

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

Đề tài:

**CƠ SỞ KHOA HỌC
TỔ CHỨC BỘ MÁY DOANH NGHIỆP**

Mã số: 99 – 98 – 132

Chủ nhiệm	: TS. Lương Minh Việt
Các thành viên	: GS.TS. Bùi Thế Vĩnh PGS.TS. Đinh Văn Tiến ThS. Lê Duy Thành
Các cộng tác viên	: ThS. Đào Thị Ái Thi CN. Nguyễn Thị Ngân CN. Nguyễn Hữu Thành

Hà Nội – 2004

5287

78/04/2005

LỜI NÓI ĐẦU

Trong cơ chế thị trường, doanh nghiệp là tế bào cơ bản tạo nên nền kinh tế mỗi nước và ngày càng có vị trí quan trọng trong sự nghiệp xây dựng, bảo vệ và phát triển đất nước. Đối với các doanh nghiệp Nhà nước ở các nước XHCN với vai trò là một trong các công cụ quản lý quan trọng của nhà nước, thì vị trí của các doanh nghiệp nhà nước lại càng hết sức quan trọng. Nói một cách hình tượng, doanh nghiệp giống như một cỗ máy tạo ra sự giàu có, cỗ máy đó nhận các đầu vào rồi biến "chúng" thành các đầu ra. Để "chế biến" có hiệu quả, cỗ máy phải thật tốt. Nói một cách khác, cỗ máy đó phải thật hoàn chỉnh. Do đó, việc xây dựng bộ máy ở các doanh nghiệp nói chung, các doanh nghiệp nhà nước nước ta nói riêng có một ý nghĩa vô cùng to lớn. Đây là một vấn đề có ý nghĩa thiết thực và thời sự cả về lý luận và thực tiễn.

Đối với người giám đốc doanh nghiệp, khi nhận được trách nhiệm thì việc quan tâm đầu tiên là phải xem xét bộ máy doanh nghiệp hiện có (bao gồm cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, con người, cơ chế vận hành...) liệu còn có phù hợp không, phân tích nguy cơ, mặt yếu, từ đó suy nghĩ, thiết kế lại để kiện toàn một khâu, một số khâu nào đó để có bộ máy của doanh nghiệp để điều hành, đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ. Đương nhiên để tránh gây xáo trộn lớn có thể làm ngưng trệ hoạt động hay phát sinh vấn đề nội bộ (do đụng chạm tới lợi ích của người trong cuộc), người giám đốc bao giờ cũng phải cân nhắc thận trọng và tiến hành từng bước vững chắc; song cũng phải trả giá cao về lâu dài nếu coi nhẹ, do dự và chậm trễ trong vấn đề xây dựng tổ chức bộ máy doanh nghiệp.

Có rất nhiều cách hiểu khác nhau về hành chính (nghĩa rộng, hẹp; theo quan điểm ban quyền phân lập; từ mối quan hệ hành chính và chính trị; ...). Ban đầu hành chính và quản lý cùng có ý nghĩa là chăm lo công việc, chịu trách nhiệm về công việc...về sau người ta phân biệt ra 2 khái niệm riêng. Theo cuốn "Hành chính học đại cương", thì Quản lý được hiểu là "Tiến trình hoạt động hoặc giám sát việc thực thi nhiệm vụ để đảm bảo các hoạt động trong tổ chức được thực hiện theo hướng mục tiêu đã đề ra của tổ chức, đặc biệt là nhiệm vụ tạo ra và duy trì các điều kiện để thực hiện tốt mục tiêu thông qua việc kết hợp những nỗ lực của các nhóm khác nhau trong tổ chức, cũng là 1 nhóm người trong tổ chức liên quan đến việc quản lý tổ chức đó". "Hành chính chỉ là quyền hành pháp trong hành động".

Với một doanh nghiệp mới thành lập, người giám đốc được rộng đường hơn trong việc xây dựng bộ máy theo mô hình tối ưu. Xây dựng bộ máy doanh nghiệp ở các doanh nghiệp nhà nước không thể tùy tiện, đơn thuần dựa trên kinh nghiệm bản thân hay rập khuôn mô hình của doanh nghiệp khác. Thiết kế và vận hành tổ chức bộ máy ở các doanh nghiệp phải có những căn cứ khoa học cơ bản, chủ yếu cần tuân thủ với sự vận dụng linh hoạt, thích ứng

với từng tình huống, hoàn cảnh cụ thể. Từ những căn cứ khoa học cơ bản, những kinh nghiệm được đúc kết từ thực tiễn của những nhà quản lý giỏi, những nguyên tắc và phương pháp cụ thể cùng với sự soi sáng của nhiều bộ môn khoa học khác, chúng ta xây dựng được những căn cứ khoa học cơ bản trong việc tổ chức bộ máy ở các doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay.

Việc nghiên cứu thiết kế bộ máy ở các doanh nghiệp nhà nước ta cũng đã có không ít công trình, tài liệu, sách vở đề cập nhưng tính hệ thống chưa cao, đặc biệt trong điều kiện hội nhập và toàn cầu hoá hiện nay.

Đề tài nghiên cứu "**Cơ sở khoa học tổ chức bộ máy doanh nghiệp**" mã số 99.98.132 hy vọng góp một phần vào việc làm rõ các luận cứ khoa học của việc xây dựng bộ máy ở các doanh nghiệp nước ta hiện nay.

Đề tài ngoài phần mở đầu, kết luận được chia thành 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở khoa học của việc xây dựng bộ máy doanh nghiệp.
- Chương 2: Thực trạng bộ máy ở các doanh nghiệp .
- Chương 3: Những kiến nghị để xây dựng bộ máy các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA VIỆC XÂY DỰNG BỘ MÁY DOANH NGHIỆP

1.1- TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

1.1.1- Kinh doanh

Theo luật doanh nghiệp, kinh doanh là việc thực hiện một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lợi [1, 8].

