

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong quá trình hội nhập vào nền kinh tế quốc tế như hiện nay, một doanh nghiệp có cơ sở vật chất lớn mạnh, có nguồn vốn lớn, có nhiều công nhân làm việc vẫn chưa đủ. Để có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp trong nước và với doanh nghiệp nước ngoài, bên cạnh những yếu tố trên thì bộ máy quản lý giữ vai trò đặc biệt quan trọng. Bộ máy quản lý được ví như người cầm lái con thuyền, nếu người cầm lái con thuyền xác định đúng hướng thì con thuyền đó sẽ tới đích mong muốn còn nếu xác định sai hướng thì con thuyền đó có thể sẽ không đi đến đâu cả. Bộ máy quản lý được coi như vị trí trung tâm đầu não cho mọi hoạt động của doanh nghiệp, đó là nơi đưa ra các chủ trương, chiến lược, sách lược để phát triển doanh nghiệp. Do vậy, việc xem xét kiểm tra tính thực tế hoạt động và tìm ra những biện pháp cải tiến, hoàn thiện lại bộ máy quản lý cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển, từng chủ trương chiến lược mới rất cần thiết đối với một doanh nghiệp. Hơn nữa, hiện nay khi khoa học công nghệ trên thế giới đang ngày càng phát triển mạnh thì việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý sẽ làm hoàn thiện hơn nữa quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, tiết kiệm tối đa thời gian sử dụng lao động, sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn có của doanh nghiệp, tạo điều kiện cho doanh nghiệp có thể tồn tại, đứng vững và ngày càng phát triển trên thị trường trong nước và quốc tế.

Chính vì cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng như vậy nên em đã chọn đề tài “ **Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Công ty cổ phần Thép Đình Vũ - Thực trạng và giải pháp**” để làm đề tài viết khoá luận tốt nghiệp.

2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- **Đối tượng nghiên cứu:** Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp.

- **Phạm vi nghiên cứu:** Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty cổ phần Thép Đình Vũ.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:

- **Mục đích nghiên cứu:**

- Hệ thống hoá về lý luận cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý trong doanh nghiệp.
- Kết hợp lý luận với thực tiễn tiến hành nghiên cứu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của một doanh nghiệp cụ thể để đưa ra một số giải pháp nhằm giúp cho doanh nghiệp có một cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý hợp lý, gọn nhẹ và hiệu quả.

- **Nhiệm vụ nghiên cứu:**

- Nghiên cứu lý luận về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý trong doanh nghiệp.
- Khảo sát thực tế về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty cổ phần Thép Đình Vũ.
- Đưa ra giải pháp góp phần làm cho doanh nghiệp có một cơ cấu tổ chức quản lý hợp lý, hiệu quả.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Cơ sở phương pháp luận: Chủ nghĩa duy vật biện chứng và chủ nghĩa duy vật lịch sử.
- Phương pháp nghiên cứu: phương pháp thống kê, phương pháp tổng hợp, phương pháp so sánh, phương pháp phân tích...

5. Kết cấu của đề tài

Ngoài lời mở đầu, kết luận, khoá luận đề tài gồm 3 chương:

Chương 1: *Lý luận chung về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp.*

Chương 2: *Thực trạng về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty cổ phần Thép Đình Vũ.*

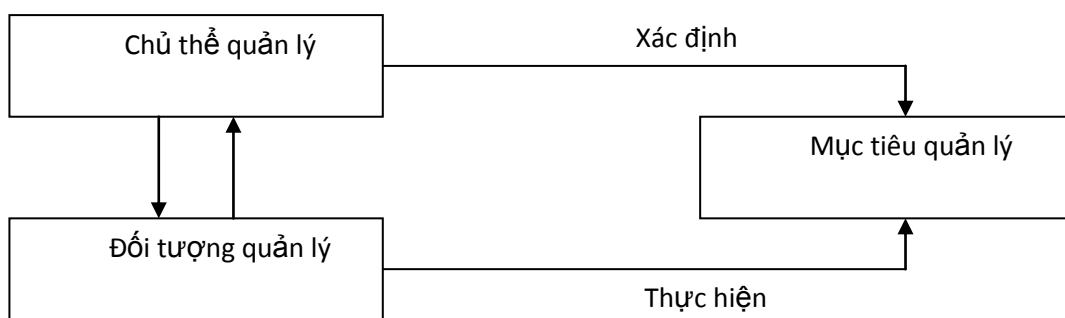
Chương 3: *Một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cổ phần Thép Đình Vũ.*

CHƯƠNG 1
LÝ LUẬN CHUNG VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC
BỘ MÁY QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

1.1. Quản lý

1.1.1. Khái niệm

Quản lý là sự tác động có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng sẵn có, các cơ hội của tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra.



Sơ đồ 1.1: Sơ đồ quản lý.

Với định nghĩa này, quản lý phải bao gồm các yếu tố sau:

- Phải có ít nhất một chủ thể quản lý là tác nhân tạo ra các tác động và ít nhất là một đối tượng bị quản lý tiếp nhận trực tiếp các tác động của chủ thể quản lý tạo ra các khách thể khác chịu các tác động gián tiếp từ chủ thể quản lý. Tác động có thể là một lần và có thể là nhiều lần.

- Phải có mục tiêu và một quỹ đạo đặt ra cho cả đối tượng quản lý và chủ thể quản lý. Mục tiêu này là căn cứ để chủ thể quản lý tạo ra cá động tác.

- Chủ thể quản lý phải thực hành việc tác động lên đối tượng quản lý và khách thể quản lý. Chủ thể có thể là một người hay nhiều người còn đối tượng quản lý có thể là người (một người hay nhiều người) hoặc giới vô sinh (máy móc, thiết bị, thông tin...) hoặc giới sinh vật (vật nuôi, cây trồng...)

Từ định nghĩa về quản lý, có thể suy ra khái niệm về quản lý doanh nghiệp: Quản lý doanh nghiệp là quá trình tác động một cách có hệ thống, có tổ chức, có

hướng đích của người đại diện doanh nghiệp lên tập thể những người lao động trong doanh nghiệp nhằm sử dụng mọi tiềm năng và cơ hội để thực hiện một cách tốt nhất mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ xã hội.

1.1.2. Bản chất của quản lý

Có rất nhiều ý kiến bàn về thực chất của quản lý. Có thể xem xét trên hai mặt chính sau đây:

- Xét về mặt tổ chức - kỹ thuật: Quản lý chính là sự kết hợp mọi nỗ lực chung của con người trong tổ chức và việc sử dụng tốt nhất của cải vật chất của tổ chức nhằm đạt tới mục tiêu nhất định.

- Xét về mặt kinh tế - xã hội: Quản lý là các hoạt động chủ quan của các chủ thể quản lý vì mục tiêu, lợi ích của tổ chức nhằm bảo đảm cho tổ chức đó tồn tại và phát triển lâu dài.

Như vậy, quản lý là hoạt động thiết thực sao cho hoạt động cao hơn hẳn so với việc làm của từng cá nhân riêng lẻ trong một nhóm người khi họ tiến hành các công việc có cùng chung mục đích.

Tóm lại, thực chất của hoạt động quản lý là quản lý con người, là yếu tố cơ bản của lực lượng sản xuất, thông qua đó sử dụng có hiệu quả mọi tiềm năng và cơ hội của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hoạt động quản lý con người diễn ra rất phức tạp vì con người chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố: yếu tố sinh lý, yếu tố tâm lý, yếu tố xã hội... Những yếu tố này tác động qua lại hình thành nên nhân cách con người. Vì vậy, để quản lý tốt đòi hỏi nhà quản trị phải vừa là một nhà tổ chức vừa là nhà tâm lý, nhà xã hội, nhà chiến lược...

1.1.3. Vai trò của quản lý

Quản lý có vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển mọi hoạt động của con người. Quản lý là hoạt động vừa phức tạp, nó quyết định sự tồn tại hay diệt vong, suy thoái hay phát triển của doanh nghiệp, của quốc gia.

Trong doanh nghiệp, công tác quản lý đóng vai trò quan trọng, nó quyết định tới sự thành bại của công ty. Nếu quản lý tốt thì không những ngăn ngừa được rủi

ro, thất bại mà còn tận dụng được mọi tiềm năng, nguồn lực sẵn có để phát triển. Ngược lại, nếu quản lý yếu kém thì không những không ngăn được rủi ro, thất bại mà còn có thể đưa doanh nghiệp tới bờ vực phá sản.

Ngoài ra, quản lý là một trong những yếu tố cơ bản quyết định hiệu quả hoạt động của một hệ thống (một tổ chức, một doanh nghiệp, một quốc gia). Việc tổ chức công tác quản lý một cách khoa học sẽ tạo cho việc giảm chi phí hoạt động và nâng cao năng suất lao động, đáp ứng mong muốn của mọi tổ chức, doanh nghiệp và quốc gia.

Làm tốt công tác quản lý còn tạo điều kiện cho người lao động phát huy được khả năng sáng tạo. Trong môi trường làm việc mà có cơ cấu tổ chức quản lý chặt chẽ, đảm bảo sự công bằng về quyền lợi và trách nhiệm cho người lao động thì họ sẽ có ý thức làm việc cao hơn, giúp họ yên tâm công tác và phát huy được những ưu điểm của hệ thống mục tiêu đặt ra.

Tóm lại, hoạt động quản lý có vai trò hết sức quan trọng nhất là đối với doanh nghiệp. Vì vậy, mỗi doanh nghiệp nên có sự lựa chọn cẩn thận và hợp lý về việc tổ chức bộ máy quản lý của mình sao cho đạt được hiệu quả tối đa:

1.1.4. Chức năng của quản lý

Chức năng quản lý doanh nghiệp là hình thức biểu hiện sự tác động có chủ đích của doanh nghiệp lên đối tượng và khách thể kinh doanh, là tập hợp những công việc quản lý khác nhau mà chủ thể doanh nghiệp phải tiến hành trong quá trình kinh doanh.

Chức năng quản lý gồm bốn chức năng chính: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra.

Chức năng lập kế hoạch: đây là chức năng đầu tiên trong tiến trình quản trị. Chức năng này chủ yếu đề cập đến mục tiêu của doanh nghiệp và con đường để đạt được mục tiêu đó.

Chức năng tổ chức: chức năng này bao gồm: việc thiết lập một cơ cấu của tổ chức, trang bị tất cả những gì cần cho hoạt động của doanh nghiệp như vốn,

nguyên vật liệu...., kết hợp, liên kết các yếu tố riêng rẽ trong doanh nghiệp thành một hệ thống.

Chức năng lãnh đạo: chức năng này bao gồm việc đặt các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp vào đúng vị trí thích hợp và đảm bảo vận hành nhịp nhàng. Chức năng này đòi hỏi người quản lý phải nắm được lý thuyết, kết hợp với kinh nghiệm thực tiễn, đề ra quyết định quan trọng.

Chức năng kiểm tra: chức năng này nhằm đánh giá sự thành công của công việc so với kế hoạch hay mục tiêu đề ra. Thông qua hoạt động kiểm tra doanh nghiệp cũng có thể phát hiện ra nhân tài và có sự bố trí công việc một cách hợp lý.

1.2. Tổ chức bộ máy quản lý

1.2.1. Khái niệm

* **Bộ máy quản lý:** là một tổ chức con trong một tổ chức, là cơ quan điều khiển toàn bộ hoạt động của tổ chức. Bộ máy quản lý bao gồm một tập thể người lao động cùng với các phương tiện quản lý được liên kết theo một số nguyên tắc, quy định nhất định nhằm đạt được các mục tiêu đã định.

Bộ máy quản lý là cơ quan điều khiển hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp bao gồm cả khâu sản xuất kinh doanh trực tiếp cũng như khâu phụ trợ, phục vụ cả hoạt động sản xuất tại doanh nghiệp cũng như lao động tiếp thị ngoài dây chuyền sản xuất, cả hệ thống tổ chức quản lý cũng như hệ thống các phương thức quản lý doanh nghiệp. Bộ máy quản lý là lực lượng vật chất để chuyển những ý đồ, mục đích, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thành hiện thực, biến những nỗ lực chủ quan của mỗi thành viên trong doanh nghiệp thành hiệu quả sản xuất kinh doanh.

* **Tổ chức bộ máy quản lý:** là quá trình dựa trên các chức năng, nhiệm vụ đã được xác định của bộ máy quản lý để sắp xếp về lực lượng, bố trí về cơ cấu, xây dựng về mô hình và giúp cho toàn bộ hệ thống quản lý hoạt động như một chỉnh thể có hiệu quả nhất.

1.2.2. Nội dung của tổ chức bộ máy quản lý

Tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp có rất nhiều nội dung, sau đây là một số nội dung chính:

- Xác định mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ mà bộ máy quản lý cần hướng tới và đạt được. Mục tiêu của bộ máy quản lý phải thống nhất với mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Xác định cơ cấu tổ chức quản lý theo khâu và cấp quản lý, phụ thuộc vào quy mô của bộ máy quản lý, hệ thống các chức năng, nhiệm vụ đã xác định và việc phân công hợp tác lao động quản lý. Trong cơ cấu quản lý có hai nội dung thống nhất nhau đó là cấp quản lý và khâu quản lý.

- Xác định mô hình quản lý: Mô hình quản lý là sự định hình các quan hệ của một cơ cấu quản lý trong đó xác định các cấp, các khâu, mối liên hệ thống nhất giữa chúng trong một hệ thống quản lý, về truyền thống có mô hình quản lý theo kiểu trực tuyến, theo kiểu chức năng, theo kiểu tham mưu và các kiểu phối hợp giữa chúng.

- Xây dựng lực lượng thực hiện các chức năng quản lý căn cứ vào quy mô sản xuất kinh doanh, từ đó xác định quy mô của bộ máy quản lý và trình độ của lực lượng lao động và phương thức sắp xếp họ trong guồng máy quản lý, vào mô hình tổ chức được áp dụng, vào loại công nghệ quản lý được áp dụng, vào tổ chức và thông tin ra quyết định quản lý.

1.2.3. Nguyên tắc tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp

Trong quá trình tổ chức bộ máy quản lý, các doanh nghiệp cần dựa trên những nguyên tắc sau:

1.2.3.1. Tổ chức bộ máy quản lý gắn với phương hướng, mục đích của hệ thống.

Phương hướng, mục đích của hệ thống quy định cách thức bộ máy quản lý của hệ thống. Chính nó quy định các bộ phận hợp thành trong tổ chức của hệ thống. Vì thế tổ chức bộ máy quản lý phải gắn với mục tiêu và phương hướng hoạt động của hệ thống. Có gắn mục tiêu và phương hướng thì bộ máy quản lý hoạt động mới có hiệu quả. Nếu một hệ thống có quy mô và mục tiêu, phương hướng

cỡ lớn thì cơ cấu tổ chức của nó cũng phải có quy mô, phương hướng tương đương và ngược lại.

1.2.3.2. Chuyên môn hoá và cân đối

Theo nguyên tắc này thì tổ chức bộ máy quản lý phải xác định rõ phạm vi, chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận trong hệ thống và phải đảm bảo sự cân đối loại trừ những chức năng, nhiệm vụ chồng chéo, trùng lặp, thiếu người chịu trách nhiệm rõ ràng. Đồng thời, số lượng các cấp quản lý phải hợp lý để phù hợp với thực tế.

1.2.3.3. Linh hoạt và thích nghi với môi trường

Nguyên tắc này đòi hỏi tổ chức bộ máy quản lý phải đảm bảo phân công, phân cấp nhiều phân hệ trong hệ thống theo yêu cầu các nhóm chuyên môn với đội ngũ nhân lực được đào tạo tương ứng và có đủ quyền hạn để thực hiện nguyên tắc này. Ngoài ra, tổ chức bộ máy quản lý không được bảo thủ, trì trệ, quan liêu mà luôn phải linh hoạt, thích ứng với những thay đổi hay biến động của các yếu tố tác động.

1.2.3.4. Bảo đảm tính hiệu quả quản lý

Hiệu quả luôn là mục tiêu và là mục tiêu đích hướng tới tất cả các tổ chức. Để đạt được những mục tiêu mà tổ chức, doanh nghiệp đặt ra thì tổ chức bộ máy quản lý phải tăng cường sự lãnh đạo tập trung thống nhất ở cấp cao nhất, phát huy tính tích cực của các cơ quan quản lý. Đảm bảo phối hợp giữa các cấp một cách tốt nhất, phân công một cách hợp lý để mỗi công việc, mỗi bộ phận đều có người phụ trách. Đồng thời, gắn các cấp thành một dây xích, trách nhiệm quyền hạn giữa các bộ phận, các cấp rõ ràng, gắn bó với nhau. Tổ chức bộ máy quản lý phải rõ ràng, gọn nhẹ.

1.2.3.5. Tính hệ thống

Nguyên tắc này đòi hỏi tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp phải có mối quan hệ dọc và ngang, mỗi bộ phận trong tổ chức vừa phải phục tùng sự lãnh đạo

thống nhất vừa phải có tính linh hoạt, chủ động, tích cực để đạt được hiệu quả chính thể.

1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

1.3.1. Khái niệm

Tổ chức: thường được hiểu là tập hợp của hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái cơ cấu nhất định để đạt được những mục đích chung.

Thứ hai, tổ chức là quá trình triển khai các kế hoạch. Khi đó, tổ chức bao gồm ba chức năng của quá trình quản trị: xây dựng các hình thức cơ cấu làm khuôn khổ cho việc triển khai kế hoạch, chỉ đạo thực hiện kế hoạch và kiểm tra đối với kế hoạch.

