việc. Điều này thực sự gây khó khăn cho nhân viên khi giám đốc không có mặt tại Công ty.

- *Mối quan hệ giữa người có nghĩa vụ báo cáo và người được báo cáo chưa được xác lập rõ ràng.*
- *Số cấp quản trị quá hẹp làm cho mức độ kiểm soát lỏng lẻo, dẫn tới Giám đốc không kiểm soát được mọi hoạt động kinh doanh của Công ty.*
- *Tổ chức hoạt động kinh doanh*

Hơn nữa việc tổ chức kinh doanh 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.

3.2.4 Tính cấp thiết của đề tài

❖ *Những khó khăn trong quản lý.*

- Giám đốc không kiểm soát được tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty:

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- + Giám đốc không kiểm soát hết được số lượng hàng hóa tại cửa hàng và kho và thấy dấu hiệu của sự thất thoát hàng hóa.
- + Khi khách hàng gọi điện đặt hàng, không biết ngay được mặt hàng đó trong kho có đủ để cung cấp cho khách hàng hay không, lại mất thời gian kiểm tra kho và cửa hàng. Đây cũng là một vấn bức xúc trong việc quản lý hàng hóa và đặt mua hàng hóa, dẫn tới việc Chấn Phong giao hàng chậm cho khách hàng, đây là điều khách hàng phản ánh trong khi thu thập thông tin thị trường mà Công ty Lê Mạnh thực hiện cho Chấn Phong.
- Giám đốc làm nhiều công việc nên mệt mỏi và không có thời gian để định ra những đường lối chiến lược phát triển của Công ty.
- Các công việc thực hiện lộn xộn, không quy củ, hiệu quả công việc thấp.
- Công ty ngừng hoạt động khi Giám đốc đi công tác xa, hoặc gặp khó khăn lớn nếu giám đốc hoặc 01 nhân viên nghỉ (kế toán).

❖ *Lãng phí trong việc sử dụng tài sản:*

Cửa hàng số 58 Trần Nhân Tông cách đây 2 năm đã được hoạt động, tuy nhiên sau đó 01 tháng phải đóng cửa do Giám đốc không quản lý được.

Hiện tại cửa hàng số 01 Ký Con và kho Nguyễn Bình Khiêm đã được đưa vào phục vụ cho việc kinh doanh, tuy nhiên không được khai thác. Gây lãng phí nguồn lực.

❖ *Môi trường bên ngoài:*

Khi gia nhập WTO, các Doanh nghiệp Việt Nam đang phải đứng trước những thách thức rất lớn, đặc biệt là những Doanh nghiệp nhỏ và vừa như Chấn Phong, buộc những Doanh nghiệp này phải kinh doanh bài bản, quy củ thì mới có thể cạnh tranh trên trường quốc tế, muốn vậy Chấn Phong phải có một cơ cấu tổ chức phù hợp, quy trình làm việc khoa học.

❖ *Kết luận:*

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

Chính những lý do chủ quan (bản thân doanh nghiệp) và những lý do thuộc bên ngoài doanh nghiệp buộc Chấn Phong phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Công ty mình một cách ráo riết và nghiêm túc.

CHƯƠNG IV
“HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC CHO CÔNG TY TNHH

THƯƠNG MẠI CHẤN PHONG” (Thực hiện công tác tư vấn của Công ty
TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

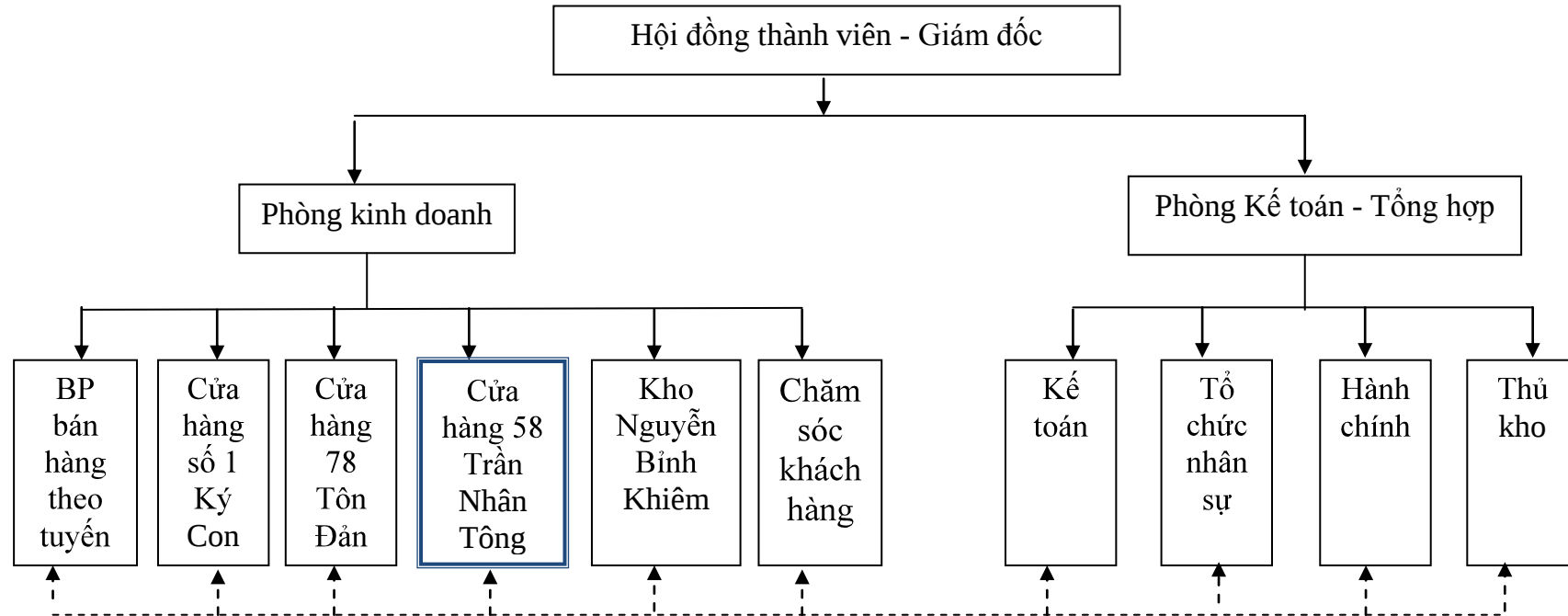
4.1 Những cơ sở để thực hiện đề tài: “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”.

- Căn cứ vào cơ cấu tổ chức và tình hình nhân sự hiện tại của Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong;
- Căn cứ vào chiến lược phát triển của Công ty Chấn Phong trong thời gian tới;
- Căn cứ vào quyết định giao nhiệm vụ của Giám đốc Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh.
- Căn cứ vào hợp đồng số 06/HĐDV-CTM giữa Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh và Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong về gói sản phẩm: “Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong”.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

4.2 Nội dung thực hiện

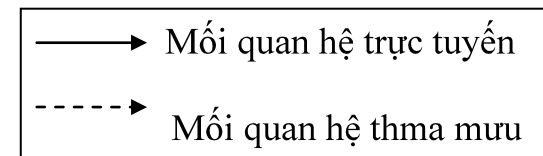
4.2.1 Xây dựng sơ đồ tổ chức cho Công ty TNHH Thương Mại Chấn Phong



Chú thích:

Ghi chú:

Nếu dự án: “mở cửa hàng số 3” (tức cửa hàng 58 Trần Nhân Tông) không khả thi thì cơ cấu tổ chức sẽ không có cửa hàng số 58 Trần Nhân Tông.



Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

Trong đó:

- ***Phòng Kinh doanh có 14 nhân sự: (12 nhân viên chính thức và 02 nhân viên làm bán thời gian)***

Bao gồm:

- ✓ 01 trưởng phòng kinh doanh
- ✓ Bộ phận Bán hàng theo tuyến: Gồm 2 nhân viên
 - + Anh Hoàng Đức Long: Trưởng bộ phận bán hàng theo tuyến, chịu trách nhiệm về công tác bán hàng theo tuyến đường, kiêm nhiệm luôn công tác chăm sóc khách hàng và thủ kho Nguyễn Bình Khiêm.
 - + 01 Nhân viên bán hàng theo tuyến: Đi cùng anh Long để bán hàng, đồng thời là người được anh Long ủy quyền khi anh Long đi công tác cùng giám đốc (tuyển thêm).
- ✓ Bán hàng tại cửa hàng số 1 Ký Con: Gồm 02 nhân viên chính thức.
 - 01 cửa hàng trưởng
 - Hiện tại đã có 01 nhân viên bán hàng Bùi Thị Ngát
- ✓ Bán hàng tại cửa hàng 78 Tôn Đản: Gồm 04 nhân viên
 - + Phạm Thúy Nga: Cửa hàng trưởng quản lý cửa hàng 78 Tôn Đản, đồng thời thực hiện nghiệp vụ thu chi, quản lý tiền mặt tại cửa hàng 78 Tôn Đản (nhân viên chính thức)
 - + 01 nhân viên thực hiện nghiệp vụ ghi chép các chứng từ phát sinh tại cửa hàng và kiêm luôn công việc bán hàng tại cửa hàng. (nhân viên chính thức)
 - + 02 nhân viên bán hàng (làm bán thời gian).
- ✓ Bán hàng tại cửa hàng 50 Trần Nhân Tông (nếu dự án mở thêm cửa hàng số 3 khả thi): Tuyển mới 03 nhân viên bán hàng.

- ***Phòng Kế toán - Tổng hợp***

Phòng kế toán tổng hợp có 02 nhân viên:

Trong đó:

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- 01 nhân viên chịu trách nhiệm chính về công tác kế toán tổng hợp
- 01 nhân viên chịu trách nhiệm chính về công tác tổ chức hành chính kiêm thủ quỹ.