Quan niệm trên cũng tương đồng với cách hiểu của nhiều nước khác trên thế giới, trong đó cơ bản là quy mô của doanh nghiệp có thể khác. Chẳng hạn ở Pháp một người tham gia kinh doanh, có đóng thuế cho nhà nước thì cũng được gọi là doanh nghiệp. Về thực chất, các quốc gia đều hiểu: "Kinh doanh là cách sinh lời ở trên thị trường"

Kinh doanh phải thực hiện trong một môi trường và phải do một chủ thể đảm nhận.

Môi trường kinh doanh trong thế giới ngày nay là môi trường kinh doanh trong điều kiện cạnh tranh, hội nhập toàn cầu với những quy luật vốn có của nó; đó là nền kinh tế thị trường với các đặc điểm chủ yếu là:

- Các quan hệ kinh tế đều bị thương mại hoá,
- Khách hàng đóng vai trò quan trọng,
- Doanh nghiệp giữ vị trí trọng yếu,
- Phân phối theo lao động:

- 1) làm theo năng lực, hưởng theo kết quả,
- 2) Có cạnh tranh, có đào thải,
- 3) Có chênh lệch giàu nghèo,

- Các doanh nghiệp xuyên quốc gia tham dự ngày càng lớn vào hoạt động điều hành của nhà nước.

1.1.2- Doanh nghiệp

Theo điều 3 của luật doanh nghiệp: Doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo qui định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh. Nói một cách khác, doanh nghiệp là một chủ thể tham gia kinh doanh ở trên thị trường, tự chịu trách nhiệm trước pháp luật về các kết quả hoạt động của mình.

Doanh nghiệp được phân loại theo những tiêu chí khác nhau: theo hình thức sở hữu, theo qui mô về vốn, lao động, doanh thu; theo ngành kinh doanh; theo hình thức tổ chức kinh doanh và quản lý; theo phạm vi, tính chất hạch toán quản lý; theo nguồn vốn đầu tư nước ngoài; theo sự liên doanh giữa nhà nước với chủ tư bản tư nhân trong và ngoài nước v.v...

- Theo hình thức sở hữu, doanh nghiệp được chia thành:
 - + Doanh nghiệp nhà nước;
 - + Doanh nghiệp tập thể;
 - + Doanh nghiệp sở hữu hỗn hợp;
 - + Doanh nghiệp tư nhân;
 - + Doanh nghiệp là Hợp tác xã;
 - + Doanh nghiệp hợp danh.
- Tiêu chí phân loại theo qui mô:
 - + Doanh nghiệp lớn;
 - + Doanh nghiệp vừa;
 - + Doanh nghiệp nhỏ.
- Theo ngành kinh doanh, doanh nghiệp phân thành:
 - + Doanh nghiệp sản xuất (công, nông, lâm, ngư,...);
 - + Doanh nghiệp thương mại (nội thương, ngoại thương);
 - + Doanh nghiệp xây dựng cơ bản;
 - + Doanh nghiệp dịch vụ (trong, ngoài nước).
- Theo hình thức tổ chức kinh doanh và quản lý, doanh nghiệp được chia thành:
 - + Xí nghiệp, liên hiệp xí nghiệp;
 - + Công ty, Tổng công ty (90 - 91), tập đoàn; công ty mẹ, công ty con;
 - + Doanh nghiệp có hội đồng quản trị hoặc không;
 - + Doanh nghiệp là hợp tác xã;
 - + Doanh nghiệp là hộ kinh doanh.
- Theo phạm vi, tính chất hạch toán kinh tế, doanh nghiệp được chia thành:
 - + Doanh nghiệp hạch toán kinh tế độc lập;
 - + Doanh nghiệp hạch toán kinh tế phụ thuộc (nội bộ, báo sổ);
- Theo nguồn vốn đầu tư từ nước ngoài, doanh nghiệp được chia thành:
 - + Doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài;
 - + Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài < 100% tổng vốn đầu tư.

1.1.2.1- Đặc điểm các loại hình doanh nghiệp

- Doanh nghiệp nhà nước: do nhà nước đầu tư vốn, thành lập, quản lý; có tư cách pháp nhân; sử dụng tài sản do nhà nước giao; tự chủ về tài chính, hạch toán kinh tế, bình đẳng trước pháp luật.

Doanh nghiệp nhà nước có thể là Tổng công ty, doanh nghiệp độc lập, doanh nghiệp thành viên; doanh nghiệp nhà nước có hai hình thức hoạt động: thứ nhất, doanh nghiệp hoạt động kinh doanh với mục tiêu là tìm kiếm lợi nhuận, hoạt động theo chế độ trách nhiệm (tài chính) hữu hạn và loại hình doanh nghiệp hoạt động công ích sản xuất theo chính sách (đặt hàng) của nhà nước, có thể được bù lỗ (tài chính). Doanh mới mới thử nghiệm là Công ty mẹ – Công ty con.

- Doanh nghiệp là công ty cổ phần: vốn điều lệ được chia làm nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần. Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp. Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác trừ trường hợp cổ đông sở hữu cổ phần ưu đãi biểu quyết và trong 3 năm đầu, kể từ ngày công ty được cấp giấy chứng nhận kinh doanh. Các cổ đông sáng lập phải cùng nhau nắm giữ ít nhất 20% số cổ phần phổ thông được chào bán. Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng cổ đông tối thiểu là 3 và không hạn chế số lượng tối đa. Công ty cổ phần có quyền phát hành chứng khoán ra công chúng theo quy định của pháp luật về chứng khoán. Công ty cổ phần có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận kinh doanh.