Thứ ba, tổ chức là một chức năng của quá trình quản trị, bao gồm việc đảm bảo cơ cấu tổ chức và nhân sự cho hoạt động của tổ chức.

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 nhằm thực hiện các hoạt động tổ chức và tiến tới những mục tiêu đã xác định.

Cơ cấu tổ chức thể hiện cách thức trong đó các hoạt động của tổ chức được phân công giữa các phân hệ, bộ phận và cá nhân. Nó xác định mối tương quan giữa các hoạt động cụ thể, những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm gắn liền với cá nhân, bộ phận, phân hệ của tổ chức và các mối quan hệ quyền lực bên trong tổ chức.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý: là một tổng thể các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau được chuyên môn hóa, được giao những trách nhiệm, quyền hạn nhất định và được bố trí theo từng cấp, từng khâu khác nhau nhằm thực hiện các chức năng quản lý của doanh nghiệp và thực hiện mục tiêu chung đã xác định của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp chính là hình thức phân công lao động trong lĩnh vực quản lý, tác động đến quá trình quản lý. Cơ cấu tổ chức bộ

máy quản lý càng hoàn hảo thì quản lý càng tác động một cách có hiệu quả đến hoạt động sản xuất kinh doanh làm tăng lợi nhuận thu được.

1.3.2. Yêu cầu của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức phải đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- *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 để thực hiện các hoạt động cần thiết. Giữa các khâu và các cấp quản lý đều thiết lập những mối liên hệ hợp lý với số lượng cấp quản trị ít nhất trong doanh nghiệp. Cho nên cơ cấu tổ chức quản lý mang tính năng động cao, luôn đi sát và phục vụ sản xuất.

- *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. Thật vậy, trong quá trình hoạt động kinh doanh, mỗi doanh nghiệp phải chịu ảnh hưởng, tác động của rất nhiều yếu tố trong và ngoài doanh nghiệp, có yếu tố khách quan, có yếu tố chủ quan. Chính vì vậy, doanh nghiệp luôn phải ứng phó với nhiều tình huống phức tạp, rất khác nhau, do đó đòi hỏi cơ cấu tổ chức quản trị phải có tính linh hoạt.

- *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 thực hiện tốt các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của doanh nghiệp.

- *Tính kinh tế:* Cấu trúc tổ chức quản trị phải sử dụng chi phí quản lý đạt hiệu quả cao, nghĩa là phải thực hiện hoạt động kinh doanh có hiệu quả trên cơ sở tối thiểu hoá chi phí quản lý. Nguyên tắc này dựa vào mối tương quan giữa chi phí dự định bỏ ra và kết quả thu về. Khi chi phí quản lý thấp sẽ làm giảm giá thành sản phẩm và thu nhập của doanh nghiệp sẽ tăng lên, do đó kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sẽ được đánh giá là tốt.

-*Tính bí mật:* Việc tổ chức bộ máy quản lý phải đảm bảo kiểm soát được hệ thống thông tin không được rò rỉ ra ngoài dưới bất kỳ hình thức nào. Điều đó sẽ quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp.

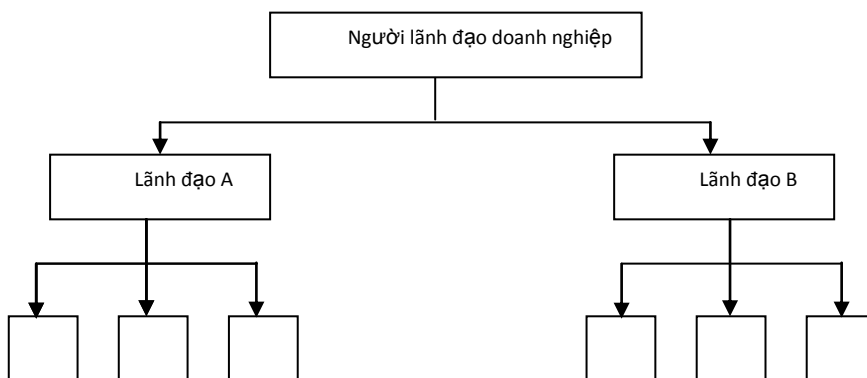
1.3.3. Các mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp

Cùng với sự phát triển của sản xuất đã hình thành nên các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị khác nhau. Mỗi kiểu cơ cấu này có những ưu điểm, nhược điểm và được áp dụng trong những điều kiện cụ thể nhất định.

1.3.3.1. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

Đặc trưng cơ bản của mô hình này là mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới theo trực tuyến. Đây là mối quan hệ dọc trực tiếp, người thừa hành chỉ chịu sự điều khiển của một người lãnh đạo trực tiếp theo một kênh chỉ huy. Là một mắt xích trong dây chuyền chỉ huy, mỗi nhà quản trị với quyền hạn trực tiếp có quyền đưa ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận sự báo cáo từ họ. Ngược lại, người lãnh đạo cấp trên phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của cấp dưới mà mình phụ trách. Thông tin được truyền đi theo hai chiều từ trên xuống và từ dưới lên một cách rõ ràng, đơn giản. Cấu trúc này được vận dụng khi các vấn đề phải giải quyết không nhiều và tương đối đơn giản, cấp lãnh đạo bên trên có thể quyết định ngay được khi có đủ thông tin.

Cơ cấu quản trị trực tuyến được minh họa theo sơ đồ sau:



A1,A2,...An, B1,B2...,Bn; Người, bộ phận thực hiện nhiệm vụ quản lý trực tiếp.

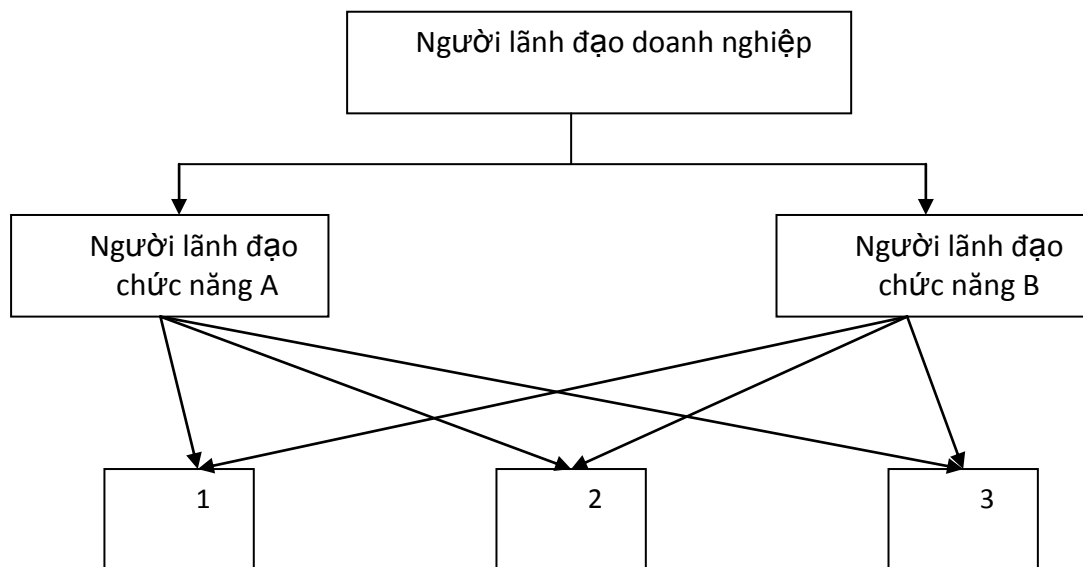
Sơ đồ 1.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

Cơ cấu quản trị trực tuyến có ưu điểm là tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng chế độ một thủ trưởng, có sự tách biệt rõ ràng các trách nhiệm, hiệu lực chỉ huy mạnh, các vấn đề được giải quyết ở cấp trên gần nhất. Đồng thời, cơ cấu trực tuyến còn làm cho tổ chức nhanh nhạy, linh hoạt với sự thay đổi của môi trường và có chi phí quản lý doanh nghiệp là nhỏ nhất. Tuy nhiên, cơ cấu quản trị trực tuyến lại có nhược điểm là hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ cao về từng mặt quản trị và đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện để chỉ huy tất cả các bộ phận chuyên môn. Tình trạng quá tải đối với các cấp quản lý gây nên sự thiếu linh hoạt, tạo ra sự ngăn cách và thiếu sự phối hợp giữa các bộ phận.

1.3.3.2. Cơ cấu tổ chức quản trị chức năng (song trùng lãnh đạo)

Theo kiểu cơ cấu này, nhiệm vụ quản lý được phân chia cho các bộ phận riêng biệt theo các chức năng quản lý, mỗi bộ phận đảm nhiệm một chức năng nhất định. Cơ cấu này được áp dụng với các công việc có khối lượng công tác quản lý lớn.

Cơ cấu tổ chức quản trị chức năng được minh hoạt qua sơ đồ sau:



1, 2,3.... Những người thừa hành nhiệm vụ sản xuất trực tiếp.

Sơ đồ 1.3: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản trị chức năng

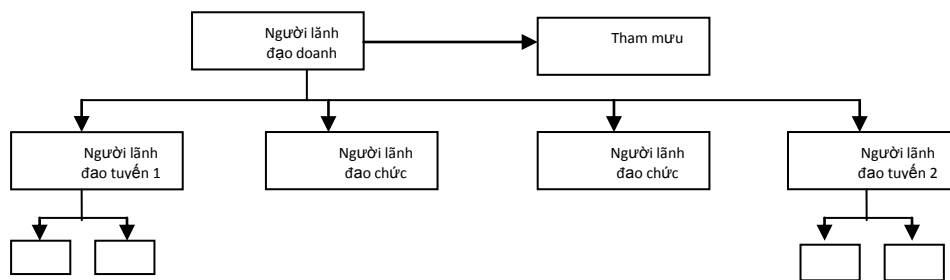
Kiểu cơ cấu này sẽ hình thành nên người lãnh đạo được chuyên môn hoá, chỉ đảm nhiệm thực hiện một số chức năng nhất định. Mối liên hệ của các nhân viên trong tổ rất phức tạp. Những người thừa hành nhiệm vụ ở cấp dưới nhận mệnh lệnh chẳng những từ một người lãnh đạo của doanh nghiệp mà còn nhận mệnh lệnh cả những lãnh đạo các chức năng khác hẳn.

Ưu điểm của cơ cấu quản lý theo chức năng là thực hiện chuyên môn hoá các chức năng quản lý, thu hút được các chuyên gia vào công tác quản lý lãnh đạo, giải quyết các vấn đề thành thạo hơn, các quyết định đưa ra có độ rủi ro thấp hơn, giảm bớt gánh nặng cho thủ trưởng doanh nghiệp. Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng có nhược điểm là vi phạm chế độ một thủ trưởng, làm yếu vai trò lãnh đạo của người lãnh đạo doanh nghiệp, người thừa hành phải nhận nhiệm vụ từ các bộ phận chức năng khác nhau nên dễ chông chéo, tính thống nhất và tập trung bị giảm sút.

1.3.3.3. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng

Cơ cấu này là sự kết hợp của cơ cấu theo trực tuyến và theo cơ cấu chức năng. Những người quản trị các chức năng chỉ đóng vai trò tham mưu cho thủ trưởng, phối hợp chuẩn bị ra quyết định, kiểm tra, đôn đốc các đơn vị thực hiện. Mọi quyết định đều do thủ trưởng, phối hợp chuẩn bị ra quyết định, kiểm tra, đôn đốc các đơn vị thực hiện. Mọi quyết định đều do thủ trưởng phát ra sau khi đã tham khảo ý kiến của nhà quản trị chức năng. Các đơn vị cơ sở chỉ nhận mệnh lệnh chính thức từ thủ trưởng doanh nghiệp, ý kiến của người lãnh đạo chức năng đối với các bộ phận sản xuất chỉ có tính chất tư vấn về nghiệp vụ. Cơ cấu này được áp dụng phổ biến hiện nay.

Cơ cấu quản trị trực tuyến - chức năng được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.4: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng

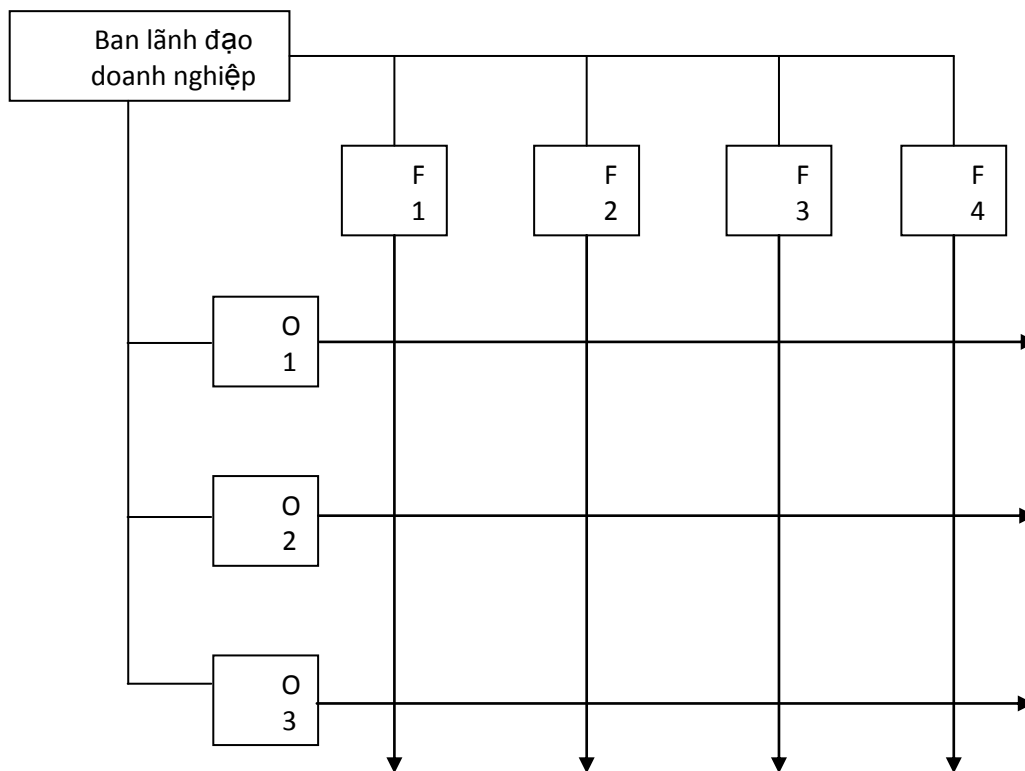
Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - tham mưu có đặc điểm là người lãnh đạo ra mệnh lệnh và chịu hoàn toàn trách nhiệm về quyết định của mình. Khi gặp các vấn đề phức tạp người lãnh đạo phải tham khảo ý kiến của các chuyên gia ở bộ phận tham mưu. Bộ phận tham mưu không được quyền can thiệp, ra quyết định xuống bộ phận dưới. Cơ cấu này được áp dụng cho các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và được áp dụng cho các đối tượng có sự quản lý phức tạp về kỹ thuật công nghệ, kinh doanh tác nghiệp.

Cơ cấu này cho phép người lãnh đạo tận dụng được những tài năng, chuyên môn của các chuyên gia, giảm bớt sự phức tạp của cơ cấu tổ chức làm cho bộ máy chức gọn nhẹ. Tuy nhiên cơ cấu này đòi hỏi người lãnh đạo phải tìm, tuyển chọn được những chuyên gia này là rất lớn. Hơn nữa, cơ cấu này còn có hạn chế là tính trách nhiệm của bộ phận tham mưu thấp, có nguy cơ lẫn nhau của các bộ phận

tham mưu và khi các bộ phận tham mưu này nhiều lên thì sẽ khó thống nhất ý kiến, làm tốn kém nguồn nhân lực

1.3.3.5. Cơ cấu tổ chức quản trị theo kiểu ma trận

Cơ cấu này là kiểu cơ cấu quản lý hiện đại và hiệu quả. Đây là mô hình rất hấp dẫn hiện nay. Cơ cấu ma trận cho phép cùng một lúc thực hiện nhiều dự án, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau. Cơ cấu tổ chức kiểu ma trận được vận hành theo sơ đồ sau:



F: là bộ phận chức năng (như tài vụ, sản xuất - kỹ thuật)

O: là các dự án kinh doanh (sản phẩm hay công trình)

Sơ đồ 1.6: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản trị theo kiểu ma trận

Thông qua sơ đồ trên, có thể thấy người ta phân ra các chức năng theo phương ngang của dự án là O, và các chức năng theo phương dọc là các đơn vị chức năng F. Các đơn vị O giải quyết các vấn đề: Làm cái gì, khi nào và làm cho ai còn các đơn vị F giải quyết vấn đề làm như thế nào.

Khi cần thực hiện một dự án O nào đó sẽ cử ra một người làm chru nhiệm dự án, các đơn vị chức năng F sẽ cử ra các cán bộ tương ứng để cùng tham gia thực hiện dự án. Khi dự án kết thúc, người nào lại trở về vị trí ban đầu của người đó. Việc cắt cử như vậy hình thành nên các dòng và các ô như một ma trận.

Cơ cấu tổ chức quản trị theo kiểu ma trận được áp dụng cho các tổ chức, doanh nghiệp có quy mô lớn, các công ty xây dựng...

