

Báo Cáo Thực Tập Tốt Nghiệp

**HOÀN THIỆN TỔ CHỨC BỘ MÁY
QUẢN LÝ CÔNG TY CỔ PHẦN
DỆT 10-10**

PHẦN I

LÝ LUẬN CHUNG VỀ TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá được giao những trách nhiệm quyền hạn nhất định và được sắp xếp theo từng cấp từng khâu nhằm thực hiện các chức năng quản lý doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức quản lý là hình thức phân công lao động trong lĩnh vực quản trị, có tác động đến quá trình hoạt động của hệ thống quản trị. Cơ cấu tổ chức một mặt phản ánh cơ cấu sản xuất, mặt khác nó tác động tích cực trở lại đến quá trình phát triển sản xuất.

I/ MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ QUẢN LÝ

Theo quan điểm của Taylo thì : “ Quản lý là biết được chính xác điều bạn muốn người khác làm và sau đó hiểu được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất”.

Theo quan điểm khác thì : “Quản lý là một sự tác động có mục đích đến một hệ thống nào đó nhằm biến đổi từ một trạng thái này sang một trạng thái khác”.

Quản lý doanh nghiệp là một quá trình vận động quy luật kinh tế, quy luật tự nhiên trong việc lựa chọn và xác định những biện pháp (kinh tế, xã hội, tài chính kế toán...) để tác động đến một tập thể người lao động và thông qua họ để tác động đến các yếu tố vật chất của sản xuất kinh doanh.

Mục đích của quản lý doanh nghiệp là phát triển sản xuất về số lượng và chất lượng với chi phí thấp nhất và hiệu quả kinh tế cao nhất, đồng thời không ngừng cải thiện tình hình lao động và nâng cao đời sống cho mỗi thành viên trong doanh nghiệp.

Thực chất quản lý doanh nghiệp là quản lý con người, là yếu tố cơ bản của quá trình sản xuất. Quy mô doanh nghiệp và mở rộng vai trò quản lý ngày càng nâng cao và trở thành một nhân tố hết sức quan trọng để tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả

kinh tế của sản xuất kinh doanh.

II/ VAI TRÒ CHỨC NĂNG CỦA BỘ MÁY QUẢN LÝ ĐỐI VỚI CÁC HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ CỦA DOANH NGHIỆP

1/ Vai trò của bộ máy quản lý đối với các hoạt động của doanh nghiệp

Xuất phát từ những đặc điểm quản lý ta thấy rõ vai trò hết sức quan trọng của bộ máy quản lý mà nhiều khi quyết định cả sự sống còn của doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp bố trí một bộ máy quản lý phù hợp thì sản xuất sẽ đạt hiệu quả cao tiết kiệm được thời gian và nguyên liệu. Mặt khác một bộ máy nhẹ sẽ tiết kiệm được chi phí và có những quyết định nhanh, đúng đắn. Ngoài ra trong công tác quản lý biết bố trí đúng người đúng việc thì sẽ phát huy hết khả năng tiềm tàng của cá nhân và tập thể người lao động, ngược lại sẽ gây ra hậu quả khó lường, thậm chí dẫn tới sự phá sản của doanh nghiệp .

2/ Chức năng quản trị kinh doanh:

Là hình thức biểu hiện sự tác động có chủ đích của doanh nghiệp lên khách thể kinh doanh, là tập hợp những nhiệm vụ khác nhau mà chủ doanh nghiệp phải tiến hành trong quá trình kinh doanh. Như vậy thực chất của các chức năng quản trị kinh doanh chính là lý do của sự tồn tại các hoạt động quản trị kinh doanh.

Việc nghiên cứu và phân loại chức năng quản lý của doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng về lý luận và thực tiễn .Trước hết, việc xác định đúng đắn các chức năng quản lý là tiền đề cần thiết và khách quan để có thể quản lý doanh nghiệp có hiệu quả hơn .Hơn nữa muốn tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp theo hướng chuyên, tinh, gọn, nhẹ và có hiệu lực thì không thể không phân tích sự phù hợp giữa cơ cấu bộ máy quản lý với chức năng quản lý.

Sau đây là phân loại các chức năng quản lý:

2.1 - Chức năng định hướng

Định hướng là quá trình ấn định những nhiệm vụ, mục tiêu và các phương pháp tốt nhất để thực hiện những nhiệm vụ và mục tiêu đó.

Việc định hướng phải nhằm thiết lập một môi trường tốt nhất để các cá nhân

đang làm việc với nhau trong doanh nghiệp thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả. Định hướng là việc lựa chọn một trong những phương án hành động tương lai cho doanh nghiệp và những bộ phận trong doanh nghiệp. Nó bao gồm sự lựa chọn và các mục tiêu của doanh nghiệp và của từng bộ phận xác định các phương thức để đạt được các mục tiêu.

2.2 - Chức năng tổ chức và phối hợp

Để đạt được một mục đích nào đó trong sản xuất kinh doanh khi có nhiều người cùng làm việc với nhau trong một nhóm thì mỗi thành viên trong nhóm phải đóng những vai trò nhất định. Mỗi một vai trò cho biết công việc mà mỗi người đang thực hiện đều có mục đích và mục tiêu nhất định. Sự hoạt động của họ nằm trong một phạm vi mà ở đó họ biết rõ mục tiêu công việc của họ ăn khớp như thế nào với hoạt động nỗ lực của nhóm, tại đó họ có nhiệm vụ quyền hạn cần thiết và có những công cụ thông tin cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ. Chính thông qua các hoạt động riêng biệt đó đã nảy sinh sự cần thiết phải tổ chức và phối hợp các hoạt động của từng cá nhân lại với nhau qua đó hình thành nên một cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phù hợp và một quy chế làm việc có hiệu quả thích nghi với mọi biến động của môi trường cạnh tranh bên ngoài.

2.3 - Chức năng điều khiển

Điều khiển là một trong các chức năng quản lý, đó là quá trình tác động lên con người trong doanh nghiệp một cách có chủ định để họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu đạt được những mục tiêu đã đề ra của doanh nghiệp. Trong quá trình thực hiện chức năng điều khiển thì chủ doanh nghiệp phải đưa ra được các quyết định quản lý và tổ chức thực hiện nó một cách tốt nhất.

2.4 - Chức năng kiểm tra

Là một chức năng cơ bản trong chức trách của chủ doanh nghiệp. Kiểm tra là đo lường chấn chỉnh việc thực hiện nhằm đảm bảo các mục tiêu của doanh nghiệp và các kế hoạch vạch ra để đạt tốt mục tiêu này đã và đang được hoàn thành. Thực chất của việc kiểm tra trong các doanh nghiệp là nhằm sửa chữa những sai lầm đã phát sinh

trong quá trình quản lý.

2.5 - Chức năng điều chỉnh

Điều chỉnh là thường xuyên theo dõi sự vận động của hệ thống để kịp thời phát hiện mọi sự rối loạn trong tổ chức và luôn luôn cố gắng duy trì các mối quan hệ bình thường giữa các bộ phận điều khiển và bộ phận chấp hành. Muốn sự điều chỉnh đạt hiệu quả thì phải thường xuyên thu thập tài liệu về sự chênh lệch của hệ thống và những thông số đã cho thông qua sự kiểm tra.

2.6 - Chức năng quản trị sản xuất

Là việc sử dụng các nguồn nhân lực nhằm tác động để chế biến các yếu tố đầu vào khác (vật chất, tài chính, thông tin...) thành các sản phẩm hàng hoá dịch vụ... phù hợp với nhu cầu mà doanh nghiệp phát hiện trên thị trường. Đây là quá trình tốn kém thời gian của chuỗi các hoạt động kinh doanh và vì thế sẽ dễ trở thành lạc hậu không theo kịp với biến động trên thị trường.

2.7 - Chức năng quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự là việc bố trí hợp lý những người lao động cùng các máy móc thiết bị, những phương pháp trong công nghệ sản xuất và nguyên vật liệu một cách có hiệu quả. Quản trị nhân sự gồm hai việc:

Quản lý con người - đó là những công việc hàng ngày đối với một cá nhân tập thể những người lao động là công việc xây dựng những dịp được điều động, được điều phối phản ứng tạo ra do doanh nghiệp có khả năng phát hiện ra các sai sót về mặt kinh tế kỹ thuật.

2.8 - Chức năng quản trị tài chính

Tổ chức sản xuất tốt, quản trị nhân sự đúng chưa phải đã đủ, các doanh nghiệp cần phải đối phó với những biến động thường xuyên xảy ra trên thị trường để đứng vững và phát triển. Quản trị tài chính sẽ giúp cho chủ doanh nghiệp biết được mình đang có bao nhiêu tiền, đã thu được các món tiền gì, đã tiêu hao bao nhiêu tiền và tiêu như thế nào, có thể huy động được các nguồn vốn từ đâu, khi nào phải dừng kinh doanh lại? Nói cách khác, quản trị tài chính doanh nghiệp là việc quản trị các mối

quan hệ tài chính phát sinh trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp như thu, chi, lỗ, lãi...và các mối quan hệ tài chính của doanh nghiệp với thị trường tài chính bên ngoài như ổn định, tăng trưởng, phát triển, lạm phát, khủng hoảng, suy thoái...

III NHỮNG YÊU CẦU ĐỐI VỚI CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ:

1- Phải bảo đảm tính tối ưu

Giữa các khâu và các cấp quản trị đều thiết lập các mối quan hệ hợp lý thiết kế sao cho số lượng cấp quản lý là ít nhất không thừa, thiếu bộ phận nào, không chồng chéo nhiệm vụ giữa các phòng ban sao cho nhiệm vụ quyền hạn phải tương ứng. Cấp quản trị xử lý quá nhiều, thông tin sẽ bị sai lệch công kênh nên yêu cầu bộ máy quản lý phải linh hoạt, có khả năng thích ứng với thị trường và với doanh nghiệp. Trong kinh doanh ai đi trước là thắng. Khi thị trường biến động thì nhiệm vụ của doanh nghiệp cũng thay đổi theo. Nếu người quản lý không linh hoạt, khi cầu vượt quá cung mà doanh nghiệp mới sản xuất thì tất yếu sẽ thua lỗ.

2 - Đảm bảo linh hoạt

Cơ cấu tổ chức quản lý phải đảm bảo tính chính xác của tất cả các thông tin được sử dụng trong doanh nghiệp nhờ đó đảm bảo được sự phối hợp tốt các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của doanh nghiệp.

3 - Đảm bảo tính kinh tế

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phải sử dụng chi phí quản lý đạt hiệu quả nhất. Tiêu chuẩn xem xét yêu cầu này là mối tương quan giữa chi phí dự định bỏ ra và kết quả thu về.

4 - Thiết kế bộ máy quản lý phải bảo đảm nguyên tắc chế độ một thủ trưởng

Quyền quyết định về kinh tế kỹ thuật, tổ chức hành chính đời sống trong phạm vi toàn doanh nghiệp và từng bộ phận phải được giao cho một người - Thủ trưởng. Người đó có nhiệm vụ quản lý toàn bộ các hoạt động của đơn vị mình, được trao những trách nhiệm và quyền hạn nhất định.

Thủ trưởng có thể sử dụng bộ máy cố vấn giúp việc tranh thủ ý kiến đóng góp của cấp dưới, nhưng người quyết định cuối cùng vẫn là giám đốc (Thủ trưởng) Mọi

giám đốc có thể uỷ quyền cho cấp dưới nhưng phải chịu trách nhiệm liên đới. Mọi người trong doanh nghiệp và từng bộ phận phải phục tùng nghiêm chỉnh mệnh lệnh của thủ trưởng .

Tính tất yếu phải tiến hành chế độ một thủ trưởng là xuất phát từ nguyên tắc tập trung dân chủ trong quản lý kinh tế xuất phát từ yêu cầu đời sống phải chính xác, kịp thời và xuất phát từ chuyên môn hoá lao động càng sâu sát thì hợp tác lao động sẽ xảy ra. Yêu cầu bất cứ sự hợp tác nào cũng phải có sự chỉ huy thống nhất.

Trong trường hợp doanh nghiệp lớn thì thủ trưởng cấp dưới phải phục tùng nghiêm chỉnh thủ trưởng cấp trên trước hết là thủ trưởng cấp trên trực tiếp, thủ trưởng từng bộ phận có quyền quyết định những vấn đề trong bộ phận của mình và chịu trách nhiệm trước thủ trưởng cấp trên.

Các cấp phó là người giúp việc thủ trưởng. Để làm rõ thêm về nguyên tắc này ta có bảng sau:

Bảng 1 : Chức danh vị trí thủ trưởng và mối quan hệ giữa chúng trong Công ty

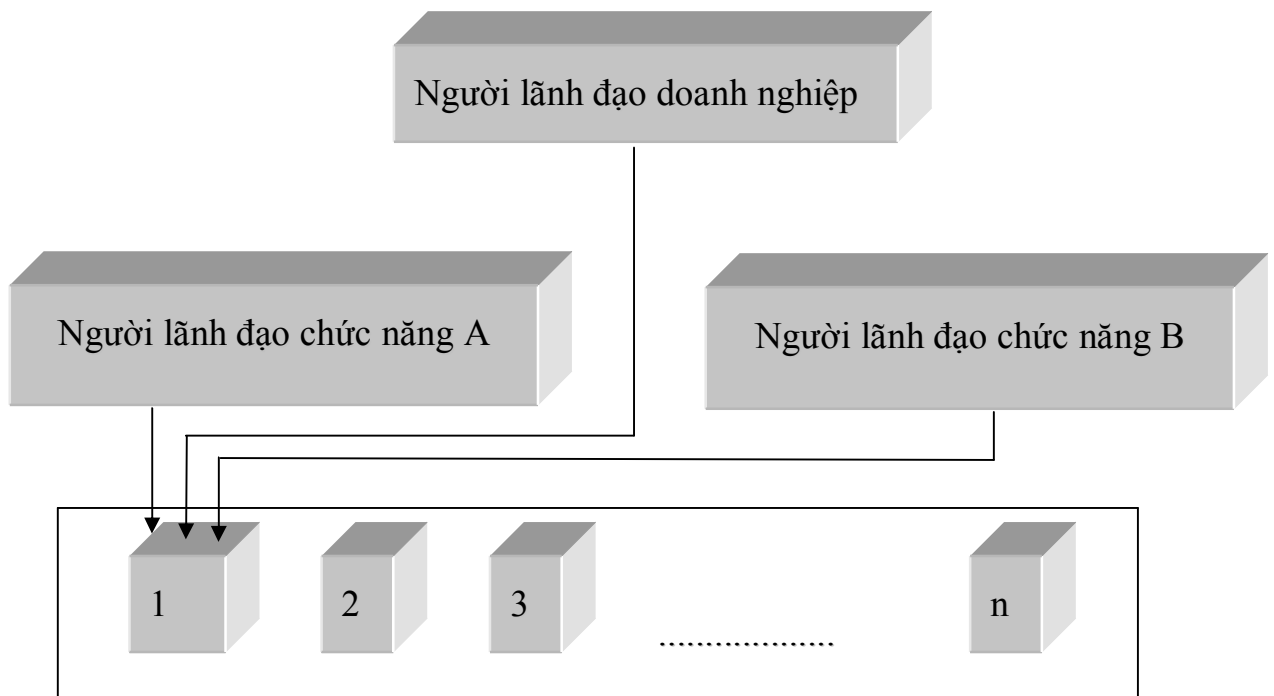
Chức danh thủ trưởng	Vị trí từng chức danh	Phạm vi phát huy tác dụng	Giúp việc thủ trưởng	Người dưới quyền
Giám đốc	Thủ trưởng cấp cao nhất trong doanh nghiệp	Toàn doanh nghiệp	Các phó giám đốc	Mọi người trong doanh nghiệp
Quản đốc	Thủ trưởng cấp cao nhất trong phân xưởng	Toàn phân xưởng	Các phó quản đốc	Mọi người trong phân xưởng
Độc công	Thủ trưởng cấp cao nhất trong ca làm việc	Toàn ca làm việc		Mọi người trong ca
Tổ trưởng công tác	Thủ trưởng cấp cao nhất trong tổ	Toàn tổ	Tổ phó	Mọi người trong tổ
Các trưởng phòng ban chức năng	Thủ trưởng cấp cao nhất trong phòng ban	Toàn phòng ban	Phó phòng ban	Mọi người trong phòng ban

IV/ NHỮNG NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP

1 - Các kiểu cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp

Cùng với sự phát triển của sản xuất đã hình thành những kiểu tổ chức quản lý khác nhau. Mỗi kiểu chứa đựng những đặc điểm, ưu điểm, nhược điểm và được áp dụng trong những điều kiện cụ thể nhất định. Sau đây là một số kiểu cơ cấu tổ chức quản lý thường gặp:

1.1 Cơ cấu chức năng



Đặc điểm: Nhiệm vụ quản lý được phân chia cho các đơn vị quản lý riêng biệt theo các chức năng quản trị hình thành nên những người lãnh đạo được chuyên môn hoá chỉ đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định.

Mối liên hệ giữa các nhân viên trong tổ chức 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 cả những người lãnh đạo các chức năng khác hẳn nhau.

Ưu điểm: + Chuyên môn hoá quản lý theo các chức năng một cách sâu sắc

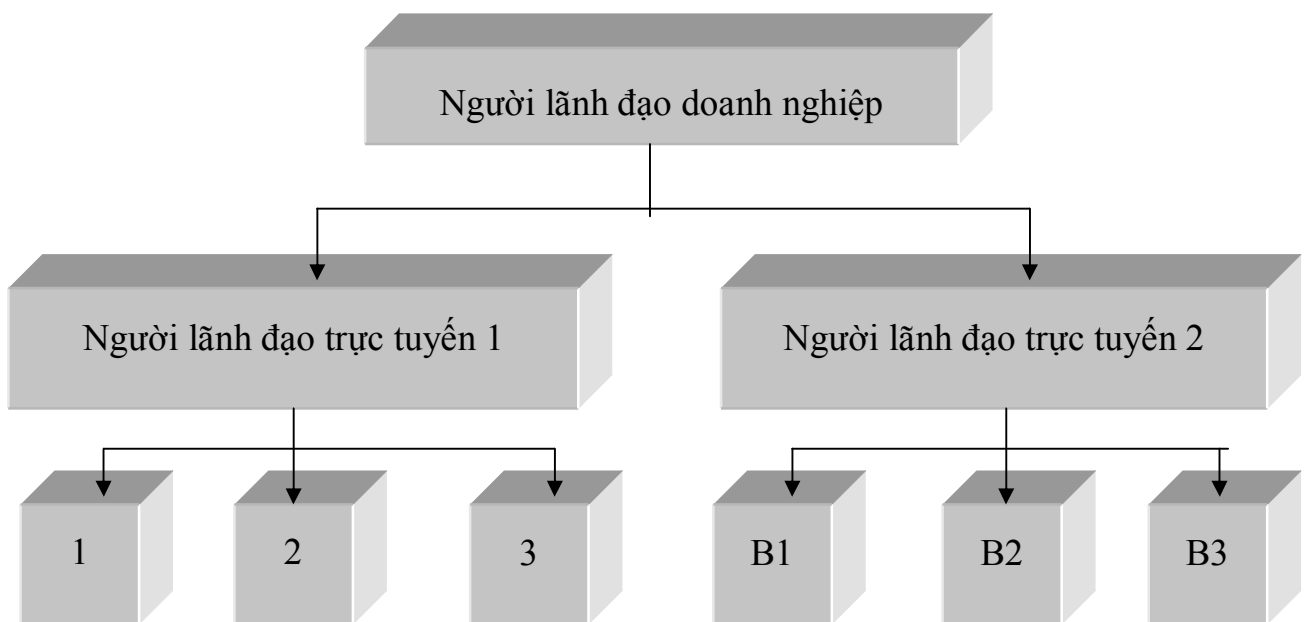
+ Giảm bớt gánh nặng quản lý cho người lãnh đạo

+ Tận dụng được tài năng của các cơ quan chức năng

Nhược điểm: + Một cấp dưới phải chịu sự chỉ đạo của quá nhiều cá nhân cấp trên trực tiếp

+ Hay xảy ra các quyết định khác nhau giữa người lãnh đạo quản lý chung và người lãnh đạo chức năng

1.2 - Cơ cấu tổ chức trực tuyến (đường thẳng)



Đặc điểm: Một người lãnh đạo thực hiện tất cả các chức năng quản lý và chịu trách nhiệm hoàn toàn về hệ thống của mình phụ trách, mọi vấn đề đều được giải quyết theo kênh đường thẳng. Người thừa hành mệnh lệnh chỉ nhận mệnh lệnh qua cấp trên trực tiếp và chỉ thi hành mệnh lệnh của người đó mà thôi.