4.2.2 Xây dựng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho từng phòng ban

4.2.2.1 Phòng kinh doanh

- *Chức năng:*

Tham mưu đề xuất cho Giám đốc, hỗ trợ các bộ phận khác về kinh doanh, tiếp thị, thị trường, lập kế hoạch và tiến hành hoạt động kinh doanh của Công ty. Quản lý hàng hóa trong kho, lên kế hoạch mua hàng đồng thời lập kế hoạch và tiến hành các hoạt động chăm sóc khách hàng.

- *Nhiệm vụ:*

- + Lập và tổ chức triển khai kế hoạch kinh doanh tháng, quý và hàng năm của Công ty.
- + Giao tiếp khách hàng, ký hợp đồng,
- + Tổ chức thu thập, phân tích, đánh giá thông tin thị trường và đưa ra đề xuất, kiến nghị về các hoạt động kinh doanh của Công ty.
- + Liên kết với các phòng ban nghiệp vụ thực hiện kế hoạch kinh doanh.
- + Phát triển thị trường tiêu thụ mới.
- + Đàm phán, thương lượng các hợp đồng mua hàng và hợp đồng cung cấp hàng hóa của Công ty.
- + Xây dựng và thiết lập hệ thống tiêu thụ, phân phối hàng hóa của Công ty tới thị trường.
- + Giám sát việc thanh lý hợp đồng và thu hồi công nợ của khách hàng đối với Công ty.
- + Duy trì mối quan hệ và thực hiện chính sách chăm sóc và hậu mãi đối với khách hàng của Công ty.
- + Báo cáo cho Giám đốc về tình hình kinh doanh, kết quả hoạt động kinh doanh.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

+ Quản lý hàng hóa trong kho hàng, lên kế hoạch và tổ chức triển khai việc mua hàng và đặt hàng. Cùng phòng ban khác tổ chức và tiến hành kiểm kê kho theo định kỳ, theo dõi tình hình hàng hóa trong kho đồng thời lên kế hoạch đặt hàng và dự trữ hàng hóa.

+ Lưu trữ, bảo quản toàn bộ hồ sơ, tài liệu liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của phòng.

+ Hoàn thiện toàn bộ các chứng từ và chuyển cho bộ phận kế toán để theo dõi,

+ Quản lý, điều hành phương tiện giao thông vận tải của Công ty phục vụ cho hoạt động bán hàng.

+ Lên kế hoạch và tổ chức triển khai kế hoạch chăm sóc khách hàng theo tháng.

4.2.2.2 Phòng kế toán – Tổng hợp

➤ Công tác kế toán

- Chức năng:

Tham mưu cho Giám đốc Công ty về công tác Kế toán – Tài chính,

- Nhiệm vụ:

+ 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.

+ 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 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 kinh doanh để lập giá mua giá bán vật tư, hàng hoá trước khi trình Giám đốc duyệt.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- + 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 phối hợp cùng phòng kinh doanh 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.

➤ ***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.
- + 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 đôn đốc việc thực hiện lịch công tác này.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

+ 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 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 địa phương.

+ Xây dựng hệ thống các quy chế, quy trình, quy định của Công ty và quản lý việc chấp hành các quy định đó.

+ 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.

+ Chuẩn bị phương tiện vận tải phục vụ cho những chuyến đi công tác của Giám đốc.

+ Thực hiện các nhiệm vụ khác do sự phân công của Giám đốc.

➤ ***Công tác tổ chức***

- *Nhiệm vụ:*

+ 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.

+ 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.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- + 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.

4.2.3 Xây dựng bản mô tả vị trí công tác tại các phòng ban trong Công ty thương mại Chấn Phong.

4.2.3.1 MÔ TẢ VỊ TRÍ : TRƯỞNG PHÒNG KINH DOANH

❖ *Báo cáo*

Giám đốc Công ty

❖ *Trách nhiệm:*

- + Quản lý điều hành và phân công trách nhiệm quyền hạn cho các nhân viên dưới quyền;
- + Lập và tổ chức triển khai kế hoạch kinh doanh tháng, quý, năm của Phòng đảm bảo các chỉ tiêu về doanh thu đề ra.
- + Tiến hành lập, tổng hợp, phân tích, viết báo cáo hoạt động kinh doanh của toàn Công ty. Định hướng phát triển cho các hoạt động đó;
- + Đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy và duy trì hoạt động kinh doanh.
- + Các trách nhiệm cụ thể được bổ nhiệm trong quyết định của Giám đốc công ty.
- + Xây dựng và cải tiến các quy trình làm việc tại Phòng Kinh doanh
- + Lập báo cáo, phân tích, khảo sát thị trường, khai thác đánh giá nguồn khách hàng tiềm năng.
- + Tập hợp các thông tin kinh tế thị trường. Thống kê đưa ra các phân tích liên quan đến xu hướng thị trường.
- + Soạn thảo các quy chế, quy định, các quyết định văn bản liên quan đến hoạt động của phòng Kinh doanh trình duyệt Giám đốc.
- + Thiết lập các hợp đồng kinh tế và các văn bản giao dịch với khách hàng trình Giám đốc.
- + Đàm phán ký kết các hợp đồng kinh tế với khách hàng.
- + Nhận và truyền đạt thông tin từ giám đốc tới các nhân viên của phòng kinh doanh.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

+ Đề nghị hình thức khen thưởng, kỷ luật, thăng chức đối với các nhân viên phòng kinh doanh.

+ Liên hệ với các bộ phận khác để hỗ trợ thực hiện công việc của phòng.

❖ Quyền hạn:

+ Các quyền hạn cụ thể được quy định tại quyết định bổ nhiệm của Giám đốc công ty.

+ Quản lý mọi hoạt động bán hàng tại các cửa hàng của Công ty.

+ Quản lý và điều hành trực tiếp công việc của từng nhân viên thuộc phòng kinh doanh. Phân công nhiệm vụ, giám sát và trợ giúp nhân viên kinh doanh, đào tạo và hướng dẫn nhân viên kinh doanh;

+ Được quyền xem xét ký nháy đối với các hợp đồng kinh tế trước khi trình lãnh đạo phê duyệt.

❖ Tiêu chuẩn:

- Tốt nghiệp Đại học khối ngành kinh tế và có ít nhất 2 năm kinh nghiệm ở vị trí tương đương.

- Có kinh nghiệm trong quản lý, điều hành.

- Sử dụng được tiếng anh và thiết bị văn phòng

4.2.3.2 MÔ TẢ VỊ TRÍ: TRƯỞNG NHÓM BÁN HÀNG THEO TUYẾN

❖ *Báo cáo tới*

Trưởng phòng kinh doanh

❖ *Trách nhiệm:*

- Tham mưu cho trưởng phòng kinh doanh về việc mở rộng tuyến bán hàng,
- Quản lý danh sách thông tin về khách hàng theo các tuyến đường.
- Tổng hợp thông tin đặt hàng của khách hàng,
- Lên kế hoạch tổ chức và triển khai kế hoạch bán hàng theo tuyến theo tuần, tháng, quý.
- Các trách nhiệm quy định trong quyết định bổ nhiệm của Giám đốc.
- Tổng hợp và phân tích các ý kiến, đề xuất của khách hàng trong quá trình bán hàng. Báo cáo và tham mưu cho trưởng phòng các giải pháp giải quyết.
- Đôn đốc việc chuẩn bị phương tiện và các tài liệu khi tiến hành bán hàng theo tuyến.
- Giao hàng đến tận xưởng cho khách hàng.
- Báo cáo cho trưởng phòng về tiến độ thực hiện công việc và những vấn đề phát sinh khi bán hàng theo tuyến.
- Bàn giao tiền hàng thu được cho thủ quỹ. Cách chứng từ phát sinh khi bán hàng theo tuyến cho kế toán.
- Điều chỉnh và cải tiến quy trình bán hàng theo tuyến

❖ *Quyền hạn*

- Kiểm soát số đặt hàng tại cửa hàng.
- Sử dụng các thiết bị văn phòng để phục vụ cho công việc
- Các quyền khác theo yêu cầu của trưởng phòng kinh doanh.

❖ *Tiêu chuẩn:*

- Tốt nghiệp trung cấp trở lên, khối ngành kinh tế.
- Có khả năng điều khiển xe bán tải.

4.2.3.3. MÔ TẢ CÔNG VIỆC CỦA THỦ KHO

❖ *Báo cáo:*

- Trưởng phòng Kinh doanh

❖ *Trách nhiệm:*

- Tiếp nhận kiểm tra hàng nhập vào kho: tiến hành lập Biên bản giao nhận hàng hóa có đầy đủ chữ ký của các bên liên quan.
- Kiểm tra về số lượng, chủng loại, kiểm tra trực quan hàng hóa nhập kho.
- Bố trí sắp xếp, bảo quản và xuất nhập hàng một cách khoa học, hợp lý đối với các loại hàng hoá theo quy trình quản lý kho.
- Lập các hồ sơ, sổ sách theo dõi nhập xuất tồn vật tư hàng hoá theo từng loại hình công việc và từng chủng loại hàng. Chịu trách nhiệm về số lượng và chất lượng trong quá trình giao nhận và lưu kho bảo quản.
- Lưu giữ các biên bản, hoá đơn, thẻ kho, phiếu xuất nhập số lượng và chất lượng của các loại hàng hoá.
- Thực hiện các quy định về nhận biết và xác định về nguồn gốc hàng hóa do mình phụ trách. Kiểm tra phát hiện hàng hóa trong quá trình lưu kho bị suy giảm, kém phẩm chất và báo cáo lãnh đạo phòng để xử lý.
- Kiểm kê vật tư, hàng hoá định kỳ theo quy định hoặc đột xuất khi có yêu cầu của lãnh đạo.
- Chịu trách nhiệm báo cáo với trưởng phòng về số lượng, chất lượng hàng hoá được lưu giữ trong kho
- Các trách nhiệm khác theo sự phân công của Trưởng phòng.