Cơ cấu tổ chức quản trị theo kiểu ma trận có ưu điểm là có độ linh hoạt cao, có tính năng động, dễ di chuyển cán bộ có năng lực để thực hiện các dự án khác nhau, tập trung nhân lực vào những khâu sung yếu của tổ chức. Đồng thời, cơ cấu này còn có ưu điểm là sử dụng cán bộ có hiệu quả, tận dụng được các cán bộ chuyên môn cao sẵn có, việc hình thành và giải thể cơ cấu nhanh, làm giảm bớt sự công kênh cho các bộ máy quản lý của dự án.

Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức quản trị theo kiểu ma trận có nhược điểm là tạo kênh trực thuộc hai mang nên vi phạm chế độ một thủ trưởng và dễ xảy ra mâu thuẫn giữa người quản lý dự án và giữa các bộ phận chức năng, đòi hỏi phải có tinh thần hợp tác.

1.3.3.6. Cơ cấu tổ chức quản trị khung.

Với loại cơ cấu này, người ta chỉ duy trì thường xuyên một số cán bộ nòng cốt cho các khâu quản lý quan rang của doanh nghiệp. Đối với các công việc còn lại, khi nào cần doanh nghiệp mới thuê người bổ sung tạm thời có kỳ hạn. Khi hết việc (hết hợp đồng) những người tạm tuyển này lại bị giải tán. Kiểu cơ cấu này phù hợp với các doanh nghiệp mà công việc của họ không được tiến hành thường xuyên, phụ thuộc vào khả năng thắng thầu hợp đồng hay vào thời vụ.

1.3.3.7. Các kiểu cơ cấu khác

- **Cơ cấu chính thức:** Gắn liền với vai trò, nhiệm vụ, chức năng định hướng trong một doanh nghiệp được tổ chức một cách chính thức. Nếu một người quản lý có ý định tổ chức một cơ cấu thật tốt thì cơ cấu đó phải là tạo ra môi trường mà ở đó việc thực hiện của từng cá nhân, cả trong hiện tại và tương lai phải có đóng góp kết quả nhất định vào các mục tiêu cụ thể chứ không phải họ giành phần nhỏ trí

lực và sức lực cho doanh nghiệp, còn phần lớn là để làm thêm cho doanh nghiệp khác.

- **Cơ cấu không chính thức:** Cơ cấu không chính thức là các hoạt động tiếp xúc qua lại có tính chất cá nhân, không nằm trong qui định chính thức của tổ chức doanh nghiệp, giữa các cá nhân hay nhóm người nằm trong doanh nghiệp. Cơ cấu này đóng vai trò to lớn trong thực tiễn quản lý, nó liên quan đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, nó không định hình và không thay đổi, luôn tồn tại song song với cơ cấu chính thức. Nó tác động nhất định và đáng kể đến hiệu quả sản xuất kinh doanh. Sự tồn tại khách quan của cơ cấu này là dấu hiệu chỉ ra những chỗ yếu và trình độ chưa hoàn thiện của cơ cấu chính thức. Nên nó đòi hỏi người lãnh đạo phải có nghệ thuật quản lý chung của doanh nghiệp.

- Cơ cấu tổ chức quản trị không ổn định: Đây là một loại cơ cấu tổ chức quản trị không có mô hình cụ thể. Cơ cấu không ổn định dựa vào cách tiếp cận theo hoàn cảnh, cách tiếp cận ngẫu nhiên. Cách tiếp cận này xuất phát từ quan điểm: không có một cơ cấu tổ chức tối ưu cho mọi doanh nghiệp. Cách tiếp cận này cho rằng để xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị phù hợp với một doanh nghiệp phụ thuộc vào công nghệ, tính ổn định của môi trường và các nhân tố động khác.

- Ngoài cơ cấu tổ chức đã trình bày ở trên, người ta còn có các mô hình tổ chức bộ máy quản trị theo sản phẩm, mô hình theo địa bàn kinh doanh, mô hình tổ chức theo đối tượng khách hàng, mô hình tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược, mô hình tổ chức theo đa bộ phận, mô hình tổ chức hỗn hợp.

Mỗi cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp đều có những điểm mạnh, điểm yếu nhất định. Tùy vào điều kiện của mình mà mỗi doanh nghiệp sẽ có sự lựa chọn cách thức bộ máy quản lý riêng cho phù hợp.

1.3.4 Các nhân tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp.

Mục đích của việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp là nhằm tìm ra một mô hình tổ chức quản trị phù hợp với doanh nghiệp và từng bước hoàn thiện nó, góp phần nâng cao hiệu quả

hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Không có một yếu tố riêng lẻ nào có thể quyết định cơ cấu của một tổ chức và ngược lại cơ cấu tổ chức lại chịu sự tác động của rất nhiều yếu tố thuộc về môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức.

Có thể chia thành hai nhóm nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý như sau:

- Nhóm nhân tố thuộc về đối tượng quản lý:

- + Tình trạng và trình độ phát triển công nghệ sản xuất của doanh nghiệp.
- + Tính chất và đặc điểm sản xuất: Chúng loại sản phẩm, quy mô sản xuất, loại hình sản xuất.

- Nhóm nhân tố thuộc về lĩnh vực quản lý:

- + Quan hệ sở hữu tồn tại trong doanh nghiệp
- + Mức độ chuyên môn hoá và tập trung hoá cao các hoạt động quản lý.
- + Kế hoạch, chủ trương, đường lối, mục đích kinh doanh của doanh nghiệp đã đề ra và phần đầu đạt được.
- + Quan hệ phụ thuộc giữa số lượng người lãnh đạo, khả năng kiểm tra, quản lý của người lãnh đạo đối với người hoạt động của đầu mối và số người bị quản lý.

Dưới đây là một số nhân tố quan trọng có ảnh hưởng tới việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý trong doanh nghiệp:

1.3.4.1. Quy mô của doanh nghiệp

Quy mô của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất to lớn đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp có quy mô càng lớn, càng nhiều nơi làm việc dẫn tới cơ cấu càng phức tạp: cơ cấu phải bao gồm nhiều cấp, nhiều bộ phận do đó mối quan hệ giữa các cấp, giữa các bộ phận 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. Trong nhiều trường hợp thì quy mô doanh nghiệp còn ảnh hưởng trực tiếp và có tính chất quyết định đến kiểu cơ cấu tổ chức cụ thể. Thông thường quy mô của doanh nghiệp gia tăng thì cơ cấu tổ chức cũng gia tăng nhưng không theo tỷ lệ gia tăng qui mô. 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 mọi nơi.

1.3.4.2. Môi trường kinh doanh

Doanh nghiệp cũng như một thực thể sống, muốn tồn tại và phát triển phải thích ứng với môi trường hoạt động của nó. Môi trường kinh doanh là tổng hợp các yếu tố, các điều kiện có tính khách quan và chủ quan, có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những yếu tố 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 và ổn định, tổ chức thường có cơ cấu cơ học trong đó việc ra quyết định mang tính tập trung với chỉ thị, nguyên tắc, thể lệ cứng rắn 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 tổ đội đa năng.

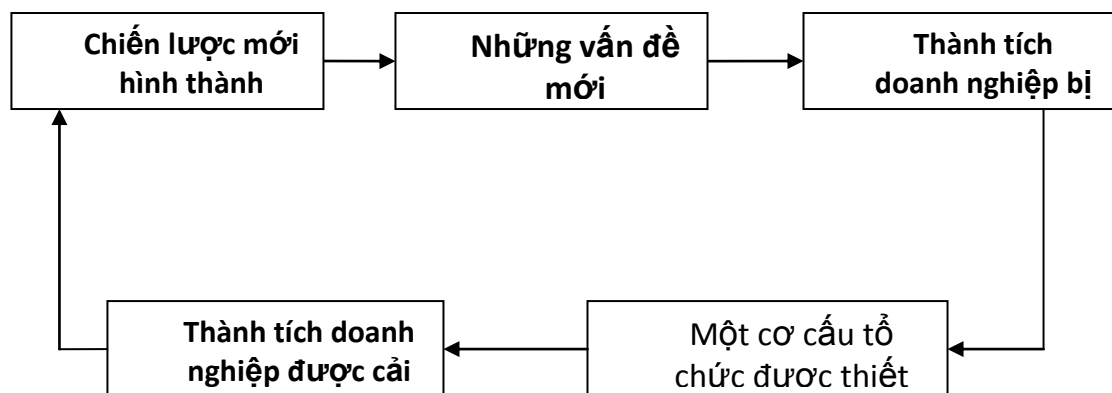
Như vậy, đối với môi trường có nhiều biến động sẽ đòi hỏi phải có cơ cấu tổ chức linh hoạt để thích ứng với những thay đổi đó. Nếu môi trường “càng tĩnh” có thể dự đoán và kiểm soát được thì cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp càng gần với mô hình kinh điển có tính chất lý thuyết. Nếu mô hình kinh doanh của doanh nghiệp càng không ổn định thì càng có nhiều yếu tố khó dự báo. cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp có nhiều biến thể để có thể dễ dàng thích nghi với sự thay đổi của môi trường.

Trong cơ chế thị trường hiện nay, người tổ chức phải tìm kiếm cơ cấu tổ chức thích ứng với sự thay đổi thường xuyên của môi trường đồng thời cũng phải thường xuyên nghiên cứu và hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Hệ thống kinh tế hoá cùng với sự phát triển mang tính bùng nổ của khoa học công nghệ trong phạm vi toàn cầu ngày càng tăng nhiệm vụ quản trị kỹ thuật, chất

lượng và marketing. Thị trường càng rộng, tính ổn định càng thấp nên cũng cần tăng cường hoạt động nghiên cứu và dự báo chiến lược.

1.3.4.3 Chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp.

Chiến lược và cơ cấu tổ chức là hai mặt không thể tách rời trong quản trị hiện đại. Bất cứ một chiến lược mới nào cũng được lựa chọn trên cơ sở phân tích các cơ hội và sự đe dọa của môi trường, những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức trong đó cơ cấu đang tồn tại. Ngược lại, là công cụ để thực hiện mục tiêu chiến lược, cơ cấu tổ chức sẽ phải được thay đổi khi có sự thay đổi chiến lược. Động lực khiến cơ cấu tổ chức phải thay đổi là sự kém hiệu quả của những thuộc tính cũ trong việc thực hiện chiến lược. Sự tác động qua giữa chiến lược với bộ máy tổ chức được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.7: Sự tác động của chiến lược tới tổ chức.

Một trong những nguyên tắc quan trọng của tổ chức là cơ cấu tổ chức phải phù hợp và đáp ứng được yêu cầu của chiến lược. Những thay đổi trong chiến lược thường đòi hỏi có những thay đổi trong tổ chức bởi vì cơ cấu tổ chức được hình thành để đảm bảo cho quá trình hoàn thành mục tiêu và thể hiện một cách thức phân bổ nguồn lực. Không có một mô hình tổ chức tốt nhất cho một loại chiến lược hay một loại doanh nghiệp, bởi vì có nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài tác động đến tổ chức. Nhưng khi chiến lược thay đổi thì cơ cấu tổ chức hiện tại không còn phù hợp nữa, và như thế việc thay đổi tổ chức là tất yếu.

Chiến lược của một doanh nghiệp có ảnh hưởng đến bộ máy tổ chức của doanh nghiệp bởi ba lý do sau:

Thứ nhất là chiến lược xác định các nhiệm vụ của doanh nghiệp và căn cứ vào đó mà xây dựng bộ máy.

Thứ hai là chiến lược quyết định loại công nghệ kỹ thuật mà con người phù hợp với việc hoàn thành các nhiệm vụ và cơ cấu được thiết kế theo loại công nghệ được sử dụng cũng như theo đặc điểm của con người trong doanh nghiệp đó.

Thứ ba là chiến lược xác định hoàn cảnh môi trường trong đó doanh nghiệp sẽ hoạt động và hoàn cảnh môi trường sẽ ảnh hưởng đến việc thiết kế bộ máy tổ chức.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp còn chịu ảnh hưởng ở mức khái quát nhất bởi nhân tố mục tiêu, mục đích của doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức bao giờ cũng phải phù hợp với mục tiêu, từ mục tiêu mà đặt ra cấu trúc bộ máy. Mục đích thay đổi hoặc mở rộng mục tiêu dẫn đến sự thay đổi cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.

1.3.4.4 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.

Tính chất và mức độ phức tạp của công nghệ mà tổ chức sử dụng có thể ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Ví dụ, các tổ chức chú trọng đến công nghệ cao thường có tầm quản trị thấp. Cơ cấu phải được tổ chức sao cho tăng cường được khả năng thích nghi của tổ chức trước sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ. Tuy nhiên, trên thực tế cơ cấu tổ chức thường đi sau các nhu cầu công nghệ, gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới. Các tổ chức khai thác công nghệ mới thường có xu hướng sử dụng các cán bộ cấp cao có học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật, các cán bộ quản trị có chủ trương đầu tư cho các dự án hướng vào việc hậu thuẫn và duy trì vị trí dẫn đầu của tổ chức về mặt công nghệ, cơ cấu tổ chức

phù hợp với hệ thống công nghệ và đảm bảo sự điều phối một cách chặt chẽ trong việc ra quyết định liên quan đến hoạt động chính của tổ chức và công nghệ.

1.3.4.5 Tổ chức và đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Tổ chức và đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thực chất là những chức năng của cơ cấu tổ chức. Vì vậy, khi hình thành cơ cấu tổ chức người ta phải xem xét những chức năng mà nó đảm nhiệm để từ đó sắp xếp, bố trí các bộ phận sao cho phù hợp.

+ Nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp: Trong bất kì tổ chức kinh tế nào thì nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và cơ cấu tổ chức là hai mặt không thể tách rời nhau. Khi nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty thay đổi thì cơ cấu tổ chức cũng thay đổi theo vì nếu không thay đổi theo thì bộ máy quản lý cũ sẽ cản trở việc phân đấu việc đạt được mục tiêu mới đề ra của tổ chức doanh nghiệp. Tuy nhiên không phải lúc nào sự thay đổi bắt buộc của bộ máy quản lý. Song, các kết quả nghiên cứu đều ủng hộ lý tưởng bộ máy quản lý cần đi kèm theo nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Quy mô và mức độ phức tạp của doanh nghiệp: Doanh nghiệp có qui mô càng lớn thì hoạt động của doanh nghiệp càng phức tạp theo. Do đó, các nhà quản lý cần phải đưa ra một mô hình cơ cấu tổ chức quản lý hợp lý sao cho đảm bảo quản lý được toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp để bộ máy quản lý không chồng chéo và phức tạp về mặt cơ cấu. Còn đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ thì bộ máy quản lý phải chuyên, tinh, gọn nhẹ để dễ thay đổi phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Địa bàn hoạt động: Việc mở rộng hoặc phân tán địa bàn hoạt động của doanh nghiệp đều có sự thay đổi về sắp xếp lao động nói chung và lao động quản lý nói riêng. Do đó sẽ dẫn đến sự thay đổi cơ cấu tổ chức quản lý. Do vậy sự thay đổi địa bàn hoạt động của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp.

+ Công nghệ: Đặc điểm chung và mức độ phức tạp của công nghệ mà doanh nghiệp đang sử dụng có thể ảnh hưởng đến việc tổ chức bộ máy quản lý. Cụ

thể, các doanh nghiệp chú trọng đến công nghệ cao thì thường có định mức quản lý thấp, bộ máy quản lý thấp, đòi hỏi bộ máy quản lý phải được bố trí sao cho có thể tăng cường khả năng của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp khai thác công nghệ mới có xu hướng sử dụng các cán bộ cấp cao có học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật... Như vậy, một hệ thống cơ cấu tổ chức được xây dựng phải đảm bảo sự phù hợp với hệ thống công nghệ và phối hợp chặt chẽ trong việc ra quyết định liên quan đến công nghệ của doanh nghiệp.

1.3.4.6. Trình độ quản trị viên và trang thiết bị quản trị

Với đội ngũ quản trị viên có trình độ và kinh nghiệm, doanh nghiệp chỉ cần sử dụng một số ít nhân lực song vẫn phía đảm bảo hoàn thành công việc quản trị với chất lượng cao hơn so với việc sử dụng đội ngũ quản trị viên ít được đào tạo. Tính hiệu quả còn được nhân lên bởi việc sử dụng một số lượng quản trị viên ít hơn đã làm giản đơn hoá ngay chính cơ cấu tổ chức quản lý do giảm bớt các mối liên hệ giữa các nơi làm việc, bộ phận quản trị với nhau.

Trang thiết bị máy móc cũng tác động trực tiếp đến việc tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp, khi đội ngũ quản trị viên biết sử dụng thành thạo máy móc, phương tiện kỹ thuật của doanh nghiệp sẽ làm giảm đáng kể thời gian thực hiện công việc, tăng sức sáng tạo của đội ngũ quản trị viên lên rất nhiều. Nếu hệ thống thu thập và xử lý thông tin của doanh nghiệp được tin học hoá, lúc đó quản trị viên có thể thu thập thông tin một cách nhanh chóng, và do đó cơ cấu tổ chức sẽ đơn giản hơn.

1.3.4.7. Thái độ của đội ngũ công nhân viên

Đối với những người đã qua đào tạo, có trình độ tay nghề cao, có ý thức làm việc thì họ sẽ hoàn thành công việc nhanh chóng hơn, khối lượng công việc lớn hơn, do đó sẽ giảm số lao động quản lý dẫn đến việc tổ chức bộ máy quản lý dễ dàng và hiệu quả hơn. Ngược lại, với những lao động không có ý thức làm việc, không tự giác dẫn tới số lượng lao động quản lý gia tăng làm cho số lượng lãnh đạo trong tổ chức đông lên, việc tổ chức bộ máy quản lý sẽ khó khăn hơn.