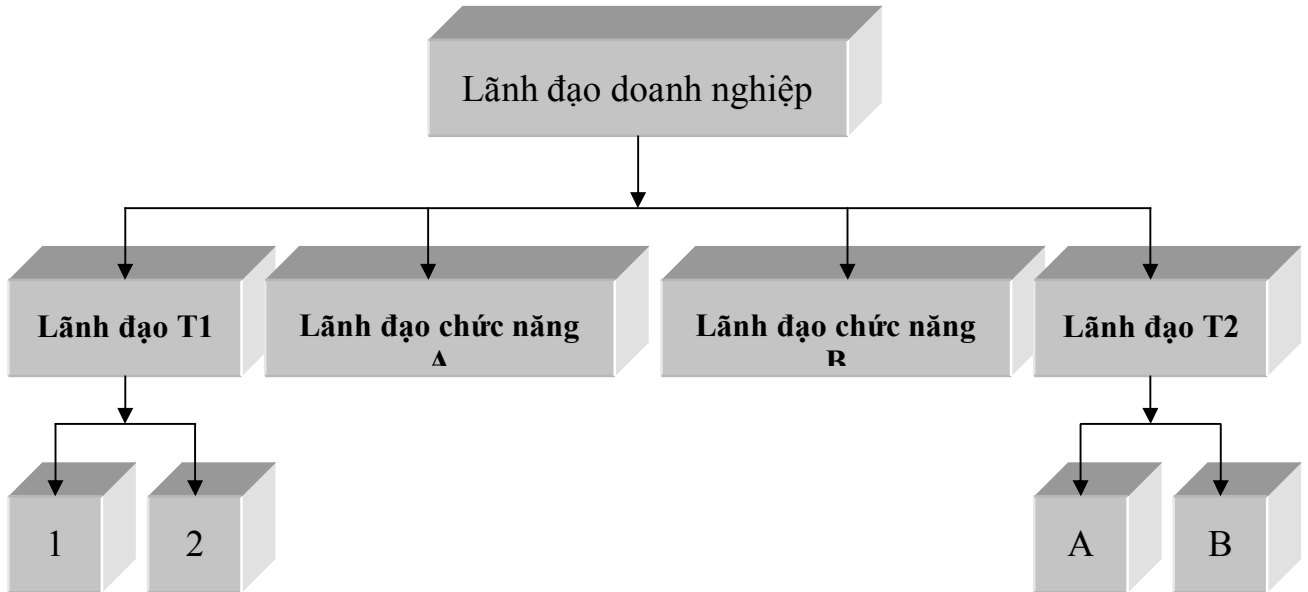
Ưu điểm: Mệnh lệnh được thi hành nhanh, dễ thực hiện chế độ một thủ trưởng. Mỗi cấp dưới chỉ thực hiện mệnh lệnh của một cấp trên trực tiếp.

Nhược điểm:

+ Người lãnh đạo phải thực hiện tốt chức năng quản lý do đó người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện và không có số đơn vị trực thuộc lớn.

+ Chưa tận dụng được tài năng đóng góp của các chuyên gia vì thể cơ cấu trực tuyến (đường thẳng) chỉ sử dụng cho tổ sản xuất.

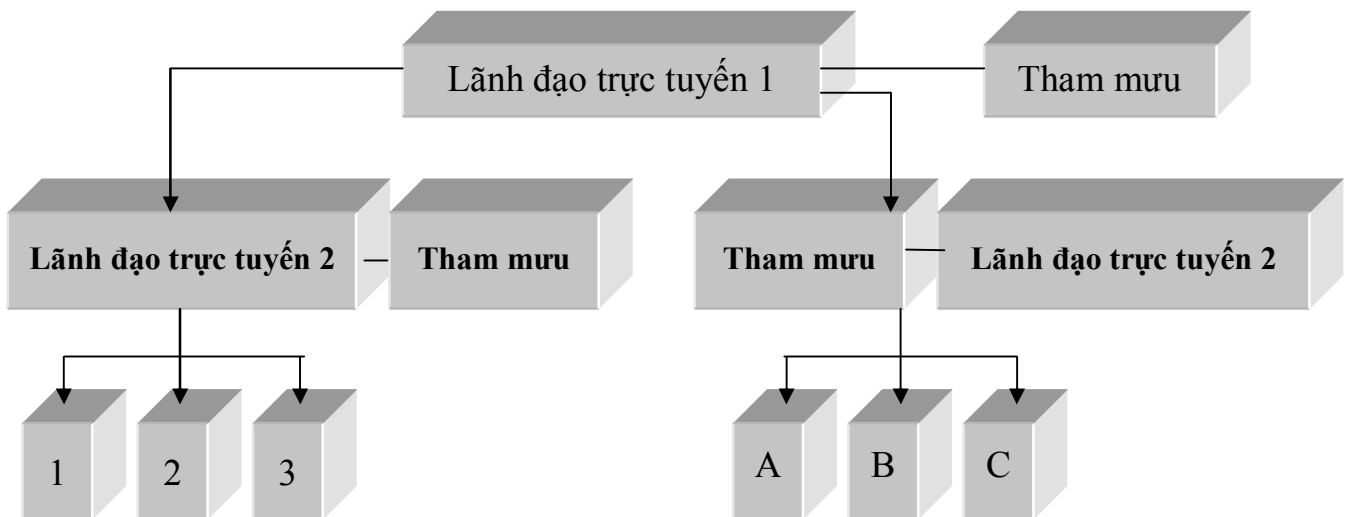
1.3 - Cơ cấu trực tuyến chức năng



Đây là cơ cấu thường áp dụng cho các doanh nghiệp mà nhiệm vụ quản lý được phân thành các chức năng chuyên môn. Các bộ phận này làm nhiệm vụ tư vấn giúp việc tham mưu cho giám đốc và theo dõi về mặt chuyên môn hẹp đối với các bộ phận sản xuất nhưng không được quyền ra lệnh trực tiếp.

Đây là cơ cấu có nhiều ưu điểm và được áp dụng rộng rãi.

1.4 - Cơ cấu trực tuyến tham mưu:



Đặc điểm : Vẫn là cơ cấu trực tuyến nhưng lãnh đạo có thêm bộ phận tham mưu giúp việc. Cơ quan tham mưu có thể là một đơn vị hoặc một nhóm các chuyên gia hoặc chỉ là một cán bộ quản lý

Ưu điểm: + Dễ dàng thực hiện chế độ một thủ trưởng

+ Bước đầu biết khai thác khả năng của các chuyên gia

Nhược điểm + Mất nhiều thời gian làm việc với tham mưu nên ít có thời gian với cán bộ quản lý

+ Tốc độ ra quyết định quản lý chậm

1.5 - Cơ cấu chính thức và không chính thức

1.5.1 - Cơ cấu chính thức

Cơ cấu chính thức gắn liền với cơ cấu vai trò nhiệm vụ định hướng trong một doanh nghiệp được tổ chức một cách chính xác. Khi nói rằng một tổ chức là chính thức hoàn toàn chẳng có gì là cứng nhắc hay quá hạn chế trong cách diễn đạt này. Nếu một người quản lý có ý định tổ chức thật tốt cơ cấu đó thì phải tạo ra một môi trường mà ở đó việc thực hiện của từng cá nhân trong hiện tại và tương lai phải đóng góp hiệu quả vào các mục tiêu trên của tập thể chứ không phải là họ chỉ giành phần nhỏ trí óc và sức lực cho doanh nghiệp còn phần lớn để dành cho doanh nghiệp khác.

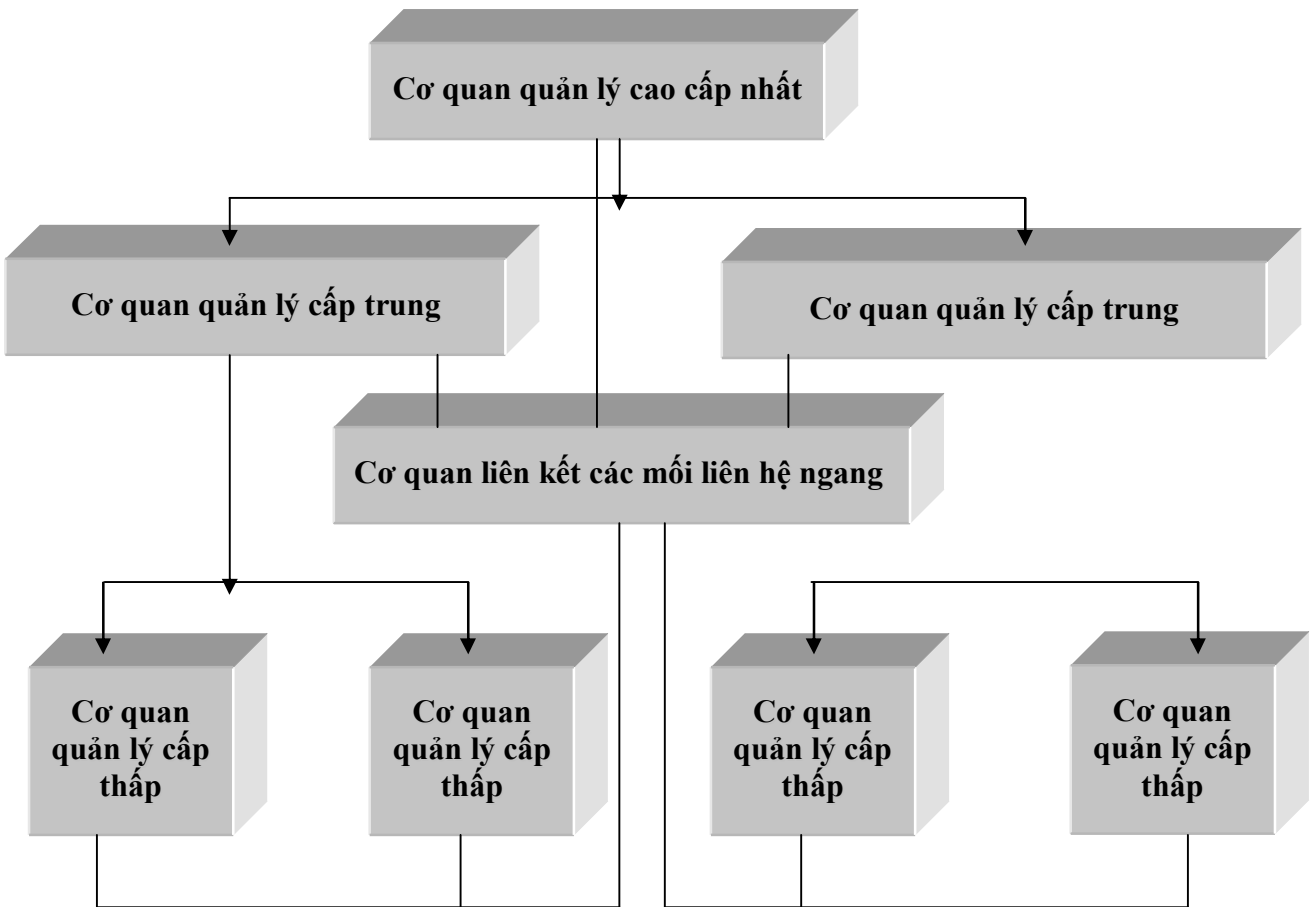
1.5.2 - Cơ cấu không chính thức

Sự tác động qua lại của các cá nhân cũng có sự tác động theo nhóm cán bộ công nhân viên ngoài phạm vi cơ cấu đã được phê duyệt của doanh nghiệp. Cơ cấu không chính thức có một vai trò to lớn trong quản trị. Nó không định hình hay thay đổi, luôn tồn tại song song với cơ cấu chính thức, có tác động nhất định và đôi khi rất đáng kể đến hoạt động kinh doanh vì cá nhân các chủ doanh nghiệp có nhiều các mối quan hệ họ không chỉ là người thực hiện một cách nghiêm túc, cần mẫn nhiệm vụ của mình do quy chế tổ chức nhiệm vụ theo chức danh quy định mà họ chỉ cảm thấy liên quan ảnh hưởng đến thái độ đối với cá nhân, đối với con người từ những đồng nghiệp, những người cấp dưới. Sự tồn tại khách quan của cơ cấu không chính thức còn là dấu hiệu chỉ

ra chỗ yếu và trình độ chưa toàn diện của cơ cấu chính thức.

Cơ cấu chính thức là một trong những yếu tố đòi hỏi người lãnh đạo doanh nghiệp phải có một nghệ thuật đặc biệt. Người lãnh đạo cần phải thường xuyên nghiên cứu cơ cấu không chính thức, thúc đẩy sự phát triển những xu hướng hỗ trợ để đạt những mục đích của doanh nghiệp

1.6 Cơ cấu tổ chức chương trình mục tiêu

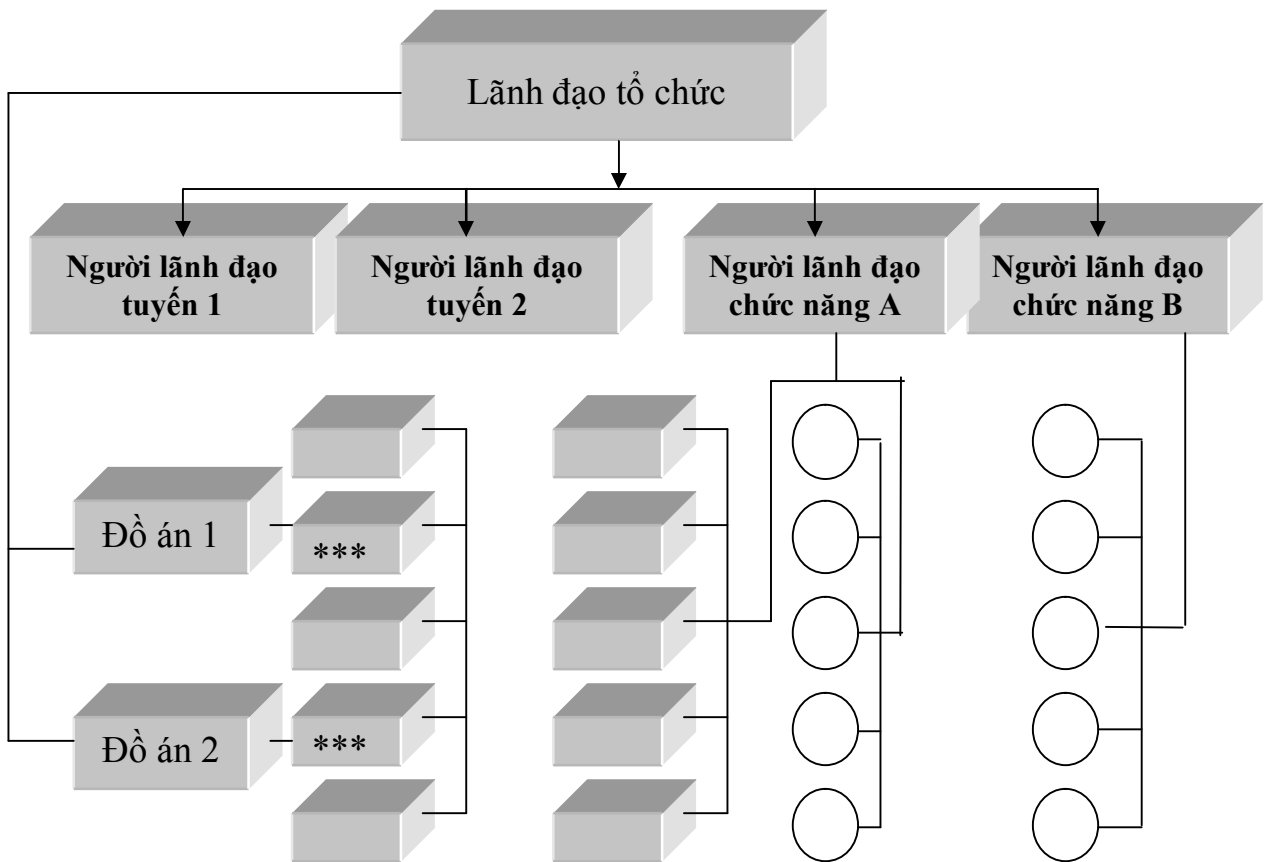


Đặc điểm: Có bộ phận chuyên điều phối và tổ chức các mối quan hệ ngang giữa các bộ phận cùng cấp cao nhất đến cấp thấp nhất để thực hiện chương trình mục tiêu

Ưu điểm: được thể hiện ở sự kết hợp tính mục tiêu và tính năng động sử dụng cơ cấu quản lý theo chương trình mục tiêu đã làm cho tính chất mềm dẻo cơ cấu quản lý lên rất nhiều.

1.7 - Cơ cấu tổ chức ma trận

Đặc điểm: Ngoài lãnh đạo theo tuyến và các bộ phận chức năng còn có những người lãnh đạo theo đề án hay sản phẩm phối hợp hành động của các bộ phận để thực hiện một dự thảo nào đó. Trong cơ cấu này mỗi một nhân viên (hoặc một bộ phận) của bộ phận trực tuyến được gắn với việc thực hiện một đề án hoặc một sản phẩm nhất định sau khi hoàn thành đề án những nhân viên trong các bộ phận thực hiện đề án hay sản phẩm này không chịu sự lãnh đạo của người lãnh đạo đề án mà trở về đơn vị trực tuyến hay chức năng cũ của mình.



Ghi chú:



Những người thực hiện trong các bộ phận sản xuất



Những người thực hiện trong các bộ phận chức năng



Những người thực hiện trong các bộ phận đề án nhằm tạo ra sản phẩm hay công nghệ mới

Cơ cấu ma trận có thể phân chia thành hai dạng sau

Cơ cấu đề án ma trận:

Đặc điểm của cơ cấu này là người lao động lập ra các nhóm đặc biệt chịu sự lãnh đạo trực tiếp của mình để thực hiện chương trình của đề án đã được phê duyệt. Người thực hiện bên ngoài phải tham gia vào công việc theo những giao kèo hay nghĩa vụ kế hoạch.

Nhóm đề án được bảo đảm về nhân viên, những nguồn tài chính và vật chất cần thiết. Sau khi thực hiện xong đề án nhóm này giải tán. Lãnh đạo đề án chịu trách nhiệm hoàn toàn từ khi bắt đầu đến khi kết thúc.

Trong cơ chế quản lý có thể thành lập vài nhóm quản lý theo đề án. Quản lý theo đề án thường được áp dụng trong những điều kiện có sự thay đổi nhanh chóng và sâu sắc về kỹ thuật và công nghệ sản xuất.

Cơ cấu chức năng ma trận:

Trong cơ cấu này bộ phận mới được tạo thành có vai trò kiểm tra và thúc đẩy các bộ phận cho sản xuất sản phẩm của mình chịu trách nhiệm về chất lượng của sản phẩm hay công trình.

Để sản xuất sản phẩm mới người ta thành lập bộ phận sản xuất mới. Bộ phận này được cung cấp các nguồn tài chính, vật tư.

Ưu điểm: Có tính năng động cao dễ dàng chuyển các nhân viên từ việc thực hiện một dự thảo này sang việc thực hiện một dự thảo khác nhằm sử dụng nhân viên có hiệu quả hơn.

Nhược điểm: Cơ cấu này thường dễ phòng dụng cho các mục tiêu trung hạn và ngắn hạn.

2 - Định biện trong doanh nghiệp

2.1 - Khái niệm:

Là việc sắp xếp các cương vị trong tổ chức qua việc xác định những đòi hỏi về nhân sự, dự trù nhân lực tuyển mộ tuyển chọn sắp xếp, đề bạt đánh giá đào tạo con

người trong doanh nghiệp.

2.2 - Lựa chọn cán bộ quản lý

Chất lượng của người cán bộ quản lý là quan trọng bậc nhất có ý nghĩa quyết định đối với việc duy trì sự thành đạt của tổ chức. Vì vậy cần phải coi việc lựa chọn người quản lý như là một bước có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong toàn bộ quá trình quản lý của doanh nghiệp. Đây là công việc cực kỳ khó khăn việc lựa chọn ở cấp cao có thể dẫn đến những sai lầm nghiêm trọng hơn nên người ta cần phải mất hàng trăm người thì mới có thể biết chắc rằng người quản trị cấp cao và cao nhất có thể làm tốt hơn và khi đó phải biết tôn không phải là khoản tiền trả lương cho họ mà là sự lãng phí về thời gian để tạo ra sự tiến bộ đáng ra có thể được nếu chọn được những người quản trị giỏi ngay từ đầu.

Để lựa chọn đúng, cán bộ quản lý cần phải biết chú ý là phải xác định rõ yêu cầu đối với công việc cho mỗi chức trách cán bộ. Phương pháp lựa chọn cán bộ quản trị thông thường sử dụng là sau khi xác định rõ yêu cầu của đơn vị công việc phải sử dụng kỹ thuật quen thuộc của xã hội học để tuyển chọn (Phỏng vấn, tuyển chọn....)

2.3 - Sắp xếp sử dụng

Việc sử dụng cán bộ quản trị phải đảm bảo cho việc vận hành doanh nghiệp cả hiện tại và tương lai. Người được sử dụng phải được nhận cả quyền hạn, trách nhiệm, lợi ích tương xứng. Họ phải có động cơ làm việc tương xứng và phải biết rằng nếu không biết cách phải luôn luôn vươn lên thì họ sẽ bị đào thải.

2.4 - Nguồn tuyển chọn

Thông thường kết hợp cả ở trong doanh nghiệp và là những người có triển vọng trung thành với lợi ích của doanh nghiệp có giới hạn tuổi thích hợp cần được lựa ra để đào tạo hoặc đào tạo tại chỗ bằng cách tạo ra môi trường vươn tới cho họ. Còn ở ngoài doanh nghiệp đó là số người đến xin việc làm và số học sinh sinh viên ở các trường phổ thông, đại học cao đẳng có tài năng nếu có nguyện vọng trở thành các chuyên gia quản trị hoặc kỹ thuật ở doanh nghiệp .