❖ *Quyền hạn:*

- Từ chối xuất nhập vật tư nếu thấy vật tư hàng hoá không đủ điều kiện.
- Được quyền từ chối không cho người không có nhiệm vụ vào kho hàng hoá của công ty
- Đề xuất với trưởng phòng về kế hoạch nhập hàng.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- Sử dụng các thiết bị văn phòng phục vụ cho công việc.

❖ Tiêu chuẩn:

- Tốt nghiệp trung cấp trở lên, chuyên ngành kế toán.
- Trung thực, nhanh nhẹn

4.2.3.4 MÔ TẢ VỊ TRÍ: NHÂN VIÊN BÁN HÀNG THEO TUYẾN

❖ *Báo cáo tới*

Trưởng nhóm bán hàng theo tuyến.

❖ *Trách nhiệm:*

- Hỗ trợ trưởng nhóm quản lý khách hàng theo quận, theo tuyến đường;
- Giúp trưởng nhóm tập hợp danh sách khách hàng, bổ sung danh sách khách hàng;
- Bảo lưu danh sách khách hàng;
- Chuẩn bị các phương tiện khi tiến hành bán hàng theo tuyến.
- Vận chuyển hàng hoá lên xe để giao hàng cho khách.
- Kết hợp với trưởng nhóm bán hàng theo tuyến vận chuyển hàng hoá an toàn đến tay khách hàng.
- Thực hiện một số nhiệm vụ mà trưởng phòng giao.
- Thực hiện các nhiệm vụ mà trưởng nhóm yêu cầu.

❖ *Quyền hạn:*

Yêu cầu các cán bộ, nhân viên các phòng ban liên quan hỗ trợ để thực hiện nhiệm vụ được giao.

❖ *Đòi hỏi của công việc*

- Có khả năng điều khiển xe bán tải
- Có khả năng giao tiếp, nhanh nhẹn.
- Có khả năng giao tiếp tốt

❖ *Trình độ tối thiểu*

Tốt nghiệp trung học phổ thông

4.2.3.5 VỊ TRÍ: NHÂN VIÊN BÁN HÀNG TẠI CỬA HÀNG

❖ *Báo cáo tới:*

Cửa hàng trưởng

❖ *Trách nhiệm:*

- + Giới thiệu các mặt hàng cho khách hàng;
 - + Ghi phiếu mua hàng;
 - + Lấy hàng cho khách hàng, đóng gói kiện hàng nếu khách hàng yêu cầu;
 - + Hướng dẫn khách hàng làm thủ tục thanh toán và lấy hóa đơn;
 - + Quan sát các mặt hàng tại cửa hàng để kịp thời bổ sung mặt hàng còn trống tại cửa hàng;
 - + Kết hợp với nhân viên khác vận chuyển hàng, và nhập hàng vào cửa hàng hoặc kho của cửa hàng khi nhập hàng;
 - + Kết hợp với nhân viên bán hàng theo tuyến kiểm kê hàng hóa trong kho và trong cửa hàng theo định kỳ hoặc theo yêu cầu của giám đốc hoặc trưởng phòng kinh doanh;
 - + Vệ sinh quang cảnh cửa hàng;
 - + Lên các phương án bài trí, sắp xếp hàng tại cửa hàng một cách khoa học, ngăn nắp, hợp mắt;
 - + Báo cáo cho trưởng phòng về tiến độ thực hiện công việc và những vấn đề phát sinh khi bán hàng;
 - + Cuối mỗi buổi bán hàng, báo cáo cho trưởng phòng về kết quả thu được, bàn giao tiền cho trưởng phòng.
- ❖ *Trách nhiệm:*
- + Hỗ trợ các thành viên trong phòng, hoặc các nhân viên của các bộ phận theo yêu cầu của cấp trên.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

+ Chịu sự chỉ đạo trực tiếp của trưởng phòng kinh doanh và chịu mọi trách nhiệm về công tác bán hàng theo tuyến

❖ Quyền hạn:

+ Yêu cầu các nhân viên trong phòng hoặc nhân viên của phòng khác hỗ trợ trong việc bán hàng tại cửa hàng.

❖ Tiêu chuẩn

Tốt nghiệp trung học phổ thông

4.2.3.6 MÔ TẢ VỊ TRÍ KẾ TOÁN TRƯỞNG

❖ **Báo cáo:**

Giám đốc công ty.

❖ **Trách nhiệm:**

- Tham mưu cho Giám đốc chỉ đạo các đơn vị thực hiện các đơn vị tài chính, tiền tệ theo quy định của Bộ tài chính và hướng dẫn của Công ty.

- Lập kế hoạch và báo cáo Giám đốc tình hình chi tiêu tại Công ty.

- Cùng các phòng ban liên quan chịu trách nhiệm báo cáo và đề xuất kịp thời những vấn đề vướng mắc trong hoạt động kinh doanh của Công ty.

- Trên cơ sở báo cáo định kỳ của tất cả các đơn vị trong Công ty có trách nhiệm kiểm tra, quyết toán, báo cáo kịp thời những vấn đề bất thường và tham mưu biện pháp xử lý.

- Chịu trách nhiệm lập báo cáo tài chính, báo cáo quản trị phù hợp với quy định của pháp luật và yêu cầu của Giám đốc.

- Chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch tài chính tổng hợp hàng năm (theo quy định của Giám đốc) trình Giám đốc Công ty trên cơ sở tổng hợp kế hoạch chi tiết của các đơn vị, phòng ban.

- Chịu trách nhiệm theo dõi, quản lý, đề xuất các vấn đề liên quan đến nhiệm vụ được phân công:

➤ **Kế toán tiền mặt:**

+ Chịu trách nhiệm kiểm tra tính hợp pháp, hợp lý của chứng từ trước khi lập phiếu thu, chi tiền mặt.

+ Chịu trách nhiệm cập nhật, theo dõi, báo cáo thường xuyên tình hình thu, chi, tồn quỹ tiền mặt.

+ Chịu trách nhiệm cùng thủ quỹ lập biên bản kiểm kê tiền mặt hàng tuần.

+ Lập bảng kê, nhật ký chứng từ tiền mặt theo quy định.

➤ **Kế toán thuế:**

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

Chịu trách nhiệm kiểm tra, theo dõi, quyết toán thuế theo đúng thời gian quy định.
Cập nhật, nghiên cứu, phản ánh kịp thời chính sách, chế độ thuế mới gồm:

- Thuế GTGT:

- + Chịu trách nhiệm kiểm tra, đối chiếu bảng kê thuế đầu vào, đầu ra của xí nghiệp và của các cửa hàng theo quy định.

- + Chịu trách nhiệm kiểm tra, đối chiếu, lập bảng kê chi tiết thuế đầu vào, đầu ra tại phòng kế toán Công ty.

- + Chịu trách nhiệm tổng hợp thuế đầu vào, đầu ra theo mẫu quy định, lập tờ khai thuế GTGT, nộp tờ khi cùng số thuế phải nộp trước ngày 20 của tháng tiếp theo.

- + Mở sổ sách theo dõi nguyên nhân chênh lệch giữa tờ khai thuế và số liệu phát sinh thuế thực tế hàng tháng, hàng quý.

- + Lập quyết toán thuế hàng tháng theo quy định

- Thuế thu nhập doanh nghiệp:

- + Chịu trách nhiệm lập kế hoạch ước tính số thuế thu nhập phải nộp trong năm tới.

- + Hàng quý, dựa trên báo cáo quyết toán quý làm báo cáo thuế thu nhập doanh nghiệp tạm nộp và nộp tiền thuế thu nhập doanh nghiệp trước ngày 30 của quý tiếp.

- + Hết niên độ năm tài chính, kế toán làm quyết toán thuế thu nhập doanh nghiệp năm gửi cục thuế, và nộp tiền thuế thu nhập doanh nghiệp trước ngày 30 của quý tiếp theo.

- Thuế Thu nhập cá nhân

- + Trên cơ sở báo cáo do nhân viên TCHC lập, chịu trách nhiệm kiểm tra, theo dõi lập báo cáo theo quy định gửi Cục thuế.

- + Chịu trách nhiệm nộp thuế TNCN phải nộp trước ngày 20 của tháng tiếp theo.