- Doanh nghiệp là công ty trách nhiệm hữu hạn, trong đó: thành viên chịu trách nhiệm về những khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã cam kết đóng góp vào doanh nghiệp. Phần vốn góp của thành viên chỉ được luân chuyển một phần hoặc toàn bộ số vốn góp của mình cho người khác với điều kiện:

+ Một là phải chào bán phần vốn đó cho tất cả các thành viên còn lại theo tỷ lệ tương ứng với phần vốn góp của họ trong công ty với cùng điều kiện.

+ Hai là chỉ được chuyển nhượng cho người khác không phải là thành viên nếu các thành viên còn lại trong công ty không mua hoặc mua không hết.

Thành viên có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng thành viên tối đa là 50 người. Công ty trách nhiệm hữu hạn không được quyền phát hành cổ phiếu. Nó có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

- Doanh nghiệp là công ty hợp danh, trong đó: phải có ít nhất 2 thành viên hợp danh; ngoài các thành viên hợp danh có thể có thành viên góp vốn. Thành viên hợp danh phải là cá nhân, có trình độ chuyên môn và uy tín nghề

ng nghiệp, phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty. Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty. Công ty hợp danh không được phát hành bất kỳ chứng khoán nào.

- Doanh nghiệp tư nhân là doanh nghiệp do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp tư nhân có quyền cho thuê doanh nghiệp, bán doanh nghiệp, tạm ngừng hoạt động theo Luật Doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp là hợp tác xã: là một doanh nghiệp có tư cách pháp nhân, có sở hữu tài sản riêng, được lãnh đạo bởi hội đồng thành viên là hội đồng quản trị. Mục tiêu của hợp tác xã không phải tìm kiếm lợi nhuận mà là cung ứng các dịch vụ cho các thành viên. Quyền biểu quyết tại Đại hội đồng xã viên theo nguyên tắc mỗi người một lá phiếu.

- Doanh nghiệp tập thể do các đoàn thể bỏ vốn ra để sản xuất kinh doanh, nhằm giải quyết việc làm cho số người dôi dư trong các cơ quan đoàn thể.

1.1.2.2- Doanh nghiệp nhà nước xét theo loại hình quy mô.

- Với tên đề tài: “Cơ sở khoa học tổ chức bộ máy doanh nghiệp”, chúng tôi giới hạn đề tài này ở loại hình doanh nghiệp nhà nước. Nên ở đây, chúng tôi chỉ nghiên cứu và trình bày vào những vấn đề thuộc doanh nghiệp nhà nước.

- Doanh nghiệp nhà nước theo quy mô. Việc đưa ra khái niệm chuẩn xác về doanh nghiệp lớn, vừa, nhỏ có ý nghĩa lớn lao để xác định đúng đối tượng, từ đó thiết kế bộ máy hành chính của nó. Tuy nhiên, không có tiêu thức thống nhất để phân loại doanh nghiệp cho tất cả các nước vì điều kiện kinh tế xã hội mỗi nước khác nhau, ngay trong một nước sự phân loại cũng khác nhau tùy theo từng thời kỳ, từng ngành nghề, từng vùng lãnh thổ. Ở đây, chúng ta xem xét hai tiêu chí để phân loại doanh nghiệp nhà nước. Đó là tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng.

- + Những tiêu chí định tính: Do các đặc điểm cơ bản của các doanh nghiệp nhà nước như chuyên môn hoá, số đầu mối quản lý, mức độ phức tạp của quản lý..., những tiêu chí này có ưu thế phản ánh đúng bản chất của vấn đề nhưng thường khó xác định trên thực tế. Vậy nên nó chỉ được dùng để tham khảo, cơ sở kiểm chứng mà ít được sử dụng để phân loại trong thực tế.

Bảng 1: Tiêu chí phân loại doanh nghiệp ở các nước APEC

STT	Nước	Tiêu chí phân loại	Ghi chú
1.	Australia	Số lao động;	
2.	Canada	Số lao động; Doanh thu;	
3.	Hồng Kông	Số lao động;	
4.	Indônêxia	Số lao động; Doanh thu; Tổng giá trị tài sản;	
5.	Nhật Bản	Số lao động; Vốn đầu tư;	
6.	Malaixia	Số lao động; Tỷ lệ vốn góp;	
7.	Philippin	Số lao động; Doanh thu; Tổng giá trị tài sản;	
8.	Singapo	Số lao động; Tổng giá trị tài sản;	
9.	Mêhicô	Số lao động;	
10.	Đài Loan	Số lao động; Doanh thu; Tổng giá trị tài sản;	
11.	Thái Lan	Số lao động; Vốn đầu tư;	
12.	Mỹ	Số lao động;	

Nguồn: Ban thương mại và đầu tư - Tiểu ban kinh doanh vừa và nhỏ của các nước APEC - 1995

+ Những tiêu chí định lượng: Có thể sử dụng các tiêu chí là số lao động, giá trị tài sản hay vốn; doanh thu, lợi nhuận trong đó được tính là:

* Số lao động có thể là lao động trung bình trong danh sách, lao động thường xuyên, lao động thực tế.

* Tài sản hoặc vốn có thể dùng tổng giá trị tài sản, tài sản cố định, giá trị tài sản còn lại.

* Doanh thu có thể là tổng doanh thu/năm, tổng giá trị gia tăng/năm.

- Các yếu tố tác động đến phân loại doanh nghiệp nhà nước. Sự phân loại doanh nghiệp nhà nước theo quy mô lớn, vừa, nhỏ mang tính tương đối phụ thuộc vào những yếu tố sau:

+ Trình độ phát triển kinh tế của mỗi nước: Trình độ phát triển ngày càng cao thì trị số các tiêu chí càng tăng lên. Ở các nước có trình độ phát triển kinh tế thấp, thì chỉ số người lao động, vốn để phân loại doanh nghiệp nhà nước thấp hơn so với các nước phát triển.