4 - Các cấp quản trị doanh nghiệp

4.1- Cán bộ quản lý cao cấp

Bao gồm giám đốc các phó giám đốc phụ trách từng phần việc chịu trách nhiệm về đường lối chiến lược công tác tổ chức hành chính tổng hợp của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ chủ yếu:

- + Xác định mục tiêu doanh nghiệp từng thời kỳ - phương hướng biện pháp.
- + Tạo dựng bộ máy quản lý doanh nghiệp. Phê duyệt về cơ cấu tổ chức chương trình hoạt động và các vấn đề nhân sự như tuyển dụng lựa chọn quản lý cấp dưới, giao trách nhiệm uỷ quyền thăng cấp, quyết định mức lương thưởng.....
- + Phối hợp hoạt động các bên liên quan
- + Xác định nguồn lực và đầu tư kinh phí cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp
- + Quyết định các biện pháp kiểm tra kiểm soát như chế độ báo cáo, kiểm tra thanh tra, đánh giá khắc phục hậu quả.
- + Chịu trách nhiệm hoàn toàn về mỗi quy định ảnh hưởng tốt, xấu đến doanh nghiệp
- + Báo cáo trước hội đồng quản trị và đại hội công nhân viên chức hàng năm

4.2 - Cán bộ quản lý trung gian

Bao gồm quản đốc phân xưởng, trưởng phòng ban chức năng. Họ là những người đứng đầu một ngành, một bộ phận. Là người chịu trách nhiệm duy nhất trước cán bộ quản lý cao cấp.

Nhiệm vụ

- + Nghiên cứu nắm vững những quyết định của cán bộ quản lý cao cấp về nhiệm vụ của ngành, bộ phận trong từng thời kỳ mục đích yêu cầu phạm vi quan hệ với các bộ phận các ngành.
- + Đề nghị chương trình kế hoạch hoạt động đưa ra mô hình tổ chức thích hợp lựa chọn đề bạt những người có khả năng vào những công việc phù hợp chọn nhân viên kiểm tra kiểm soát.
- + Giao việc cụ thể cho từng nhân viên, tránh bố trí một người đảm nhận nhiều

công việc không có liên quan gì tới nhau.

- + Dự trù kinh phí cấp trên phê duyệt và chịu trách nhiệm về việc sử dụng kinh phí ấy. Thường xuyên rà soát kết quả và hiệu quả từng công việc

- + Báo cáo kịp thời với cán bộ quản lý cao cấp về kết quả, vướng mắc theo sự uỷ quyền và chịu trách nhiệm hoàn toàn về mọi công việc của đơn vị và việc làm của nhân viên cấp dưới

- + Cán bộ quản lý trung gian phải nắm vững mục đích ý định của cấp trên. Báo cáo kịp thời cho cấp trên về các hoạt động của đơn vị mình.

- + Tìm hiểu xác định mối quan hệ của đơn vị mình với đơn vị khác và tìm cách phối hợp nhiệt tình chặt chẽ với các đơn vị khác có liên quan.

- + Phải nắm vững lý lịch từng người trong đơn vị. Hướng dẫn công việc cho mọi người và đánh giá đúng kết quả của từng người, động viên khích lệ họ làm việc.

4.3 - Cán bộ quản lý cơ sở

Bao gồm những quản trị viên thực thi những công việc rất cụ thể

Nhiệm vụ:

- + Hiểu rõ công việc mình phụ trách phân đầu hoàn thành nhiệm vụ đúng kế hoạch lịch trình tiêu chuẩn quy định về số lượng và chất lượng

- + Luôn cải tiến phương pháp làm việc tự giác để trở thành nhân viên đáng tin cậy của đơn vị giữ gìn nơi làm việc gọn gàng ngăn nắp sạch sẽ

- + Rèn luyện thói quen lao động theo tác phong công nghiệp

- + Báo cáo xin ý kiến chỉ đạo kịp thời của thủ trưởng đơn vị, có tinh thần tập thể quan hệ mật thiết với đồng nghiệp

4.4 - Mối quan hệ giữa ba cấp quản lý

Trong thực tế có thể có tình trạng một số công việc bị bố trí sắp xếp nhầm lẫn giữa các cấp quản lý như công việc của cấp trên lại giao cho cấp dưới và ngược lại. Như vậy giữa 3 cấp quản lý không có ranh giới tuyệt đối nhưng cần đảm bảo được tính chính xác khi phân định công việc giữa các cấp quản lý .

5 - Tổ chức các phòng ban chức năng tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp

5.1 - Tổ chức các phòng ban chức năng:

Phân tích sự phù hợp giữa các chức năng và bộ phận quản lý trường hợp tốt nhất là mỗi chức năng quản lý nên do một phòng phụ trách trọn vẹn. Song do số lượng các phòng ban chức năng phụ thuộc vào quy mô đặc điểm kinh tế kỹ thuật của từng doanh nghiệp nên có trường hợp phải ghép vài ba chức năng liên quan mật thiết với nhau thuộc một lĩnh vực vào một phòng. Như vậy có điều kiện thuận lợi cho việc bố trí cán bộ phụ trách.

Tiến hành lập hồ sơ tổ chức nhằm mô hình hoá mối quan hệ giữa các phòng ban chức năng với giám đốc và các phó giám đốc. Đồng thời phải chỉ rõ chức năng mỗi phòng phụ trách nhằm khắc phục tình trạng chồng chéo lên nhau hoặc ngược lại có phòng chức năng không có bộ phận nào chịu trách nhiệm. Căn cứ vào hồ sơ từng phòng chức năng xây dựng nội quy công tác của phòng mình nhằm xác định trách nhiệm quyền hạn của phòng chung cũng như riêng tùy từng cá nhân.

Tính toán xác định số lượng cán bộ nhân viên mỗi phòng chức năng một cách chính xác có căn cứ khoa học nhằm đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ vừa giảm bớt tỷ lệ nhân viên quản lý vừa giảm chi phí quản lý

5.2 - Tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp

Doanh nghiệp hiện đại đòi hỏi một sự chỉ huy sản xuất và quản trị kinh doanh theo một ý chí thống nhất tuyệt đối đòi hỏi sự phục tùng kỷ luật hết sức nghiêm ngặt sự điều khiển cả bộ máy theo những nguyên tắc thống nhất từ trên xuống.

Giám đốc doanh nghiệp là người được giao trách nhiệm quản lý doanh nghiệp là người chỉ huy cao nhất trong doanh nghiệp có nhiệm vụ quản lý toàn diện chịu trách nhiệm về mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh và đời sống doanh nghiệp.

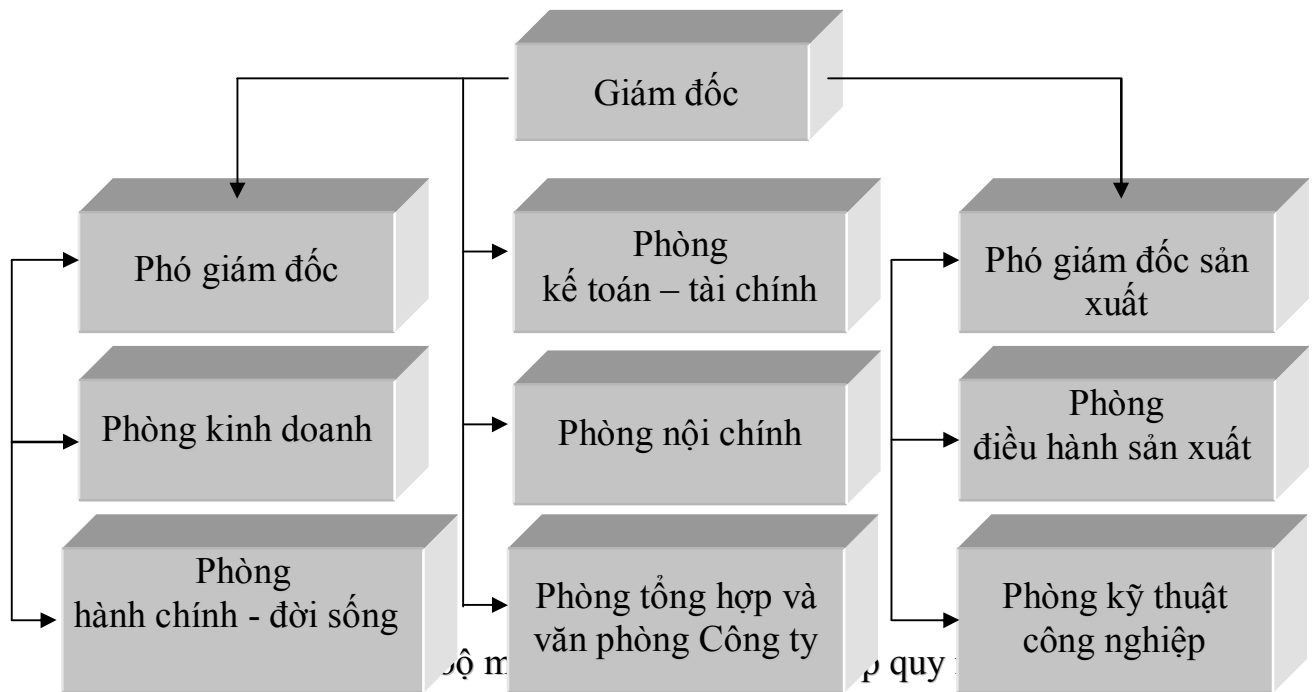
Phó giám đốc chỉ huy sản xuất và kỹ thuật có trách nhiệm tổ chức và chỉ huy quá trình sản xuất hàng ngày từ khâu chuẩn bị sản xuất đến khâu bố trí điều khiển lao động tổ chức cấp phát vật tư.

Phó giám đốc phụ trách kinh doanh chủ yếu là mảng đối ngoại của doanh nghiệp từ việc hợp tác sản xuất liên doanh đến công tác thu mua vật tư tổ chức tiêu

thụ sản phẩm hay hoạt động marketing của doanh nghiệp

Kế toán trưởng có vị trí như một phó giám đốc theo quy định được nắm toàn bộ hoạt động tài chính kế toán của Công ty

Tóm lại tùy theo đặc điểm và quy mô của doanh nghiệp mà bố trí nhiều hay ít sao cho hợp lý các phó giám đốc nhưng không thể thiếu được người chuyên trách để tham mưu cho giám đốc chỉ huy và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh.



6 - Những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu quản lý

Có hai loại nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

6.1- Nhóm nhân tố thuộc đối tượng quản lý

- + Tình trạng và tình hình phát triển của công nghệ sản xuất của doanh nghiệp
- + Tính chất và đặc điểm sản xuất chủng loại sản phẩm quy mô loại hình sản xuất

Tất cả những nhân tố đều ảnh hưởng đến thành phần và nội dung những chức

năng quản lý và thông qua chúng mà ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

6.2 - Nhóm nhân tố thuộc lĩnh vực quản lý

- + Quan hệ sở hữu tồn tại trong doanh nghiệp
- + Mức độ chuyên môn hoá và tập trung các hoạt động quản lý
- + Trình độ sơ giới hoá và tự động hoá các quản lý, trình độ kiến thức tay nghề của các cán bộ quản lý, hiệu suất lao động của họ
- + Quan hệ phụ thuộc giữa số lượng người làm việc lãnh đạo, khả năng kiểm tra của người lãnh đạo đối với hoạt động của những người cấp dưới
- + Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với đội ngũ cán bộ quản lý

V/ SỰ CẦN THIẾT PHẢI HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1 - Thực trạng và công tác tổ chức bộ máy quản lý trong các doanh nghiệp ở nước ta hiện nay

Từ đại hội Đảng VI, Đảng ta đã chủ trương đổi mới nền kinh tế, chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của nhà nước. Sau hơn 20 năm thực hiện có rất nhiều các doanh nghiệp làm ăn ngày càng phát triển nhưng cũng có các doanh nghiệp làm ăn thua lỗ dẫn đến tình trạng phá sản hoặc giải thể. Sự thành công hay thất bại của các doanh nghiệp có phần đóng góp không nhỏ về vấn đề tạo lập tổ chức bộ máy doanh nghiệp. Trước đây bộ máy quản lý thường rất cồng kềnh trình độ quản lý kém. Ngày nay các doanh nghiệp nói chung đã biết đổi mới hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của mình cho phù hợp với xu hướng phát triển của thời đại. Tỷ lệ lao động gián tiếp so với lao động toàn doanh nghiệp trước đây là 20% nhưng hiện nay kể cả doanh nghiệp nhà nước tỷ lệ này còn khoảng 8-15% ngoài ra còn có doanh nghiệp tỷ lệ này là 6 %

Từ khi đất nước mở cửa nền kinh tế, tiếp nhận sự đầu tư nước ngoài thì hình thức quản lý và phương pháp quản lý cũng được du nhập vào để bắt kịp thời đại. Các doanh nghiệp đã tìm tòi học hỏi áp dụng các cách quản lý đó. Các loại hình doanh

nghiệp xuất hiện kéo theo các hình thức tổ chức bộ máy quản lý với quy mô lớn nhỏ khác nhau.

Thực tế cho thấy về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý hiện nay ở các doanh nghiệp nước ta còn quá cồng kềnh, tỉ lệ cán bộ quản lý còn khá cao so với công nhân trực tiếp sản xuất. Bên cạnh đó về tuổi đời còn cao đa số trên 45 tuổi trở lên tuy có kinh nghiệm thực tế nhiều nhưng sự tiếp thu khoa học kỹ thuật và sự đổi mới của nền kinh tế thị trường còn hạn chế dẫn đến việc thay đổi cơ chế quản lý theo sự phát triển của nền kinh tế thị trường còn chưa cao. Vì vậy cần có một lớp cán bộ trẻ có năng lực.

Bên cạnh sự thành công của các doanh nghiệp cũng có rất nhiều sự thất bại của các doanh nghiệp đặc biệt là doanh nghiệp nhà nước vì vẫn còn mang tính chất bảo thủ của nền kinh tế bao cấp nên đã dẫn đến thất bại. Nhìn chung bộ máy quản lý doanh nghiệp ở Việt Nam đã có những tiến bộ đáng kể nhưng cần phải học hỏi để dần bắt kịp thời đại.

2 - Phương hướng hoàn thiện bộ máy quản lý doanh nghiệp ở nước ta hiện nay

2.1 - Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Trong điều kiện nền kinh tế thị trường cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý luôn phải được hoàn thiện theo hướng ngày càng thích hợp với mục tiêu và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh cơ cấu bộ máy quản lý phải đảm bảo mối quan hệ hợp lý với số lượng, số khâu quản lý ít nhất gọn nhẹ nhất. Có như vậy cơ cấu quản lý mới năng động đi sâu vào phục vụ sản xuất kinh doanh.

2.2 - Sử dụng cán bộ quản lý hợp lý

Để làm bất cứ công việc nào mà đem lại hiệu quả cao nhất cần bố trí hợp lý về chuyên môn năng lực của cán bộ. Có như vậy thì quá trình sản xuất kinh doanh mới diễn ra thuận lợi nhanh chóng và đạt hiệu quả cao. Cần tránh bố trí lao động không phù hợp với khả năng với quá trình sản xuất kinh doanh dẫn đến hiệu quả sản xuất không cao, có khi còn xảy ra thua lỗ thất bại.

2.3 - Xây dựng tiêu chuẩn nghiệp vụ cho cán bộ quản lý

Người quản lý phải thực sự có tài tổ chức sắp xếp công việc có óc sáng tạo và

khả năng nắm bắt thực tiễn .Trong tổ chức phải có khả năng đoàn kết và tập hợp quần chúng dưới quyền tạo môi trường làm việc và kích thích sự sáng tạo cũng như lòng nhiệt tình. Đặc biệt cán bộ quản lý phải có năng lực chuyên môn trình độ, có khả năng đúc rút kinh nghiệm vận dụng thực tiễn kiến thức về quản lý.

2.4 - Tạo điều kiện thuận lợi và bầu không khí tốt:

Công tác tổ chức nơi làm việc rất cần thiết có tác động đến quá trình lao động và chất lượng lao động quản lý. Điều kiện làm việc phải đầy đủ thuận lợi bầu không khí thoải mái đoàn kết .Đồng thời phải có chế độ thưởng phạt công minh cho cán bộ cá nhân và tập thể người lao động.

2.5 - Đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ quản lý

Để sản xuất kinh doanh có hiệu quả sử dụng tốt nhân tài thì người cán bộ phải có đầy đủ kiến thức và am hiểu sâu sắc về sản xuất kỹ thuật công nghệ và kinh doanh của đơn vị mình.Bởi vậy công tác nâng cao và bồi dưỡng trình độ cho cán bộ công nhân viên các phòng ban là vô cùng cần thiết để họ luôn bắt kịp với tiến bộ của khoa học kỹ thuật, công nghệ cùng với sự biến đổi không ngừng của xã hội và nền kinh tế

PHẦN II

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ I./QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT 10/10

Công ty Cổ phần Dệt 10/10 trước đây là Xí nghiệp Dệt 10/10 được thành lập chính thức vào ngày 10/10/1974 theo quyết định số 262 ngày 23/12/1973 của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội.

Nhiệm vụ chủ yếu của xí nghiệp là dệt vải tuyn, vải Valide, màn tuyn trên máy dệt kim đan dọc từ các loại sợi tổng hợp như: poliete, petex, polyamit, bây giờ chủ yếu là petex75D.

Tuy là một xí nghiệp nhỏ nhưng là xí nghiệp đầu tiên của miền bắc sử dụng máy dệt kim đan dọc để dệt các sợi tổng hợp, dệt màn tuyn.

Quá trình xây dựng và phát triển của xí nghiệp từ năm 1974 cho đến nay được chia thành 4 giai đoạn chính:

Giai đoạn 1:

Giai đoạn từ đầu năm 1973 đến tháng 6/1975 gọi là “Ban nghiên cứu máy dệt KOKETT”.

Cuối năm 1974 xí nghiệp đã hoàn thành phần lớn các công trình về xây dựng mặt bằng sản xuất. Địa điểm sản xuất được chia thành 3 khu vực:

+ Khu vực 1: Số 6 phố Ngô văn Sở : Văn phòng và phân xưởng may

+ Khu vực 2: Số 203 phố Minh Khai: Chứa nguyên vật liệu (sợi), phân xưởng mắc dệt.

+ Khu vực 3: Số 26 phố Trần quý Cáp: Phân xưởng Văng sấy (xử lý nhiệt)

Giai đoạn 2:

Từ tháng 7/1975 đến cuối năm 1982 xí nghiệp bước sang giai đoạn sản xuất kinh doanh thực hiện kế hoạch nhà nước giao và xí nghiệp luôn hoàn thành kế hoạch. Giai đoạn này kế hoạch sản xuất và tiêu thụ luôn ổn định.

Giai đoạn 3:

Là giai đoạn chuyển từ cơ chế bao cấp sang cơ chế thị trường, hoạt động theo nguyên tắc tự trang trải, tự phát triển. Tuy bước đầu có gặp nhiều khó khăn (không nhập được sợi, hoá chất...) nhưng sản phẩm của xí nghiệp sản xuất ra vẫn đạt chất lượng tốt, xí nghiệp vẫn thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với ngân sách nhà nước. Xí nghiệp cũng dùng hình thức gia công chế biến liên doanh liên kết, mua bán nguyên vật liệu, bán thành phẩm, xây dựng giá, tự tìm khách hàng, đảm bảo có hiệu quả, có lãi để cạnh tranh với thị trường trong và ngoài nước.

Ngày 10/11/1982 Xí nghiệp được thành lập doanh nghiệp nhà nước theo quyết định số 2768 QĐ/UB với số vốn được giao như sau:

Vốn kinh doanh : 4.294.760.000 đồng

Vốn cố định : 2.073.530.000 đồng

Vốn lưu động : 2.044.900.000 đồng

Vốn khác : 86.320.000 đồng

Trong đó:

Vốn ngân sách : 2.778.540.000 đồng

Bổ xung : 1.339.880.000 đồng

Vốn khác : 86.320.000 đồng

Giai đoạn 4:

Ngày 29/12/1999 Xí nghiệp Dệt 10/10 chuyển thành Công ty Cổ phần Dệt 10/10 theo quyết định số 5784/ QĐ-UB của UBND thành phố Hà nội với số vốn điều lệ là 8.000.000.000 đồng được phân bổ như sau:

Vốn cố định của Công ty : 4.300.000.000 đồng

Vốn lưu động : 3.700.000.000 đồng

Trong đó:

Vốn nhà nước (máy móc thiết bị) : 2.400.000.000 đồng chiếm 30%

Vốn của các cổ đông (là CBCNV) : 5.600.000.000 đồng chiếm 70%

Công ty có đội ngũ công nhân viên lành nghề đáp ứng được nhu cầu của sản xuất. Từ ngày thành lập chỉ có 71 cán bộ công nhân viên đến nay đã lên tới 502 người (kể cả công nhân hợp đồng).

Có thể nói rằng hơn 27 năm qua Công ty Dệt 10/10 đã trưởng thành và lớn mạnh bằng sự cố gắng nỗ lực của bản thân cũng như sự quan tâm của Đảng và nhà nước. Công ty đã chú trọng phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu, đồng thời cùng các nhà máy dệt khác Công ty đã đáp ứng nhu cầu của sản xuất góp phần vào sự nghiệp công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước và Công ty đã nhận được nhiều huân, huy chương và bằng khen do chính phủ và nhà nước trao tặng.

Một số chỉ tiêu những năm gần đây cũng phần nào cho thấy sự quan tâm của nhà

nước và sự cố gắng của ban lãnh đạo và toàn thể Công ty Dệt 10/10 để Công ty đứng vững trong điều kiện cạnh tranh gay gắt của thị trường.