- Các loại thuế khác

Chịu trách nhiệm theo dõi, quyết toán, báo cáo và làm thủ tục nộp theo phát sinh thực tế và theo quy định.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- Kế toán bán hàng (tại cửa hàng số 01 Ký Con)
 - + Viết hóa đơn bán hàng tại cửa hàng Số 01 Ký Con và bán hàng theo tuyến.
 - + Tập hợp các chứng từ phát sinh tại các cửa hàng 78 Tôn Đản và 58 Trần Nhân Tông.
 - + 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.
 - 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.
- ❖ Quyền hạn:
 - Chịu sự chỉ đạo trực tiếp của giám đốc và chịu mọi trách nhiệm về công tác kế toán cho Công ty.
 - Hỗ trợ các nhân viên của các bộ phận theo yêu cầu của cấp trên.
- ❖ Quyền hạn
 - Ký xác nhận các khoản chấm công, thanh toán tiền công, tiền lương của phòng.
 - Duyệt chi các khoản thanh toán của các phòng ban, đơn vị đã được Giám đốc phê duyệt.
 - Có quyền yêu cầu các phòng ban liên quan cung cấp thông tin, hồ sơ phục vụ cho công tác kế toán, tài chính.
 - Có quyền từ chối thanh, quyết toán đối với các hồ sơ không phù hợp với quy định của pháp luật và của Công ty.
- ❖ Tiêu chuẩn
 - Tốt nghiệp đại học chuyên ngành kế toán
 - Có ít nhất 01 năm kinh nghiệm
 - Sử dụng được tiếng anh
 - Sử dụng được các phần mềm quản lý trên máy tính

4.2.3.7 MÔ TẢ VỊ TRÍ TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH

❖ **Báo cáo:**

Giám đốc Công ty

❖ **Trách nhiệm:**

- Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện tuyển dụng, đào tạo nhân viên.
- 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.
- 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.
- Chịu trách nhiệm 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 nhân viên bán hàng theo tuyến đi công tác.
- 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.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- Lập lịch công tác tuần, phổ biến đến các bộ phận, theo dõi đơn đốc việc thực hiện lịch công tác này.
- 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 địa phương.
- Xây dựng hệ thống các quy chế, quy định của Công ty và quản lý việc chấp hành các quy định đó.
- 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.
- Chuẩn bị các tài liệu cho nhân viên ở các phòng ban: mẫu thư ngỏ, bảng báo giá,...và những tài liệu liên quan khác.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do sự phân công của Giám đốc.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

❖ Quyền hạn

- Đôn đốc hướng dẫn các đơn vị thực hiện các chế độ đối với người lao động trong Công ty.
- Đề xuất tuyển dụng, cử đi đào tạo, điều động, cho thôi việc người lao động trong Công ty.
- Các quyền khác theo quy định trong chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của phòng và khi được lãnh đạo Công ty giao.

❖ Tiêu chuẩn:

- Tốt nghiệp đại học các ngành: Kinh tế, Quản trị kinh doanh
- Có ít nhất 01 năm ở vị trí tương đương
- Sử dụng được tiếng anh và thông thạo tin học văn phòng.

4.2.3.8 MÔ TẢ VỊ TRÍ THỦ QUỸ

❖ *Báo cáo tới:*

Giám đốc

❖ *Trách nhiệm*

▪ *Thực hiện các nghiệp vụ thu chi tiền mặt*

- Mọi khoản thu chi phải được thực hiện trong quy định Công ty, quỹ tiền mặt và có chứng từ.

- Khi nhận được Phiếu thu, Phiếu chi (do Kế toán lập) kèm theo chứng từ gốc,

Thủ quỹ phải:

+ Kiểm tra số tiền 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 người có thẩm quyền.

+ Kiểm tra số tiền thu vào hoặc chi ra cho chính xác để nhập hoặc xuất quỹ tiền mặt.

+ Cho người nhận tiền hoặc người nộp tiền ký vào Phiếu thu hoặc chi

+ Thủ quỹ ký vào phiếu thu hoặc chi và giao cho khách hàng một liên.

+ Sau đó Thủ quỹ căn cứ vào phiếu thu hoặc phiếu chi ghi vào Sổ quỹ (viết tay).

+ Cuối cùng thủ quỹ giao hai liên còn lại của phiếu thu hoặc phiếu chi cho Kế toán.

- Khi chi tạm ứng, trường hợp này do thủ quỹ theo dõi và ghi vào Sổ quỹ tiền mặt và viết tay.

+ Chi theo số tiền trên phiếu nhận tạm ứng do người xin tạm ứng lập và Giám đốc duyệt.

+ Lưu giữ phiếu tạm ứng có đầy đủ chữ ký của phụ trách cơ sở, người nhận tạm ứng và thủ quỹ. Trực tiếp theo dõi công nợ tạm ứng.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- + Khi người nhận tạm ứng thanh toán, cũng cho ký vào phần quy định trên phiếu và ghi rõ dư nợ còn lại. Thủ quỹ thu tiền tạm ứng vào sổ quỹ tiền mặt viết tay.
- + Khi phần tạm ứng được thanh toán đợt cuối, lúc đó Kế toán mới lập phiếu chi chính thức để vào Sổ quỹ tiền mặt trên máy và thủ quỹ tính toán số chênh lệch để thu thêm hoặc chi ra.
- + Đối tượng xin tạm ứng phải là CNV của Công ty và thời gian thanh toán tạm ứng tối đa 01 tuần.

- *Quản lý Quỹ tiền mặt*

- + Tiền mặt tồn quỹ phải được lưu giữ tại két, không được để ở nhiều nơi hoặc mang ra khỏi cơ sở. Không được để tiền của cá nhân vào trong két.
- + Tiền mặt tồn quỹ phải được sắp xếp theo loại giấy bạc và được kiểm lại cuối ngày.
- + Hàng ngày, Kế toán cùng kiểm kê quỹ tiền mặt và đối chiếu sổ sách, ký vào sổ quỹ
- + Khóa sổ và niêm két trước khi ra về.

❖ *Quyền hạn:*

- Khi phát hiện vụ việc có ảnh hưởng thiệt hại đến Tiền mặt có quyền báo cáo trực tiếp lên Giám đốc.
- Có quyền yêu cầu Kế toán đối chiếu kịp thời số liệu trên Sổ quỹ tiền mặt và Sổ sách Kế toán, cũng như kiểm kê đột xuất khi cần.

❖ *Tiêu chuẩn:*

- Tốt nghiệp trung cấp
- Có kinh nghiệm làm thủ quỹ

4.2.4 Xây dựng quy trình chuẩn cho các đầu công việc tại các phòng ban trong Công ty Chấn Phong.

4.2.4.1 QUY TRÌNH TIẾP NHẬN ĐƠN ĐẶT HÀNG

❖ Mục đích:

Xây dựng và hướng dẫn nhân viên các bước thực hiện công việc tiếp nhận đơn đặt hàng theo đúng quy trình chuẩn.

❖ Phạm vi:

Tại cửa hàng

Tại xưởng của khách hàng

❖ Đối tượng thực hiện

Cửa hàng trưởng tại các cửa hàng

Nhân viên bán hàng theo tuyến (tại xưởng khách hàng)

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

❖ **Nội dung**

- Khách hàng gọi điện đến của hàng

Sơ đồ :

Quy trình thực hiện	Trách nhiệm	Tài liệu liên quan
	Thực hiện	
Tiếp nhận điện thoại ↓ Tìm hiểu nhu cầu khách hàng ↓ Vào sổ đặt hàng tại cửa hàng ↓ Chốt sổ bàn giao lại cho Trưởng nhóm BH theo tuyến	Cửa hàng trưởng	
	Cửa hàng trưởng	Phiếu thông tin đặt hàng
	Cửa hàng trưởng	Sổ đặt hàng
	Cửa hàng trưởng	

Mô tả

** Tiếp nhận điện thoại*

Nhân viên khi nghe điện thoại cần chú ý những điểm sau:

- Câu nói đầu tiên khi nhấc điện thoại : “Công ty Chấn Phong xin nghe”.
- Chào hỏi khách hàng một cách lễ phép, lịch sự.
- Trong khi nói điện thoại không nên hút thuốc, nhai kẹo uống nước, hạn chế nói chuyện với người bên cạnh. Nên dùng một số từ ngữ thể hiện là mình đang lắng nghe họ nói. Không nên im lặng hoàn toàn.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- Nên nói ngắn gọn, rõ ràng, nhẹ nhàng, lời lẽ kính trọng, lễ phép, nên sử dụng những cụm từ: dạ, thưa quý khách, quý khách vui lòng,....
- Trong trường hợp đang nói chuyện với khách mà có chuyện đột xuất quan trọng cần dừng máy thì xin lỗi khách hàng chờ máy ít phút, nếu cảm thấy khách sẽ phải chờ lâu thì xin lỗi khách hàng, một lát sau gọi lại.
- Trong trường hợp đặc biệt phải gọi lại trao đổi công việc hay thông tin với khách hàng cần lưu ý:
 - + Chọn thời điểm gọi cho thích hợp. Đó là thời điểm mà khách hàng không bận bịu, tâm trạng dễ chịu. Muốn vậy phải nắm được lịch trình hoạt động thường ngày của khách hàng. Hơn nữa cần tìm hiểu tâm lý, thị hiếu của khách hàng trước khi gọi đến để nói như thế nào cho phù hợp. Cần chuẩn bị trước thông tin, nội dung cần trao đổi với khách hàng.
 - + Không nên gọi vào những thời điểm sau:
 - Giờ ăn cơm, giờ nghỉ trưa.
 - Sau ngày có công việc căng thẳng của khách hàng.
 - + Câu đầu tiên là chào hỏi, tự xưng danh và xin lỗi nếu không hẹn trước.
 - + Nên đi ngay vào vấn đề cần nói. Nói ngắn gọn, rõ ràng, nhẹ nhàng.
 - + Khi kết thúc câu chuyện nên để cho khách hàng gác máy trước.

**** Tìm hiểu nhu cầu khách hàng***

Khi khách hàng gọi điện đến đặt hàng, ghi thật nhanh các mặt hàng mà khách hàng yêu cầu vào phiếu thông tin đặt hàng, cần nhận biết những mặt hàng đó trong kho của Công ty mình có còn không hoặc công ty mình có bán không? Như vậy các nhân viên kinh doanh phải nắm khá rõ về lượng hàng hóa tồn trong kho, để kịp phản ứng nhanh với khách hàng. Nếu những mặt hàng đó Công ty mình không còn hoặc không đủ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng thì nên mời khách hàng dùng thử những sản phẩm khác có chức năng tương tự hoặc khéo léo hẹn khách hàng lùi lại thời gian giao hàng một chút.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

** Vào sổ đặt hàng tại cửa hàng*

Sau khi vào phiếu thông tin đặt hàng, thì vào sổ đặt hàng. Trong trường hợp công việc tại cửa hàng quá nhiều thì cuối ngày tập hợp những mẫu phiếu đó rồi vào [sổ đặt hàng](#). Nếu thời gian đặt hàng quá gấp thì báo cáo cho trưởng nhóm bán hàng theo tuyến để kịp thời giao hàng cho khách hàng.