Ví dụ: Ở Nhật Bản, doanh nghiệp có 300 lao động và 1 triệu đô la tiền vốn là doanh nghiệp thuộc loại hình doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ. Còn doanh nghiệp có quy mô như vậy ở nước ta là doanh nghiệp lớn.

+ Tính chất ngành nghề: Do đặc điểm của từng ngành nghề, có ngành sử dụng nhiều lao động (dệt, may), có ngành sử dụng nhiều vốn nhưng ít lao động (hoá chất, điện). Do vậy cần tính đến tính chất này để có sự so sánh đối chứng trong sự phân loại doanh nghiệp nhà nước.

+ Vùng lãnh thổ: do trình độ phát triển giữa các vùng khác nhau nên số lượng và quy mô doanh nghiệp cũng khác nhau. Ví dụ: một doanh nghiệp ở thành phố coi là nhỏ, nhưng ở miền núi, nông thôn lại coi là vừa, hay lớn.

+ Tính lịch sử: một doanh nghiệp trước đây được coi là lớn, nhưng với quy mô như vậy hiện tại hay trong tương lai lại được coi là nhỏ.

Ví dụ: Năm 1967, doanh nghiệp trong ngành công nghiệp của Đài Loan một doanh nghiệp có quy mô dưới 130.000 USD tương đương 5 triệu đô la Đài Loan được coi là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đến năm 1989, tiêu chí này đã nâng lên 1,4 triệu USD, tương đương 40 triệu đô la Đài Loan.

- Doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam đã được phân loại.

+ Trước đây, ở nước ta khái niệm doanh nghiệp vừa và nhỏ đã được sử dụng để phân loại doanh nghiệp nhà nước với mục đích cấp phát trong cơ chế bao cấp và định mức lương cho giám đốc doanh nghiệp. Dựa vào tiêu thức phân loại chủ yếu là lao động biên chế và theo phân cấp trung ương - địa phương, ta sẽ có doanh nghiệp loại 1, doanh nghiệp loại 2 và doanh nghiệp loại 3.

Từ năm 1993, sự phân loại doanh nghiệp ở Việt Nam dựa trên hai nhóm yếu tố là độ phức tạp của quản lý và hiệu quả sản xuất kinh doanh, mà cụ thể là các tiêu chí: vốn sản xuất kinh doanh, trình độ công nghệ, phạm vi hoạt động, số lượng lao động, thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước, lợi nhuận thực hiện, doanh thu và tỷ suất lợi nhuận/vốn. Chúng ta có 5 hạng doanh nghiệp nhà nước: Hạng đặc biệt, hạng 1, hạng 2, hạng 3, hạng 4.

Ở Đồng Nai, những doanh nghiệp có doanh thu dưới 100 tỷ đồng/năm là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Còn tại thành phố Hồ Chí Minh, những doanh nghiệp có vốn pháp định trên 1 tỷ đồng, trên 100 lao động, doanh thu hàng năm trên 10 tỷ đồng là doanh nghiệp vừa, dưới giới hạn đó là doanh nghiệp nhỏ.

Ngân hàng Công thương Việt Nam, coi doanh nghiệp vừa và nhỏ là doanh nghiệp có dưới 500 lao động, giá trị tài sản cố định dưới 10 tỷ đồng, số dư vốn lưu động dưới 8 tỷ đồng, doanh thu hàng tháng dưới 20 tỷ đồng... (xem phụ lục số 2, 3).

Vậy có thể khái quát lại, các tiêu chí phân loại doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam được sử dụng bao gồm: lao động, giá trị tài sản cố định, vốn sản xuất, vốn pháp định, số dư vốn lưu động, doanh thu - trong đó vốn sản xuất, doanh thu, lao động được sử dụng phổ biến nhất. Tuy vậy, trị số các tiêu chí hiện nay chưa thống nhất, mang tính ước lệ, chưa được luận giải và kiểm chứng một cách đầy đủ.

1.1.2.3- Doanh nghiệp nhà nước xét theo tính chất phục vụ

Theo tính chất phục vụ, các doanh nghiệp nhà nước được phân thành hai loại:

1.1.2.3.1- Doanh nghiệp hoạt động kinh doanh.

Lấy lợi nhuận làm mục tiêu hàng đầu trong hoạt động. Doanh nghiệp này được chuyển nhượng, cho thuê, thế chấp, cầm cố tài sản của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp được tự chủ về: Tổ chức bộ máy quản lý, đổi mới công nghệ, đặt chi nhánh, đặt văn phòng đại diện, tham gia tổng công ty nhà nước, dự định kế hoạch sản xuất sản phẩm chủ yếu, kinh doanh ngành nghề bổ sung, tự lựa chọn thị trường kể cả xuất nhập khẩu, tự quyết định giá cả mua bán, có quyền đầu tư liên doanh, liên kết, góp vốn cổ phần, xây dựng áp dụng các định mức, tự tuyển chọn, thuê mướn, sử dụng, đào tạo lao động tự trả lương, thưởng theo luật lao động. Về quyền tự chủ tài chính, doanh nghiệp có quyền sử dụng vốn và các quỹ của doanh nghiệp cho các nhu cầu kinh doanh khác theo nguyên tắc bảo toàn và có hoàn trả. Doanh nghiệp tự huy động vốn, phát hành trái phiếu, được sử dụng quỹ khấu hao cơ bản, được lập quỹ đầu tư phát triển và các quỹ khác theo luật định. Doanh nghiệp tự phân chia lợi nhuận còn lại, được hưởng chế độ ưu đãi đầu tư, tái đầu tư. Doanh nghiệp nhà nước hoạt động sản xuất kinh doanh phải làm nghĩa vụ tài chính: Nộp thuế, nộp các khoản ngân sách nhà nước theo luật định.