1.3.4.8. Hình thức pháp lý của doanh nghiệp

Hình thức pháp lý đòi hỏi một số doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định nhất định trong cơ cấu bộ máy quản lý. Trong các doanh nghiệp nhà nước, vấn đề được đặt ra trong việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý là giải quyết thoả đáng mối quan hệ giữa tổ chức Đảng, bộ máy quản lý doanh nghiệp và tổ chức Công Đoàn. Bộ máy quản lý ở các doanh nghiệp này được tổ chức theo quy định riêng đối với các doanh nghiệp nhà nước. Doanh nghiệp nhà nước phải có đại hội công nhân viên chức còn công ty cổ phần nhất thiết phải có đại hội cổ đông. Hình thức pháp lý của doanh nghiệp có thể được thay đổi theo sự hoàn thiện của pháp luật.

1.4. Sự cần thiết phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp

Bộ máy quản lý được ví như người cầm lái hướng con thuyền sản xuất kinh doanh đi đúng hướng, giúp công ty vượt qua cuộc chiến thương trường, mang lại hiệu quả kinh doanh. Cấu trúc bộ máy quản lý của một tổ chức, một doanh nghiệp không phải là bất khả biến mà là khả biến. Nó tùy thuộc vào sự biến động của môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp đó, tổ chức đó. Khi các yếu tố này thay đổi thì sẽ kéo theo sự thay đổi của tổ chức bộ máy quản lý. Trong điều kiện hiện nay của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin thì sự tác động của các yếu tố này không ngừng nhanh, mạnh mẽ hơn. Chính vì thế tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp cần phải được hoàn thiện, chỉnh đốn sao cho phù hợp với tốc độ phát triển của nền kinh tế, chính trị trong nước nói riêng và của thế giới nói chung. Sự hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp là yếu tố không thể thiếu cho sự tồn tại, duy trì và phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Hoàn thiện bộ máy tổ chức quản lý trong doanh nghiệp còn là một đòi hỏi nhằm đáp ứng những thay đổi phù hợp với chiến lược, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời kỳ, từng giai đoạn phát triển nhất định. Mỗi một chiến lược kinh doanh lại có một yêu cầu về nhiệm vụ, mục tiêu, nguồn lực riêng. Bộ máy quản lý là lực lượng duy nhất có thể tiến hành nhiệm vụ quản trị, chỉ

hướng cho doanh nghiệp thực hiện thành công chiến lược kinh doanh. Nó chỉ phát huy được sức mạnh khi phù hợp với yêu cầu của thực tiễn, nếu không thì nó sẽ trở thành lực lượng kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp.

Vì vậy, hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý làm cho bộ máy quản trị có hiệu lực hơn, hoàn thành nhiệm vụ quản trị, phù hợp với quy mô sản xuất kinh doanh, thích ứng với mọi biến động của môi trường doanh nghiệp là một đòi hỏi tất yếu khách quan.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN THÉP ĐÌNH VŨ

1.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Công ty cổ phần thép Đình Vũ được thành lập vào thời điểm nước ta đang đẩy mạnh công cuộc Công nghiệp hoá - Hiện đại hoá đất nước nhằm xây dựng một nền kinh tế phát triển, có mối quan hệ chặt chẽ với các nước trong khu vực và trên thế giới.

Công ty cổ phần thép Đình Vũ được thành lập theo đăng ký số 0203000379 do sở kế hoạch và đầu tư cấp lần đầu ngày 04/03/2003, thay đổi và cấp lại lần thứ tám ngày 02/11/2009 do phát hành thêm cổ phiếu tăng vốn điều lệ. Công ty được giấy phép đầu tư dự án sản xuất phôi thép theo giấy phép đầu tư số 01/CNĐT - KCN HP, ngày 28/03/2003 của ban quản lý các khu chế xuất và Công nghiệp Hải Phòng.

Tên công ty viết bằng tiếng việt: CÔNG TY CỔ PHẦN THÉP ĐÌNH VŨ

Tên viết bằng tiếng nước ngoài: DINH VU STEEL STOCK COMPANY

Tên công ty viết tắt: SSC DINH VU

Trụ sở chính: Lô C1 Khu kinh tế Đình Vũ, Đông hải, Hải An, Hải Phòng

Điện thoại: 0313.769.038

Mã số thuế: 0200513633

Fax: 0313.3769039

Website: www.thepdinhvu.vn

Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của doanh nghiệp : Sản xuất kết cấu thép, gia công cơ khí, luyện cán thép. Sản xuất gang, thép, đúc kim loại.

Thị trường chủ yếu : Việt Nam, Trung Quốc.

Các nhà máy của công ty cổ phần thép đình vũ được xây dựng trên diện tích 14,4 ha tại khu công nghiệp Đình Vũ - Hải Phòng.

2.2 Một số đặc điểm chủ yếu của công ty cổ phần Thép Đình Vũ.

2.2.1 Hoạt động sản xuất kinh doanh:

+ **Chức năng và lĩnh vực kinh doanh:** Công ty được thành lập với chức năng cũng như được phép kinh doanh trên các lĩnh vực như:

- Khai thác chế biến khoáng sản.

- Khai thác quặng sắt.
- Sản xuất than cốc, các mặt hàng kim loại : phôi thép với các loại thép, gang...
- Sản phẩm khí công nghiệp Oxy độ tinh khiết đạt 99.6%, đóng chai khí Nitơ độ tinh khiết 99.9%.
- Dịch vụ sửa chữa máy móc, thiết bị, phương tiện vận tải (trừ ô tô, mô tô, xe máy và xe có động cơ khác) tàu thuyền.
- Lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp,
- Dịch vụ vận tải, bốc xếp hàng hóa bằng ô tô chuyên dụng,
- Dịch vụ cho thuê kho bãi và lưu giữ hàng hóa, thuê máy móc, thiết bị xây dựng, thiết bị văn phòng và đồ dùng hữu hình khác.

+ Nhiệm vụ:

- Kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký và chỉ được kinh doanh khi có đủ điều kiện theo quy định, chính sách pháp luật của nhà nước.
- Thực hiện nghiêm chỉnh các hợp đồng kinh tế đã ký kết.
- Sử dụng hiệu quả các nguồn vốn, nhằm mở rộng sản xuất và đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng.

2.2.2 Môi trường kinh doanh của công ty

+ Môi trường bên ngoài:

- Môi trường tự nhiên

Công ty có trụ sở chính tại lô C1 khu kinh tế Đình Vũ, Hải An Thành phố Hải Phòng, đây là một khu đất rất rộng rãi và có vị trí thuận tiện cho công tác sản xuất của công ty.

Đặc điểm kinh doanh của công ty phụ thuộc nhiều vào nhiều yếu tố trong đó chịu ảnh hưởng của các tác động về thời tiết khí hậu, mà nước ta có khí hậu nhiệt đới gió mùa, căn cứ vào tài liệu khí hậu thủy văn thì trong tháng 1 là tháng có nhiệt độ thấp nhất, trung bình là 15 độ C, thấp nhất là 9 độ C. Tháng nóng nhất là

tháng 5, 6, 7, 8 nhiệt độ trung bình từ 25 – 35 độ C, cao nhất là 39 độ C. Mùa mưa kéo dài từ tháng 6 đến tháng 9, lượng mưa trung bình là 2724mm. Mùa đông thường có gió rét hại, rét đậm thời gian ngắn, và kèm theo gió mùa đông bắc, độ ẩm cao. Với điều kiện như vậy công ty đã phải xây dựng các nhà máy và các kho bãi để có thể phù hợp với thời tiết và khí hậu nhiệt đới gió mùa.

- Điều kiện xã hội

- Trụ sở công ty được đặt tại khu kinh tế trọng điểm của thành phố, rất thuận tiện cho công tác sản xuất gang thép và gia công cơ khí.

- Từ khi Việt Nam gia nhập WTO, các doanh nghiệp cùng ngành trong nước không những ngày càng mạnh mà thêm vào đó là cả các doanh nghiệp nước ngoài xâm nhập vào nước ta do đó đối thủ cạnh tranh với công ty ngày càng nhiều hơn, thị trường trong nước càng phức tạp. Vì vậy đội ngũ cán bộ nghiên cứu thị trường ngày càng phải nhanh nhạy, luôn biết nắm bắt cơ hội và vượt qua các thách thức nhằm phục vụ cho việc gia quyết định của ban giám đốc công ty.

- Hơn thế nữa là sự phát triển kinh tế ngày càng mạnh mẽ, nhu cầu xây dựng các khu trung tâm thương mại, các tòa nhà cao tầng ngày càng nhiều do đó sẽ có cơ hội cho công ty phát triển đi lên nắm bắt được cơ hội kinh doanh.

- Điều kiện kinh tế

Hải Phòng có một cơ sở hạ tầng phát triển mạnh là điều kiện tốt cho giao dịch, buôn bán ký kết hợp đồng của công ty. Đây là điều có ý nghĩa rất quan trọng với đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Hơn thế nữa, tại đây là nơi có điều kiện tốt cho việc tạo lập nguồn vốn vì có mạng lưới dày đặc các ngân hàng thương mại cho vay vốn, do đó vốn phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty rất dồi dào.

Trong mấy năm gần đây nền kinh tế nước ta đang phát triển mạnh mẽ cùng với nó là sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường, trong lĩnh vực sản xuất gang thép. Sự cạnh tranh như vậy đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng

nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của mình trong đó công tác bố trí và sử dụng nhân sự là hết sức cần thiết đảm bảo cho quá trình được diễn ra như ý muốn do đội ngũ nhân sự được bố trí hợp lý, đúng người đúng việc đảm bảo năng suất chất lượng cao nhất.

Tuy nhiên, trong tình hình kinh tế nước ta hiện nay đang phải đối mặt với những khó khăn về hậu khủng hoảng kinh tế, lạm phát thất nghiệp xảy ra trên tất cả mọi lĩnh vực do đó ảnh hưởng không nhỏ tới công tác tuyển dụng nhân sự làm ảnh hưởng tới công tác bố trí và sử dụng nhân sự của công ty.

+ Môi trường bên trong của công ty

- Cơ cấu tổ chức của công ty được bố trí hợp lý cùng với các cơ quan quản lý sẽ giúp cho cán bộ quản lý giám sát, điều hành trực tiếp sản xuất đồng thời tăng cường trách nhiệm cho bộ phận chuyên môn.

- Mô hình này thể hiện mối quan hệ hữu cơ giữa các bộ phận với nhau. Trên thực tế các phòng thuộc khối điều hành thực hiện chức năng tham mưu cho ban giám đốc quản lý điều hành thúc đẩy hoạt động của các khối trong lĩnh vực cụ thể ngược lại trong từng khối đó ngoài việc chịu sự quản lý, điều hành chung từ các bộ phận chức năng khác nhau cũng có tác dụng ngược trở lại giúp các phòng chức năng phát huy được hiệu quả của mình nhờ những kiến thức kinh nghiệm thực hành của mình, tổ chức sản xuất của từng bộ phận trong từng khối đó.

- Cơ sở vật chất kỹ thuật của công ty qua 7 năm xây dựng, phát triển và trưởng thành bắt đầu từ năm 2003, đến nay công ty CP thép Đình Vũ đã có đi vào sản xuất ổn định, sản phẩm đã có uy tín trên thị trường.

- Công nghệ sản xuất của công ty: Một mặt để đáp ứng nhu cầu thị trường, một mặt công ty phải đẩy mạnh nghiên cứu công nghệ mới nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm. Được sự hỗ trợ về công nghệ kỹ thuật của các tập đoàn quốc tế VII của Úc và sự nỗ lực vươn lên của mình đến nay công ty đã có cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại đáp ứng nhu cầu trong nước và xuất khẩu.

- Ngoài ra công ty còn có các nguồn lực về tài chính, nguồn nhân lực trẻ, khoẻ, dồi dào, là yếu tố tác động không nhỏ góp phần làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty diễn ra bình thường liên tục và hiệu quả.

2.2.3 Quy trình sản xuất (công nghệ)

Quy trình sản xuất phôi thép tiến hành qua nhiều giai đoạn phức tạp, được khái quát qua sơ đồ sau:

Lò hồ quang (Thép phế liệu) (1.630 – 1.650)⁰C → Lò tinh luyện
(NVL phế+ vôi+ đolômit) → (Phụ gia Fero các loại, chất
khử...) → Lò đúc (phôi thành phẩm).

Như vậy, quy trình sản xuất phôi thép diễn ra như sau:

Tại lò hồ quang, Nguyên vật liệu gồm: Phế liệu, vôi, đolômit được đưa vào lò. Do sự chập hồ quang đến ở mức nhiệt độ khoảng (1630 – 1650)⁰C thì các nguyên vật liệu trên được nóng chảy thành dung dịch nước thép và được chuyển Lò tinh luyện. Tại đây, căn cứ theo tiêu chuẩn mác thép cần sản xuất sẽ điều chỉnh thành phần hoá học của sản phẩm thông qua việc điều chỉnh thành phần các nguyên liệu như: Fêro các loại, cacbític...Sau khi đạt tiêu chuẩn về thành phần hóa học, thép được đưa đến lò đúc. Căn cứ theo kích thước phôi thép cần sản xuất: (120x120x6000 hoặc 150x150x6000) sẽ sử dụng khuôn đúc và điều chỉnh các thiết bị liên quan cho phù hợp.

2.2.4 Nguyên vật liệu

Nguyên vật liệu của công ty là thép phế liệu, phế rô, vôi, đolômit, gang... Trong đó thép phế liệu chiếm 90%, còn lại là các nguyên liệu phụ. Thép phế liệu được nhập chủ yếu từ nước ngoài chiếm hơn 80% lượng thép phế liệu. Nguồn thép phế liệu trong nước chỉ chiếm 20%.

2.2.5 Máy móc thiết bị

Công ty sử dụng máy móc là 100% công nghệ luyện kim của Trung Quốc do viện thiết kế Hà Bắc – Trung Quốc thiết kế và công ty Bằng Viễn Tây An – Hà Nam – Trung Quốc lắp đặt. Công trình làm theo phương pháp chia khoá trao tay.

2.2.6 Lao động

Hiện nay công ty cổ phần thép Đình Vũ đã tìm mọi biện pháp để tạo điều kiện thuận lợi nhất để sử dụng hợp lý trình độ và thời gian lao động của công ty nhằm nâng cao năng suất sử dụng lao động. Công ty đã không ngừng cải thiện lao động cho cán bộ CNV trong toàn công ty, bằng cách trang bị đầy đủ phương tiện làm việc tốt nhất, cung cấp đầy đủ những trang thiết bị bảo hộ lao động cho công nhân tới nơi làm việc. Bên cạnh đó công ty đã không ngừng nâng cao mức sống vật chất cho CBCNV trong công ty biểu hiện là tiền lương bình quân đã tăng đều qua các năm. Cụ thể cơ cấu lao động được thể hiện trong bảng dưới đây:

Bảng 2.1 Cơ cấu lao động của công ty thời kỳ 2007 – 2009

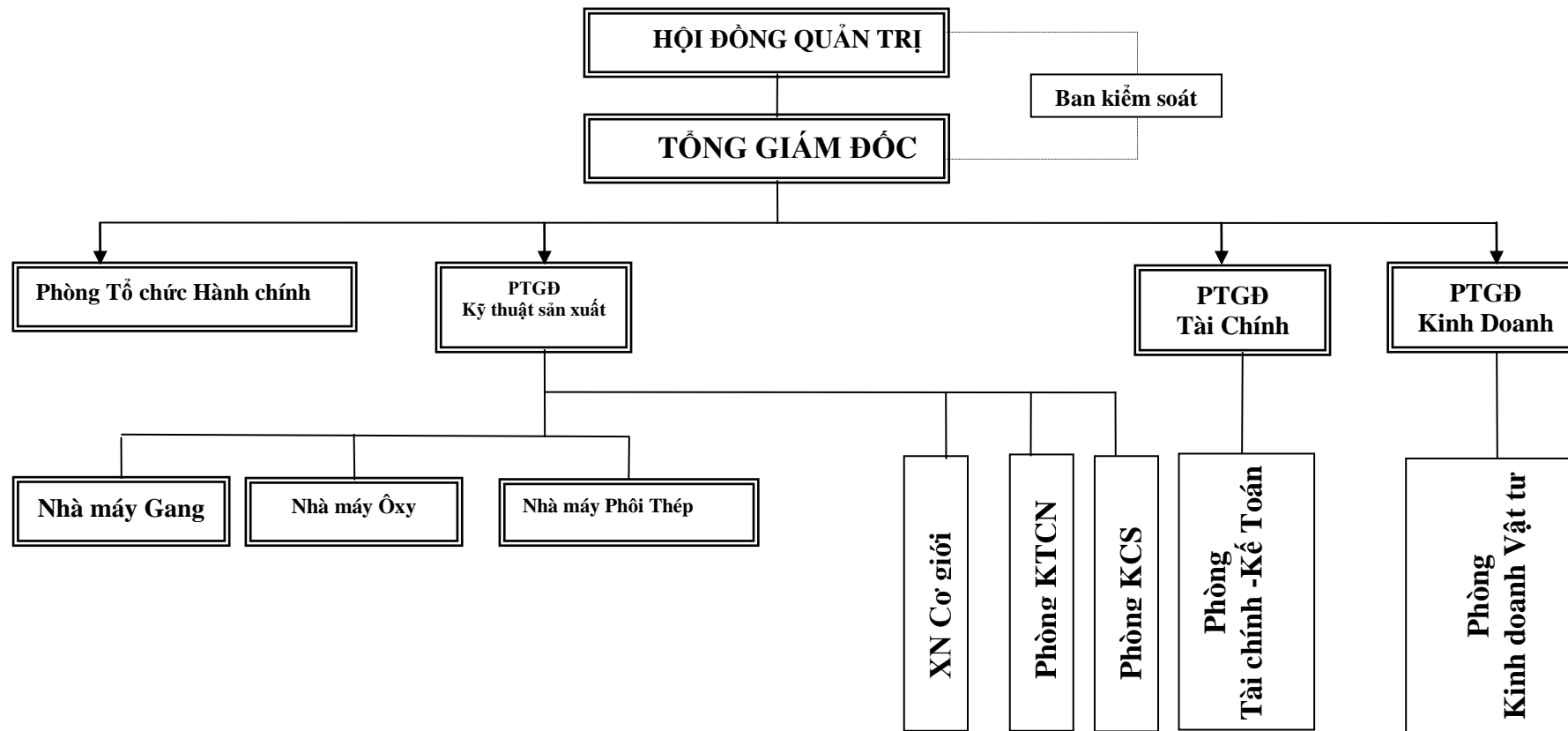
Chỉ tiêu	Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009		So sánh			
	SL (người)	TL%	SL (người)	TL%	SL (người)	TL%	2008/2007		2009/2008	
	CL (người)	TL %	CL (người)	TL%	CL (người)	TL%	CL (người)	TL %	CL (người)	TL%
Tổng số LĐ	757		765		840		8	1.06	75	9.8
1.Theo sản xuất										
- LĐ trực tiếp	605	79.90	611	79.90	692	82.40	6	0.99	81	13.25
- LĐ gián tiếp	152	20.10	154	20.10	148	17.60	2	1.32	-6	-3.89
2.Phân theo trình độ										
- Đại học và trên ĐH	183	24.20	185	24.20	208	24.80	2	1.09	23	12.4
-Cao đẳng và tại chức	276	36.40	279	36.50	315	37.50	3	1.08	36	12.9
- Công nhân kỹ thuật	298	39.40	301	39.30	317	37.73	3	1.01	16	5.31
3.Theo độ tuổi										
- Dưới 30 tuổi	299	39.50	301	39.50	325	39.30	2	0.67	24	7.97
- Từ 30 – 50 tuổi	305	40.30	309	40.30	337	40.40	4	1.31	28	9.1
- Trên 50 tuổi	153	20.20	155	20.20	178	20.30	2	1.31	23	14.84

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua biểu 2.1 trên ta thấy: Công ty có một đội ngũ nhân viên khá mạnh lực lượng lao động trẻ chiếm tỷ lệ cao và trình độ của đội ngũ lao động cũng tăng lên. Tuy nhiên đội ngũ lao động là công nhân kỹ thuật vẫn chiếm tỷ trọng lớn. Nhưng bên cạnh đó ngoài là sự tăng lên về lao động có trình độ cao qua các năm cho thấy công ty đã quan tâm đúng mức tới công tác đào tạo và đào tạo lại tỷ lệ công nhân chưa qua đào tạo không có trong vòng mấy năm.

2.3 Thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cổ phần Thép Đình Vũ:

2.3.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty



Ghi chú :
PTGD: Phó Tổng Giám đốc
KTCN: Kỹ thuật công nghệ

2.3.2 Chức năng, nhiệm vụ của các phòng/ban trong cơ cấu bộ máy quản lý của công ty

2.3.2.1 Ban Giám đốc công ty

- **Tổng Giám đốc**

- Tổng giám đốc công ty do Hội đồng quản trị công ty bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật.

- Tổng giám đốc là đại diện pháp nhân của công ty và chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị công ty về mọi hoạt động của công ty.

- Tổng giám đốc là người có quyền điều hành cao nhất trong công ty.

Nhiệm vụ, quyền hạn của Tổng giám đốc:

- Ký nhận vốn (kể cả nợ), đất đai, vùng nước, tài nguyên và các nguồn lực khác do Hội đồng quản trị giao cho để quản lý, sử dụng theo chủ trương, mục tiêu, nhiệm vụ mà Đại hội cổ đông và Hội đồng quản trị đã đề ra.

- Sử dụng vốn có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn theo kế hoạch đã được Đại hội cổ đông và Hội đồng quản trị công ty phê duyệt.

- Xây dựng các phương án sản xuất kinh doanh, phương án huy động vốn trình Đại hội cổ đông, Hội đồng quản trị phê duyệt và tổ chức thực hiện phương án đã được duyệt.

- Chủ trì xây dựng kế hoạch hằng năm và kế hoạch dài hạn; xây dựng chương trình hoạt động, phương án bảo vệ và khai thác các nguồn lực của công ty.

- Chủ trì xây dựng dự án đầu tư mới và đầu tư chiều sâu, dự án hợp tác đầu tư với nước ngoài, phương án liên doanh, liên kết.

- Chủ trì xây dựng các hình thức trả lương, đơn giá tiền lương và các biện pháp bảo đảm đời sống, điều kiện lao động cho các đơn vị và người lao động.
- Chủ trì xây dựng kế hoạch đào tạo, đào tạo lại cán bộ, công nhân viên của công ty.
- Chủ trì xây dựng biện pháp thực hiện các hợp đồng kinh tế có giá trị lớn trình Đại hội cổ đông và Hội đồng quản trị để xem xét quyết định hoặc trình tiếp các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền quyết định. Tổ chức thực hiện kế hoạch, phương án, dự án, biện pháp đã được phê duyệt.
- Điều hành các hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty, chịu trách nhiệm về kết quả sản xuất, kinh doanh của công ty.
- Thực hiện các nhiệm vụ do Đại hội cổ đông và Hội đồng quản trị công ty giao cho. Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty theo quy định.
- Đề nghị Hội đồng quản trị bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật các Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng và cấp tương đương.
- Ra quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật trưởng, phó phòng, phó giám đốc nhà máy, xí nghiệp; trưởng, phó các phân xưởng và các chức vụ tương đương trở xuống.
- Chủ trì xây dựng, trình Đại hội cổ đông và Hội đồng quản trị phê duyệt tổng biên chế bộ máy tổ chức của công ty, kể cả phương án điều chỉnh khi thay đổi tổ chức và biên chế.
- Trực tiếp chỉ đạo bộ máy giúp việc xây dựng trình Hội đồng quản trị để HĐQT trình Đại hội đồng cổ đông phê chuẩn Điều lệ, Quy chế tổ chức và hoạt động của công ty.

-
- Tổ chức thực hiện nghĩa vụ nộp thuế và các khoản nộp khác theo quy định của Nhà nước và của địa phương.
 - Chủ trì lập báo cáo phương án phân phối lợi nhuận sau thuế của công ty để trình Hội đồng quản trị và Đại hội cổ đông phê duyệt.
 - Cung cấp các tài liệu theo yêu cầu của Đại hội cổ đông, Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát công ty; Chuẩn bị các tài liệu cần thiết cho Hội đồng quản trị báo cáo Đại hội cổ đông.
 - Chịu sự kiểm tra, kiểm soát của Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền đối với việc thực hiện nhiệm vụ điều hành công ty của mình.
 - Được quyết định áp dụng các biện pháp vượt thẩm quyền trong trường hợp khẩn cấp (thiên tai, dịch họa, hỏa hoạn, sự cố bất ngờ...) và chịu trách nhiệm về những quyết định đó, đồng thời, phải báo cáo ngay với Hội đồng quản trị và cơ quan có thẩm quyền để giải quyết tiếp.
 - Tổng giám đốc phụ trách chung các hoạt động của công ty.
 - Trực tiếp chỉ đạo: Phòng Tổ chức – Hành chính và các Văn phòng Đại diện của công ty.
 - **Phó Tổng giám đốc:**
 - Phó Tổng Giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật theo đề nghị của Tổng giám đốc.
 - Phó Tổng giám đốc là người giúp việc cho Tổng giám đốc, thay Tổng giám đốc điều hành một hoặc một số lĩnh vực hoạt động của công ty theo phân công của Tổng giám đốc.

- Phó Tổng giám đốc chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc và trong việc thực hiện các nhiệm vụ được Tổng giám đốc giao phó; báo cáo và chịu sự chỉ đạo của Tổng giám đốc.

• **Phó Tổng giám đốc Kỹ thuật – sản xuất**

- Phụ trách công tác công nghệ sản xuất, chỉ đạo, điều hành các dây chuyền sản xuất; công tác xây dựng quy trình công nghệ, xây dựng các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật của công nghệ sản xuất quặng, cốc, gang, thép, khí công nghiệp...; tổ chức thực hiện quy trình và các chỉ tiêu đó.

- Phụ trách công tác kỹ thuật, thiết bị, động lực, sáng kiến cải tiến; công tác kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu và sản phẩm; công tác xây dựng và thực hiện các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật của dây chuyền máy móc, thiết bị, vật tư cơ điện; công tác quản lý hồ sơ, bảo dưỡng, sửa chữa thiết bị; công tác quản lý, đảm bảo nguồn điện, nguồn nước cho sản xuất và quản lý các phương tiện xe cơ giới.

- Phụ trách công tác định mức sản phẩm và lao động gắn với sản phẩm; Định mức tiêu hao hàng hóa, vật tư công nghệ cho sản phẩm; Công tác giao khoán sản phẩm; Công tác kèm cặp nghề, nâng bậc thợ.

- Phó Tổng giám đốc Kỹ thuật – sản xuất còn đảm nhiệm các chức vụ sau: Chủ tịch Hội đồng sáng kiến cải tiến, chủ tịch Hội đồng bảo hộ lao động, Trưởng ban chỉ đạo phòng chống bão lụt. Trưởng Ban phòng cháy, chữa cháy.

- Trực tiếp chỉ đạo: phòng Kỹ thuật- Công nghệ, Phòng KCS, Nhà máy phối, Nhà máy gang, Nhà máy Ôxy và Xí nghiệp cơ giới.

• **Phó Tổng giám đốc Tài chính:**

Phụ trách công tác Tài chính – kế toán, trực tiếp chỉ đạo điều hành phòng Tài chính – Kế toán; công tác xây dựng quy trình quản lý tài chính, vốn

đầu tư, xây dựng các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật, định mức kinh tế của công nghệ sản xuất quặng, cốc, gang, thép, khí công nghiệp...; tổ chức thực hiện quy trình và các chỉ tiêu đó.

- **Phó Tổng giám đốc Kinh doanh:**

Phụ trách công tác Kinh doanh, cung ứng vật tư, trực tiếp chỉ đạo điều hành phòng Kinh doanh – Vật tư; công tác xây dựng quy trình quản lý cung ứng vật tư, bán hàng, xây dựng các quy trình bán hàng, mua vật tư, tổ chức thực hiện quy trình và các chỉ tiêu đó.

2.3.2.2 Phòng Tài chính – Kế toán

Chức năng: là đơn vị có chức năng quản lý công ty về mặt kế toán; Thực hiện và giám sát việc thực hiện các quy định của pháp luật về kế toán, thống kê tại doanh nghiệp.

Nhiệm vụ: Tham mưu, giúp việc cho Ban giám đốc công ty các mặt công tác: hạch toán kế toán, thống kê, chi phí, giá thành, quản lý công nợ, vốn, tài sản, quản lý tài chính, dòng tiền.

Quyền hạn: Kiểm tra việc thực hiện chế độ chính sách về kế toán trong tất cả các hoạt động của công ty. Từ chối thực hiện các khoản thu chi sai nguyên tắc, các nghiệp vụ xuất nhập vật tư, tài sản không rõ ràng và báo cáo Tổng Giám đốc. Được tham gia thương thảo, ký kết các hợp đồng lớn, chủ yếu là tham gia các điều khoản quy định về thanh quyết toán.

Mối quan hệ với các bộ phận khác:

- Báo cáo và chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp của Phó Tổng giám đốc tài chính.

- Chịu sự chỉ đạo của các cơ quan quản lý Nhà nước về nghiệp vụ kế toán, thống kê.

Phối hợp với các phòng ban, phân xưởng trong giải quyết công việc hàng ngày: kết hợp với phòng Tổ chức – Hành chính thực hiện thanh toán lương, thưởng và giải quyết các chế độ chính sách cho người lao động; kết hợp với phòng Kinh doanh – Vật tư trong việc thanh quyết toán hợp đồng và quản lý công nợ; phối hợp với các phòng ban, phân xưởng khác trong việc giải quyết các khoản thu chi liên quan đến quyền hạn, nhiệm vụ của phòng.

- Phối hợp với các phòng ban, phân xưởng thực hiện, xử lý các công việc khác liên quan đến các qui trình, qui định...v.v trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000.

2.3.2.3 phòng Tổ chức – Hành chính

Chức năng:

Quản lý và tham mưu cho Tổng giám đốc trong các lĩnh vực:

- Quản lý nhân sự, tiền lương, bảo hiểm, chế độ chính sách.
- Công tác đào tạo, tuyển dụng.
- Công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát các hoạt động chấp hành, điều hành trong công ty.

Công tác quân sự; công tác bảo vệ an ninh, trật tự, an toàn xã hội.

- Công tác an toàn, bảo hộ lao động, vệ sinh lao động, bảo vệ môi trường; phòng chống cháy nổ; phòng chống và giảm nhẹ thiên tai.

Nhiệm vụ:

- Tham mưu xây dựng cơ cấu tổ chức, bộ máy điều hành của Công ty;
- Tham gia xây dựng hệ thống các quy chế, quy trình, quy định cho Công ty và quản lý việc chấp hành các nội quy đó;

- Xây dựng, tổ chức, quản lý và phát triển nguồn nhân lực;
- Xây dựng và thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động; Xây dựng môi trường làm việc văn minh, hiện đại; Xây dựng, gìn giữ và phát triển mối quan hệ tốt với các cơ quan quản lý Nhà nước.
- Xây dựng kế hoạch và triển khai công tác thanh tra, kiểm tra trong công ty.
- Phối hợp với tổ chức công đoàn và tổ chức thanh tra ngành dọc trong công tác.
- Kiểm tra, giám sát (trừ những công việc thuộc thẩm quyền của Ban kiểm soát) các cá nhân, đơn vị trong việc tuân thủ pháp luật của Nhà nước; tuân thủ các nội quy, quy chế, quy trình, quy định của công ty; tuân thủ các văn bản của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000.
- Kiểm tra, giám sát các cá nhân, đơn vị trong việc chấp hành các văn bản chỉ đạo, điều hành sản xuất kinh doanh của lãnh đạo công ty. Qua kiểm tra, tham mưu, đề xuất với lãnh đạo công ty giải pháp khắc phục các bất cập, hướng giải quyết các tồn tại, sai phạm.
- Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện công tác quân sự, dân quân - tự vệ, an ninh, quốc phòng; công tác bảo vệ trật tự, an toàn cho sản xuất kinh doanh, cho các cuộc họp, hội nghị, hội thảo, ngày lễ, ngày Tết... của công ty.
- Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện công tác an toàn, bảo hộ lao động, vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ và bảo vệ môi trường của công ty.
- Liên hệ với cơ quan quản lý Nhà nước và chính quyền địa phương để giải quyết các công việc theo chức năng của Phòng.
- Thực hiện các công việc liên quan theo quy trình, quy định của Hệ thống quản lý chất lượng tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000 của công ty.

- Thực hiện các công việc khác theo sự phân công của lãnh đạo công ty và Điều lệ tổ chức, hoạt động của công ty.

Quyền hạn:

- Quản lý tài liệu, hồ sơ nhân sự, đào tạo, tuyển dụng, chế độ, chính sách.
 - Được quyền tham gia đề xuất với lãnh đạo công ty trong việc đề bạt, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, điều chuyển, kỷ luật đối với CBCNV.
 - Đại diện công ty trong việc tham gia giải quyết các vấn đề liên quan đến chế độ chính sách của người lao động, công tác quân sự, an ninh, trật tự và công tác thanh tra, kiểm tra, công tác môi trường và an toàn, BHLĐ, PCCN.
 - Được thanh tra, kiểm tra, giám sát đối với tất cả các hoạt động, tất cả các đơn vị, cá nhân thuộc bộ máy chấp hành, điều hành trong công ty (trừ những công việc thuộc thẩm quyền của Ban kiểm soát); được yêu cầu các đơn vị, cá nhân trong công ty cung cấp các tài liệu, số liệu, chứng cứ phục vụ cho công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát; được đề xuất các biện pháp giải quyết, khắc phục, xử lý các bất cập, tồn tại qua thanh tra, kiểm tra; được đề xuất các biện pháp giải quyết, khắc phục, xử lý các bất cập, tồn tại qua kiểm tra.
 - Được phân phối, tiếp nhận các văn bản, tài liệu có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của phòng.
 - Khi phát hiện các sai phạm có nguy cơ gây mất an ninh, trật tự, an toàn, gây thiệt hại đối với con người và tài sản thì có quyền yêu cầu dừng hoạt động đó và báo cáo lãnh đạo có thẩm quyền.
 - Tham mưu, đề xuất với Tổng giám đốc công ty các vấn đề thuộc lĩnh vực do phòng Tổ chức phụ trách.
- Mối quan hệ với các bộ phận, cá nhân khác:**
- Báo cáo và chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc.