2 - Những đặc điểm kinh tế kỹ thuật của Công ty ảnh hưởng đến công tác tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý

1 - Đặc điểm nhiệm vụ sản xuất và tính chất sản phẩm

Là một xí nghiệp chuyên môn hoá cao, có nhiệm vụ sản xuất ổn định, từ ngày thành lập đến nay, xí nghiệp chuyên dệt các loại sợi tổng hợp như : polyamid, polyester, p.e, petex...ra mặt hàng là vải tuyn. Đặc điểm về sản phẩm và kết cấu sản phẩm đã ảnh hưởng trực tiếp đến tổ chức sản xuất, tổ chức lao động của Công ty. Sản phẩm chủ yếu của xí nghiệp gồm có vải tuyn và màn tuyn các loại như màn đôi, màn cá nhân, màn chụp trẻ em....có kết cấu đơn giản gọn nhẹ .

2 - Đặc điểm công nghệ chế tạo sản phẩm

Dây chuyền sản xuất của Công ty là một dây chuyền sản xuất khép kín. Các phân xưởng từ đầu đến cuối dây chuyền có liên quan chặt chẽ với nhau . Quy trình sản xuất như sau:

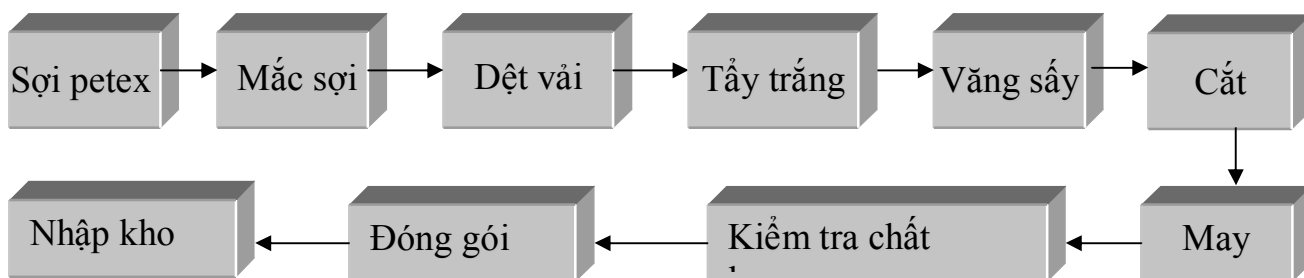
- Công đoạn mắc sợi: Sợi được đánh thành các bôbin, các bôbin mắc xong chuyển sang bộ phận dệt.

- Công đoạn dệt: Sợi được dệt thành vải tuyn khổ 1,8m sau đó vải được chuyển sang bộ phận tẩy trắng hoặc nhuộm màu và văng sậy.

- Công đoạn văng sậy: vải tuyn được đưa vào, văng sậy có nhiệm vụ định hình và kéo khổ vải từ 1,6^m sang 1,8^m . Sản phẩm của giai đoạn này là vải tuyn và chuyển sang công đoạn cắt may.

- Công đoạn cắt may: thực hiện hoàn chỉnh ra thành phẩm. Màn thành phẩm được chuyển sang bộ phận KCS và đóng gói.

Sơ đồ công nghệ chế tạo sản phẩm



3 - Đặc điểm về lao động:

Lao động là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất. Lượng lao động của xí nghiệp trong từng kỳ có thay đổi. Đầu năm 2003, tổng số cán bộ công nhân viên chức của xí nghiệp có 502 người trong đó

Trực tiếp sản xuất	437 người
Cán bộ quản lý kỹ thuật	41 người
Cán bộ quản lý hành chính	24 người

Tỷ lệ gián tiếp của xí nghiệp là 13%. Vì xí nghiệp phân tán thành ba địa điểm, không có điều kiện tập trung để giảm bớt đầu mối cho nên lãng phí lao động gián tiếp. Toàn xí nghiệp có 41 người có trình độ đại học, 30 người có trình độ trung cấp. Bậc thợ bình quân của xí nghiệp là 3,5/5. Tuổi bình quân là 32. Nữ chiếm 64,5%. Lực lượng lao động ở tuổi thanh niên chiếm 3/4 tổng số cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp

4 - Đặc điểm về nguyên vật liệu

Máy móc thiết bị: Dây chuyền sản xuất của xí nghiệp là một dây chuyền sản xuất hoàn chỉnh từ mắc sợi đến vải thành phẩm, đóng thành kiện hoặc may thành màn đóng gói để xuất cho các đơn đặt hàng. Thiết bị được trang bị hiện đại, đồng bộ, trình độ cơ giới hoá cao chiếm 90%, còn lại 10% do mặt bằng xí nghiệp chật hẹp, không lắp đặt được và một số hư hỏng chờ sửa chữa hoặc thanh lý. Số thiết bị của xí nghiệp được chia làm hai loại:

Máy móc thiết bị công tác bao gồm 48 máy dệt KOKETT, 30 máy mắc FAVORIT, 230 máy khâu chuyên dụng

Máy móc thiết bị phục vụ bao gồm các thiết bị phục vụ vận chuyển, các thiết

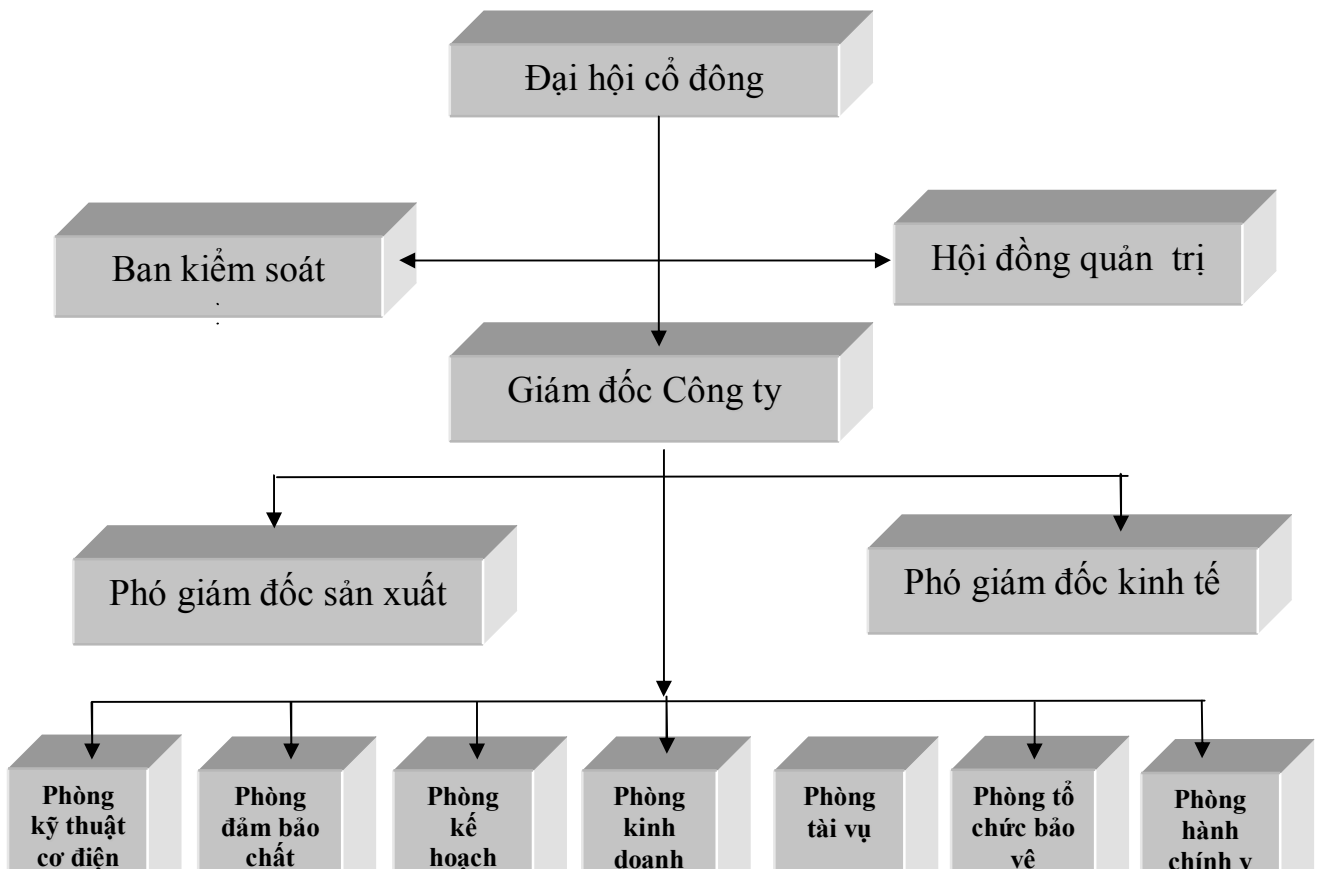
bị vận hành hệ thống thông thoáng, hệ thống máy phun mù. Do đặc điểm của xí nghiệp, số máy móc thiết bị đều phải nhập ngoại (trừ máy may). Do đó nhiều khi không chủ động được khâu sửa chữa vì thiếu phụ tùng thay thế (nhiều chi tiết quan trọng chưa có khả năng sản xuất trong nước)

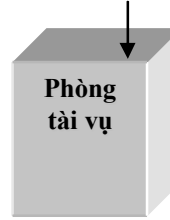
Vật tư kỹ thuật : Do đặc điểm về mặt hàng sản xuất, nguyên liệu chủ yếu để dệt vải tuyen của xí nghiệp là sợi tổng hợp. Các loại sợi này phần lớn phải nhập từ Đức. Ngoài ra còn có các loại sợi của Nhật, Hồng Kông, Hà Lan..... Phụ tùng thay thế máy móc thiết bị là các loại kim rãnh, kim lỗ, kim ép, flatin, các cơ cấu truyền động của máy dệt, máy móc, máy văng sậy đều nhập từ Đức. Khó khăn của xí nghiệp là nhà xưởng chật hẹp, cung ứng sợi phải qua nhiều khâu trung chuyển. Hình thức cấp phát vật tư của xí nghiệp là cấp phát định kỳ kết hợp với việc cấp phát đột xuất theo yêu cầu dựa trên các định mức tiêu hao vật tư kỹ thuật.

3 - Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty

3.1 - Cơ cấu quản lý điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Dệt 10/10 như sau:

SƠ ĐỒ BỘ MÁY QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT 10/10





Bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Dệt 10-10 bao gồm các bộ phận sau:

3.1.1 - Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị cao nhất của Công ty giữa hai kì Đại hội cổ đông. Hội đồng quản trị có 5 thành viên do Đại hội cổ đông bầu hoặc miễn nhiệm. Thành viên của Hội đồng quản trị được trúng cử với đa số phiếu tính theo số cổ phần bằng hình thức trực tiếp bỏ phiếu kín. Thành viên của Hội đồng quản trị phải là cổ đông hoặc là người đại diện hợp pháp cho cổ đông pháp nhân, sở hữu hoặc đại diện cho quyền sở hữu số cổ phần từ 2% vốn điều lệ trở lên. Đồng thời, thành viên Hội đồng quản trị của Công ty không được là thành viên Hội đồng quản trị của các tổ chức kinh doanh khác. Thành viên Hội đồng quản trị có thể kiêm nhiệm các chức vụ điều hành trực tiếp sản xuất của Công ty (Điều 3- Điều lệ Công ty Cổ phần Dệt 10 - 10).

Cơ quan thường trực của Hội đồng quản trị gồm Chủ tịch và hai Ủy viên Hội đồng quản trị có nhiệm vụ giải quyết công việc hàng ngày.

+ Chủ tịch Hội đồng quản trị là người đại diện cho Công ty trước pháp luật, có trách nhiệm và quyền hạn như sau:

- Triệu tập các phiên họp của Hội đồng quản trị.
- Chuẩn bị nội dung, chương trình và điều khiển các buổi họp để thảo luận và biểu quyết các vấn đề thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị.
- Lập chương trình công tác và phân công các thành viên thực hiện việc kiểm tra, giám sát hoạt động của Công ty.

- Được uỷ quyền và chịu trách nhiệm về sự uỷ quyền của mình.
- Chủ tịch Hội đồng quản trị có thể kiêm Giám đốc Công ty (Điều 31 - Điều lệ Công ty).

+ Thành viên Hội đồng quản trị trực tiếp thực thi nhiệm vụ đã được Hội đồng quản trị phân công, không uỷ quyền cho người khác. Nhiệm vụ và quyền hạn của thành viên Hội đồng quản trị như sau:

+ Nghiên cứu đánh giá tình hình, kết quả hoạt động và đóng góp vào việc xây dựng phương hướng phát triển, kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong từng thời kì.

- Được quyền yêu cầu các cán bộ chức danh trong Công ty cung cấp đầy đủ mọi tài liệu có liên quan đến hoạt động của Công ty để thực hiện nhiệm vụ của mình và chịu trách nhiệm bảo mật về tài liệu trước chủ tịch Hội đồng quản trị.

- Tham dự phiên họp của Hội đồng quản trị, thảo luận và biểu quyết các vấn đề thuộc nội dung phiên họp, chịu trách nhiệm cá nhân trước pháp luật, trước Đại hội cổ đông và trước Hội đồng quản trị về những hành vi của mình.

- Thực hiện Điều lệ của Công ty và Nghị quyết của Đại hội cổ đông, Nghị quyết của Hội đồng quản trị có liên quan đến từng thành viên theo sự phân công của Hội đồng quản trị.

Cả 5 thành viên Hội đồng quản trị đều đã tốt nghiệp đại học hệ chính qui. Giám đốc công ty là người đại diện cho nhà nước nắm giữ số cổ phần của nhà nước (máy móc thiết bị). Tuy nhiên, trong cơ chế hiện nay, để nâng cao hiệu quả lãnh đạo thì đòi hỏi Hội đồng quản trị phải thường xuyên trau dồi, nâng cao kiến thức để quản trị Công ty được tốt hơn nữa. Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị cao nhất của Công ty giữa hai kì Đại hội cổ đông.

+ Đến kì theo qui định Đại hội cổ đông triệu tập và họp bàn bầu ra ban kiểm soát và hội đồng quản trị.

Ban giám đốc: Đánh giá hiệu quả của công tác quản lý và đưa ra các biện pháp quản trị thích hợp.

Hội đồng quản trị họp nhất trí bầu ra ban giám đốc gồm:

+ **Giám đốc:** Giám đốc Công ty do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, một mặt là người quản lý điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, đồng thời là người đại diện pháp nhân của Công ty trong mọi giao dịch. là người chịu toàn bộ trách nhiệm lãnh đạo bộ máy quản lí. Được sự giúp việc của 2 phó giám đốc, giám đốc đưa ra phương án kinh doanh xuống phòng kinh doanh.

Giúp việc cho Giám đốc có các Phó giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm và miễn nhiệm theo đề nghị của giám đốc. Các chức danh khác trong bộ máy quản lý do giám đốc quyết định.

+ **Phó giám đốc sản xuất:** phối hợp cùng với phòng kế hoạch đưa ra kế hoạch sản xuất đề cử vấn cho giám đốc và hội đồng quản trị.

+ **Phó giám đốc kinh doanh:** chịu trách nhiệm chỉ đạo về các bộ phận giám đốc uỷ quyền và cùng phó giám đốc sản xuất giúp việc cho giám đốc

+ Bộ phận quản lý lao động - tiền lương và công tác văn phòng.

+ Bộ phận quản lý tài chính và hạch toán kinh doanh.

+ Bộ phận quản lý vật tư tài sản, thiết bị.

+ Bộ phận quản lý kế hoạch và marketing.

+ Bộ phận quản lý kỹ thuật, công nghệ sản xuất và quản lý chất lượng sản phẩm.

Trong đó:

Nguyên tắc tổ chức và quản lý, điều hành Công ty được qui định rõ tại điều 6- Điều lệ Công ty Cổ phần dệt 10 - 10:

...“Công ty hoạt động trên nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng, dân chủ và tôn trọng pháp luật”....

Cơ quan quyết định cao nhất của Công ty là Đại hội cổ đông.

Như vậy, với bộ máy quản lý tổ chức theo mô hình trên, hiệu quả lao động của Công ty ngày càng cao, thể hiện qua mức thu nhập của người lao động ngày càng tăng. Điều đó đã tạo cho người lao động niềm say mê với công việc, đoàn kết trong lao động, vì mục tiêu chung của toàn Công ty.

3.1.2 Ban giám đốc

Stt	Chức danh	Chuyên môn	Trình độ
1	Giám đốc	Công nhân kinh tổ	Đại học
	Phó giám đốc	Công nhân kinh	

Giám đốc là người chịu trách nhiệm công việc của Công ty trong mọi giao dịch. Giám

đốc là người quản lý điều hành mọi hoạt động kinh doanh của Công ty. Giám đốc do Hội đồng quản trị bầu nhiệm vụ miễn nhiệm, không nhất thiết là công vụ cả thời gian làm việc Hội đồng quản trị. Mọi trung tâm liên hệ thông tin qua lại bằng văn bản với sự hiệp tác của các thành viên tham gia hình thành nên thực hiện mục tiêu chung của Công ty.

* Giám đốc Công ty trực tiếp chịu trách nhiệm công tác các bậc máy, các bậc, tiến hành - thi đua khen thưởng, công tác tại chính vụ thực hiện công tác đơn vị trong doanh nghiệp vụ nội ngoại.

*** Phã gi,m ®èc kinh tÕ : chØ ®¹o**

+ C«ng t,c kÕ ho¹ch, vÛt t- phõc vô s¶n xuÊt kinh doanh.

+ C«ng t,c thÞ tr-êng vµ c,c x-êng liªn doanh liªn kÕt s¶n xuÊt.

+ C«ng t,c v¨n phßng, nh-: B¶o vÕ trÛt tù trÞ an ninh, d©n qu©n tù vÕ, ch¨m sãc søc khoÊ ng-êi lao ®éng.

Phã gi,m ®èc nuy trùc tiÕp chØ ®¹o theo dãi, ®«n ®èc c,c c«ng t,c kÕ ho¹ch- vÛt t- - thÞ tr-êng, v¨n phßng vµ tÛp thó c, nh©n cã liªn quan.

*** Phã gi,m ®èc phõ tr, ch s¶n xuÊt : chØ ®¹o**

+ C«ng t,c kÕ ho¹ch, kÛ thuÛt, c«ng nghÖ s¶n xuÊt.

+ C«ng t,c qu¶n lý, sø dông lao ®éng khèi s¶n xuÊt vµ ®µo t¹o - n©ng bÛc.

+ C«ng t,c an toµn lao ®éng vµ m«i r-êng.

Trùc tiÕp chØ ®¹o, theo dãi ®«n ®èc bé phÛn kÛ thuÛt c«ng nghÖ s¶n xuÊt, trung t©m qu¶n lý chÊt l-êng, c,c ca, tæ s¶n xuÊt. Ngunh ®µo t¹o cõa phã gi,m ®èc nuy ch-a phi híp vói c«ng viÖc. Do vÛy cÇn ph¶i ®-íc bái d-ìng, n©ng cao c,c kiÕn thøc vô qu¶n lý kinh tÕ, kinh tÕ thÞ tr-êng...

C¶ ba thnh viªn cõa Ban gi,m ®èc ®Òu lµ thnh viªn th-êng trùc cõa Hái ®ãng qu¶n trÞ. Do vÛy viÖc ®iÒu hnh mãi ho¹t ®éng cõa C«ng ty dĩ vói t- c, ch cõa Hái ®ãng qu¶n trÞ hay Ban gi,m ®èc ®Òu t--ng ®èi s,t vói t×nh h×nh C«ng ty. Tuy nhiªn ®iÒu nuy ®ßi hái mçi ng-êi ph¶i nhÛn

thộc vụ ph©n ®pnh râ trong tr-êng hîp nµo cçn sø dông t-c, ch thñnh vi^an Húi ®ång qu¶n trÞ, tr-êng hîp nµo lµ thñnh vi^an cña Ban gi,m ®éc ®ó gi¶i quyÕt c«ng viÖc. Cã nh- vÿy th× mãi ho¹t ®éng s¶n xuÊt kinh doanh mii diÔn ra su«n sî ®-íc.

3.1.3 Ban kiÓm so,t.

Lµ tæ chøc thay mÆt cæ ®«ng ®ó kiÓm so,t mãi ho¹t ®éng kinh doanh, qu¶n trÞ vụ ®iÒu hñnh C«ng ty. Ban kiÓm so,t cã ba ng-êi do §¹i húi cæ ®«ng bçu vụ b·i miÔn vúi ®a sè phiÕu b»ng thó thøc trùc tiÕp vụ bá phiÕu kÿn.

Do ®Æc ®iÓm c«ng viÖc n^an KiÓm so,t vi^an ph¶i lµ cæ ®«ng, cã tr×nh ®é, am hiÓu kü thuÊt vụ nghiÖp vô kinh doanh cña C«ng ty, trong ®ã cã Ýt nhÊt mét KiÓm so,t vi^an ph¶i cã nghiÖp vô vò tµi chÝnh kã to,n.

ST T	Chøc danh	Ngµnh ®µo t ¹ o	Tr×nh ®é
1	KiÓm so,t vi ^a n tr-êng	Cö nh©n kinh tã	§ ¹ i hãc
2	KiÓm so,t vi ^a n	Kã to,n	§ ¹ i hãc t ¹ i chøc
3	KiÓm so,t vi ^a n	Cö nh©n kinh tã	§ ¹ i hãc

SÓ ®¶m b¶o tÝnh trung thùc, kh, ch quan trong ho¹t ®éng kiÓm so,t, §iÒu 47, Kho¶n 2- §iÒu lö C«ng ty quy ®pnh "KiÓm so,t vi^an kh«ng ®-íc lµ thñnh vi^an cña Húi ®ång qu¶n trÞ, Gi,m ®éc, Kã to,n tr-êng cña C«ng ty, kh«ng thó lµ vî, chång hoÆc ng-êi th©n thuéc trùc hã 3

“Đội của chúng tôi này” .