1.1.2.3.2- Doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích.

Mục tiêu hoạt động là phục vụ, dịch vụ và không vì mục tiêu lợi nhuận.

Doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích được tự chủ sản xuất, về tổ chức bộ máy quản lý, đổi mới công nghệ, đặt chi nhánh, văn phòng đại diện, tham gia tổng công ty nhà nước, xây dựng áp dụng các định mức, thuê mướn sử dụng, tuyển chọn, đào tạo lao động, trả lương thưởng theo luật lao động, kế hoạch sản xuất sản phẩm chủ yếu do Nhà nước giao kế hoạch, không được quyền tự quyết giá mua, bán sản phẩm mà phải được Nhà nước duyệt giá.

Về mặt tài chính, doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích được Nhà nước cấp phát vốn, kinh phí hoạt động theo dự toán, không phải nộp thuế

nhưng vẫn phải nộp ngân sách, không được quyền huy động vốn và phát hành trái phiếu. Doanh nghiệp loại này được phép sử dụng những khấu hao, được lập quỹ đầu tư phát triển và các quỹ khác theo luật định.

1.1.3- Quản lý doanh nghiệp

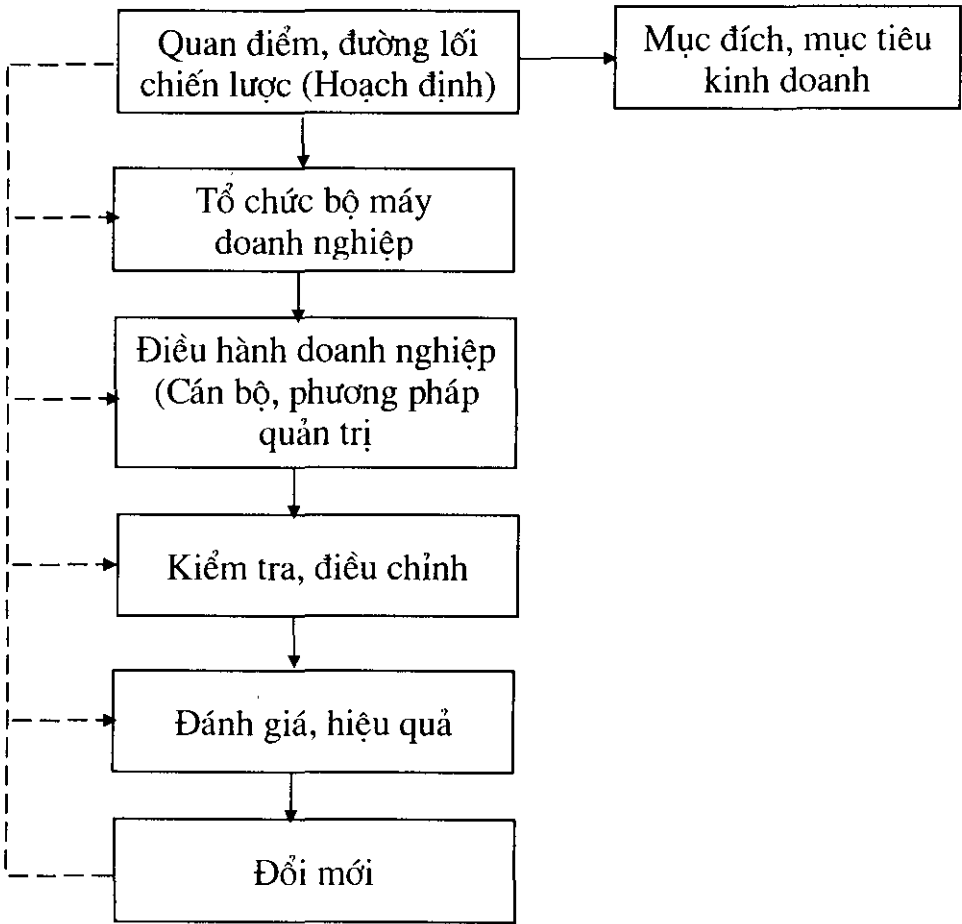
Là sự tác động của chủ doanh nghiệp thông qua bộ máy hành chính lên các đối tượng và khách thể quản trị để sử dụng một cách tốt nhất các nguồn lực khác, các cơ hội và các mối quan hệ có thể vì mục đích và mục tiêu đã định của doanh nghiệp.

1.1.4- Các bước của quá trình quản lý doanh nghiệp

1.1.4.1- Theo giai đoạn tác động quản lý

Để tiến hành các hoạt động kinh doanh, chủ doanh nghiệp phải thông qua bộ máy quản trị của mình để thực hiện các bước quản lý - mà tương ứng với nó là các chức năng quản lý theo giai đoạn của doanh nghiệp.

Sơ đồ 1 - Các bước tiến hành việc quản lý doanh nghiệp



1.1.1.4.1- Hoạch định.

Đây là chức năng quan trọng nhất trong các chức năng quản lý, bởi vì nó gắn liền với sự lựa chọn chương trình và hành động trong tương lai của doanh nghiệp. Từ chức năng hoạch định, các chức năng còn lại tiếp tục để triển khai. Hoạch định là phương pháp tiếp cận hợp lý để đạt tới mục tiêu định trước. Nó không tách khỏi môi trường khi hoạch định, nghiên cứu môi trường tốt thì hoạch định mới tốt, các quyết định mới chính xác. Trong chức năng hoạch định, có một số nhiệm vụ cụ thể là hoạch định, định hướng, dự đoán các biến động, ổn định tổ chức và sản xuất.