Lưu ý khi chốt sổ đặt hàng, trưởng nhóm bán hàng theo tuyến phải kiểm tra lại hàng hoá trong kho có đáp ứng đủ với yêu cầu của các khách hàng hay chưa. Nếu thiếu thì phải đề xuất giám đốc mua hàng.

** Chốt sổ, bàn giao lại cho trưởng phòng*

Vào cuối mỗi ngày, cửa hàng trưởng chốt sổ đặt hàng tại cửa hàng cho trưởng nhóm bán hàng theo tuyến.

Lưu ý khi chốt sổ đặt hàng, trưởng nhóm bán hàng theo tuyến phải kiểm tra lại hàng hoá trong kho có đáp ứng đủ với yêu cầu của các khách hàng hay chưa. Nếu thiếu thì phải đề xuất Trưởng phòng kinh doanh có kế hoạch mua hàng kịp thời.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

➤ Khi khách hàng đến trực tiếp Công ty đặt hàng

Sơ đồ

STT	Quy trình thực hiện	Trách nhiệm	Tài liệu liên quan
		Thực hiện	
1	<pre> graph TD A[Tiếp khách hàng] --> B[Tìm hiểu nhu cầu khách hàng] B --> C[Vào sổ đặt hàng tại cửa hàng] C --> D[Chốt sổ bàn giao lại cho trưởng nhóm bán hàng theo tuyến] </pre>	Cửa hàng trưởng	
2		Cửa hàng trưởng	<u>Phiếu thông tin đặt hàng</u>
4		Cửa hàng trưởng	<u>Sổ đặt hàng</u>
5		Cửa hàng trưởng	

** Tiếp khách hàng:*

Khi khách hàng đến cửa hàng phải tiếp đón niềm nở, nói chuyện nhẹ nhàng, lễ phép.

Các bước khi tiếp khách tại cửa hàng như sau:

Chào hỏi -> Mời khách ngồi -> Mời nước -> Tìm hiểu nhu cầu khách hàng -> cảm ơn.

Các bước tiếp theo làm tương tự như quy trình nhận điện thoại đặt hàng của khách hàng.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

➤ Tiếp nhận đơn tại xưởng của khách hàng

Đối tượng thực hiện: Nhân viên bán hàng theo tuyến

✓ Đơn hàng của khách hàng cũ

Sơ đồ:

STT	Quy trình thực hiện	Trách nhiệm	Tài liệu liên quan
		Thực hiện	
1	Chào hỏi	Nhân viên bán hàng theo tuyến	
2	Tìm hiểu nhu cầu khách hàng	Nhân viên bán hàng theo tuyến	<u>Phiếu thông tin đặt hàng</u>
4	Vào sổ đặt hàng tại cửa hàng	Nhân viên bán hàng theo tuyến	<u>Sổ đặt hàng</u>
5	Chốt sổ bàn giao lại cho trưởng nhóm bán hàng theo tuyến	Nhân viên bán hàng theo tuyến	

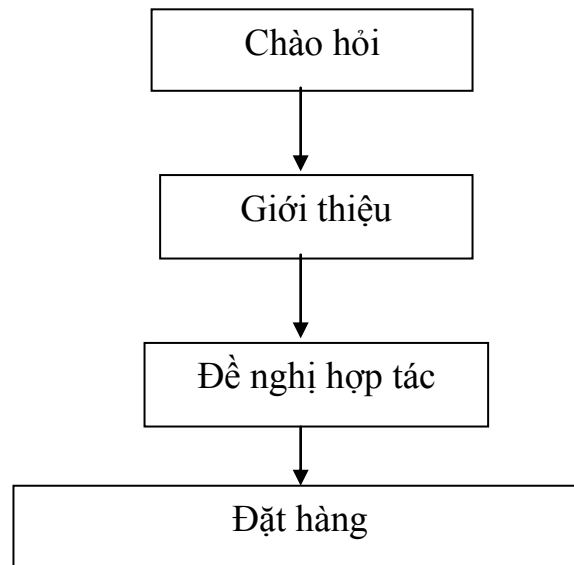
✓ Nhận đơn hàng của khách hàng mới

- Đối tượng áp dụng:

Đối với những khách hàng mới của Công ty, đặt hàng trực tiếp với nhân viên bán hàng theo tuyến.

- Các bước thực hiện:

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)



+ Chào hỏi:

- Khi chào hỏi chú ý cách xưng hô, chào hỏi một cách lịch sự, kèm theo những cái bắt tay.
- Khi bước vào phòng hoặc cơ quan thì phải luôn xách túi, tài liệu ở bên tay trái, để tay phải rảnh rang hơn khi bắt tay.
- Khi bắt tay kèm theo lời giới thiệu, cùng với việc nhìn vào mắt đối phương và mỉm cười.
- Tay phải sạch, khô và mát
- Hai lòng bàn tay chạm vào nhau. Hãy chia bàn tay ở tư thế thẳng đứng.
- Lắc lên xuống khoảng 3 lần rồi dừng.

+ Giới thiệu:

- Giới thiệu về Công ty: ngành nghề kinh doanh, địa chỉ (đưa card, thư ngỏ,...)
- Giới thiệu về sản phẩm (đưa hàng mẫu), giá (đưa bảng giá)
- Nhấn mạnh vào những sự khác biệt về chất lượng sản phẩm, giá, dịch vụ của Công ty đối với những đối thủ cạnh tranh.
- Nhấn mạnh về những ích lợi nếu khách hàng mua sản phẩm của mình thay về mua của đối thủ cạnh tranh.

+ Đề nghị hợp tác

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- Đưa ra những quyền lợi mà khách hàng được hưởng: dịch vụ, giá, sản phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng, thời gian giao hàng,....
 - Đưa ra điều kiện mà khách hàng phải thực hiện: thanh toán, cam kết mua hàng
 - Đưa ra lời đề nghị hợp tác lâu dài bằng bản hợp đồng ký tắt.
 - Đưa ra những lời cam kết với khách hàng.
- + Vào sổ đặt hàng

❖ **Tài liệu:**

- Phiếu đặt hàng
- Sổ đặt hàng
- Bản hợp đồng ký tắt

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

❖ ***Mục đích:***

Hướng dẫn nhân viên trong Công ty thực hiện những công việc chăm sóc khách hàng, trình tự thực hiện những công việc đó. Đồng thời phân chia trách nhiệm cho các nhân viên tham gia thực hiện từng đầu công việc.

❖ ***Đối tượng thực hiện***

- Cửa hàng trưởng
- Nhân viên bán hàng theo tuyến

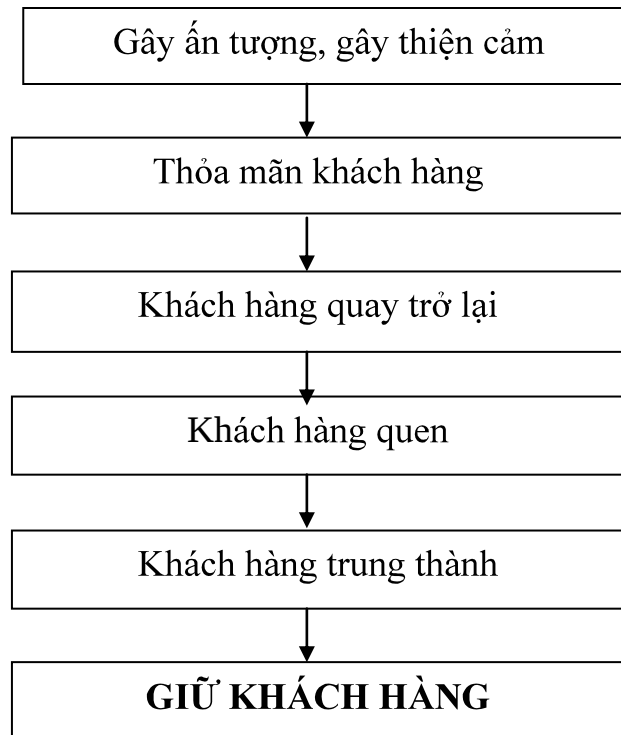
❖ ***Phạm vi thực hiện***

- Tại cửa hàng số 1 Ký Con, 78 Tôn Đức, 50 Trần Nhân Tông
- Tại xưởng của khách hàng

❖ ***Nội dung***

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

Quá trình giữ chân khách hàng như sau:

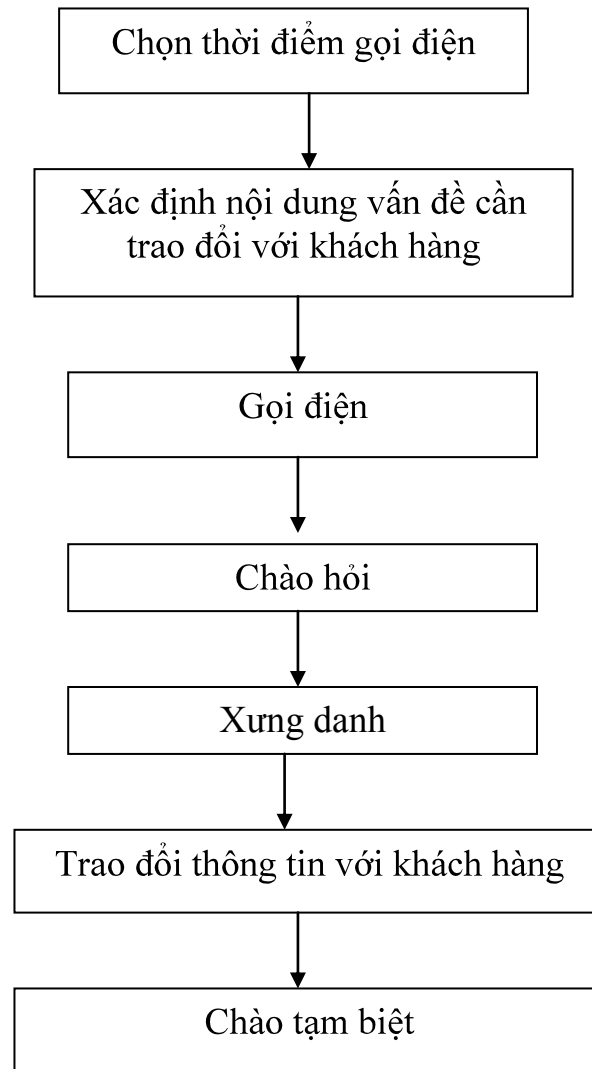


➤ **Quy trình giao tiếp khách hàng (gây ấn tượng và tạo thiện cảm)**

Áp dụng: với mọi thành viên trong Công ty

✓ **Giao tiếp qua điện thoại**

- ***Công ty gọi đến cho khách hàng:***



+ ***Chọn thời điểm gọi cho thích hợp.***

Đó là thời điểm mà khách hàng không bận bịu, tâm trạng dễ chịu. Muốn vậy phải nắm được lịch trình hoạt động thường ngày của khách hàng. Hơn nữa cần tìm hiểu tâm lý, thị hiếu của khách hàng trước khi gọi đến để nói như thế nào cho phù hợp. Buổi sáng nên gọi trong khoảng thời gian từ 9h30 đến 11h, buổi chiều nên gọi điện trong khoảng thời gian từ 2h30 đến 4h30. Không nên gọi vào những thời điểm sau:

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- Giờ ăn cơm, giờ nghỉ trưa.
- Sau ngày có công việc căng thẳng của khách hàng.

+ *Xác định nội dung cần trao đổi với khách hàng*

Nên vạch gạch đầu dòng những nội dung cần trao đổi với khách hàng ra tờ giấy để trước mặt để tiết kiệm thời gian trao đổi điện thoại với khách hàng.

+ *Chào hỏi:*

Câu đầu tiên là chào hỏi một cách tự nhiên, lễ phép, lịch sự.

Nên định hình giọng nói ở đầu dây bên kia để lựa chọn đại từ xưng hô cho phải phép.

+ *Tự xưng danh*

Tự giới thiệu với khách hàng, mình là nhân viên của Công ty và xin lỗi nếu không hẹn trước khách hàng.

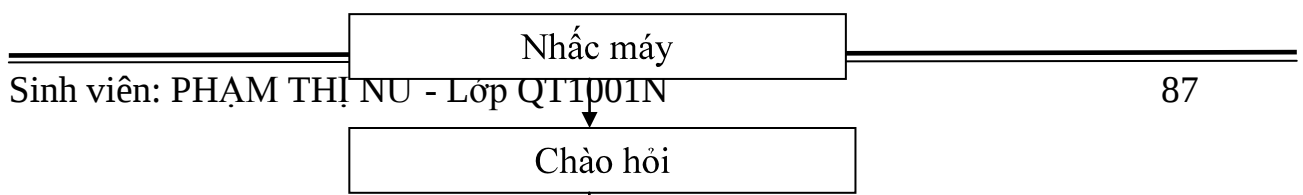
+ *Trao đổi thông tin:*

Nên đi ngay vào vấn đề cần nói. Nói ngắn gọn, rõ ràng, nhẹ nhàng, từ tốn.

+ *Chào tạm biệt khách hàng và cảm ơn khách hàng đã lắng nghe*

Khi kết thúc câu chuyện nên để cho khách hàng gác máy trước.

• ***Khách hàng gọi cho Công ty***



Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

+ *Nhắc máy*

Khi nhắc máy câu đầu tiên hãy nói một cách nhỏ nhẹ, lịch sự: “Văn phòng Công ty Chấn Phong xin nghe”. Chú ý đến giọng nói nên vừa nghe, rõ ràng.

+ *Chào hỏi*

Khi khách hàng gọi điện nên phán đoán độ tuổi, giới tính qua giọng nói của khách hàng để xưng hô cho phù hợp, từ đó chào hỏi cho lễ phép. Nên xác định là mình đang nói chuyện với ai, nếu khách hàng không xưng danh thì lịch sự hỏi khách hàng như: “Xin lỗi, cháu/ em/ tôi đang được hân hạnh được nói chuyện với ai?”

+ *Tiếp nhận thông tin*

- Chú ý lắng nghe những thông tin của khách hàng để tiếp nhận nó một cách chính xác.
- Trong khi nói điện thoại không nên hút thuốc, nhai kẹo uống nước, hạn chế nói chuyện với người bên cạnh. Nên dùng một số từ ngữ thể hiện là mình đang lắng nghe họ nói. Không nên im lặng hoàn toàn.
- Nên nói ngắn gọn, rõ ràng, nhẹ nhàng, lời lẽ kính trọng, lễ phép, nên sử dụng những cụm từ: dạ, thưa quý khách, quý khách vui lòng,....
- Trong trường hợp đang nói chuyện với khách mà có chuyện đột xuất quan trọng cần dừng máy thì xin lỗi khách hàng chờ máy ít phút, nếu cảm thấy khách sẽ phải chờ lâu thì xin lỗi khách hàng, một lát sau gọi lại.

+ *Phản hồi thông tin*

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

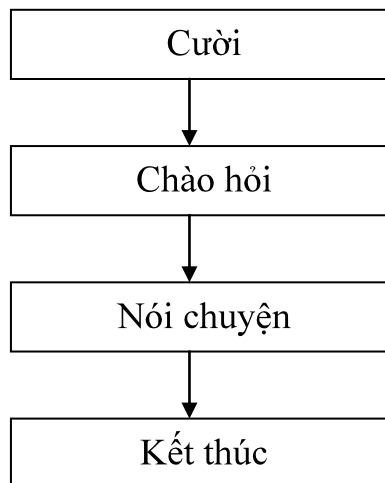
Nếu khách hàng đặt câu hỏi, nhanh chóng định hình câu trả lời.

+ *Chào khách hàng*

Nhân viên khi nghe điện thoại cần chú ý những điểm sau:

- Câu nói đầu tiên khi nhấc điện thoại : “Công ty Chấn Phong xin nghe”.
- Chào hỏi khách hàng một cách lễ phép, lịch sự

✓ **Gặp trực tiếp**



+ *Cười*

Có câu nói: “Không biết cười đừng mở cửa hàng”, một nhân viên bán hàng không cho phép mình mang một bộ mặt lạnh lùng. Một nụ cười tươi, thân thiện, tự nhiên sẽ tạo cho khách hàng một thiện cảm rất mãnh liệt.

+ *Chào hỏi*

Kèm theo nụ cười là lời chào hỏi lễ phép lịch sự, nhẹ nhàng.

Trong trường hợp nhân viên bán hàng theo tuyến giao tiếp với khách hàng tại xưởng của khách hàng thì kèm theo lời chào là những cái bắt tay.

Chú ý khi bắt tay:

- *Khi bước vào phòng hoặc cơ quan thì phải luôn xách túi, tài liệu ở bên tay trái, để tay phải rảnh rang hơn khi bắt tay.*

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

- *Khi bắt tay kèm theo lời giới thiệu, cùng với việc nhìn vào mắt đối phương và mỉm cười.*
- *Tay phải sạch, khô và mát*
- *Hai lòng bàn tay chạm vào nhau. Hãy chìa bàn tay ở tư thế thẳng đứng.*
- *Lắc lên xuống khoảng 3 lần rồi dừng.*
 - + Nói chuyện, bàn bạc, trao đổi thông tin
 - + Kết thúc

- **Quy trình xử lý than phiền, kiến nghị, khiếu nại khách hàng**
 - **Sơ đồ**

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

Sơ đồ	Trách nhiệm	Biểu mẫu/ Mô tả
Lắng nghe ↓	Cửa hàng trưởng	
Xin lỗi ↓	Cửa hàng trưởng	
Đặt câu hỏi ↓	Cửa hàng trưởng	
Đưa ra giải pháp ↓	Cửa hàng trưởng	
Cảm ơn ↓	Cửa hàng trưởng	
Ghi nhận và rút kinh nghiệm	Cửa hàng trưởng	BM 4.2.4.2

• **Mô tả**

+ **Lắng nghe:**

Để khách hàng nói hết những vấn đề của họ, tránh ngắt ngang lời họ, khi lắng nghe hãy tỏ thái độ thiện chí hợp tác, vui vẻ, chân thành.

+ **Xin lỗi:**

Việc đầu tiên hãy xin lỗi khách hàng, nên nhớ khách hàng luôn luôn đúng. Xin lỗi khách hàng một cách chân thành, như: “Thay mặt công ty, tôi thành thật xin lỗi anh về việc” sẽ làm dịu cơn tức giận của khách hàng.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

+ *Đặt câu hỏi*

Hãy khéo léo hỏi khách hàng nguyên nhân vấn đề mà khách hàng đang bức xúc.