Ban giám đốc chịu trách nhiệm trực tiếp về các công việc của mình. Do vậy, chúng tôi trong Ban giám đốc làm việc rất cả trách nhiệm và tận tâm với công việc của mình trong Công ty.

3.2 - Các chức năng của phòng ban

a/ Phòng Tổ chức bảo vệ:

+ Một đồng chí trưởng phòng phụ trách chung, đồng thời trực tiếp phụ trách công tác cán bộ, thi đua khen thưởng kỷ luật nâng lương, lên bậc, phụ trách công tác xây dựng quy chế trong Công ty.

+ Một đồng chí phó phòng phụ trách công tác bảo hộ lao động. Lập kế hoạch trang bị bảo hộ lao động và giải quyết chế độ trang bị bảo hộ lao động cho CBCNV. Đồng thời cũng giúp trưởng phòng trong mọi công tác của phòng và thực hiện các công việc đột xuất khác.

3 cán bộ định mức làm nhiệm vụ :

- + Xây dựng và triển khai các định mức lao động trong toàn Công ty
- + Lập kế hoạch và cân đối kế hoạch về lao động và tiền lương nhằm đáp ứng kịp thời yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty
- + Tổ chức nghiên cứu và thực hiện các hình thức phương pháp tổ chức lao động khoa học. Nghiên cứu xây dựng hoặc sửa đổi bổ sung các định mức, định biên lao động
- + Nghiên cứu sử dụng quản lý quỹ lương, giải quyết thanh toán lương hàng tháng cho CBCNV theo chế độ
- + Nghiên cứu triển khai các chế độ chính sách quy định về tiền lương tiền thưởng, phụ cấp, BHXH, BHLĐ

+ Đề xuất phân công phân cấp cho các đơn vị liên quan chuẩn bị nội dung , tài liệu bồi dưỡng, huấn luyện thi nâng bậc công nhân kỹ thuật

+ Tuyển chọn công nhân viên đi học lý luận chính trị chuyên môn nghiệp vụ...tại trường Đảng, các trường Đại học, Cao đẳng chịu trách nhiệm giải quyết thủ tục cho tập thể và cá nhân đi đào tạo, bồi dưỡng, tham quan, thực tập công tác

+ Tham gia chỉ đạo công tác tuyên truyền của Công ty, cung cấp tin bài cho các cơ quan tuyên truyền của Công ty và bên ngoài theo quy định của Công ty, tổ chức xây dựng và bảo quản tài liệu tranh ảnh, cờ thưởng, các trang bị hiện vật thi đua, truyền thống của Công ty.

+ Ngoài ra phòng còn kết hợp với bộ phận thanh tra bảo vệ (gồm 23 người) do một đồng chí phó phòng theo dõi, phụ trách chung công tác an ninh, thanh tra bảo vệ....các nhân viên thường trực, giữ xe, canh gác.

b/ Phòng kỹ thuật cơ điện:

+ Thường xuyên kiểm tra giám sát để thực hiện các qui trình công nghệ ,phát hiện vướng mắc sai sót để giải quyết

+ Quản lý bảo dưỡng và có trách nhiệm sửa chữa toàn bộ trang thiết bị máy móc khi xảy ra hỏng hóc.

+ Có trách nhiệm cân đối thiết bị và sử dụng mặt bằng cho hợp lý

+ Có quyền dừng máy hoặc các hoạt động đang làm nếu có nguy cơ gây tai nạn lao động.Chịu trách nhiệm trước những sai sót, sai hỏng sản phẩm do việc lập các tiến trình công nghệ không hợp lý.

+ Hướng dẫn theo dõi giám sát việc áp dụng các kỹ thuật thiết kế mới ở từng phân xưởng để nâng cao mẫu mã chất lượng sản phẩm, xây dựng định mức vật tư nguyên liệu.

+ Nghiên cứu để nâng cao hệ số sử dụng máy móc thiết bị cho hợp lý.Tận dụng

vật liệu thừa để thiết kế các sản phẩm mới.

c/ Phòng đảm bảo chất lượng

+ Chịu trách nhiệm về chất lượng của các sản phẩm làm trên dây chuyền sản xuất.

+ Không chứng nhận hoặc đình chỉ việc giao nhận những sản phẩm không đạt chất lượng quy định

+ Báo cáo ngay với giám đốc Công ty khi phát hiện những thiết bị dụng cụ, những nơi là việc hay những đơn vị sản xuất không đảm bảo chất lượng và kiến nghị biện pháp kịp thời ngăn chặn những thiệt hại về chất lượng sản phẩm

+ Loại ra khỏi sản xuất những nguyên vật liệu, bán thành phẩm hay sản phẩm không đạt chất lượng.

+ Yêu cầu cán bộ kỹ thuật, nghiệp vụ của Công ty cung cấp tài liệu để nghiệm thu sản phẩm

d/Phòng Tài Vụ

Chức năng nhiệm vụ của công tác tài chính-kế toán trong Công ty bao gồm:

+Quản lý và sử dụng vốn, tài sản.

+ Quản lý chi phí sản xuất kinh doanh và doanh thu bán hàng.

+ Thực hiện các nghĩa vụ của Công ty với Nhà nước và người lao động.

+ Phân phối lợi nhuận và trích lập các quỹ trực tiếp làm công tác văn thư lưu trữ

+ Mở sổ sách, theo dõi chính xác toàn bộ tài sản, tiền vốn của doanh nghiệp quản lý và sử dụng theo quy định của chế độ hạch toán kế toán thống kê hiện hành.

+ Phản ánh kịp thời tình hình sử dụng biến đổi tài sản vốn.

+ Thường xuyên kiểm tra, đối chiếu công nợ tồn đọng, phân tích khả năng thu hồi vốn, phối hợp với bộ phận kế hoạch thị trường để có biện pháp xử lý thích hợp.

- + Hạch toán đầy đủ các khoản chi phí phát sinh trong năm tài chính.
- + Xây dựng quy định quản lý tài chính trong Công ty.
- + Xây dựng kế hoạch tài chính hàng năm phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty. Lập báo cáo tài chính và báo cáo thống kê theo các quy định của Nhà nước hiện hành.

e/ Phòng kinh doanh

+ Tham mưu cho phó giám đốc sản xuất về các hoạt động sản xuất, rà soát các kế hoạch theo pháp lệnh nhà nước.

+ Xây dựng quy chế bán hàng phù hợp với từng mùa, vụ và địa điểm tiêu thụ, nhằm mở rộng khai thác thị trường tiêu thụ, cạnh tranh khách hàng.

+ Đề xuất với Giám đốc giá bán các loại sản phẩm cho phù hợp.

+ Thực hiện, kiểm tra, đôn đốc công tác tiêu thụ. Đồng thời phối hợp với bộ phận quản lý tài chính và hạch toán kinh doanh để thu hồi công nợ.

Công tác kế hoạch và kinh doanh còn có nhiệm vụ quản lý tài sản, vật tư, thiết bị trong Công ty. Tài sản cố định là máy móc, thiết bị, nhà xưởng Công ty đầu tư vào sản xuất kinh doanh. Tất cả cán bộ công nhân viên, cổ đông trong Công ty phải có trách nhiệm bảo vệ. Các vật tư, nguyên liệu, thành phẩm của Công ty được Giám đốc giao cho bộ phận kế hoạch thị trường quản lý. Người chịu trách nhiệm chính là thủ kho. Để làm tốt công việc này, Giám đốc chỉ đạo cho bộ phận kế hoạch thị trường kết hợp với bộ phận công nghệ sản xuất có trách nhiệm:

f/ Phòng kế hoạch:

+ Tổ chức lập kế hoạch tổng hợp, lập kế hoạch sản xuất, tiêu thụ sản phẩm dài hạn và ngắn hạn của công ty. Lập kế hoạch vật tư và đơn hàng, vật tư nhập. Tham gia việc phân tích hợp đồng kinh tế.

+ Lập kế hoạch sản xuất cho các phân xưởng.

- + Điều độ tổng hợp, đồng bộ sản phẩm và kế hoạch
- + Thông tin sản xuất định kỳ
- + Phụ trách các phân xưởng sản xuất
- + Dự thảo hợp đồng kinh tế tại công ty với tư cách là người bán (người sản xuất) theo dõi việc thực hiện. Giải quyết các thủ tục nhận hàng, xuất hàng, báo giá, giao dịch thực hiện hợp đồng....

g/ Phòng hành chính y tế:

- + Chịu trách nhiệm về công tác văn thư, soạn thảo hồ sơ, công văn, quyết định..... trong công ty.
- + Chuẩn bị các công việc để phục vụ cho các cuộc họp, hội thảo, các cuộc họp cổ đông trong công ty.
- + Chịu trách nhiệm về công tác tạp vụ
- + Có trách nhiệm chăm lo đến đời sống, tình hình sức khỏe cho toàn bộ cán bộ công nhân viên trong toàn công ty

II/ PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT 10-10

1/ Cơ cấu tổ chức các phòng ban

a - Cơ cấu tổ chức phòng Tổ chức - bảo vệ

Phòng Tổ chức - Bảo vệ gồm 28 người được tổ chức như sau:

STT	Chức danh	Số l-êng	Chuyên m<n	Tr×nh ®é	Th©m ni ^a n (n ^o m)
1	Tr-êng phßng	1	Kinh tã	§ ¹ i hãc	> 30 n ^o m
2	Phã phßng	2	Kinh tã	§ ¹ i hãc	> 30 n ^o m
3	TiÒn l--ng- ®Þnh møc	1	Kinh tã	§ ¹ i hãc	> 25 n ^o m

1
2
3
4

Sông chÝ tr-êng phßng chĐu tr, ch nhiÖm ®iÖu ®é lao ®éng, trùc tiÕp phô tr, ch c«ng t, c tæ chøc c, n bé, thi ®ua khen th-êng, kü luÛt lao ®éng. Phô tr, ch c«ng t, c néi dung quy chÖ cña C«ng ty.

Sông chÝ phã phßng chĐu tr, ch nhiÖm vÒ c«ng t, c b¶o vÖ an ninh, c«ng t, c phßng chéng ch, y næ vụ c«ng t, c qu©n sù .

Mét c, n bé chĐu tr, ch nhiÖm vÒ c«ng t, c b¶o hé lao ®éng, tæng híp c«ng t, c thi ®ua, qu¶n lý há s- nh©n sù, há s- b¶o hióm x· héi vụ qu¶n lý há s- cæ ®«ng .

Vii khèi l-ìng c«ng viÖc lín do vËy c- cËu tæ chøc cña phßng nh- vËy lụ t--ng ®èi híp lý. Tr-êng phã phßng cìng c, c chuyªn viªn lụm viÖc theo chøc n'ng vụ nhiÖm vô cña m×nh trong nguy lụ 470 phót - t--ng ®èi cao vụ ®Òu lụ nh÷ng ng-êi cũ tr×nh ®é ®¹i hác. C«ng viÖc trong phßng ®-íc giao theo ®óng chuyªn m«n ®µo t'io cña tång ng-êi . Tr-êng, phã phßng ®Òu lụ nh÷ng c« chó cũ kinh nghiÖm l©u n' m lụm c«ng t, c qu¶n lý do vËy cũ kh¶ n'ng ®¶m nhiÖm tèt c, c c«ng viÖc ®-íc giao, è ®©y ®· cũ sù kÕt híp gi÷a phßng tæ chøc vụ ban b¶o vÖ thùc hiÖn ®-íc tèt vÊn ®Ò tinh gi¶m bé m, y qu¶n lý, phèi híp linh ho't trong c«ng t, c b¶o vÖ an ninh cho C«ng ty. Song bªn cũnh ®ã vÊn ®Ò vÒ an toµn lao ®éng trong C«ng ty cũn ®-íc l- u

tóm h-n.Toum C«ng ty cũ rÊt nhiÖu c«ng nh©n viªn nh-ng chØ cũ mét ®ång chÝ c, n bé kiªm nhiÖm c«ng t, c BHL§ .MÆc dĩ trong nh÷ng n¨m gÇn ®©y m, y mÆc thiÕt bÐ cũ hiÖn ®¹i h-n nh-ng chØ cũ mét c, n bé ®¶m nhiÖm c«ng viÖc ®ã th× cũ lĩ kh«ng tr, nh khái nh÷ng h¹n

b - C- cÊu phßng Kü thuËt c- ®iÖn

Phßng Kü thuËt c- ®iÖn g¸m 10 ng-êi ®-íc tæ chøc nh-sau:

STT	Chức danh	Số người	Chuyên môn	Trình độ	Thâm niên (Năm)
1	Trưởng phòng	1	Kỹ sư hoá	Đại học	> 20 năm
2	Phó phòng	2	Kỹ sư hoá	Đại học	> 20 năm
3	Tổ trưởng tổ điện	1		Trung cấp	> 15 năm
4	Tổ trưởng tổ cơ	1		Trung cấp	> 15 năm
5	Tổ trưởng tổ bảo dưỡng	1		Trung cấp	> 15 năm
6	Tạo mẫu	2		Đại học-Trung cấp	
7	C«ng nghÖ m, y	2	Kü s-®iÖn	§¹i häc	
	Céng	10			

S¸ng chÝ Tr-êng phßng qu¶n lý m¶ng c-, chÐu tr, ch nhiÖm tæ chøc chÕ thõ s¶n phÈm míi, thùc hiÖn c, c ch--ng tr×nh c¶i tiÕn kü thuËt míi, thùc hiÖn c, c biÖn ph, p ®¶m b¶o m«i tr-êng, x©y dùng c, c ch--ng tr×nh tiÕn bé kü thuËt húng n¨m.

Mét ②ảng chÝ phã phßng ②iòu hính phßng khi tr-èng phßng ②i v³ng, chĐu tr, ch nhiòm qu¶n lý m¶ng ②iÒn, chĐu tr, ch nhiòm vò nhuém, sÊy, tÈm.Li²n hÖ vói c, c chi nh, nh ②iÒn nép tiÒn ②iÒn, theo dãi ti²u hao ②iÒn.Qu¶n lý phßng thÝ nghiòm.Bi²n so¹n gi, o tr×nh gi¶ng d¹y vò m, y v³ng sÊy, nãi h-i, m, y nhuém.

Mét ②ảng chÝ phã phßng qu¶n lý c, c c«ng viÖc c- ②iÒn ② Pa ②iÒm Minh Khai, chĐu tr, ch nhiòm söa ch÷a m, y mấc thiÖt bP, b¶o d-ìng phô tìng ② kho vÈt t-, qu¶n lý tr¹m ②iÒn n-íc cña C«ng ty

Sảng chÝ tæ tr-èng tæ ②iÒn chĐu tr, ch nhiòm chÊm c«ng ②iòu hính tæ, phóc vò söa ch÷a cung cÊp ②iÒn n-íc cho toạ C«ng ty

Sảng chÝ tæ tr-èng tæ c- chĐu tr, ch nhiòm chÊm c«ng ②iòu hính tæ, phóc vò nhu cÇu söa ch÷a thiÖt bP , söa ch÷a c-.

Tæ tr-èng tæ b¶o d-ìng chĐu tr, ch nhiòm chÊm c«ng ②iòu hính tæ phóc vò b¶o d-ìng

Hai ②ảng chÝ chĐu tr, ch nhiòm x©y dùng quy tr×nh c«ng nghÖ, kióm tra viÖc thùc hiÖn quy tr×nh tã m³c sîi, döt, v³ng, sÊy.X©y dùng ②Đnh mөc ti²u hao vÈt t- phÇn c«ng nghÖ, ②Ò xuÊt c, c biÖn ph, p tiÖt kiöm vÈt t-.B, o c, o quyÖt to, n vÈt t-, l²n kã ho¹ch söa ch÷a thiÖt bP, theo dãi trung, tióu tu thiÖt bP.ĐĐnh mөc vÈt t- thiÖt bP, ②Ò xuÊt c, c gi¶i ph, p tiÖt kiöm vÈt t- .Gia c«ng phô tìng chi tiÖt, kióm ②Đnh c, c dōng cô ②o c, c thiÖt bP , p lúc.Bi²n so¹n c, c gi, o tr×nh gi¶ng d¹y.

Mét c, n bé chĐu tr, ch nhiòm theo dãi vụ thùc hiÖn

c«ng t,c lµm mu, thit k nh·n m,c, theo dõi ct may, th-ng xuyên cp nht quy trình mi, th-ng trc c«ng t,c s,ng kin.

Vi chc nng nhiệm v quyn hn của mnh phng k thut lu«n hoµn thµnh nhim v.C, n b ch cht ca phng hu ht c trnh ® nh-ng phng cn c nhiu c, n b c trnh ® trung cấp nn phng cn c k hoạch cho nhn viên trong phng c ®iu kiện bi d-ng thm v chuyn mn vµ nghiệp v ca mnh ® bt nhp vi khoa học k thut.Nhim v ca phng gm c k thut mu vµ k thut sn xut nn nhiu lc c«ng việc của phng mu ch-a ®-c ®-c thc hin mt c, ch kh, ch quan.V vy phng nn c k hoạch sp xếp li c cu ca mnh ® ®, p ứng nhu cầu v cht l-ng sn phm nguy cµng cao.

c - C cu t chc phng k hoạch sn xuất:

Phng k hoạch sn xuất gm 9 ng-i ®-c t chc nh-sau:

Stt	Chức danh	S người	Chuyn mn	Trnh 	Thm niên (năm)
1	Tr-ng phng	1	Kinh tế	i Hc	> 25 nm
2	Ph phng	1	Kinh tế	i Hc	> 20 nm
3	Theo dõi XNK	1			> 20 nm
.	Thng k k	1	Kinh	i Học	> 15

nh tỔ	
Ki nh tỔ	§ ¹ i Hăc
Ki nh tỔ	§ ¹ i Hăc

Tr-êng phđng chĐu tr, ch nhiôm lĕp kỔ ho¹ch ng³4n h¹n dui h¹n, chuĕn bĐ chiỔn l-ic ®Çu t-, tiỔp nhĕn tÝnh to, n tr¶ lĕi gi, y tĕ ®Ēu thÇu, cã quyÒn ®Ò nghĐ vii gi, m ®ĕc tĕng c-ĕng bæ sung c, n bé hoÆc thay thỔ c, n bé cho phĩ hĩp vãi nhiôm vÔ. Khen th-ĕng kũ luĕt nong bĕc ®ĕi vii CBCNV trong phđng ®ang thĕi tham gia c, c ®oyn kióm tra c, c ®ĕi s¶n xuĕt theo quyỐt ®Đnh cĩa gi, m ®ĕc.

Sang chÝ phã phđng triỔn khai tiỔn ®ĕ thuc hiỔn kỔ ho¹ch, lĕp kỔ ho¹ch t, c nghiÖp. §iÒu ®ĕ s¶n xuĕt vĕn chuyỐn.

Tæ ®iÒu ®ĕ s¶n xuĕt lĕp kỔ ho¹ch s¶n xuĕt cho c, c tæ ®ĕi ®iÒu ®ĕ tæng hĩp ®ang bé s¶n phĕm vư kỔ ho¹ch, thĕng tin s¶n xuĕt ®Đnh kú. Theo dãi tiỔn ®ĕ gia cĕng, kỔ ho¹ch gia cĕng cĩa c, c tæ ®ĕi s¶n xuĕt.

Bé phĕn thĕng k^a kỔ ho¹ch kióm tra sĕ liÒu tiỔn ®ĕ tãn kho ti^au thô, tiỔn hũnh kióm k^a th, ng quý nĕm. Lĕp c, c b, o c, o thĕng k^a, theo dãi viÖc b¶o d-ìng sũa ch÷a

Cả thó nãi phbng kĐ ho¹ch cũ vai trb quan trng bđi v^x nã chđnh lụ n¹i tiđp nhđn thçu c, c c«ng tr^xnh vụ bụn giao cho c, c phđn x-đng tè sđn xuđt đem l¹i c«ng viđc cho c«ng nhđn vụ CBCNV toạu C«ng ty

Qua phđn tđch đ tr^an cho thđy phbng đ. cũ sđ phđn c«ng vụ ki^am nhiđm c«ng viđc do vđy phbng lu«n hơu thụn nhiđm vđ đđ ra. Tuy nhi^an ta thđy vđn cũ sđ bđt hđp lý. C«ng t, c xđy dùng c¹ bđn lụ mét c«ng t, c quan trng vụ phđc tđp mụ l¹i giao cho mét đđng chđ cũ tr^xnh đé trung cđp đđm nhiđm. Do vđy n^an t¹o đđđu kiđn đđ đđng chđ nựy đđi hãc nđng cao tr^xnh đé chuy^an m«n, nghiđp vđ. Tãm l¹i đđ hơu thiđn th^x bi^an chđ vụ nhiđm vđ cũa phbng kđ ho¹ch phđi cũ sđ thay đđi sao cho đđt hiđu quđ nhđt.

d - C¹ cđu phbng đđm bđo chđt l-đng

Phbng đđm bđo chđt l-đng gãm 10 ng-đi đ-đc tã chđc nh- sau :

Stt	Chức danh	Số người	Chuyên môn	Trình độ	Thâm niên (năm)
1	Trưởng phòng	1	Kinh tế	Đại học	> 15 năm
2	Phó phòng	1	QLCL	Đại học	> 10 năm
3	Chất lượng văng - xây	1	QLCL	Đại học	> 10 năm
4	Chất lượng cắt	1		Thợ bậc cao	> 20 năm
5	Chất lượng dệt	2	QLCL	Đại học	> 10 năm
6	Chất lượng thành phẩm	3		Thợ bậc cao	> 15 năm
7	Phụ trách mạng máy tính	1		Đại học	
	Cộng	10			

Tr-êng phßng chĐu tr, ch nhiÖm vÒ c«ng t, c ISO, lÛp kÕ ho¹ch chÊt l-îng, liªn hÖ vïi c, c c- quan b¹n ngoµi vÒ chÊt l-äng, kiÓm tra thiÕt bÐ c- khÝ, thi ®ua khen th-êng cña phßng.