- Hoạch định là quá trình dự đoán, phân tích nhằm vạch ra các định hướng và lường trước các khả năng biến động của môi trường, để thực hiện chuỗi các mục tiêu trung hạn mà doanh nghiệp hướng tới. Người lãnh đạo doanh nghiệp phải trả lời được các câu hỏi: tại sao phải làm cách đó? cách đó được thực hiện trong điều kiện nào? cần phải có những gì để thực hiện được bằng cách đó?

- Định hướng là một quá trình xác định nhiệm vụ, những mục tiêu, các phương pháp tốt nhất để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ đó. Người lãnh đạo phải đáp ứng được các câu hỏi là Quyết định trước xem là phải làm gì? làm như thế nào? làm khi nào? ai là người thực hiện? Bởi thực chất của định hướng là nhằm hoàn thành những mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp đã đặt ra trong quá trình phát triển doanh nghiệp. Nghĩa là phải có chiến lược, chương trình sản xuất kinh doanh và các kế hoạch.

- Dự đoán các biến động là việc phân tích mối tương tác giữa khả năng biến động của các nhân tố ngoài môi trường doanh nghiệp. Người lãnh đạo phải đưa ra tất cả các khả năng hành động của doanh nghiệp từ mức thấp nhất đến mức cao nhất.

- Ổn định là điều kiện tiên quyết để công tác hoạch định thu được kết quả. Ổn định trong doanh nghiệp bao gồm:

- + Ổn định quan điểm, chủ trương phát triển sẽ không gây ra sự ngờ vực của mọi người trong doanh nghiệp;

- + Ổn định mục đích, mục tiêu phát triển không làm cho các nguồn lực của doanh nghiệp bị phân tán;

- + Ổn định cơ cấu tổ chức không gây lên sự lãng phí về nguồn lực, làm cho mọi người yêu tâm hoạt động.

1.1.4.1.2-Tổ chức:

Như chúng ta đã biết, nhiều người cùng làm việc với nhau trong doanh nghiệp để đạt được mục đích nào đó cần phải có sự phân công nhất định,

giống như các vai diễn trong một vở kịch - Tức là mỗi người có một mục đích, mục tiêu cụ thể mà các mục tiêu, mục đích cụ thể lại phải ăn khớp với mục tiêu, mục đích của doanh nghiệp. Chính điều đó nảy sinh ra chức năng tổ chức.

- Chức năng tổ chức là chức năng hình thành cơ cấu tổ chức quản lý cùng các mối liên hệ giữa chúng.

- Cơ cấu tổ chức quản lý là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau có mối quan hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, có trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, khâu khác nhau nhằm đảm bảo chức năng quản lý và phục vụ mục đích chung xác định của doanh nghiệp.

- Yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị phải đảm bảo: tính tối ưu, tính linh hoạt, tính tin cậy, tính kinh tế, tính bí mật.

- Những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản lý:

- + Thứ nhất: nhóm các nhân tố thuộc đối tượng quản lý;

- + Thứ hai: nhóm những nhân tố thuộc lĩnh vực quản lý.

- Những nguyên tắc tổ chức quản lý là cơ cấu tổ chức quản lý gắn với phương hướng, mục đích của doanh nghiệp; chuyên môn hoá và cân đối; linh hoạt và thích nghi với môi trường; hiệu lực và hiệu quả.

- Các kiểu cơ cấu tổ chức và quản lý là cơ cấu tổ chức trực tuyến (mỗi người chỉ có một chỉ huy trực tiếp); cơ cấu tổ chức chức năng (quyền lực ở người có chuyên môn); cơ cấu hỗn hợp; cơ cấu chính thức và không chính thức.

1.1.4.1.3- Điều hành.

Là việc điều khiển cơ cấu tổ chức quản lý để thực hiện chức năng hoạch định. Người thực hiện việc điều hành doanh nghiệp phải thực sự nắm quyền lực quản lý, có các tri thức và các kỹ năng lãnh đạo tốt.

- Quyền lực quản lý là mức độ phạm vi khống chế và chi phối cho phép của cán bộ quản lý và lãnh đạo đối với con người, các phạm vi nhất định trong doanh nghiệp.

- Điều khiển doanh nghiệp là quá trình sử dụng quyền lực quản lý của mình để tác động lên hành vi của các con người trong doanh nghiệp có chủ đích để họ tự nguyện phấn đấu đạt mục tiêu đề ra của doanh nghiệp, của đơn vị, của tổ nhóm.

- Ủy quyền là việc người lãnh đạo cấp trên cho phép cán bộ quản lý dưới quyền ra quyết định về những vấn đề thuộc quyền hạn của mình trong quá trình điều hành doanh nghiệp đó.

1.1.4.1.4- Kiểm tra.

Là hoạt động nhằm phát hiện những sai sót, các ách tắc của tổ chức trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Để có giải pháp xử lý, đồng thời tìm kiếm các cơ hội, các nguồn lực có thể khai thác để tận dụng, thúc đẩy doanh nghiệp sớm đạt được mục đích, mục tiêu dự định. Để hoàn thành chức năng điều hành, người lãnh đạo doanh nghiệp cần thiết và phải thực hiện tốt kiểm tra của quản lý.

- Các nguyên tắc của kiểm tra là phải chính xác, khách quan: phải có sự chuẩn mực và tiêu chí; phải công khai và tôn trọng người bị kiểm tra; có độ đa dạng hợp lý, có tính kinh tế; phải có trọng tâm, trọng điểm.

- Nội dung của kiểm tra: kiểm tra qui chế của doanh nghiệp; kiểm tra nghĩa vụ được phân công của các tổ nhóm, cá nhân, đơn vị trong doanh nghiệp; kiểm tra đường lối, mục đích của doanh nghiệp; kiểm tra kết quả hoạt động tổng hợp của doanh nghiệp và từng lĩnh vực; kiểm tra các điển hình của doanh nghiệp.