- Phối hợp với các đơn vị trong công ty để giải quyết công việc hàng ngày: kết hợp với các đơn vị trong việc giải quyết chế độ chính sách cho người lao động; Kết hợp với các nhà máy, xí nghiệp, phân xưởng, phòng công nghệ sản xuất, phòng Kỹ thuật Công nghệ trong việc kiểm tra an toàn thiết bị và công nghệ; trong xác định thiệt hại, quy trách nhiệm khi có sự cố về thiết bị và công nghệ; Phối hợp với Xí nghiệp Cơ giới trong việc kiểm tra lưu thông xe, hàng hoá; Kết hợp với phòng Kinh doanh - Vật tư trong việc kiểm tra xuất nhập kho và an toàn kho hàng; Phối hợp với phòng KCS, phòng Tài chính Kế toán trong việc kiểm tra các chứng từ, dữ liệu; Phối hợp với phòng Hành chính trong kiểm tra chấp hành nội quy lao động, an toàn lao động, môi trường lao động, y tế ... và giải quyết các thủ tục hành chính liên quan.

- Phối hợp với các đơn vị thực hiện, xử lý các công việc khác theo các qui trình, qui định...trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000.

2.3.2.4 phòng Kỹ thuật – Công nghệ

Chức năng

- Quản lý toàn bộ các hệ thống dây chuyền máy móc, thiết bị ở các Nhà máy, Xí nghiệp trong toàn Công ty.

- Quản lý công nghệ sản xuất trong toàn công ty. Đảm bảo việc sản xuất đúng yêu cầu công nghệ, nhằm cho ra sản phẩm đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng.

Nhiệm vụ:

Tham mưu, giúp việc cho Ban Giám Đốc các mặt trong công tác:

- Quản lý hồ sơ thiết bị, khảo sát, lập kế hoạch kiểm tra, duy tu bảo dưỡng, sửa chữa máy móc thiết bị.

- Quản lý, tổ chức khai thác có hiệu quả nguồn điện và hệ thống cung cấp, truyền tải điện, nguồn nước và hệ thống cung cấp, xử lý nước.
- Nghiên cứu cải tiến, phục hồi chi tiết máy móc, thay thế vật tư, chi tiết nhập khẩu.
- Quản lý về công nghệ sản xuất như công nghệ luyện, đúc gang, thép; khai thác, chế biến khoáng sản ...
- Xây dựng, phổ biến quy trình công nghệ sản xuất cho các sản phẩm (Gang, thép ...) và kiểm tra, giám sát việc thực hiện.
- Đưa ra các yêu cầu về đặc tính kỹ thuật của sản phẩm để phục vụ cho công tác kiểm tra và thử nghiệm sản phẩm.
- Xây dựng và tổng hợp các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật, định mức sản lượng, định mức tiêu hao vật tư, nguyên, nhiên, vật liệu - Chủ trì công tác cải tiến, đổi mới công nghệ và thiết bị.
- Xây dựng, tổ chức huấn luyện, áp dụng các quy trình công nghệ, Quy trình vận hành máy móc thiết bị, Quy trình an toàn máy móc thiết bị. Tham gia huấn luyện, kèm cặp và nâng bậc thợ (đào tạo cả về mặt lý thuyết và tay nghề).

Quyền hạn:

- Kiểm tra, giám sát việc sử dụng, khai thác máy móc thiết bị và nguồn điện, nguồn nước.
- Chỉ đạo về mặt công nghệ đối với các đơn vị sản xuất.
- Chỉ đạo, điều phối, đôn đốc các đơn vị thực hiện kế hoạch sản xuất.
- Yêu cầu dừng các hoạt động tác nghiệp không đúng với Quy trình công nghệ, Quy trình sử dụng máy móc thiết bị và Quy trình an toàn máy móc thiết bị.

Mối quan hệ với các bộ phận khác:

- Báo cáo Phó tổng giám đốc kỹ thuật sản xuất. Chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp của Phó tổng giám đốc kỹ thuật sản xuất.
- Quan hệ phối hợp với các Phòng ban, Phân xưởng, Nhà máy, Xí nghiệp trong giải quyết công việc hàng ngày.
- Kết hợp với các đơn vị và Phòng kinh doanh- vật tư trong việc xác định nhu cầu vật tư, phụ tùng thay thế, vật tư nguyên liệu phục vụ sản xuất.
- Phối hợp với các Phân xưởng, Nhà máy, Xí nghiệp trong quản lý, sử dụng máy móc thiết bị.
- Đôn đốc việc thực hiện kế hoạch sản xuất. Phối hợp và chỉ đạo các đơn vị sản xuất thực hiện các Quy trình công nghệ.
- Phối hợp với các phòng ban công ty và các đơn vị sản xuất trong việc đào tạo kèm cặp và nâng bậc thợ.
- Phối hợp với các Phòng ban, Phân xưởng, Nhà máy, Xí nghiệp thực hiện, xử lý các công việc khác liên quan đến các Quy trình, Qui định...v.v trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000.

2.3.2.5 phòng Kinh doanh – Vật tư

Chức năng:

- Quản lý công tác lập kế hoạch, theo dõi kế hoạch của công ty;
- Quản lý công ty về mặt chiến lược, sách lược kinh doanh;
- Quản lý kho bãi và công tác tiêu thụ sản phẩm đầu ra cùng các sản phẩm tận thu từ quá trình sản xuất kinh doanh của công ty;
- Thực hiện công tác mua hàng: nguyên, nhiên, vật liệu, vật tư, thiết bị, công cụ, dụng cụ và phụ tùng thay thế trực tiếp phục vụ sản xuất; mua các dịch vụ kỹ

thuật (chuyển giao công nghệ, sửa chữa thiết bị, kiểm định/hiệu chỉnh thiết bị...).

Quản lý kho và thực hiện việc cấp phát nguyên, nhiên, vật liệu, vật tư, thiết bị, công cụ, dụng cụ và phụ tùng thay thế cho sản xuất.

- Thực hiện kinh doanh thương mại theo đăng ký kinh doanh.
- Tham mưu cho Tổng giám đốc trong các lĩnh vực trên.

Nhiệm vụ:

- Nghiên cứu, nắm vững thị trường và các dự báo diễn biến của thị trường các sản phẩm đầu ra cũng như thị trường các sản phẩm tận thu từ quá trình sản xuất kinh doanh của công ty.

- Nghiên cứu, nắm vững thị trường và các dự báo diễn biến của thị trường nguyên, nhiên, vật liệu, vật tư, thiết bị,... liên quan tới sản xuất kinh doanh của công ty.

- Căn cứ nhu cầu của thị trường và năng lực của công ty để lập kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty.

- Theo dõi, đôn đốc, phối hợp, điều tiết việc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh chung của công ty ở từng đơn vị.

- Soạn thảo hợp đồng mua hàng hóa và tiêu thụ sản phẩm trình Tổng giám đốc hoặc người được ủy quyền ký và tổ chức thực hiện các hợp đồng này.

- Quản lý kho thành phẩm, kho ô xy đóng chai, vật liệu tận thu từ quá trình sản xuất và thực hiện việc tiêu thụ các hàng hoá này.

- Tổ chức mua, nhập kho, dự trữ, bảo quản, cấp phát các nguyên, nhiên, vật liệu, vật tư, thiết bị, công cụ, dụng cụ và phụ tùng thay thế trực tiếp phục vụ sản xuất theo kế hoạch được duyệt.

- Tham mưu, giúp việc cho Tổng giám đốc trong các mặt công tác như: xây dựng và theo dõi, đơn đốc, điều phối kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty; quản lý, cung ứng nguyên, nhiên, vật liệu, vật tư, thiết bị đầu vào cho sản xuất; kinh doanh thương mại; tiêu thụ sản phẩm đầu ra, sản phẩm tận thu từ quá trình sản xuất kinh doanh của công ty.

Quyền hạn:

- Đại diện công ty trong việc tham gia đấu thầu và thương thảo hợp đồng mua hàng, hợp đồng tiêu thụ sản phẩm của công ty.

- Phát hành các đơn chào hàng, đặt hàng, các bản mời thầu theo chức năng, nhiệm vụ của phòng.

- Tiếp nhận, trả lời các đơn chào hàng của các nhà cung cấp hàng hoá.

- Phát hành và theo dõi việc giải quyết các khiếu nại về hàng hoá, dịch vụ của công ty.

- Tiếp nhận, xử lý các đơn khiếu nại về hàng hóa, dịch vụ cung cấp bởi công ty.

- Được Tổng giám đốc giao quyền tổ chức các cuộc dự thầu, đấu thầu, mời thầu, các lễ ký hợp đồng mua hàng và tiêu thụ sản phẩm lớn; Theo dõi tiến trình thực hiện và hoàn chỉnh thủ tục thanh quyết toán hợp đồng mua hàng và tiêu thụ sản phẩm.

- Được quyền yêu cầu các bộ phận, đơn vị trong công ty cung cấp thông tin, số liệu để phục vụ cho việc lập kế hoạch và theo dõi, điều phối thực hiện kế hoạch.

Mối quan hệ với các bộ phận khác:

- Báo cáo phó Tổng giám đốc kinh doanh; Chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp của phó Tổng giám đốc kinh doanh.

- Phối hợp với các phòng ban, phân xưởng và các cơ quan hữu quan trong việc giải quyết công việc hằng ngày: Kết hợp với phòng KCS trong việc kiểm tra và các thủ tục nhập kho hàng hóa đầu vào. Phối hợp với phòng Tài chính - Kế toán trong việc tính toán, ký kết, hoàn chỉnh hồ sơ thanh quyết toán hợp đồng. Phối hợp với phòng Hành chính trong việc giải quyết các thủ tục hành chính liên quan. Phối hợp với các đơn vị trong việc xác lập nhu cầu vật tư, nguyên, nhiên, vật liệu đầu vào cho sản xuất; trong việc lập, theo dõi, đơn đốc, điều tiết thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh.

- Phối hợp với các phòng ban, phân xưởng thực hiện, xử lý các công việc khác liên quan đến các quy trình, quy địnhvv trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000.

2.3.2.6 Phòng KCS

Chức năng: Quản lý công tác chất lượng của Công ty.

Nhiệm vụ:

- Tham mưu giúp việc cho Tổng Giám đốc trong công tác quản lý chất lượng.
- Xây dựng kế hoạch quản lý chất lượng sản phẩm và tổ chức thực hiện:
 - + Kiểm tra chất lượng sản phẩm (phôi thép, gang), bán thành phẩm (quặng thiêu kết, nước gang lỏng...);
 - + Kiểm tra chất lượng nguyên, phụ liệu luyện kim;
 - + Kiểm tra và giám sát chất lượng vật tư, hàng hoá mua về và bán đi;
- Phân tích, cung cấp số liệu thành phần hoá học của thép, gang, quặng thiêu kết, của vật liệu phụ gia luyện kim... để phục vụ sản xuất và kinh doanh;
- Tham gia giám sát thực hiện các quá trình công nghệ sản xuất;
- Tổ chức cân hàng hóa phục vụ sản xuất kinh doanh và cung cấp dịch vụ cân hàng.
- Thực hiện các thủ tục chất lượng: Cấp chứng chỉ chất lượng sản phẩm xuất kho, Lập biên bản kiểm nghiệm vật tư nguyên vật liệu, hàng hoá mua về;

- Lập chương trình, kế hoạch chất lượng theo yêu cầu của Hệ thống Quản lý chất lượng. Tổ chức thực hiện.

Quyền hạn:

- Đại diện cho Công ty trong các quan hệ liên quan đến chất lượng, tiêu chuẩn, đo lường.
- Phối hợp với Phòng Kinh doanh – Vật tư giải quyết các khiếu nại về chất lượng.
- Yêu cầu ngừng các quá trình sản xuất nếu xét thấy vi phạm quy trình công nghệ, không đảm bảo chất lượng sản phẩm hoặc mất an toàn lao động và chịu trách nhiệm về các yêu cầu của mình.
- Ban hành các văn bản liên quan đến công tác quản lý chất lượng sản phẩm.
- Quan hệ với các cơ quan quản lý nhà nước về tiêu chuẩn, đo lường, chất lượng trong thực hiện nhiệm vụ.

Mối quan hệ với các bộ phận khác:

- Báo cáo và chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Phó Tổng Giám đốc Kỹ thuật – Sản xuất.
- Quan hệ phối hợp với các đơn vị trong giải quyết công việc hàng ngày:
 - + Kết hợp với Phòng KH-KD-VT trong việc lập biên bản kiểm nghiệm nhập, xuất vật tư, sản phẩm, hàng hoá;
 - + Kết hợp với các Nhà máy, Xí nghiệp trong việc kiểm tra, xác định chất lượng sản phẩm, vật tư nguyên vật liệu.

2.3.2.7 Nhà máy Phôi thép

- **Chức năng:** Nhà máy Phôi thép là đơn vị có chức năng sản xuất ra phôi thép phục vụ cho quá trình sản xuất, kinh doanh của Công ty.
- **Nhiệm vụ:** Vận hành, khai thác có hiệu quả hệ thống dây chuyền thiết bị, sản xuất ra phôi thép đảm bảo về tiến độ, số lượng, chất lượng đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty.
- **Quyền hạn:**

- Có quyền tổ chức, điều hành và bố trí nhân lực để thực hiện các công việc liên quan đến quá trình sản xuất phôi thép trong phạm vi nhà máy.

- Quản lý, khai thác hệ thống dây chuyền thiết bị để sản xuất ra phôi thép, phục vụ sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Ra lệnh dừng các hoạt động sản xuất khi thấy không đảm bảo an toàn hoặc không đạt hiệu quả sản xuất.

- **Mối quan hệ với các bộ phận khác:**

- Báo cáo phó Tổng giám đốc Kỹ thuật-Sản xuất; chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp của phó Tổng giám đốc Kỹ thuật- Sản xuất.

- Quan hệ phối hợp với các đơn vị khác trong Công ty để giải quyết công việc hàng ngày; Kết hợp với phòng Tài chính - Kế toán, phòng Tổ chức – Hành chính trong việc giải quyết chế độ cho người lao động; phòng KCS, phòng Kế hoạch – Kinh doanh trong việc kiểm tra chất lượng sản phẩm, nghiệm thu và nhập kho; kết hợp với phòng Kế hoạch Kinh doanh trong việc cung cấp vật tư. Chịu sự quản lý về công nghệ, thiết bị và chỉ đạo chuyên môn của phòng Kỹ thuật – Công nghệ. Thực hiện các yêu cầu sản xuất của phòng Kinh doanh Vật tư và yêu cầu công nghệ của phòng Kỹ thuật – Công nghệ.

- Phối hợp với các phòng ban, nhà máy, phân xưởng thực hiện, xử lý các công việc khác liên quan đến các quy trình, quy định..v.v. trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000.

2.3.2.8 Nhà máy Gang

Nhà máy Gang đang trong giai đoạn lắp đặt: Nhiệm vụ chính của Nhà máy lúc này là kết hợp cùng với các nhà thầu Trung Quốc để lắp đặt, hoàn thiện Nhà máy. Dự kiến đến 01/7/2011 sẽ đưa Nhà máy vào sản xuất cung cấp

Gang thổi thương phẩm ra thị trường và Gang lỏng làm nguyên liệu sản xuất cho Nhà máy Phôi thép.

2.3.2.9 Xí nghiệp Cơ giới

Chức năng: Xí nghiệp cơ giới là đơn vị có chức năng phục vụ sản xuất kinh doanh của công ty về lĩnh vực vận tải cơ giới nội bộ và vận tải thương mại.

- **Nhiệm vụ:**

- Bảo quản, khai thác các xe ô tô và các phương tiện cơ giới đúng quy trình, quy phạm.

- Tổ chức sử dụng phương tiện cơ giới phục vụ nhu cầu sản xuất kinh doanh của các đơn vị trong công ty.

- Thực hiện công tác vệ sinh công nghiệp trong toàn Công ty.

- **Quyền hạn:**

- Trực tiếp quản lý, khai thác các xe tải và các phương tiện xe cơ giới được giao khác như: xe cầu, xe xúc lật, xúc đào, xe lu, xe nâng, xe ben... để thực hiện nhiệm vụ phục vụ sản xuất kinh doanh.

- **Mối quan hệ:**

- Báo cáo Phó tổng giám đốc Kỹ thuật – Sản xuất. Chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp của Phó tổng giám đốc kỹ thuật.

- Quan hệ phối hợp với các phòng ban, phân xưởng trong giải quyết công việc hàng ngày: Chịu sự quản lý của phòng Thiết bị-Động lực về các thiết bị, kỹ thuật ô tô, cơ giới hiện có tại đơn vị mình. Kết hợp với phòng thiết bị-động lực và phân xưởng cơ điện trong việc khảo sát, lập kế hoạch và sửa chữa nhỏ

các xe và phương tiện cơ giới. Phối hợp với phòng Kế toán trong thanh toán các chi phí liên quan. Phối hợp với Phòng Kế hoạch – Kinh doanh trong việc thực hiện kế hoạch vận chuyển và các nhiệm vụ khác của Công ty. Kết hợp với các phòng ban, phân xưởng khác trong phục vụ các yêu cầu của sản xuất kinh doanh.

- Phối hợp với các phòng ban, phân xưởng thực hiện, xử lý các công việc khác liên quan đến các qui trình, qui định...v.v trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000.