Phã phßng chĐu tr, ch nhiÖm b, o c, o tæng hïp chÊt l-îng tuÇn, th, ng, quý n`m, phô tr, ch nhãm kiÓm tra chÊt l-îng

Mét ®ång chÝ phô tr, ch m¹ng m, y tÝnh cña C«ng ty, tæng hïp, ®, nh m, y, l-u tr÷ v`n b¶n ISO kiÓm tra nguyªn liÖu ®iÖn, chuÈn bÐ hã s- tui liÖu cho kiÓm tra INTERTEX, SGS.

Mét d¸ng chÝ chĐu tr, ch nhiÖm kiÓm tra theo d¸i tæng hïp chÊt l-îng t¹i ph©n x-êng v`ng xÊy

Hai ®ång chÝ kiÓm tra theo d¸i chÊt l-îng khu vùc dõt kiÓm tra nguyªn liÖu ®Çu vµo cña s¸i dõt, tæng hïp ph©n tÝch t×nh h×nh chÊt l-îng cña c, c m, y dõt

Mét ®ång chÝ kiÓm tra theo d¸i chÊt l-îng t¹i ph©n x-êng c³t theo d¸i diÖn biÖn tr¸ng l-îng g/ m , mµu cña v¶i thụn phÈm, kiÓm tra kiÖn xuÊt khÈu

Ba ®ång chÝ kiÓm tra theo d¸i chÊt l-îng thụn phÈm sau khi hµn thụn ®Ó nhÛp kho

e - C- c¸u t¸ chøc phßng Kinh doanh

Phßng Kinh doanh g¸m 30 ng-êi ®-îc t¸ chøc nh- sau

Stt	Chức danh	Số người	Chuyên môn	Trình độ	Thâm niên
1	Trưởng phòng	1	Kinh tế	Đại học	> 15 năm
2	Phó phòng	1	Kinh tế	Đại học	> 15 năm
3	Kế toán bán hàng	1	Kế toán	Đại học	> 10 năm
4	Thủ kho	5		Trung cấp	

					năm
2	Phã phãng	1	Kinh tã	S ¹ i hãc	> 15 năm
3	Kã to,n b,n hụng	1	Kã to,n	S ¹ i hãc	> 10 năm
4	Thã kho	5		Trung cãp	
5	Thu mua vãt t-	2		Trung cãp	
6	Nhãn vi ^a n b,n hụng	13			
7	Vãn chuyãn hụng	6			
8	Kũ thuãt vãt t-	1			
	Céng	30			

Tr-áng phãng chĐu tr, ch nhiãM quãn lý mua b,n vãt t-, tiãp cãn vói thĐ tr-êng , theo dãi gia c«ng phã tĩng, «n «c c«ng nĩ trong vụ ngoi n-íc

Phã phãng chĐu tr, ch nhiãM «ÿ m¹nh ti^au thã sãn phãm, quãn lý c,c cõa hụng giĩ thiãu sãn phãm, lo c,c thã tãc XNK quãn lý kho thũnh phãm

Kã to,n b,n hụng chĐu tr, ch nhiãM theo dãi b,n hụng, viãt ho, «n, quãn lý ho, «n b,n hụng, ho, «n tũ chĩnh, theo dãi doanh thu, lãp chõng tã b,n hụng ban «Çu.

Hai c,n bé quãn lý kho chĐu tr, ch nhiãM kiãM k^a kho,

tặng híp sè liÖu - c©n ®èi vÛt t- cho s¶n xuÊt, qu¶n lý c, c híp d¶ng mua húng. LÛp chøng t ban ®Çu

Ngoyi ra cn c¶ c, c thñ kho ti c, c chi nh, nh cña C«ng ty ã Minh Khai, Ng« Vn Sè, TrÇn Quý C, p. Bé m, y nh©n vin b, n húng ti c, c ca húng b, n vụ gii thiÖu s¶n phÈm cña C«ng ty. Hai nh©n viên chÐu tr, ch nhiÖm mua vÛt t- vụ mét sè nh©n viên chÐu tr, ch nhiÖm vÛn chuyÖn húng t kho ®n c, c siêu thÐ ca húng gii thiÖu s¶n phÈm vụ chi nh, nh

f - C cu phng Húng chÝnh - Y t:

Phòng Hành chính - Y tế gồm 12 người được tổ chức như sau:

Stt	Chức danh	Số người	Chuyên môn	Trình độ	Thâm niên
1	Trưởng phòng	1	Kinh tế	Đại học	> 15 năm
2	Phó phòng	1	Kinh tế	Đại học	> 10 năm
3	Cán bộ y tế	4		Đại học-Trung cấp	> 20 năm
4	Cán bộ văn thư-tạp vụ	3			
5	Lái xe	3			

Đồng chí trưởng phòng chịu trách nhiệm về nhân sự, kế hoạch của phòng, quản lý tài sản cơ sở vật chất hành chính, thi đua khen thưởng của phòng

Đồng chí phó phòng chịu trách nhiệm về thiết bị thông tin, chuẩn bị cho các cuộc họp hội thảo, theo dõi sửa chữa hành chính

Ba cán bộ văn thư lo việc văn thư, trực điện thoại fax, quản lý con dấu và các việc khác

Bốn cán bộ y tế bao gồm một trạm trưởng y tế phụ trách công tác khám chữa

bệnh, công tác y tế của toàn Công ty, hai y tá và một bác sỹ chịu trách nhiệm khám chữa bệnh trực tiếp cho cán bộ công nhân viên.

Ngoài ra còn có một nhân viên lái xe cho ban giám đốc và hai lái xe phục vụ.

Như vậy qua phân tích ở trên thì thấy phòng bố trí công việc phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ. Công tác lái xe qua tìm hiểu cho thấy chỉ cần hai đồng chí lái xe con là đủ và công tác tạp vụ chỉ làm vào một thời gian nhất định (sáng - tối) nên cũng chỉ cần 2 đồng chí. Như vậy so với hiện tại phòng sẽ giảm biên được hai người, những người này có thể điều xuống làm trực tiếp tại các đội sản xuất hoặc Công ty tạo điều kiện để họ chuyển công tác.

g - Cơ cấu tổ chức phòng tài vụ

Phòng Tài Vụ gồm 6 người được bố trí như sau:

Stt	Chức danh	Số người	Chuyên môn	Trình độ	Thâm niên
1	Trưởng phòng	1	Kế toán	Đại học	> 25 năm
2	Kế toán thu chi	1	Kế toán	Đại học	> 20 năm
3	Kế toán tiền lương	1	Kế toán	Đại học	> 20 năm
4	Kế toán NVL	1	Kế toán	Đại học	> 15 năm
5	Kế toán TSCĐ	1	Kế toán	Đại học	> 15 năm
6	Thủ quỹ	1	Kinh tế	Đại học	> 20 năm
	Công	6			

Trưởng phòng chỉ đạo đơn đốc giám sát tất cả hoạt động tài chính của Công ty. Quản lý và kiểm tra toàn bộ công việc hạch toán của nhân viên trong phòng, là tham mưu đắc lực cho giám đốc trong việc sử dụng đồng vốn một cách có hiệu quả trong công tác sản xuất kinh doanh, công tác đối ngoại. Trưởng phòng đồng thời cũng là kế toán tổng hợp và kế toán giá thành.

Kế toán thu chi khi có chứng từ xin thu chi tiền mặt, kế toán tiến hành kiểm tra chứng từ sau đó viết phiếu thu chi. Hàng ngày phải lập kế hoạch thu chi tiền mặt, tiền

gửi ngân hàng, căn cứ vào báo cáo chi séc của nhân viên tiếp liệu chuyển tới nếu thấy hợp lệ thì tiến hành phát séc. Cuối tháng tiến hành báo cáo và lập cho kế toán tổng hợp (trưởng phòng) nhật ký chứng từ số 1,2

Kế toán tài sản cố định theo dõi tình hình tăng giảm TSCĐ của Công ty trên các tài khoản 211,241,411. Cuối tháng lập nhật ký chứng từ và bảng phân bổ TSCĐ.

Kế toán nguyên vật liệu theo dõi TK 152, 153 hạch toán chi tiết nguyên vật liệu công cụ dụng cụ theo phương pháp ghi thẻ song song. Cuối tháng tập hợp số liệu và căn cứ liên quan lập bảng kê số, bảng phân bổ số 2. Chuyển tất cả phiếu xuất kho cho bộ phận kế toán tập hợp chi phí sản xuất và tính giá thành.

Kế toán tổng hợp CFSX và tính giá thành cuối tháng căn cứ vào bảng phân bổ số 1, 2 bảng phân bổ kế hoạch và các bảng kê, các nhật ký chứng từ có liên quan để lập bảng kê số 4 nhật ký chứng từ số 7, đồng thời căn cứ vào phiếu xuất kho chi tiết để vào sổ chi tiết 154 cùng với các chi phí sản xuất khác để tính giá thành sản phẩm.

Thủ quỹ làm nhiệm vụ thu chi tiền mặt tiến hành ghi sổ cuối ngày đối chiếu số của thủ quỹ với sổ thu chi tiền mặt của kế toán thu chi.

Nhìn chung mỗi đồng chí làm một nhiệm vụ kế toán từng mảng riêng cho nên công việc luôn đảm bảo tính chính xác và tiến độ làm việc. Cơ cấu cán bộ của phòng như vậy là tương đối hợp lý. Đội ngũ nhân viên của phòng đều là những cán bộ trẻ đáp ứng được yêu cầu của Công ty. Toàn bộ phòng đều là những cử nhân kinh tế, kế toán và họ đều được làm đúng với chuyên môn được đào tạo.

h / Cơ cấu tổ chức các phân xưởng tổ đội sản xuất:

Dựa vào chức năng, nhiệm vụ của công ty, Công ty cổ phần Dệt 10-10 có 6 phân xưởng sản xuất, bao gồm:

- Phân xưởng cắt
- Phân xưởng văng sây
- Phân xưởng may 1 và phân xưởng may 2

- Phân xưởng dệt 1 và phân xưởng dệt 2

Các phân xưởng sản xuất này có chức năng và nhiệm vụ như sau:

- Các phân xưởng sản xuất phải chăm lo đời sống và thu nhập cho CBCNV đơn vị, phối hợp với phòng kế hoạch sản xuất tham gia đấu thầu công trình, quan hệ với các chủ đầu tư.

- Tổ chức triển khai việc thực hiện nhiệm vụ, thực hiện công việc được giao. Lập kế hoạch tiến độ sản xuất, biện pháp an toàn lao động, bảo hộ lao động, kế hoạch về vốn, vật tư, lao động, trang thiết bị, tiền lương để trình Công ty xét duyệt, chỉ đạo, quản lý thực hiện.

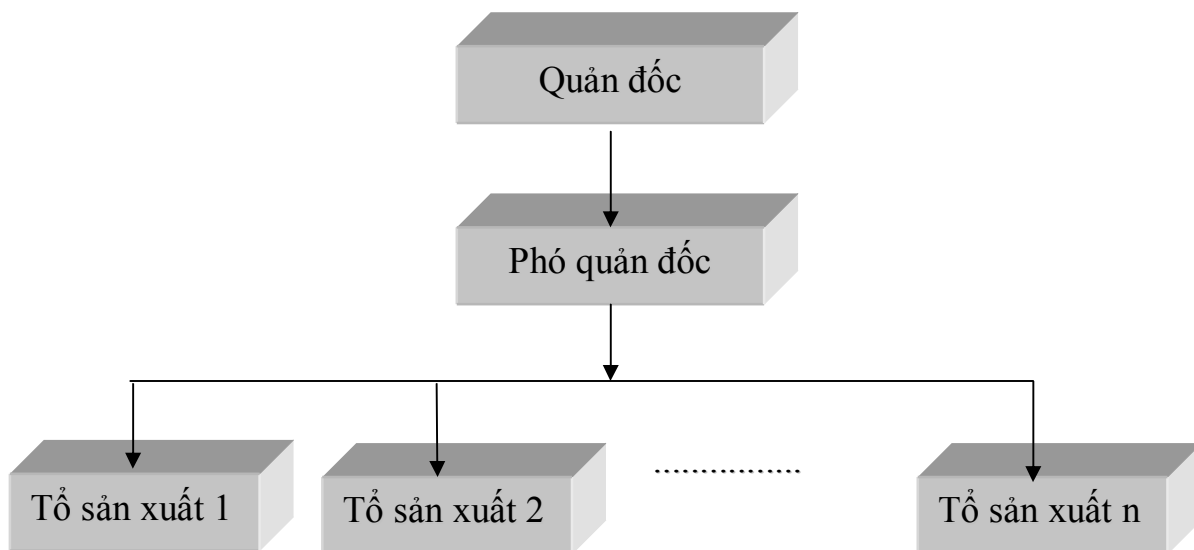
- Thực hiện quy chế về quản lý kinh tế, kế hoạch, kỹ thuật, vật tư, tài chính... do Công ty ban hành, đảm bảo quyền lợi của người lao động.

- Thực hiện sản xuất đúng quy trình, quy phạm kỹ thuật, đảm bảo đạt chất lượng tốt, đồng thời có hiệu quả kinh tế. Quản lý tài sản vật tư, máy móc thiết bị, tiền vốn Công ty giao cho đơn vị và quản lý tài chính sử dụng theo quy chế quản lý của Nhà nước và của Công ty.

- Quản lý lực lượng lao động, thực hiện giao việc cho tổ sản xuất, thực hiện việc phân phối tiền lương công bằng, thực hiện đầy đủ các chế độ quy định đối với người lao động do Công ty hướng dẫn, tổ chức các phong trào thi đua trong đơn vị nhằm xây dựng đơn vị vững mạnh về mọi mặt.

- Các quản đốc phải chịu trách nhiệm trước Giám đốc Công ty và pháp luật về hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như các mặt quản lý khác của đơn vị mình.

Các phân xưởng sản xuất đều có chức năng, nhiệm vụ tương tự nhau. Các phân xưởng đều có mô hình tổ chức như sau:



2 - Mối quan hệ công tác trong cơ cấu tổ chức quản lý

Mối quan hệ công tác trong cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty bao gồm quan hệ chỉ đạo và quan hệ chức năng

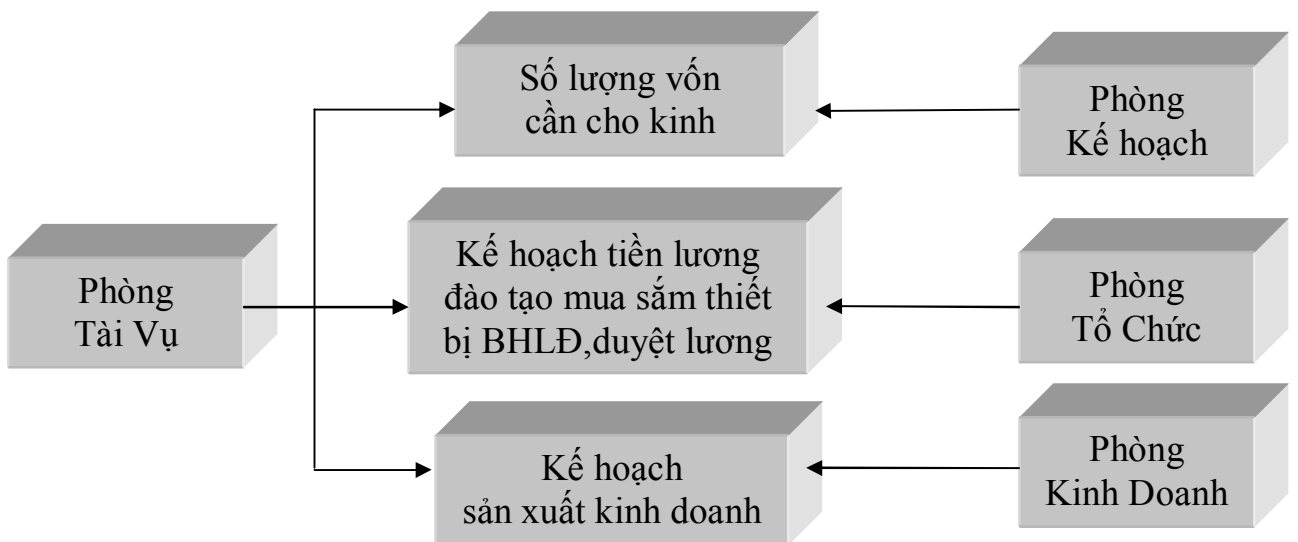
Quan hệ chỉ đạo: là quan hệ giữa giám đốc với các phó giám đốc, các trưởng phòng ban chức năng, các quản đốc, tổ trưởng và toàn thể CBCNV. Mọi mệnh lệnh chỉ thị công tác sản xuất kinh doanh của tổng giám đốc đều phải được các trưởng các phòng ban, cũng như toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty nghiêm chỉnh chấp hành. Đảm bảo thực hiện nghiêm túc chế độ một thủ trưởng. Ngoài ra mối quan hệ giữa trưởng các phòng ban đối với các nhân viên trong phòng, giữa giám đốc Công ty, giữa quản đốc phân xưởng với CBCNV trong xưởng cũng là mối quan hệ chỉ đạo. Mọi mệnh lệnh của trưởng phòng, của quản đốc phải được toàn bộ CBCNV trong phòng trong phân xưởng nghiêm chỉnh chấp hành.

Mối quan hệ chức năng: Là mối quan hệ giữa các phòng chức năng với nhau và mối quan hệ giữa các phòng chức năng với các đơn vị trực thuộc. Trong toàn Công ty

trách nhiệm chung của các phòng chức năng và các đơn vị trực thuộc là phải hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao vừa phải phối hợp chặt chẽ với các phòng ban phân xưởng khác nhằm đảm bảo cho tất cả các lĩnh vực công tác trong Công ty được tiến hành đồng bộ

a/ Môi quan hệ của phòng Tài Vụ

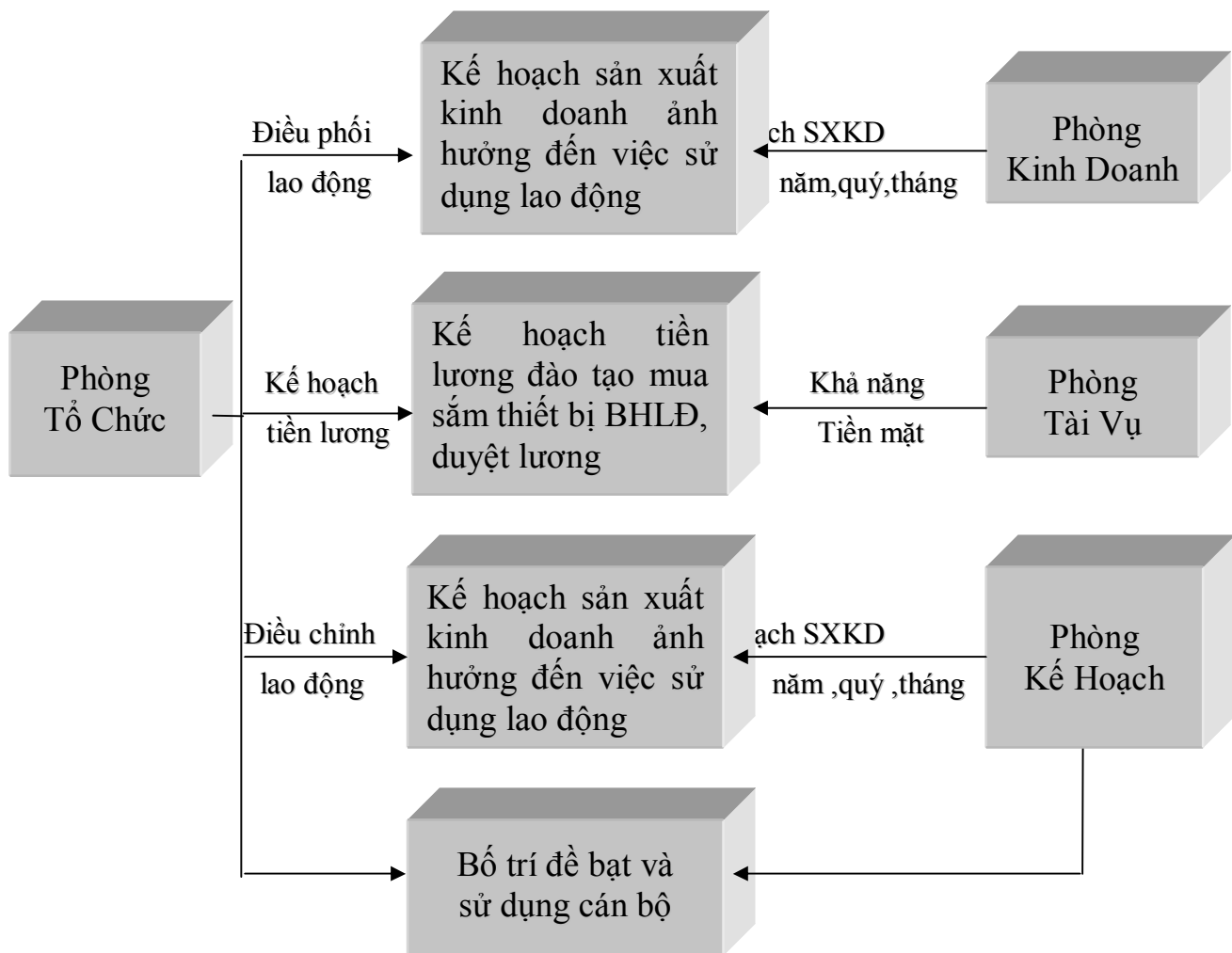
Cùng với phòng kế hoạch và phòng kinh doanh xây dựng giá thành vật tư nguyên liệu trong và ngoài nước để phục vụ cho sản xuất. Kết hợp với phòng tổ chức bảo vệ lập kế hoạch lao động, tiền lương và báo cáo tình hình thực hiện về vấn đề thanh toán tiền lương và quỹ lương, khoán khối lượng sản phẩm tới các đơn vị, quyết toán các hợp đồng khoán, quan hệ với phòng kỹ thuật về định mức kỹ thuật



b/ Môi quan hệ công tác của phòng tổ chức bảo vệ:

Tham gia cùng các tổ chức Đảng, đoàn thể trong Công ty về việc tổ chức học tập giáo dục chính trị tư tưởng cho CBCNV của Công ty. Quan hệ với các phòng ban trong việc bố trí, sắp xếp đề bạt, nâng lương khen thưởng kỷ luật

Các phòng kỹ thuật, kế hoạch kinh doanh tài vụ tham gia cùng phòng tổ chức bảo vệ các vấn đề liên quan đến công tác qui hoạch, kế hoạch, tài liệu đào tạo bồi dưỡng CBCNV, định mức lao động khoán sản phẩm .



c/ Phòng kỹ thuật

Kết hợp với phòng tổ chức xây dựng định mức nhân công kỹ thuật và điều chỉnh định kỳ cho hợp lý phối hợp về mặt thời gian và nội dung đào tạo nâng bậc công nhân, phối hợp với các đơn vị có liên quan trong việc xử lý sản phẩm không phù hợp

d/ Mối quan hệ của phòng hành chính:

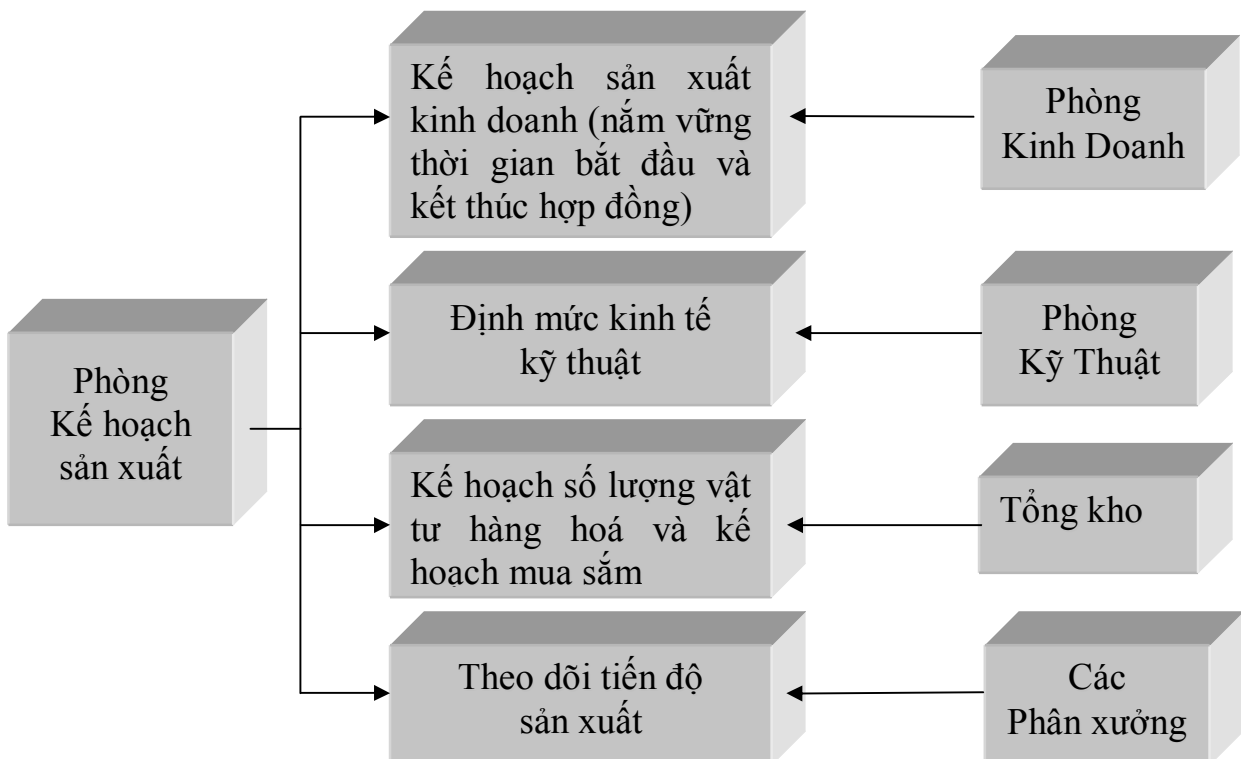
Trong hoạt động chung mối quan hệ của phòng hành chính với các phòng khác là tổng hợp truyền đạt và đôn đốc thực hiện các chủ trương chính sách, chỉ thị nghị quyết kế hoạch chương trình công tác của nhà nước, cơ quan cấp trên và Công ty đến các đơn vị

Các văn bản do đơn vị chuẩn bị thiết lập và ban hành đều phải qua phòng Hành chính. Các đơn vị phải chịu trách nhiệm về nội dung văn bản đó.

Duy trì và phối hợp với các đơn vị để thực hiện các nội quy, quy định về lề lối làm việc, về hành chính, quản trị, đời sống của nhân viên trong phạm vi Công ty

e/ Phòng kế hoạch

Xây dựng kế hoạch phân công sản xuất cho hoạt động sản xuất được nhịp nhàng ăn khớp xây dựng kế hoạch tác nghiệp đề xuất các giải pháp hợp lý và tổ chức sản xuất nhằm thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ sản xuất kinh doanh. Để thực hiện tốt công việc của mình phòng kế hoạch sản xuất phải liên hệ với các phòng ban khác trong Công ty



Qua việc phân tích mối quan hệ giữa các phòng ban xí nghiệp trong Công ty cho ta thấy những bất hợp lý trong mối liên hệ sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng thông tin. Việc xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản lý hay là mối quan hệ giữa người với người trong quản lý. Mối liên hệ giữa cá thành viên trong Công ty là để thực hiện nghiêm các nhiệm vụ đã được phân công cho từng người và để tổ chức một tập thể lao động quản lý tốt có đủ khả năng hoàn thành công việc một cách đồng bộ và năng suất chất lượng cao, có bầu không khí hoà hợp. Các phòng ban các đơn vị có mối liên hệ mật thiết với nhau thường xuyên được sự theo dõi của ban giám đốc. Đội ngũ cán bộ quản lý là yếu tố quyết định đến các hoạt động sản xuất kinh doanh. Mối quan hệ của từng cá nhân với tập thể và giữa các cá nhân với nhau trên cơ sở đó giúp đỡ và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc. Tại Công ty dưới sự chỉ đạo của ban giám đốc đã hình thành mối quan hệ giữa các phòng ban. Tuy nhiên trong Công ty bên cạnh những tập thể và cá nhân có tinh thần lao động tốt còn có một số cá nhân có tính ỷ lại không nhiệt tình trong công tác từ đó không đảm bảo chất lượng công việc gây khó khăn trong tổ chức lao động sản xuất kinh doanh của Công ty. Vì vậy Công ty cần có biện pháp kiên quyết cụ thể chấn chỉnh tổ chức lại việc bố trí sắp xếp sử dụng cán bộ kiên quyết gạt bỏ những phần tử có ý thức kém nhằm thực hiện công tác hoàn thiện bộ máy quản lý của Công ty.

Tóm lại tất cả các phòng ban trong Công ty đều có mối quan hệ mật thiết với nhau tạo điều kiện giúp nhau hoàn thành nhiệm vụ được giao và kết hợp hướng dẫn các đơn vị thành viên hoạt động đúng quy chế, chế độ của nhà nước và Công ty sao cho hiệu quả sản xuất kinh doanh đạt được là cao nhất. Qua việc phân tích các hoạt động của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty ta thấy được việc bố trí sử dụng và tình hình thực hiện các chức năng nhiệm vụ ở một số phòng ban chưa tốt. Để khắc phục tình trạng này Công ty cần tổ chức bố trí lại lao động cho phù hợp, giảm bớt số lượng công nhân viên quản lý sao cho phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ. Thực hiện tốt những vấn đề trên nghĩa là Công ty đã hoàn thành một bước công tác

xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản lý .

III/ ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY

Ưu điểm : Về bộ máy quản lý của Công ty ta thấy mô hình quản lý theo kiểu trực tuyến chức năng đã thực sự phát huy được hiệu quả trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp mang lại hiệu quả và năng suất lao động cao trong những năm gần đây

Công ty đã thực hiện nghiêm ngặt chế độ một thủ trưởng như vậy là phù hợp với mô hình và loại hình sản xuất kinh doanh của Công ty. Việc phân cấp của Công ty cũng tiến hành hợp lý với đầy đủ chức năng đã tạo điều kiện cho các cơ quan cấp dưới phát huy được tiềm năng sáng tạo của mình

Công ty đã có sự chú trọng đến việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý trong những năm gần đây, các phòng ban được sắp xếp lại phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh tạo hiệu quả cao, tạo sự phối hợp nhịp nhàng hơn trong công việc. Việc bố trí cán bộ quản lý đã có sự đổi mới, đa số cán bộ quản lý đều có trình độ đại học trở lên. Đây quả là sự phấn đấu nỗ lực của Công ty trong việc tinh chế đội ngũ cán bộ.

Công ty đã áp dụng các hình thức phân công và hợp tác lao động quản lý, phân công lao động theo chức năng tạo ra cơ cấu lao động tương đối phù hợp với đặc điểm của Công ty. Trong các bộ phận có sự phân cấp cụ thể của từng nhân viên, để gắn tình thần trách nhiệm cao đối với công việc

Nhược điểm: Thoát ra từ nền kinh tế tập trung quan liêu bao cấp chuyển sang nền kinh tế thị trường là một vấn đề không phải dễ, bởi tập tục làm việc, lề lối làm việc với hiệu quả thấp, việc chấp hành về thời gian làm việc của một số cán bộ quản lý đôi khi chưa được nghiêm túc.

Cán bộ quản lý là những người có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý nhưng có những hạn chế về mặt ngoại ngữ tin học

Chưa có những biện pháp hữu hiệu tạo động lực mạnh mẽ cán bộ công nhân viên phát huy hết khả năng, năng lực của mình

Vấn đề tiền thưởng còn chưa được hợp lý bởi ở nhiều bộ phận khối lượng công việc ít họ dễ dàng hoàn thành kế hoạch còn ở những bộ phận khác do tính chất công việc hay do số lượng công việc lớn do vậy việc hoàn thành kế hoạch là khó vì vậy tạo sự chênh lệch tiền thưởng của cán bộ công nhân viên giữa các phòng ban

Trong công tác kế hoạch chuẩn bị vật tư nguyên liệu cho sản xuất có lúc chưa kịp thời chưa đồng bộ có khi xảy ra tình trạng đang sản xuất đơn hàng này lại phải dừng lại để chuyển sang sản xuất đơn hàng mặt hàng khác, ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất năng suất lao động

Công tác cập nhật thống kê báo cáo các số liệu chứng từ sổ sách của các phòng ban nghiệp vụ chưa được thường xuyên, có khi thiếu chính xác. Vì thế việc giúp cho lãnh đạo nắm bắt tình hình để chỉ đạo kịp thời trong sản xuất kinh doanh và các mặt hoạt động khác chưa cao.

Ngoài ra việc tiêu chuẩn hoá cán bộ quản lý và sắp xếp nhân sự theo chức danh thực hiện chưa đầy đủ và triệt để dẫn đến có nhiều cán bộ phòng ban ôm đồm nhiều công việc trong cùng một lúc.

Kiểu tổ chức bộ máy quản lý theo cơ cấu trực tuyến chức năng chỉ phù hợp với doanh nghiệp có qui mô sản xuất nhỏ. Nhưng Công ty Cổ phần Dệt 10-10 đang làm ăn ngày càng phát đạt, qui mô sản xuất đang có xu hướng mở rộng. Do vậy đòi hỏi bộ máy quản lý cũng phải phát triển để điều hành, quản lý được Công ty.

Từ những vấn đề trên, chúng ta thấy rằng Công ty còn cần phải hoàn thiện hơn nữa công tác tổ chức bộ máy quản lý, giảm thiểu chi phí và làm cho bộ máy quản lý chuyên, tinh, gọn nhẹ, phù hợp với qui mô sản xuất kinh doanh của Công ty, phát huy được những ưu điểm và khắc phục dần những nhược điểm, tạo ra được thế mạnh để đứng vững và đi lên.

Đối với phòng Tổ chức – Bảo vệ, cần quan tâm hơn nữa tới công tác bảo hộ lao động cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Hiện nay công ty cổ phần Dệt 10-10 có rất nhiều công nhân, việc sản xuất buộc công nhân phải gắn liền với máy móc

thiết bị, từ đó đòi hỏi việc trang bị các phương tiện, thiết bị bảo hộ lao động là rất cần thiết. Việc quản lý trang bị bảo hộ lao động cho công nhân chỉ có một đồng chí chịu trách nhiệm. Với khối lượng công việc lớn như vậy, Công ty nên bổ sung thêm cán bộ vào vị trí này để có thể chăm lo tốt hơn công tác trang bị bảo hộ cho công nhân.

Đối với phòng Kỹ thuật cơ điện, công tác tạo mẫu do các đồng chí có trình độ Đại học và trung cấp đảm nhiệm. Ngày nay, do cạnh tranh trên thị trường rất khốc liệt vì vậy việc thay đổi mẫu mã thường xuyên cũng là một công cụ sắc bén để tạo lợi thế trong cạnh tranh. Công ty cần tạo điều kiện để các đồng chí có trình độ trung cấp được đi học thêm, nâng cao trình độ tay nghề lẫn chuyên môn, có thể vận dụng được các tiến bộ khoa học kỹ thuật mới vào việc tạo mẫu, tạo dáng cho sản phẩm của doanh nghiệp.

Đối với phòng Kế hoạch sản xuất, đây là phòng rất quan trọng trong công ty. Hầu hết các hợp đồng kinh tế, các đơn hàng của Công ty đều do phòng Kế hoạch sản xuất liên hệ và ký kết. Ngày nay với xu thế hội nhập kinh tế toàn cầu, việc giao dịch, ký kết hợp đồng với các đối tác nước ngoài đòi hỏi mọi người phải có trình độ ngoại ngữ nhất định. Hầu hết cán bộ của phòng kế hoạch sản xuất lại là người công tác lâu năm, trước kia chưa có điều kiện học ngoại ngữ. Vì thế, công ty nên tổ chức cho các cán bộ này đi học thêm ngoại ngữ. Có thể cử cán bộ đi học tại chức hoặc mở lớp bồi dưỡng, học thêm (nếu cần) cho cán bộ công nhân viên tại công ty vào các ngày nghỉ trong tuần hoặc vào các buổi tối. Từ đó có thể nâng cao về trình độ ngoại ngữ cho cán bộ công nhân viên trong công ty nói chung và cho đội ngũ cán bộ quản lý nói riêng.

Đối với công tác xây dựng cơ bản, hiện nay công tác này đang do một đồng chí đảm nhiệm nhưng do trình độ của đồng chí này là trung cấp nên vẫn còn gặp nhiều hạn chế khi thực hiện công việc. Hiện nay, công ty đang trong giai đoạn hoàn thiện cơ sở vật chất tại Minh Khai, vì thế công việc này hiện đang rất phức tạp. Để khắc phục

điều này, công ty có thể tạo điều kiện cho đồng chí này đi học thêm để nâng cao trình độ hoặc tuyển mới thêm nhân viên cho bộ phận này.

Đối với phòng Tài Vụ, khối lượng làm việc ngày càng lớn, do đặc thù của công việc kế toán rất phức tạp, hiện nay trong phòng chỉ có 3 chiếc máy vi tính vì thế công ty cần phải trang bị thêm máy vi tính cho nhân viên trong phòng. Công ty cũng cần phải chú trọng đến công tác bồi dưỡng thêm nghiệp vụ cho các nhân viên trong phòng kế toán. Hiện nay công ty cũng đã áp dụng kế toán máy trong công việc hạch toán kinh doanh của mình, nhưng hệ thống kế toán luôn luôn được sửa chữa, các chuẩn mực kế toán thường xuyên được thay đổi cho phù hợp với tình hình trong khu vực và trên thế giới. Hầu hết các cán bộ trong phòng Tài Vụ hiện nay đều đã có thâm niên công tác trên 20 năm, vì vậy chuyên môn có thể vững vàng nhưng kiến thức mới về các hệ thống tài khoản mới có lẽ chưa được đủ, chưa được áp dụng thường xuyên. Vì thế công ty có thể cần phải tuyển mới thêm một nhân viên kế toán để có thể sử dụng được các phương pháp kế toán mới bây giờ.

TÌNH HÌNH LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT 10-10 ĐẦU NĂM 2003

	Dệt 1	Dệt 2	V.sấy	Cắt	May 1	May 2	KTCĐ	TCBV	ĐBCL	KHSX	TV	KD	HCYT	Tổng số
CBCNV	78	45	62	49	79	84	10	28	10	9	6	30	12	502
Nữ	58	30	16	34	65	72	3	10	4	3	6	17	6	324
Trong đó bao gồm														
CBQL	2	2	2	1	4	4	3	5	3	3	2	3	2	36
TTSX	5	3	7	2	5	4	3							29
Công Đoàn	5	3	8	5	4	3	1	1	1	1			1	33
Lao Động học nghề	1		1	10	8	5								25
N÷	1			5	6	3						1		16

Lao Động thời vô				3	7		1	3	1	2		4	1	22
N÷					3		1	3					1	8

**TRÌNH ĐỘ ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG CÁC PHÒNG BAN
VÀ PHÂN XƯỞNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT 10-10**

	DỆT 1	DỆT 2	V.SÁ Y	CẢ T	MAY 1	MAY 2	TCBV	KTCD	ĐBCL	KHSX	TV	KD	HCYT	TỔNG CỘNG
Đại học	2	2	2	1	3	3	4	4	6	3	6	3	2	41
Trung cấp	4	3	4	1	1	1		4		1		7	4	30
Thợ bậc cao	1	2	2	1	4	4		1	4					19
PTTH		1	1		1									3

Tổng cộng	7	8	9	3	9	8	4	9	10	4	6	10	6	93

(Nguồn : Phòng Tổ chức – Bảo vệ Công ty cổ phần Dệt 10-10)

PHẦN III

MỘT SỐ KIẾN NGHỊ NHẪM CUNG CẤP VÀ HOÀN THIỆN BỘ MÁY QUẢN LÝ Ở CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT 10-10

Mục tiêu của việc hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý Công ty Cổ phần dệt 10-10

Việc hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý của Công ty phải đạt được những mục tiêu cụ thể sau đây:

- Nâng cao được tính năng động của bộ máy quản lý, đem lại hiệu quả lao động cao hơn, làm cho các chỉ tiêu của Công ty được nâng cao như: chỉ tiêu năng suất lao động, tiết kiệm quỹ lương.

- Xây dựng được cơ cấu gọn nhẹ hơn, phản ứng linh hoạt với bất cứ tình huống nào xảy ra, làm cho các quyết định được thực hiện nhanh chóng. Bộ máy quản lý gọn nhẹ sẽ đảm bảo tính chính xác, tiết kiệm được các chi phí sản xuất, lưu thông, phục vụ...

- Phân công theo nhiệm vụ và bố trí cán bộ nhằm khai thác tốt hơn khả năng trình độ của cán bộ công nhân viên, đánh giá đúng đắn, công bằng sự đóng góp và khả năng, trình độ cán bộ.

- Chức năng, nhiệm vụ của từng cán bộ công nhân viên được xác định rõ ràng, tránh được những khâu trung gian, những việc thừa, những người quen dựa dẫm vào người khác.

- Khuyến khích động viên cán bộ công nhân viên học tập, rèn luyện phấn đấu nâng cao trình độ về mọi mặt.

Việc hoàn thiện công tác theo chức năng và bố trí cán bộ làm cho công việc không bị xé lẻ mà liên hệ mật thiết với nhau, các cán bộ hiểu biết về nhiều loại công

việc, có khả năng đảm nhiệm một khối lượng công việc lớn và hoàn thiện chất lượng cao.

Hoàn thiện phân công lao động theo chức năng là bố trí cán bộ kiêm nhiệm nhiều chức vụ, giảm bớt số lượng lao động quản lý, nâng cao chất lượng công tác, tiết kiệm quản lý, tiết kiệm thời gian và đặc biệt là quỹ lương của Công ty.

Đồng thời các biện pháp khuyến khích vật chất tinh thần, cải thiện điều kiện làm việc... cũng nhằm mục tiêu chung là tạo động lực cho lao động quản lý, góp phần củng cố và hoàn thiện hơn nữa tổ chức lao động quản lý nâng cao được hiệu lực quản lý, tăng thêm sức mạnh cạnh tranh trên thị trường.