- Hình thức của kiểm tra là tự kiểm tra; kiểm tra nghiệp vụ; kiểm tra của lãnh đạo; kiểm tra qua các ý kiến đánh giá của các cơ quan cấp trên, của khách hàng.

1.1.4.1.5- Đánh giá.

Là việc xem xét, so sánh và điều chỉnh các hoạt động của doanh nghiệp, để kịp thời thay đổi nếu chúng xa rời mục tiêu, môi trường đã thay đổi hoặc con người, doanh nghiệp đã phát triển. Trong doanh nghiệp thông thường đánh giá về con người và chiến lược sản xuất kinh doanh.

- Đánh giá con người: Mục đích của việc đánh giá cán bộ là để nâng cao hiệu quả công tác của người này và của doanh nghiệp. Có thể đề bạt, giáng cấp, đưa đi đào tạo, hay bố trí thêm người giúp họ.

- + Nguyên tắc đánh giá là phải chính xác, khách quan, tôn trọng nhân cách của người được đánh giá.

- + Căn cứ đánh giá cán bộ trong doanh nghiệp.

- * Kết quả làm việc của cán bộ so sánh với chi phí, tiềm năng, thời gian đã bỏ ra.

- * Phẩm chất, uy tín.

- * Tập thể dưới quyền của họ về:

- * Kết quả, năng suất của tập thể;

* Sự chuyển chuyển cán bộ, nhân viên của tập thể như số đến, số đi, nguyên nhân của việc đi, đến đó;

* Các khuyết tật và mâu thuẫn nảy ra trong tập thể.

- Đánh giá về chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- + Xem xét lại các đối thủ cạnh tranh;

- + Xem xét những yếu tố bên trong, bên ngoài có thể cản trở doanh nghiệp đạt mục tiêu dài hạn và mục tiêu hàng năm;

- + Đánh giá một số chỉ tiêu cụ thể so sánh với kế hoạch chiến lược về: lãi đầu tư, lãi cổ phần, thị phần, nợ cổ phần, mức tăng trưởng doanh số bán, tài sản...

1.1.4.1.6- Cải cách doanh nghiệp hay đổi mới doanh nghiệp.

Không một doanh nghiệp nào tồn tại như một hòn đảo, không doanh nghiệp nào thoát khỏi sự thay đổi. Thực hiện các cải cách hay đổi mới là cần thiết để doanh nghiệp vươn tới đạt những mục tiêu. Chúng ta biết rằng môi trường đang trở nên năng động và phức tạp. Chúng ta đe dọa các doanh nghiệp với cú sốc tương lai xảy ra khi mà tính chất, tốc độ của sự thay đổi với khả năng, chức năng của doanh nghiệp. Cho nên, doanh nghiệp phải điều chỉnh chiến lược, đổi mới về tổ chức, quản lý quá trình sản xuất kinh doanh. Những hoạt động đổi mới sẽ đưa doanh nghiệp tới vị trí tốt hơn để vận dụng hết các điểm mạnh bên trong, lợi dụng được những cơ hội bên ngoài để tránh, giảm bớt, xoa dịu những đe dọa từ bên ngoài và cải tiến những điểm yếu kém bên trong. Những hoạt động cải cách phải có một thời gian xác đáng và một nhịp độ điều chỉnh phù hợp.

Muốn đổi mới từng bước, ta không thể bỏ qua chức năng kiểm tra được, vì kiểm tra phát hiện ra những vấn đề ách tắc, trì trệ của doanh nghiệp, mà phải đổi mới, nhằm khơi thông môi trường đối nội và đối ngoại. Đổi mới để sử dụng các tiềm năng chưa được khai thác trong doanh nghiệp, nắm chắc các thời cơ có lợi để thúc đẩy các doanh nghiệp lên bước phát triển, giữ gìn lòng tin của mọi người trong doanh nghiệp. Đổi mới tránh vội vã, nôn nóng, tránh tùy tiện thiếu tổ chức; phải xét kỹ đến các hậu quả trong quá trình đổi mới.

Đổi mới các hoạt động sản xuất kinh doanh là quá trình biến đổi các hoạt động sản xuất kinh doanh để cứu vãn sự đổ vỡ của doanh nghiệp hoặc đưa doanh nghiệp sang một bước phát triển cao hơn về chất, bao gồm các nội dung: phân tích kinh tế, chống lại các rủi ro trong sản xuất kinh doanh, đổi mới doanh nghiệp và hiệu quả của quản trị kinh doanh. Trong 6 bước thực hiện việc quản lý nói trên, một bước có ý nghĩa hết sức quan trọng là việc hình thành cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp thông qua bộ máy quản lý và thể chế

hành chính vận hành doanh nghiệp mà bộ máy quản lý xây dựng và triển khai thực hiện.

1.1.4.2- Theo nội dung.

1.1.4.2.1- Quản trị nhân lực.

Là việc bố trí sử dụng hợp lý những người lao động cùng với máy móc thiết bị, những phương pháp công nghệ sản xuất và nguồn nguyên nhiên vật liệu một cách có hiệu quả nhất trong doanh nghiệp.

Lao động là yếu tố động nhất, cách mạng nhất trong các yếu tố sản xuất của doanh nghiệp. Với những đặc trưng khác biệt của yếu tố lao động, việc quản trị nhân sự càng phức tạp phong phú. Quản trị nguồn nhân lực bao gồm hai việc là quản lý con người và tối ưu hoá nguồn nhân lực.

- Quản lý con người là việc quản lý hàng ngày đối với một tập thể người lao động. Đó là công việc xây dựng bộ phận được điều động, điều phối, phản ứng tạo cho doanh nghiệp có khả năng phát hiện những sai sót về mặt kinh tế, kỹ thuật... Trước các biến động của thị trường, trước những đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng, trước sự cạnh tranh ngày càng mãnh liệt, doanh nghiệp cần phải dựa vào sự huy động toàn bộ nguồn nhân lực của mình.