2.3.2.10 Nhà máy Ô xy

- **Chức năng:** Nhà máy Ôxy là đơn vị có chức năng sản xuất ra Ôxy, Nitơ, Argon, khí nén phục vụ cho quá trình sản xuất, kinh doanh của công ty.
- **Nhiệm vụ:** Vận hành, khai thác có hiệu quả hệ thống dây chuyền thiết bị, sản xuất ra Ôxy, Argon, Nitơ, khí nén đảm bảo yêu cầu về tiến độ, số lượng, chất lượng phục vụ cho sản xuất của các Nhà máy, Phân xưởng và đáp ứng nhu cầu kinh doanh.
- **Quyền hạn:** Quản lý, khai thác dây chuyền thiết bị để sản xuất, cung ứng khí cho các Nhà máy, Phân xưởng. Quản lý, khai thác dây chuyền nạp chai phục vụ sản xuất, kinh doanh.
- **Mối quan hệ với các bộ phận khác:** Báo cáo Phó tổng giám đốc Kỹ thuật – Sản xuất. Chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp của Phó tổng giám đốc kỹ thuật.

- Quan hệ phối hợp với các phòng ban, phân xưởng trong giải quyết công việc hàng ngày: Chịu sự quản lý của phòng Thiết bị-Động lực về các thiết bị, kỹ thuật ô tô, cơ giới hiện có tại đơn vị mình. Kết hợp với phòng thiết bị-động lực và phân xưởng cơ điện trong việc khảo sát, lập kế hoạch và sửa chữa nhỏ các xe và phương tiện cơ giới. Phối hợp với phòng Kế toán trong thanh toán các chi phí liên quan. Phối hợp với Phòng Kế hoạch – Kinh doanh trong việc thực hiện kế hoạch vận chuyển và các nhiệm vụ khác của Công ty. Kết hợp với các phòng ban, phân xưởng khác trong phục vụ các yêu cầu của sản xuất kinh doanh..

- Phối hợp với các Phòng ban, Nhà máy, Phân xưởng thực hiện, xử lý các công việc khác liên quan đến các qui trình, qui định...v.v trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000.

2.4 Đánh giá chung

Mặc dù mới đi vào hoạt động, bộ máy tổ chức mới được kiện toàn trong thời gian ngắn, song Công ty CP thép Đình Vũ đã đạt được những thành tích đáng kể trong tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh, công tác tổ chức kế toán.

Công ty có cơ cấu tổ chức bộ máy theo kiểu trực tuyến chức năng, và nó cũng thể hiện sự phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty. Với cơ cấu này, công ty đã tận dụng được mọi tinh ưu việt của việc hướng dẫn công tác qua các chuyên gia kỹ thuật và cán bộ nghiệp vụ chuyên môn ở các phòng ban chức năng. Ưu điểm của các kiểu công tác quản lý này là công tác quản lý được chuyên môn hóa, mỗi bộ phận, mỗi phòng ban đảm nhiệm một phần công việc nhất định, vận dụng được khả năng trình độ chuyên sâu

của cán bộ quản lý, giảm được gánh nặng cho tổng giám đốc. Công ty có đội ngũ cán bộ có năng lực, có kinh nghiệm, có những cán bộ đã trải qua thực tế nhiều lần, có tầm nhìn chiến lược, có đủ năng lực đảm nhiệm vị trí mà công ty giao phó. Công ty đang tiến hành những biện pháp để hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và nhiệm vụ của từng người trong các phòng ban và quy trình sản xuất dưới phòng máy.

Tuy nhiên bộ máy quản lý của công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: một số cán bộ công nhân viên chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc dẫn đến sự phối hợp giữa các bộ phận không được nhịp nhàng. Một số các bộ phận và nhân viên phải đảm nhiệm quá nhiều công việc nên nhiều lúc có sự bế tắc trong công việc, do phải làm quá nhiều công việc và làm không đúng chuyên môn của mình. Vì vậy công ty cần phân bổ lại nhiệm vụ chức năng và cần đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn cho họ. Nếu cần thiết thì có thể tuyển thêm nhân viên và thay thế cán bộ quản lý để đáp ứng những đòi hỏi khách quan của hoạt động sản xuất kinh doanh trong giai đoạn hiện nay. Công ty chưa có những chính sách khuyến khích lao động quản lý học hành, cử đi học nước ngoài và thuê chuyên gia nước ngoài về giảng dạy, để đội ngũ lao động của công ty có thể thích ứng và vận dụng nhanh chóng công nghệ mới vào công tác quản lý và sản xuất kinh doanh của công ty. Công ty chưa có chính sách thu hút những người lao động trẻ, có trình độ đào tạo cao, nhiệt tình, năng động và thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường cạnh tranh. Công ty cần xây dựng phòng hành chính để tuyển trợ lý nhân sự về phòng này dưới sự chỉ đạo của tổng giám đốc.

Trong hoạt động kinh doanh và tổ chức quản lý:

+ Về cơ cấu lao động tại Công ty: Hiện tại lao động gián tiếp chiếm tới 30% lực lượng lao động tại đơn vị. Với đặc trưng là đơn vị với hoạt động chính là sản xuất thì tỷ trọng lao động gián tiếp này là khá cao.

+ Về trách nhiệm và phạm vi quyền hạn của các lãnh đạo cấp trung và mảng sản xuất chưa được xác định đúng đắn nên công việc có khả năng bị ách tắc do chủ yếu chờ các quyết định điều hành của ban Giám đốc, quyền quyết định công việc của các trưởng phòng, Giám đốc khối sản gần như không có.

+ Về phạm vi công việc của các phòng chức năng: Phòng Tổ chức – Hành chính bao gồm quá nhiều chức năng với số lượng lao động lớn mà chỉ có 1 trưởng phòng quản lý, không có phó phòng giúp việc như vậy là phòng có số lao động quá lớn. Các phòng Tài chính – Kế toán và phòng Kinh doanh – Vật tư có đến 2 lãnh đạo trực tiếp về chức năng nhiệm vụ ngoài Tổng Giám đốc gây chồng chéo trong chỉ đạo các công việc của phòng.

+ Về việc áp dụng tin học trong quản lý và điều hành hoạt động của đơn vị. Hiện tại, Công ty mới đang sử dụng phần mềm kế toán mà chưa sử dụng phần mềm tính toán lương và quản lý kho. Vì hiện tại, Công ty đang áp dụng nhiều hình thức trả lương với cách tính lương phức tạp, số lượng lao động tại đơn vị tương đối đông (hơn 800 lao động) mà nhân viên phụ trách tính lương tại đơn vị chỉ có 1 một người. Số lượng và chủng loại vật tư rất nhiều, hoạt động xuất nhập lại thường xuyên.

Tóm lại công ty cần phải hoàn thiện hơn nữa trong công tác tổ chức quản lý, phân rõ nhiệm vụ và chức năng của từng cán bộ để kết quả công việc được thực hiện tốt hơn nhằm phát huy được những ưu điểm và hạn chế

những tổn hại tạo ra thế mạnh mới để công ty ngày càng phát triển với sản phẩm đáp ứng được các yêu cầu ngày càng khắt khe của khách hàng trong và ngoài nước.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THÉP ĐÌNH VŨ

3.1 Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới

Từ thực trạng của tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như sự biến động của ngành thép trong nước và thị trường thép thế giới, đặc biệt là sự phát triển là sự phát triển nhanh của các dự án liên hợp gang thép trong nước, sự cạnh tranh của mặt hàng thép từ nước ngoài. Công ty cổ phần Thép Đình Vũ đã đặt ra những phương hướng cho sự phát triển của mình là:

- Tăng vốn điều lệ thông qua việc phát hành cổ phiếu cho các cổ đông chiến lược là tập đoàn VII của Úc và các ngân hàng, tổ chức tín dụng.

- Tiếp tục duy trì sản xuất và kinh doanh mặt hàng phôi thép ở thị trường trong và ngoài nước, đặc biệt là thị trường trong nước. Không ngừng củng cố mối qua hệ với các khách hàng lớn như Thép Úc, thép Việt Úc và một số nhà máy cán thép khác.

- Tập trung vào việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và tổ chức sản xuất theo định hướng, quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, đề cao trách nhiệm, quyền hạn của các vị trí đứng đầu các Nhà máy/phòng/xưởng. Xây dựng quy định về việc bổ nhiệm, khen thưởng.

- Đầu tư thiết bị, phương tiện cơ giới tập trung cho việc nâng cao năng suất sản xuất của Nhà máy Phôi thép và đẩy cao tiến độ lắp đặt của Nhà máy Gang, sớm đưa Nhà máy Gang vào hoạt động.

- Quản lý, sử dụng tài sản và phương tiện của công ty một cách có hiệu quả, tiết kiệm nhằm giảm chi phí một cách hợp lý.

- Tiếp tục nghiên cứu công nghệ, áp dụng phương pháp chế biến phế liệu nhằm giảm chi tiêu tiêu hao kim loại xuống mức tốt nhất.

- Nâng cao chất lượng của đội ngũ quản lý bằng cách cử đi tham quan, học hỏi tại các nhà máy sản xuất thép có môi trường tương tự nhưng năng suất cao hơn và chi phí giá thành thấp hơn.

- Cân đối các nguồn nhân lực hiện có, đánh giá khách quan dựa vào các quy trình sẽ được xây dựng để bố trí sắp xếp lại vị trí làm việc trong công ty, trường hợp nào quá yếu sẽ tiến hành làm thủ tục nghỉ theo quy định của Pháp luật.

- Thường xuyên đưa ra những biện pháp để tăng cường khả năng đổi mới của công ty cho phù hợp với sự thay đổi thường xuyên của thị trường và môi trường kinh doanh của công ty.

- Xây dựng chính sách nhân sự quán triệt quan điểm “Lấy người lao động làm trung tâm cho sự phát triển của doanh nghiệp”.

3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cổ phần Thép Đình Vũ.

3.2.1 Hoàn thiện cấu trúc bộ máy quản trị

Trong điều kiện kinh tế thị trường có nhiều biến động như hiện nay, môi trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đã có chiều hướng thay đổi theo cả hai hướng tích cực và tiêu cực. Để có thể tồn tại và phát triển trong sự biến động không ngừng của môi trường thì đòi hỏi mỗi doanh nghiệp luôn phải có sự thay đổi trong đó sự thay đổi của cơ cấu tổ chức đóng vai trò rất quan trọng. Khi công ty có một cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ làm cho bộ máy quản

lý hoạt động có hiệu quả, tăng cường sự phối hợp, giảm mâu thuẫn giữa các bộ phận và ngăn ngừa sự trùng lặp giữa các công việc. Việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị phải tuân theo hướng ngày càng phù hợp với mục tiêu và nhiệm vụ của hoạt động sản xuất kinh doanh, phải được tiến hành thường xuyên, liên tục. Cấu trúc tổ chức bộ máy quản trị phải đảm bảo với số lượng người và tầng bậc quản trị là ít nhất mà vẫn đảm bảo hoàn thành có hiệu quả mọi công việc phát sinh trong tổ chức.

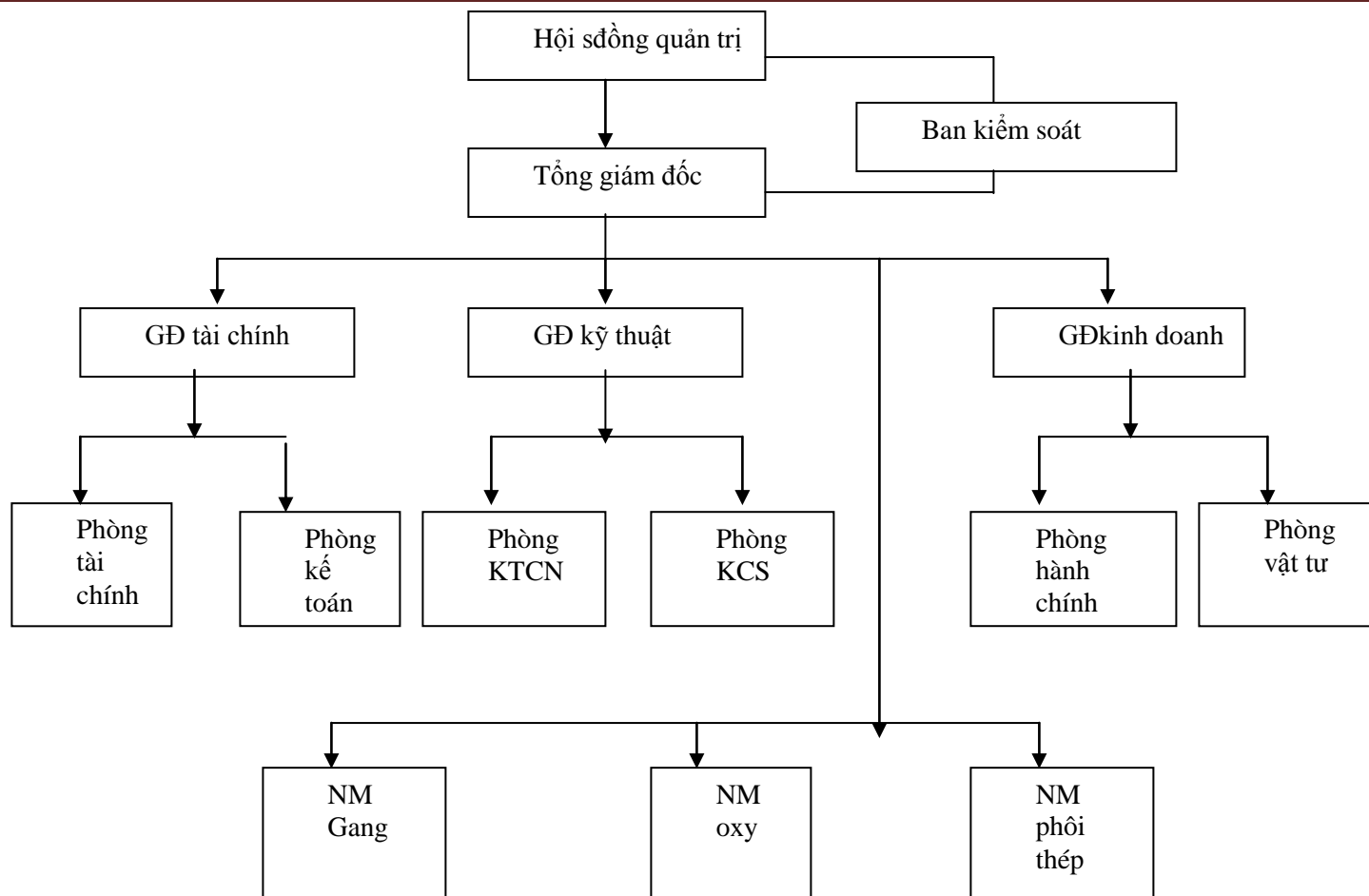
Bộ máy quản trị của doanh nghiệp được gọi là hoạt động có hiệu quả thể hiện trên việc tổ chức các phòng ban, phân bổ công việc cho mỗi cá nhân trong từng phòng ban phải hợp lý, tránh sự chồng chéo trong công việc làm cản trở hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, việc tổ chức phải dựa trên những căn cứ khoa học để mỗi phòng ban có thể hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ được giao...

Hiện nay, việc phân công chức năng, nhiệm vụ ở các nhà máy, phòng ban của công ty cổ phần Thép Đình Vũ còn nhiều điểm chưa hợp lý, chưa phát huy hết khả năng vốn có của công ty, chưa có hiệu quả hoạt động trong một số khâu quản trị. Do vậy, việc hoàn thiện cấu trúc bộ máy quản trị của công ty là điều rất cần thiết.

Trước sự cạnh tranh khốc liệt của các sản phẩm thép trên thị trường hiện nay, để có thể giữ vững được chỗ đứng của mình đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải có chính sách cải tiến, phát triển không ngừng. Công tác cải tiến phương pháp làm việc theo hướng tích cực luôn được quan tâm.

Nhìn vào sơ đồ tổ chức của công ty đã được trình bày tại chương 2 của khoá luận, ta nhận thấy sơ đồ tổ chức là công kênh và chồng chéo. Phạm vi trách nhiệm và chức năng của các phó Tổng Giám đốc được đề cao hơn những

Giám đốc trực tiếp sản xuất làm ra sản phẩm – thứ mang lại nguồn thu chính của công ty trong thời điểm hiện tại. Sơ đồ tổ chức này còn chưa thể hiện được sự quan trọng của sản xuất trực tiếp trong điều hành sản xuất và đặc biệt là ngành công nghiệp như luyện phôi thép tại Thép Đình Vũ. Thêm nữa, phòng Tổ chức – Hành chính bao gồm quá nhiều mảng công việc (Nhân sự tiền lương, an toàn & môi trường, thanh tra nội bộ, bảo vệ, Hành chính văn thư, y tế, Ban đời sống, quản trị văn phòng, xây dựng cơ bản) lên đến 100 lao động mà chỉ có 01 trưởng phòng chỉ đạo chung nên dễ xảy ra khả năng công việc sẽ không được hoàn thành theo đúng tiến độ, chất lượng không cao. Các Phó Tổng Giám đốc Tài chính, Phó Tổng Giám đốc Kinh doanh chỉ trực tiếp chỉ đạo 01 phòng chức năng gây nên việc chồng chéo về trách nhiệm quyền hạn giữa Phó Tổng Giám đốc và trưởng phòng. Do đó, công ty có thể cải tiến cấu trúc tổ chức dự kiến như sau:



Sơ đồ tổ chức công ty sau khi cải tiến, phân tích sơ bộ sẽ như sau:

- Công ty sẽ không còn lãnh đạo cấp cao trung gian là các Phó Tổng Giám đốc. Các phó Tổng giám đốc sẽ làm lãnh đạo trực tiếp phòng Kinh doanh Vật tư và Tài chính Kế toán, sẽ không còn chông chéo về trách nhiệm và quyền hạn giữa các phó Tổng Giám đốc và trưởng phòng, đảm chế độ một thủ trưởng, chuyên môn hóa công việc. Với cơ cấu này, giúp cho việc nắm bắt thông tin giữa tổng giám đốc với các phòng ban chức năng được thực hiện nhanh chóng hơn, giảm bớt được rất nhiều sự chông chéo giữa mệnh lệnh và thông tin giữa các bộ phận trực tuyến với các bộ phận chức năng. Tổng giám đốc công ty nhận được sự giúp đỡ của các phó tổng giám đốc, các quyết định kinh doanh tiến triển có hiệu quả hơn, mệnh lệnh từ tổng giám đốc sẽ được thực hiện nhanh chóng hơn và hiệu lực hơn.