NHỮNG GIẢI PHÁP KIẾN NGHỊ

Qua nghiên cứu và phân tích tình hình tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Dệt 10-10, ta đã thấy được hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý nói riêng và của cán bộ công nhân viên toàn Công ty nói chung. Để khắc phục được những tồn tại và nâng cao hiệu quả của công tác tổ chức lao động quản lý, Công ty cần áp dụng đồng thời những biện pháp khác nhau. Dưới đây tôi xin đề xuất một số ý kiến và giải pháp nhằm hoàn chỉnh hơn nữa công tác tổ chức lao động quản lý ở Công ty.

1 - Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.

Trong cơ chế thị trường, trước những yêu cầu gắt gao của nền kinh tế, bộ máy quản lý của Công ty phải được hoàn thiện theo hướng chuyên, tinh, gọn nhẹ, phù hợp với mục tiêu sản xuất kinh doanh. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phải đảm bảo mối quan hệ hợp lý với số lượng, với khâu quản lý ít nhất. Để đạt được điều này, đòi hỏi cán bộ lãnh đạo Công ty, bộ phận tổ chức cán bộ phải có sự mạnh dạn quyết tâm trong sắp xếp, bố trí lại tổ chức cán bộ, phải có sự nhìn nhận khách quan phù hợp với tình hình chung. Có như vậy bộ máy quản lý mới năng động, đi sát vào phục vụ sản xuất kinh doanh.

Một trong những biện pháp Công ty có thể áp dụng là xác định lại định mức cho lao động quản lý.

Xác định đúng số lượng biên chế là một việc hết sức cần thiết và cũng gặp không ít khó khăn, bởi ta phải căn cứ vào nhiều nội dung để xác định. Đối với một đơn vị sản xuất kinh doanh như Công ty Cổ phần Dệt 10-10 ta có thể căn cứ vào các phương pháp xây dựng mức lao động để xác định số lượng biên chế. Thực tế cho thấy, trong Công ty bố trí lao động chưa phù hợp với năng lực (Ví dụ như công tác tạo mẫu và công tác XDCB). Một số lao động có trình độ không cao, một số khác lại bố trí không phù hợp với ngành nghề đã được đào tạo. Những lao động này hoàn thành được công việc chủ yếu là nhờ vào kinh nghiệm làm việc lâu năm(Ví dụ : nhân viên kiểm tra chất lượng thành phẩm ...). Để khắc phục tình trạng này, Công ty nên có kế hoạch đào tạo lại, tuyển chọn những người có chuyên môn, sắp xếp bố trí công việc một cách hợp lý, cụ thể trong từng bộ phận.

Đối với công tác hành chính và quản lý tài chính - hạch toán kinh doanh, tuy khối lượng công việc lớn nhưng cán bộ công nhân viên trong từng bộ phận vẫn đảm bảo hoàn thành tốt các công việc được giao. Đối với bộ phận này, Công ty cần trang bị thêm các thiết bị hỗ trợ cho công việc như máy vi tính, máy Photocopy. Quan trọng hơn cả là phải không ngừng khuyến khích mọi người tự nâng cao trình độ, kiến thức liên quan đến công việc.

Với phòng Kinh doanh, biên chế 30 người như hiện nay là quá đông. Các nhân viên thu mua vật tư và tiếp thị - tiêu thụ sản phẩm không nên xếp vào biên chế lao động quản lý. Hai khâu thu mua vật tư và tiêu thụ sản phẩm nên giao cho hai chuyên viên quản lý và chịu trách nhiệm trực tiếp với Chuyên viên chính. Như vậy, chuyên viên quản lý công tác thu mua vật tư sẽ quản lý 7 nhân viên, chuyên viên quản lý công tác tiêu thụ sản phẩm sẽ quản lý 20 nhân viên. Tổng cộng 27 nhân viên này ta sẽ đưa vào biên chế lao động trực tiếp chứ không phải là lao động quản lý. Trong số 27 người này, có 3 người đã tốt nghiệp đại học. Công ty nên tổ chức bồi dưỡng thêm để

bổ sung 3 người này vào biên chế của phòng. Biên chế của phòng trong tương lai như sau:

Chuyên viên chính - (Trưởng phòng)	1 người
Chuyên viên quản lý thu mua vật tư	1 người
Chuyên viên quản lý tiêu thụ sản phẩm	1 người
Thủ kho	5 người

Tổng cộng : 8 người

Trong công tác quản lý điều hành kỹ thuật- công nghệ -sản xuất và chất lượng sản phẩm, nên giảm bớt nhân viên quản lý để bộ máy gọn nhẹ hơn. Chuyên viên chính kiêm phó giám đốc phụ trách sản xuất sẽ chỉ đạo chung toàn bộ các vấn đề liên quan đến kỹ thuật sản xuất. Số lượng nhân viên KCS cũng nên giảm để phù hợp với quy mô sản xuất của Công ty. Biên chế mới:

- Chuyên viên chính: Quản lý công tác kỹ thuật - Công nghệ.	1 người
- Chuyên viên chính: Quản lý chất lượng sản phẩm	1 người
- Nhân viên quản lý kinh tế	1 người
- Nhân viên quản lý kỹ thuật	7 người
- Nhân viên KCS	4 người

Tổng cộng : 14 người

So với biên chế cũ, giảm được $20 - 14 = 6$ người.

Qua việc sắp xếp lại tổ chức nhân sự như trên, hầu hết các bộ phận sẽ hoạt động có hiệu quả hơn, tiết kiệm được hao phí thời gian lao động, giảm bớt chi phí gián tiếp. Ngoài việc bố trí sắp xếp lại cán bộ nhân viên quản lý, em thấy cần phải nâng cao chất lượng cán bộ nhân viên quản lý trong các bộ phận quản lý nói riêng và toàn Công ty nói chung.

Do cả 3 thành viên của Ban Giám đốc đều đồng thời là thành viên của Hội đồng quản trị, Chuyên viên quản lý công tác kế hoạch - sản xuất cũng là thành viên Hội đồng quản trị, Chuyên viên quản lý công tác thị trường kiêm Kiểm soát viên trưởng, nhân viên quản lý kinh tế của bộ phận điều hành kỹ thuật- công nghệ- sản xuất kiêm kiểm soát viên. Do tình trạng kiêm nhiệm trong bố trí lao động quản lý nên thực sự lao động quản lý còn lại sẽ là 47 người. Nếu tính cả nhân viên bảo vệ, lái xe, nhân viên tạp vụ thì biên chế lao động gián tiếp sẽ là 73 người. So với biên chế cũ giảm: $104 - 73 = 31$ người.

Cơ sở xây dựng biên chế lao động quản lý mới

STT	Bộ phận quản lý	Biên chế cũ	Biên chế mới
1	Hội đồng quản trị	5	5
2	Ban giám đốc	3	3
3	Ban kiểm soát	2	2
4	Công tác tổ chức cán bộ-hành chính	40	38
5	Công tác tài chính và hạch toán kinh doanh.	6	6
6	Công tác kinh doanh tiêu thụ sản phẩm	30	8
7	Công tác điều hành kỹ thuật - công nghệ	10	7
8	Công tác chất lượng sản phẩm (KCS)	8	4
	Cộng	104	73

2- Hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận.

Để nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác quản lý giữa các bộ phận quản lý thì quan hệ giữa chúng và các chức năng nhiệm vụ trong từng bộ phận phải luôn luôn được hoàn thiện. Muốn thực hiện được việc này phải tiến hành phân tích, đánh giá tình hình thực hiện các chức năng đã quy định, khối lượng công việc ở các bộ phận, cũng như mỗi lao động quản lý ; phát hiện ra khâu yếu trong việc phân bổ khối lượng

công tác, phân chia quyền hạn, trách nhiệm, phân định nhiệm vụ cho các bộ phận quản lý; tỷ lệ giữa cán bộ gián tiếp so với lao động trực tiếp. Trên cơ sở đó đánh giá sự hợp lý, đề ra các biện pháp nhằm hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ giữa các bộ phận quản lý.

Trong quá trình nghiên cứu chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận quản lý, em thấy các chức năng, nhiệm vụ đó tương đối hoàn chỉnh, chặt chẽ. Song em cũng mạnh dạn xin đưa ra một số kiến nghị, bổ sung thêm nhằm hoàn thiện hơn nữa chức năng, nhiệm vụ của một số bộ phận quản lý tiêu biểu.

a/ Ban giám đốc.

Giám đốc Công ty là người đại diện pháp nhân của Công ty trong mọi giao dịch, trực tiếp điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Giám đốc có các quyền hạn và nhiệm vụ sau:

- Điều hành và chịu trách nhiệm về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty theo Nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị, Nghị quyết của Đại hội cổ đông, Điều lệ Công ty và tuân thủ pháp luật.
- Bảo toàn và phát triển vốn, thực hiện phương án kinh doanh đã được Hội đồng quản trị phê duyệt và thông qua Đại hội cổ đông.
- Xây dựng và trình Hội đồng quản trị: kế hoạch dài hạn và kế hoạch hàng năm.
- Quyết định các biện pháp tuyên truyền quảng cáo, tiếp thị, các biện pháp khuyến khích mở rộng sản xuất.
- Đề nghị Hội đồng quản trị bổ nhiệm và miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật các chức danh: Phó Giám đốc, Kế toán trưởng.
- Quyết định, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng đối với cán bộ công nhân viên dưới quyền.

- Ký kết các hợp đồng kinh tế theo luật định.
- Báo cáo trước Hội đồng quản trị tình hình, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Có quyền phản đối những quyết định của Hội đồng quản trị nếu thấy trái Điều lệ và trái Nghị quyết của Đại hội cổ đông hoặc trái với Pháp luật. Đồng thời phải có trách nhiệm thông báo ngay cho các Kiểm soát viên.
- Giám đốc Công ty có thể uỷ nhiệm cho các Phó Giám đốc hoặc người khác thay mình giải quyết một số công việc của Công ty và chịu trách nhiệm trước pháp luật về sự uỷ quyền, uỷ nhiệm của mình.

Để hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ của mình, Giám đốc nên phụ trách chung và uỷ quyền cho các Phó Giám đốc Công ty điều hành theo từng lĩnh vực. Giữa hai Phó Giám đốc phải có mối liên hệ thường xuyên, chặt chẽ, tránh tình trạng có công việc mà không ai chỉ đạo hoặc có việc mà hai hay ba người cùng chỉ đạo. Từ đó mới tạo nên sự thống nhất cao.

Nhiệm vụ và quyền hạn của Phó Giám đốc:

- Chỉ đạo những lĩnh vực công việc cụ thể và tổ chức thực hiện những nhiệm vụ được Giám đốc Công ty giao và chịu trách nhiệm trước Giám đốc về kết quả công việc đó.
- Thay mặt Giám đốc và được sử dụng quyền hạn của Giám đốc để giải quyết các công việc được giao. Nhiệm vụ cụ thể của từng Phó Giám đốc được phân công theo khối lượng công việc thể hiện bằng văn bản, phù hợp với đặc điểm, yêu cầu đòi hỏi của hoạt động sản xuất kinh doanh và trình độ, năng lực, khả năng nhận hoàn thành công việc của từng người ở từng thời kỳ.

+ Theo dõi việc thực hiện nội dung, chương trình, chất lượng đào tạo các lớp đào tạo công nhân kỹ thuật.

+ Tổ chức tuyển sinh, kiểm tra dữ liệu của công nhân và thi nâng bậc kỹ thuật hàng năm. Phối hợp với bộ phận kỹ thuật - công nghệ - sản xuất chuẩn bị nội dung đề thi; giám sát đánh giá kết quả thi tốt nghiệp các lớp và thi nâng bậc của Công ty.

- Công tác thi đua tuyên truyền.

+ Hướng dẫn thực hiện phong trào thi đua trong toàn Công ty. Thường xuyên theo dõi tổng hợp việc thực hiện các phong trào thi đua của Công ty, làm thủ tục đề nghị các cơ quan chức năng khen thưởng các tập thể, cá nhân đạt danh hiệu thi đua.

+ Xây dựng quy chế khen thưởng của Công ty, tham gia xây dựng quy chế làm việc.

c/ Công tác tài chính và hạch toán kinh doanh.

- Lập và quản lý kế hoạch thu chi tài chính, đôn đốc chỉ đạo, hướng dẫn việc thực hiện.

- Quản lý các loại vốn, các quỹ tập trung của toàn Công ty. Tham gia lập phương án điều hoà vốn, các quỹ tập trung của toàn Công ty.

- Tổng hợp tình hình tài chính của Công ty và báo cáo lên trên theo quy định.

- Tham gia xây dựng và quản lý các mức giá cho Công ty.

d/ Công tác kinh doanh – tiêu thụ sản phẩm

Theo em, công tác tiêu thụ sản phẩm nên phát triển hệ thống đại lý tiêu thụ ở từng khu vực. Các đại lý sẽ được hưởng mức hoa hồng nhất định. Như vậy, số lượng nhân viên tiếp thị - tiêu thụ sản phẩm sẽ được giảm đáng kể. Và cũng qua đó, Công ty giảm được chi phí trung gian khi tiêu thụ sản phẩm đến người tiêu dùng.

e/ Công tác điều hành kỹ thuật - công nghệ - sản xuất

Xây dựng quy định về: Quản lý máy móc, thiết bị, quản lý bí mật công nghệ, nghiên cứu chế thử sản phẩm mới.

f/ Công tác quản lý chất lượng

Xây dựng quy định về quản lý chất lượng: nguyên vật liệu mua về cho sản xuất, thành phẩm nhập kho.

3 - Hoàn thiện cơ chế quản lý.

Cơ chế quản lý kinh tế là phương thức đấu tranh có kế hoạch trên cơ sở khách quan của sự phát triển bao gồm tổng thể các giải pháp, các hình thức, các thủ tục để thực hiện các yêu cầu của các quy luật khách quan ấy.

Qua phân tích ở trên, ta thấy Công ty chưa thực sự có cơ chế quản lý hợp lý bởi là một doanh nghiệp đang phát triển mạnh, địa bàn hoạt động ngày càng được mở rộng nên việc thực hiện quản lý đôi lúc chưa đi sát tình hình thực tế. Bên cạnh đó chưa phát huy được tính năng động, sáng tạo và có ý thức trách nhiệm của mỗi cán bộ công nhân viên.

Mặt khác với kiểu quản lý hiện nay đã buộc bộ máy lãnh đạo của Công ty phải đưa ra một lượng lớn các quyết định, điều đó dẫn đến chậm trễ khi ra quyết định. Do phải xử lý quá nhiều thông tin nên lãnh đạo Công ty thường ưu tiên các quyết định phụ, các giải pháp tạm thời, làm thiệt hại đến những quyết định quan trọng gắn liền với tương lai của Công ty.

Như vậy, để phát triển Công ty nên xác định rõ mục tiêu hoạt động cụ thể cho các tổ sản xuất (phê duyệt kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính, kế hoạch lao động tiền lương...) và giao cho các Phó giám đốc, tổ sản xuất thực hiện các mục tiêu đó. Công ty chỉ có trách nhiệm kiểm tra, giám sát, cung cấp các phương tiện thực hiện và xây dựng hành lang pháp lý để người lao động hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ được giao. Với cơ chế quản lý này, công việc hành chính về giấy tờ giảm mức tối đa, mọi năng lực của Công ty được giải phóng, quyết định đưa ra nhanh

chống hơn, rõ ràng hơn và tạo cho người lao động có trách nhiệm hơn trong công việc của mình.

4 - Nâng cao hiệu quả đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quản lý của Công ty.

Đây là một giải pháp cần thiết để phát triển Công ty Cổ phần Dệt 10-10 trong thời gian tới. Bởi vì, Công ty đang trên đà phát triển, có đủ kinh nghiệm liên doanh, liên kết với nhiều bạn hàng, đa dạng hoá sản phẩm sản xuất... nhưng không có đội ngũ cán bộ có trình độ tương ứng thì việc phát triển của Công ty cũng khó có thể thực hiện được. Điều cần thiết hiện nay là đề ra được nội dung, chương trình học tập, hình thức tổ chức đào tạo và đối tượng đào tạo phù hợp, có lợi nhất cho Công ty.

Bên cạnh công tác đào tạo cán bộ, Công ty cần chú trọng tới công tác tuyển dụng cán bộ công nhân viên. Hầu hết các cán bộ quản lý của công ty đều có thâm niên công tác trên 20 năm. Do đó việc tuyển dụng thêm nhân lực là điều tất yếu. Tuyển dụng thêm nhân lực không chỉ giúp cho Công ty có được đội ngũ cán bộ quản lý trẻ, có nhiệt huyết mà còn khắc phục được những nhược điểm hiện vẫn đang còn tồn tại ở Công ty. Nhược điểm trong cách bố trí nhân sự tại các phòng Đảm bảo chất lượng, Phòng Kỹ thuật cơ điện, Phòng Kế hoạch sản xuất như đã nêu ở phần trên. Bởi vì để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty đòi hỏi có sự đóng góp của từng cá nhân, nên những cán bộ được lựa chọn phải dựa theo tiêu chuẩn đức, tài mới có thể bảo đảm cho việc nâng cao phẩm chất, nâng cao chất lượng và hiệu quả của cán bộ. Khi tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ công nhân viên, Công ty cần chú trọng tới tài năng, tri thức, hứng thú, phẩm chất, tư cách, sức khoẻ.. của từng người để sắp xếp vào các vị trí tương ứng. Chỉ có như vậy mới có thể đạt tới sự phối hợp tối ưu giữa người với việc, mới thực sự làm cho người vào việc phù hợp, chức vụ xứng với năng lực, từng người làm hết khả năng của mình và mọi tài năng đều được tận dụng.

Để làm được điều đó, đòi hỏi đội ngũ cán bộ lãnh đạo cũng như các bộ phận tham mưu giúp việc phải là những người có đầy đủ năng lực và phẩm chất để có thể điều khiển hệ thống phát triển không ngừng. Trong khi điều hành sản xuất kinh doanh,

các cán bộ lãnh đạo - cụ thể là Giám đốc, Phó giám đốc và các chuyên viên chính, chuyên viên phải là những người có năng lực thực sự về kinh nghiệm tổ chức thực hiện các quyết định, định hướng của Hội đồng quản trị. Bên cạnh đó, các cán bộ cũng cần có đủ phẩm chất chính trị, giữ vững lập trường, quan điểm trong việc quản lý của mình, tránh tình trạng dao động trước những ý đồ không tốt của đối thủ, dẫn tới hậu quả khó lường trong kinh doanh.

Với đội ngũ cán bộ đầy đủ năng lực, phẩm chất, lại được bố trí đúng ngành nghề chuyên môn thì chắc chắn Công ty sẽ phát triển, đạt hiệu quả kinh doanh cao góp phần đáng kể vào sự nghiệp CNH- HĐH đất nước.

5 - Khuyến khích vật chất, tinh thần.

Khuyến khích bằng cả biện pháp kinh tế và mặt đời sống tinh thần.

Biện pháp kinh tế mà Công ty áp dụng chủ yếu là mở rộng kinh doanh, đa dạng hoá loại hình sản xuất kinh doanh để tạo việc làm cho cán bộ công nhân viên.

Bên cạnh đó Công ty nên áp dụng các đòn bẩy kinh tế làm cho các cá nhân và tập thể quan tâm và có trách nhiệm vật chất về kết quả của những quyết định đề ra. Hướng người lao động vào việc giải quyết các nhiệm vụ kinh tế kế hoạch một cách sáng tạo, không cần có sự tác động thường xuyên và trực tiếp về mặt hành chính của cấp trên.

Sau đây là một số biện pháp mà Công ty có thể áp dụng:

- Khuyến khích bằng vật chất đối với các đơn vị hoàn thành và vượt chỉ tiêu kế hoạch.
- Thưởng bằng vật chất đối với các đơn vị, cá nhân góp ý kiến hay về hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Công ty.
- Động viên khuyến khích bằng vật chất đối với các tập thể, cá nhân tích cực tìm kiếm nguồn hàng, có sáng kiến và biện pháp quản lý kinh tế có hiệu quả.
- Chăm lo đến đời sống tinh thần của người lao động, động viên và khuyến

khích tạo nguồn hứng khởi trong công việc. Đây là công tác hết sức quan trọng mà Công ty nên quan tâm, đặc biệt lao động quản lý là lao động trí óc, nếu trong khi làm việc, người cán bộ không thoải mái, thần kinh căng thẳng sẽ dẫn đến giảm hiệu quả lao động.

6 - Hoàn thiện công tác tổ chức phục vụ nơi làm việc cho lao động quản lý.

Như chúng ta đã biết hiệu quả làm việc phụ thuộc một phần vào điều kiện làm việc của lao động quản lý.

Để hạn chế tiếng ồn cho lao động quản lý, Công ty có thể sử dụng các vật liệu là khung nhôm, cửa kính, vừa cách ly tiếng ồn, vừa có điều kiện quan sát mọi hoạt động lại vừa tạo vẻ sang trọng.

Công tác tổ chức phục vụ nơi làm việc phải đảm bảo tốt các yêu cầu về ánh sáng, màu sắc, thẩm mỹ và các trang thiết bị vật chất cho nơi làm việc. Đối với các trang thiết bị làm việc như: bàn làm việc, tủ đựng hồ sơ, ghế ngồi...phải được bố trí hợp lý trong phòng, nếu không sẽ gây ảnh hưởng không tốt đến hiệu quả làm việc của lao động quản lý.