+ *Đưa ra giải pháp*

Tiến hành những công việc cần thiết để giải quyết những vấn đề cho khách hàng, nếu không tự giải quyết hãy nghĩ đến một giải quyết khác. Nếu cách giải quyết đó vượt xa khả năng của mình, hãy cho khách hàng biết tên, hoặc số điện thoại của người có khả năng giải quyết.

+ *Cám ơn:*

Hãy coi lời than phiền của khách hàng là những lời đóng góp ý quý báu xây dựng Công ty. Hãy chân thành cảm ơn khách hàng về điều này. Cũng cảm ơn họ về sự kiên nhẫn và thời gian của họ.

+ *Ghi nhận lại*

Ghi nhận lại những lời than phiền của khách hàng vào sổ nhật ký ý kiến khách hàng, từ đó rút ra kinh nghiệm.

▪ **Biểu mẫu liên quan**

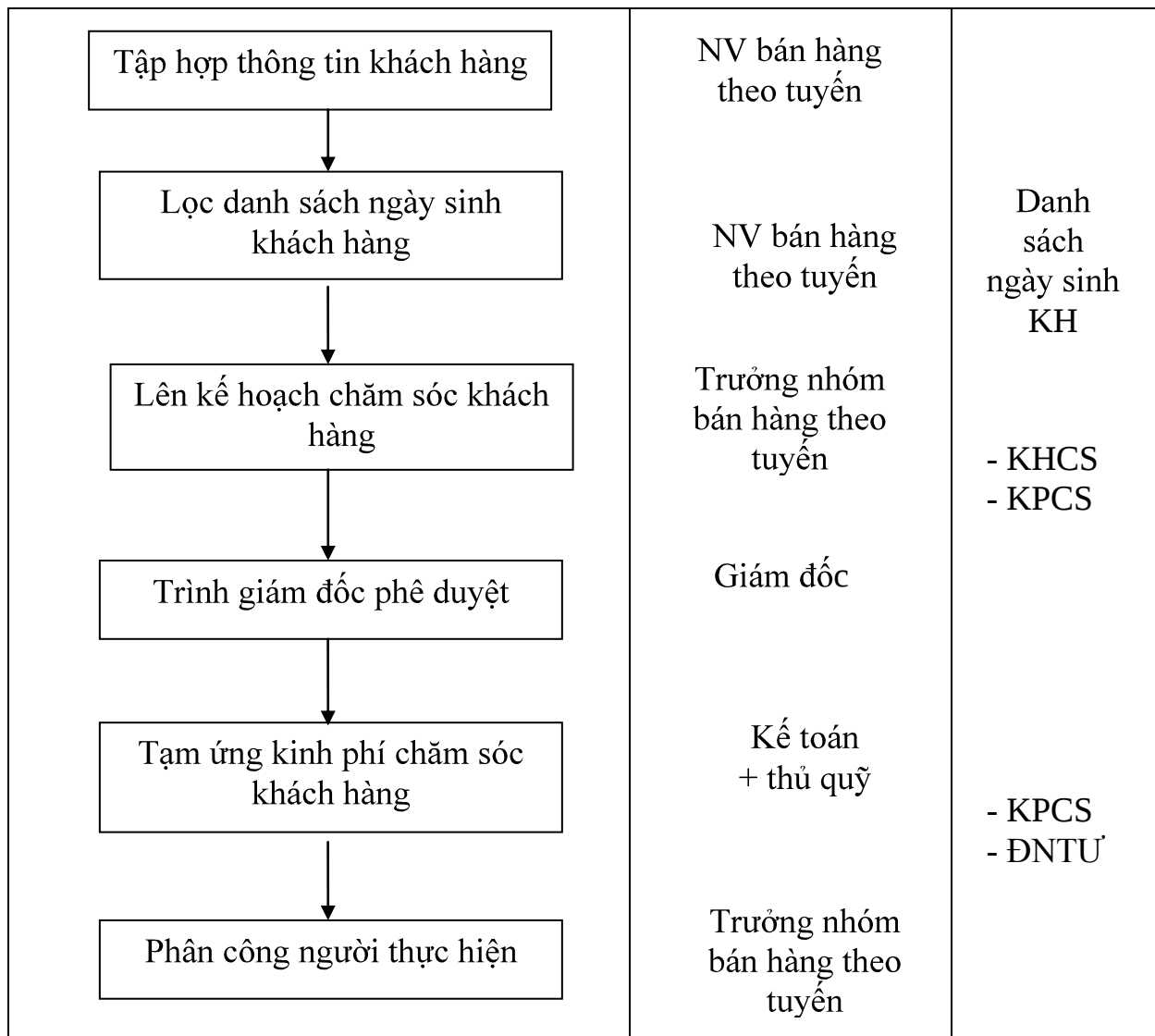
STT	Biểu mẫu	Trách nhiệm
1	BM 4.2.4.2	Cửa hàng trưởng

➤ Quy trình chúc mừng khách hàng vào ngày sinh nhật, ngày lễ lớn

✓ *Sơ đồ*

Sơ đồ Công việc	Trách nhiệm	Biểu mẫu
-----------------	-------------	----------

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)



✓ *Mô tả quy trình*

- Lọc danh sách ngày sinh của Khách hàng trong tháng

Vào ngày 25 của tháng này, nhân viên bán hàng theo tuyến lọc danh sách những khách hàng có ngày sinh, ngày khánh thành công ty Khách hàng trong tháng tới.

Dự kiến trong tháng có những ngày lễ lớn nào: ngày 8/3, ngày 30/4, 1/5, Tết dương lịch, tết âm lịch,

- Lên kế hoạch chăm sóc khách hàng:

Căn cứ vào mối quan hệ với khách hàng, mức độ quan trọng của khách hàng với Công ty mình, tính cách và độ tuổi của khách hàng, trưởng nhóm bán hàng theo

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

tuyển lên danh sách những khách hàng nào sẽ gọi điện trực tiếp, những khách hàng nào thì cần nhắn tin, khách hàng nào cần đến trực tiếp để tặng quà chúc mừng khách hàng.

Lên kế hoạch chăm sóc khách hàng theo biểu mẫu có sẵn

Dự trù kinh phí chăm sóc khách hàng theo biểu mẫu có sẵn

- Trình giám đốc phê duyệt

Sau khi kế hoạch chăm sóc khách hàng và dự trù kinh phí chăm sóc khách hàng được hoàn thành, trưởng nhóm bán hàng theo tuyến sẽ gửi kế hoạch chăm sóc khách hàng, bản dự trù kinh phí chăm sóc khách hàng cho giám đốc ký duyệt.

- Tạm ứng kinh phí chăm sóc khách hàng
- Phân công người thực hiện

❖ **Biểu mẫu liên quan**

4.2.5 Xây dựng quy trình tuyển dụng nhân sự cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

(Áp dụng đối với nhân viên)

❖ **Mục đích**

Nhằm tuyển được nhân sự theo đúng trình tự, yêu cầu công việc, đảm bảo lực lượng lao động ổn định phục vụ cho hoạt động của Công ty.

❖ **Phạm vi áp dụng**

Áp dụng cho toàn bộ hoạt động tuyển dụng của Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong.

❖ **Trách nhiệm**

Tất cả các cá nhân, bộ phận tham gia quá trình tuyển dụng đều phải thực hiện đúng quy trình này, cụ thể như sau:

Nhân viên tổ chức hành chính : Đánh giá nguồn nhân lực hiện tại của Phòng ban đang có nhu cầu về tuyển dụng để xác định rõ tính xác thực.

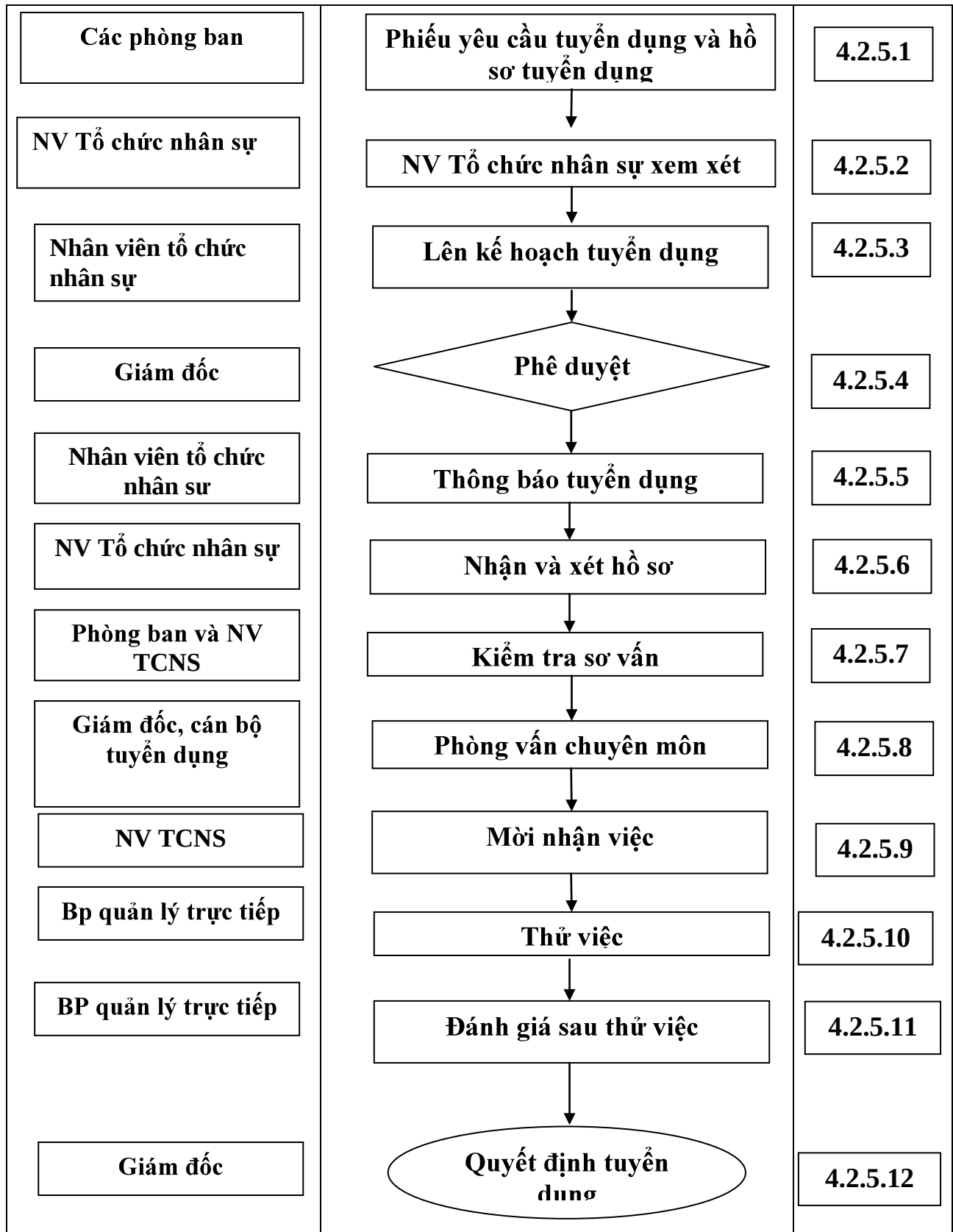
Nhân viên tổ chức hành chính: từ khi nhận được phiếu yêu cầu tuyển dụng, dựa theo yêu cầu chi tiết, nhân viên tổ chức hành chính có trách nhiệm đáp ứng đủ số lượng người yêu cầu trong khoảng thời gian cho phép.\