3.2.2 Hoàn thiện công tác xác định phạm vi công việc của các phòng chức năng dự kiến được chia tách.

Bộ máy tổ chức quản lý của công ty bao gồm Tổng giám đốc và 6 phòng ban chức năng thuộc khối văn phòng và một số bộ phận phúc lợi khác có chức năng tham mưu giúp giám đốc quản lý, điều hành và tổ chức sản xuất kinh doanh, chăm lo cho đời sống của cán bộ công nhân viên.

Ban tổng giám đốc gồm có:

1. Tổng giám đốc công ty:

- Chức năng: là người chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước hội đồng quản trị về mọi hoạt động của công ty cổ phần thép Đình Vũ.

2. Các phó tổng giám đốc:

- phó tổng giám đốc kinh doanh: chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc về khâu nội chính, công tác tổ chức cán bộ quản lý lao động, chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên công ty.
- Phó tổng giám đốc kỹ thuật: chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc về công việc có liên quan thuộc phạm vi khoa học kỹ thuật. Nắm chắc tình trạng kỹ thuật của các phương tiện thiết bị của nhà máy, đảm bảo tiết kiệm và an toàn kỹ thuật.
- Phó tổng giám đốc tài chính: chịu trách nhiệm về việc thực hiện các quy định của pháp luật, về kế toán thống kê của doanh nghiệp.

3. Các phòng ban chức năng:

Phòng kỹ thuật công nghệ:

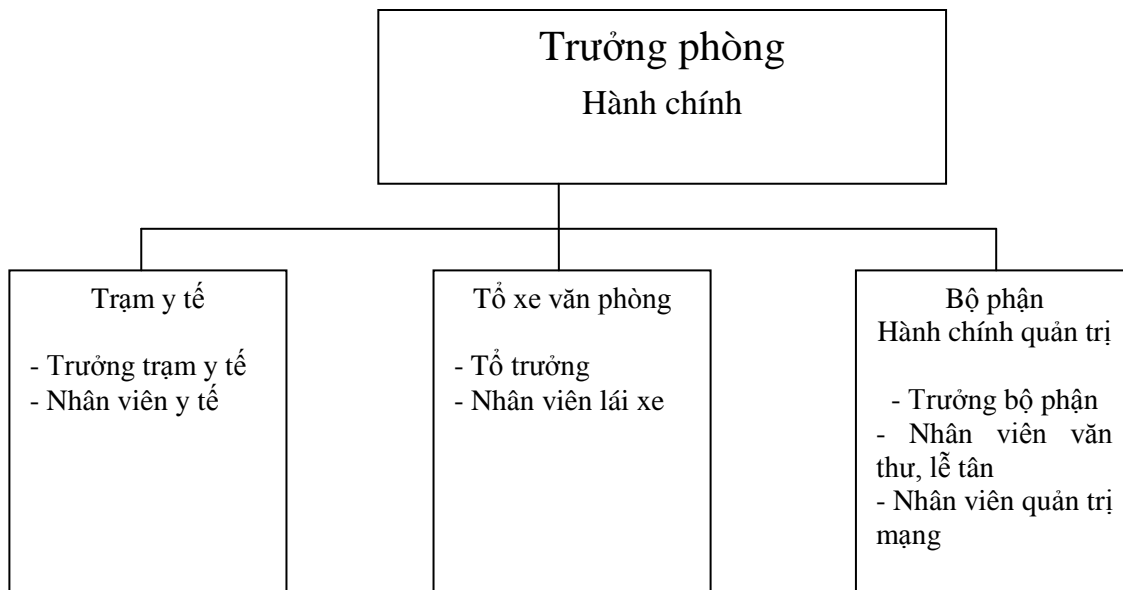
Là phòng chức năng tham mưu cho giám đốc về các mặt khoa học kỹ thuật, xây dựng kế hoạch, tổ chức quản lý kỹ thuật cơ khí, lập quy trình công nghệ sản xuất cho phù hợp với điều kiện sản xuất của công ty, ứng dụng các loại khoa học kỹ thuật tiên tiến nhằm đạt năng suất cao, chất lượng tốt, đảm bảo an toàn cho người và mọi thiết bị, công cụ sản xuất. thực hiện việc giám sát mua thiết bị vật tư, kế hoạch sử dụng vật tư. Chịu trách nhiệm về hoạt động của hệ thống phần mềm thiets kế phục vụ cho mục tiêu quản lý.

Phòng Hành chính

Tham mưu và tổ chức thực hiện các công tác về quản trị hành chính, quản ký nhà cửa, tài sản đất đai của công ty. Tham mưu và thực hiện công tác thi đua khen thưởng tuyên truyền báo chí, quản lý kho và cấp phát văn phòng phẩm.

Phòng Hành chính sẽ có các bộ phận: Trạm y tế, Tổ xe văn phòng, Hành chính quản trị. Phòng sẽ chịu trách nhiệm về các công việc hành chính, khánh tiết, đối ngoại với chính quyền địa phương, tổ chức các cuộc họp, các

sự kiện giao lưu và các công việc về y tế, điều xe phục vụ cán bộ lãnh đạo phục vụ công tác. Phòng Hành chính – Thông tin & đối ngoại còn là nơi quản lý con dấu của công ty, thực hiện công việc lưu trữ các văn bản, tài liệu gốc của công ty. Bộ phận Hành chính quản trị còn có thêm chức năng giúp việc cho Hội đồng quản trị công ty trong việc tổ chức các cuộc họp, cập nhật thông tin lên website của công ty cho để minh bạch thông tin. Sơ đồ tổ chức của phòng Hành chính Thông tin & đối ngoại như sau:



Sơ đồ 3.3: Đề xuất sơ đồ Tổ chức phòng Hành chính – Thông tin & đối ngoại

1. Phòng tài chính:

- Lập và xúc tiến kế hoạch huy động tài chính, đầu tư tài chính, cân đối các nguồn vốn phù hợp với tình hình hoạt động của công ty trong từng thời kỳ.
- Xây dựng, hướng dẫn, theo dõi và kiểm tra việc thực hiện quy chế tài chính và những quy định khác về chi phí áp dụng trong nội bộ công ty.

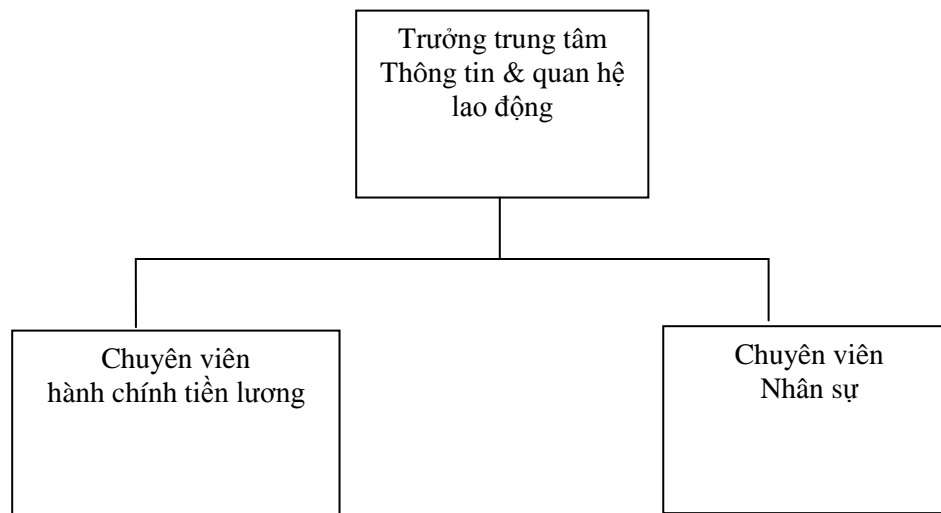
- Chủ trì và phối hợp với các phòng nghiệp vụ liên quan xây dựng quy chế về quản lý và chi tiêu các quỹ đúng quy định.
- Theo dõi thị trường chứng khoán khi công ty niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán, tổng hợp tình hình để phục vụ thông tin cho Lãnh đạo.
- Bảo quản, lưu trữ các tài liệu kế toán, tài chính, chứng từ có giá, giữ bí mật các tài liệu và số liệu này, cung cấp khi có yêu cầu của Tổng giám đốc.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của Tổng giám đốc và Hội đồng Quản trị Công ty.

2. Phòng kế toán:

- Theo dõi, tính toán, cập nhật, báo cáo đầy đủ, kịp thời, chính xác tình hình sử dụng quản lý các quỹ, tài sản, vật tư, các nguồn vốn, quá trình và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.
- Quản lý mọi khoản thu chi, thanh toán tiền lương, các chế độ chính sách cho người lao động theo đúng quy định của Nhà nước và của Công ty, Lập sổ theo dõi thu nhập cá nhân và tính thu nộp thuế thu nhập cá nhân.
- Tính toán, trích nộp đầy đủ và kịp thời các khoản nộp ngân sách, nghĩa vụ thuế và các nghĩa vụ khác đối với nhà nước theo quy định; Giao dịch thanh quyết toán mua bán điện năng; Tổ chức thực hiện các nghiệp vụ giải ngân, thanh toán.
- Tổ chức thực hiện chi trả cổ tức theo đúng điều lệ, nghị quyết của Hội đồng quản trị, chi trả vốn vay, lãi vay theo quy định.
- Chủ trì công tác quyết toán, kiểm toán theo đúng kỳ hạn; Chủ trì công tác kiểm kê tài sản, CCDC; Tổng hợp, lập báo cáo thống kê về tài chính, kế toán.

Trung tâm Thông tin & quan hệ lao động

Trung tâm Thông tin & quan hệ lao động có nhiệm vụ hoạch định chiến lược nhân sự của công ty, thực hiện các nghiệp vụ chuyên môn về lao động tiền lương. Ngoài ra, trung tâm còn có chức năng tiếp nhận các ý kiến thắc mắc và giải thích về chính sách, quy định của công ty đã ban hành cho người lao động hiểu rõ. Là nơi người lao động sẽ chia sẻ tâm tư, nguyện vọng và là nơi có thông tin về tuyển dụng lao động công khai, quy trình tuyển dụng minh bạch tạo ra sự tin tưởng của cán bộ công nhân viên về chính sách lao động minh bạch của công ty. Dự kiến sơ đồ tổ chức của Trung tâm Thông tin & quan hệ lao động như sau:



Sơ đồ 3.4: Dự kiến sơ đồ tổ chức Trung tâm Thông tin và quan hệ lao động

4. Trung tâm Kiểm soát nội bộ

Dự kiến trung tâm Kiểm soát nội bộ sẽ có nhiệm vụ như sau: Thay mặt Tổng Giám đốc giám sát, kiểm tra chéo tất cả hoạt động của các đơn vị dựa trên các văn bản pháp luật, quy trình, quy định và các văn bản chỉ đạo điều

hành của Tổng Giám đốc công ty, sau đó báo cáo Tổng Giám đốc về các trường hợp sai phạm, đề xuất phương hướng xử lý. Trung tâm Kiểm soát nội bộ sẽ giúp cho các đơn vị luôn luôn hoạt động đúng theo chính sách mà công ty đã đề ra.

3.2.3. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ quản lý

Trình độ là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện chất lượng của nguồn nhân lực. Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình trang bị kiến thức nhất định về chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động để họ có thể đảm nhận được những công việc nhất định. Đối với cán bộ quản lý thì vấn đề đào tạo và bồi dưỡng trình độ lại càng quan trọng, bởi nếu cán bộ quản lý có trình độ chuyên môn cao, nghiệp vụ vững vàng sẽ giải quyết được công việc tốt và trôi chảy hơn.

Hiện tại, trong đội ngũ lao động của công ty còn tồn tại một lượng lao động quản lý trình độ còn hạn chế, khả năng đáp ứng nhu cầu công việc chưa cao, một số người làm không đúng ngành nghề, các trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng kỹ thuật, trưởng phòng vật tư đều tốt nghiệp các trường kỹ thuật, vì thế mà kiến thức quản lý của họ còn hạn chế không chỉ là chuyên môn nghiệp vụ mà cả lĩnh vực quản lý nhà nước về kinh tế.

Để có đội ngũ lao động vững mạnh thì ngay từ khâu tuyển chọn lao động vào công ty cần có những yêu cầu thực tế và sát thực để có thể tuyển chọn những người có đủ chuyên môn nghiệp vụ và phẩm chất nghề nghiệp cần thiết nhằm đáp ứng nhu cầu công việc giao phó. Cùng với quá trình tuyển chọn, công ty nên mạnh dạn loại bỏ những cán bộ công nhân viên có

trình độ yếu kém không đps ứng được yêu cầu công việc một cách hợp lý nhất.

Về đào tạo, công ty có thể tiến hành theo các hình thức sau:

+ Đào tạo tại chỗ: công ty có thể mở các lớp nghiệp vụ về nghiên cứu thị trường, luật pháp nhằm mở rộng sự hiểu biếtstreen nhiều lĩnh vực cho các cán bộ. Thường xuyên mở các cuộc hội thảo, mời các chuyên gia về các lĩnh vực này để trao đổi nói chuyện với cán bộ công nhân viên. Ngoài ra, để học hỏi thêm kinh nghiệm cho cán bộ quản lý, công ty có thể sử dụng phương pháp kèm cặp để tạo ra nguồn cán bộ kế cận.

+ Đào tạo ngoài công ty: đối với cán bộ còn trẻ tuổi, có thể gửi đi đào tạo để nâng cao trình độ tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ và những kiến thức phục vụ cho công tác quản lý.

Về bồi dưỡng: công ty nên mở các khóa đào tạo nâng cao tay nghề về chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ kỹ thuật, trong đó cần chú ý đào tạo các công nghệ mới của nước ngoài.

Các việc làm trên tuy bước đầu sẽ có nhiều khó khăn trong nhận thức của cán bộ, nhiều người tuổi cao ngại học... Song công ty phải coi đây như là điều kiện bắt buộc đối với cán bộ quản lý.

Như vậy, nếu thực hiện tốt cộng tác đào tạo, bồi dưỡng nói trên công ty sẽ nâng cao đượchất lượng lao động, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh, tạo được ưu thế cạnh tranh với các công ty trong cùng lĩnh vực, đồng thời tiết kiệm được chi phí quản lý. Từ đó công ty có điều kiện để nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, đảm bảo sự gắn bó của họ đối với công việc và đối với công ty.

KẾT LUẬN

Là một đơn vị mới đi vào hoạt động, Công ty CP thép Đình Vũ đã đạt được những thành tựu rất đáng ghi nhận. Để có được những kết quả ấn tượng trong hoạt động kinh doanh tại Công ty Cổ phần thép Đình Vũ, ngoài sự nỗ lực cố gắng trong thúc đẩy tăng năng suất lao động của những người lao động trực tiếp sản xuất, những giải pháp về tài chính, công nghệ, thông tin thị trường của Ban lãnh đạo còn có những đóng góp của đội ngũ làm công tác chuyên môn trong đó có những đóng góp của những người làm công tác tổ chức. Việc nắm vững chuyên môn nghiệp vụ, áp dụng đúng pháp luật lao động, xây dựng chính sách nhân sự hợp lý đã giúp Công ty CP thép Đình Vũ có một tập thể cán bộ công nhân viên đoàn kết, gắn bó với công ty góp phần vào sự phát triển chung của Công ty.

Qua thời gian thực tế tìm hiểu tại Công ty CP thép Đình Vũ. Được sự giúp đỡ của các anh chị tại phòng Tổ chức – Hành chính và đặc biệt được sự hướng dẫn trực tiếp, tận tình từ anh Huang Tony – Tổng Giám đốc công ty, thêm vào đó cùng với chỉ bảo của tận tình thầy giáo hướng dẫn – Th.S Nguyễn Hữu Chí đã giúp em hoàn thành khoá luận này và có cơ hội được làm quen và tiếp cận với những kiến thức thực tế. Tuy nhiên, do thời gian tìm hiểu còn ngắn, bài khoá luận của em chắc chắn còn nhiều những hạn chế. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo và nhận xét, đánh giá của thầy cô trong Khoa Quản trị Kinh doanh cùng sự hướng dẫn , giúp đỡ của các anh chị tại Phòng Tổ chức Hành chính Công ty CP thép Đình Vũ để khoá luận của em được hoàn thiện hơn nữa.

Em xin chân thành cảm ơn !.