*** Các bộ phận, Phòng ban có nhu cầu tuyển dụng**

- Chịu trách nhiệm về yêu cầu tuyển dụng mà mình đề xuất
- Cung cấp đầy đủ các thông tin về vị trí cần tuyển ở mức độ chính xác và phù hợp nhất vào phiếu.
- Phối hợp với bộ phận tuyển dụng sắp xếp thời gian phỏng vấn thích hợp và nhanh chóng nhất.

*** Ban Giám đốc**: Là bộ phận có quyền hạn cao nhất trong việc xét duyệt quyết định tuyển dụng.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)



DIỄN GIẢI QUY TRÌNH

4.2.5.1 *Phiếu yêu cầu tuyển dụng*

Phòng ban có yêu cầu tuyển dụng đến bộ phận nhân sự nhận mẫu đơn điền vào phiếu yêu cầu tuyển dụng sau đó chuyển về cho nhân viên tổ chức nhân sự trong phòng Kế Toán – Tổng hợp. Kèm theo bản mô tả chi tiết công việc của vị trí cần tuyển.

4.2.5.2 *Bộ phận tổ chức nhân sự xem xét*

Nhân viên Tổ chức hành chính xem xét phiếu yêu cầu tuyển dụng, nếu thấy cần thiết phải tuyển thêm người thì sẽ lên kế hoạch tuyển dụng trình với ban Giám đốc duyệt, nếu nhận thấy không cần tuyển thì phải nêu rõ lý do và trả phiếu yêu cầu tuyển dụng.

4.2.5.3 *Kế hoạch tuyển dụng*

4.2.5.4 *Phê duyệt*

Nhân viên tổ chức hành chính trình ban Giám đốc kế hoạch tuyển dụng. Khi ban Giám đốc ký duyệt kế hoạch, phiếu yêu cầu tuyển dụng được chuyển về cho CB tổ chức nhân sự để tiến hành tìm ứng viên phù hợp.

4.2.5.5 *Thông báo tuyển dụng*

Công ty luôn ưu tiên, tạo cơ hội phát triển, thăng tiến cho nhân viên của Công ty được ứng tuyển vào các vị trí khác đang trống, cũng như tạo điều kiện cho nhân viên giới thiệu người thân, bạn bè của mình vào làm việc tại Công ty.

Khi có nhu cầu tuyển dụng, Nhân viên tổ chức hành chính ra thông báo tuyển dụng nội dung gồm: các yêu cầu, điều kiện tuyển dụng, hồ sơ, thời gian nhận hồ sơ.

4.2.5.6 *Nhận và xét hồ sơ*

Nhân viên tổ chức hành chính và kiểm tra hồ sơ theo phiếu xét duyệt hồ sơ. Tiêu chuẩn xét duyệt cụ thể như sau:

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

+ Về mặt hình thức: Hồ sơ ứng viên phải đề rõ vị trí dự tuyển, họ tên ứng viên và các dữ liệu để Công ty liên hệ khi có nhu cầu. Các giấy tờ cần thiết phải được sắp xếp gọn gàng theo thứ tự sau:

1. Đơn xin việc,
2. Sơ yếu lý lịch,
3. Bản sao các văn bằng chứng chỉ,
4. Giấy khám sức khỏe,
5. Bản sao CMND + 4Ảnh 3*4

+ Về mặt nội dung: Hồ sơ phải thể hiện được trình độ chuyên môn cũng như các kiến thức tuyển dụng thông qua phần trình bày của đơn xin việc và sơ yếu lý lịch các bằng cấp chứng chỉ chuyên môn. Ứng viên phải xác nhận có đủ sức khỏe thông qua giấy chứng nhận sức khỏe đã được xác nhận của Cơ quan y tế có thẩm quyền.

+ Các tiêu chuẩn khác:

/ Việc xét tuyển sẽ được ưu tiên đối với hồ sơ các ứng viên nội bộ

/ Hồ sơ ứng tuyển của đợt tuyển dụng trước sẽ được ưu tiên xem xét lại.

/ Hồ sơ ứng viên được ưu tiên theo thứ tự: Kinh nghiệm chuyên ngành, kinh nghiệm làm việc, không có kinh nghiệm nhưng có tố chất, năng lực có thể phát triển được.

Nếu hồ sơ đạt, bộ phận tuyển dụng sẽ tiến hành kiểm tra và sơ vấn ứng viên.

4.2.5.7 Kiểm tra sơ vấn

4.2.5.8 Phỏng vấn chuyên môn:

4.2.5.9 Mời nhận việc

Dựa vào kết quả phỏng vấn trong bảng dữ liệu ứng viên dự tuyển, Nhân viên tổ chức hành chính sẽ mời ứng viên đạt yêu cầu qua vòng phỏng vấn chuyên môn nhận việc bằng thư mời nhận việc hoặc qua điện thoại. Nhân viên tổ chức nhân sự phối hợp cùng các Trưởng bộ phận hướng dẫn NV mới làm các thủ tục nhận việc, phổ biến nội quy, chính sách,.. của Công ty.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

4.2.5.10 Thử việc

Bộ phận trực tiếp quản lý có trách nhiệm phân công, hướng dẫn công việc, trình bày rõ trách nhiệm và quyền hạn cho nhân viên mới. Bộ phận quản lý trực tiếp sẽ đưa ra Chương trình thử việc mà nhân viên mới phải thực hiện. Thời gian thử việc áp dụng theo quy định của Công ty. Kết thúc thời gian thử việc nhân viên được đánh giá lại.

4.2.5.11 Đánh giá sau thử việc

Nhân viên tổ chức nhân sự có trách nhiệm theo dõi và cung cấp danh sách NV sắp hết hạn thử việc cho Trưởng bộ phận hoặc người trực tiếp quản lý nhân viên mới trước 2 tuần. Căn cứ vào yêu cầu công việc và khả năng hoàn thành công việc của nhân viên mới, Trưởng bộ phận, người trực tiếp quản lý trực tiếp xác nhận, đánh giá kết quả sau thời gian thử việc và gửi về nhân viên bộ phận Tổ chức hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.

4.2.5.12 Quyết định tuyển dụng

Nhân viên mới sau khi qua thời gian thử việc và được Trưởng bộ phận đánh giá đạt yêu cầu, Bộ phận tổ chức nhân sự (nhân viên tổ chức – hành chính) sẽ ra quyết định nhận việc chính thức. Nhân viên chính thức ký hợp đồng lao động và hưởng đầy đủ các chính sách, chế độ phúc lợi theo quy định của Công ty.

❖ CÁC HỒ SƠ LƯU

stt	Tên hồ sơ	Bộ phận lưu	Thời gian lưu	Phương pháp hủy
1	Kế hoạch tuyển dụng	BP tổ chức – hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé
2	Phiếu yêu cầu tuyển dụng	BP tổ chức – hành chính trong phòng	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

		Kế toán – Tổng hợp.		
3	Thông báo tuyển dụng	BP tổ chức – hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé
4	Phiếu xét duyệt hồ sơ	BP tổ chức – hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé
5	Bảng đánh giá kết quả bài kiểm tra	BP tổ chức – hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé
6	Thư mời thử việc	BP tổ chức – hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé
7	Bảng đánh giá sau thử việc	BP tổ chức – hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé
8	Hồ sơ xin việc của ứng viên.	BP tổ chức – hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé
9	Giấy quyết định tuyển dụng	BP tổ chức – hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé
10	Hợp đồng lao động	BP tổ chức – hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho Công ty TNHH Thương mại Chấn Phong
(Thực hiện công tác tư vấn của Công ty TNHH Tư vấn Quản lý và Đào tạo Lê Mạnh)

11	Giấy quyết định đào tạo nhân viên mới	BP tổ chức – hành chính trong phòng Kế toán – Tổng hợp.	Suốt thời gian NV làm việc	Đốt – xé
----	---------------------------------------	---	----------------------------	----------