Quản lý con người là phải tạo đủ động lực cho từng người và kết hợp càng nhiều động lực của tất cả mọi người. Để tạo đủ động lực cho con người, phải hình thành được những yếu tố cơ bản chi phối tốt lên động cơ làm việc của họ. Trước tiên phải hợp lý hoá chỗ làm việc để họ tạo ra một năng suất lao động chung của các doanh nghiệp. Thứ hai, phải giáo dục để mọi người nhận thức được sản phẩm của doanh nghiệp gắn bó với tất cả mọi người. Nếu nó không đứng vững trên thị trường thì mọi người trong doanh nghiệp đều bị ảnh hưởng thực sự. Thứ ba, mọi người phải gắn bó với kết quả cuối cùng của phần công việc mà mình đảm nhận, họ có thể được khen thưởng hay xử phạt một cách nghiêm minh. Thứ bốn, phải có sự phân công rành mạch, rõ ràng để mỗi người phải biết làm việc dưới quyền ai, ai sẽ là người kiểm tra và công nhận thành quả của mình. Thứ 5, phải tạo cho mỗi người một phạm vi, vùng trời nhỏ để họ chọn lấy nhịp độ lao động, sáng tạo và người xấu phải bị loại bỏ.

- Tối ưu hoá nguồn nhân lực là việc hình thành các qui chế, qui tắc làm việc; là việc tạo ra các “ê kíp” mạnh. là việc cải thiện các điều kiện lao động; giảm tối thiểu các rủi ro và tai nạn cho con người.

Tối ưu hoá nguồn nhân lực là công việc phải sắp đặt của những người có trách nhiệm, những kỹ thuật cụ thể và những công cụ để nắm được những thông số khác nhau trong chính sách nhân sự như việc làm, đào tạo, tiền lương, quan hệ xã hội,...

Phải tạo được môi trường văn hoá hợp lí trong doanh nghiệp, để gắn bó mọi người một cách tốt nhất, đồng thời thu hút được mọi nguồn thông tin, kiến thức, kinh nghiệm của người khác, nơi khác.

1.1.4.2.2- Quản trị sản xuất kinh doanh.

Là việc sử dụng các nguồn nhân lực nhằm tác động để chế biến các yếu tố đầu vào khác như vật chất, tài chính, thông tin để tạo thành các sản phẩm như hàng hoá, dịch vụ người tiêu dùng, phù hợp với yêu cầu thị trường mà doanh nghiệp đã phát hiện. Đây là một quá trình tốn kém thời gian của chuỗi các hoạt động kinh doanh. Vì thế, nó thường không theo kịp biến động của thị trường, dễ trở thành lạc hậu. sản phẩm của cơ chế thị trường phải có sức cạnh tranh lớn. Sản phẩm đó được biểu hiện thành các yêu cầu sau đối với khách hàng, phù hợp với trí tưởng tượng của khách hàng về chất lượng, công dụng, hình thức cấu tạo, hình thức bao bì, giá cả và không được tồn tại khi khách hàng không cần đến nữa hay khi nó không thể cạnh tranh nổi với sản phẩm của doanh nghiệp khác.

Để thực hiện tốt chức năng sản xuất, ta phải nghiên cứu các yếu tố:

- Vòng đời của sản phẩm là chu kỳ sống của sản phẩm. Nó trải qua 5 giai đoạn. Doanh nghiệp căn cứ vào chu kỳ sống của sản phẩm để đề ra chiến lược giá cả, tiếp thị, phân phối đối với sản phẩm. Nói chung, một sản phẩm đang ở cuối giai đoạn 3 thì phải nảy sinh ý đồ về sản phẩm mới, để tiến hành thử nghiệm sản.

- Doanh nghiệp phải xác định được sản phẩm của mình là loại sản phẩm nào, sản xuất đơn chiếc, sản xuất hàng loạt, liên tục.

- Trong thời đại ngày nay, khoa học và công nghệ đã trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp. Đó là nguồn lực quan trọng để phát triển kinh tế xã hội, là cứu cánh của nhiều doanh nghiệp. Khoa học công nghệ được hiểu là tập hợp các yếu tố và điều kiện yếu tố đó như công cụ lao động, bao gồm: thiết bị, máy móc, phương tiện vận chuyển, phụ tùng, dụng cụ,...; như đối tượng lao động gồm: năng lượng, nguyên liệu, vật liệu,...; như lực lượng lao động kỹ thuật, các phương pháp gia công chế biến, các kinh nghiệm tích lũy được, hệ thống thông tin tư liệu cần thiết, cơ chế tổ chức và quản lý. Thực chất, công nghệ thể hiện trên 4 mặt, đó là thành phần thiết bị, thành phần kỹ năng và tay nghề, thành phần thông tin. Trong đó, thiết bị máy móc, khí cụ, nhà xưởng là xương sống, cốt lõi. Kinh nghiệm nghề nghiệp của từng người, nhóm người là chìa khoá của hoạt động sản xuất.

Các qui trình, phương pháp các dữ liệu, các bản thiết kế, bí quyết là cơ sở của công nghệ. Từ các công nghệ phải tổ chức, thể hiện trong công việc bố trí, sắp xếp, điều phối quản lý để liên kết các thành phần ở trên, kích thích người lao động làm việc để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tuỳ thuộc mức độ kết hợp 4 thành phần trên với nhau theo các mức độ khác nhau mà hình thành cơ bản các trình độ sản xuất khác nhau.

- Cung ứng vật tư, nguồn nhiên liệu là việc phục vụ các yếu tố sản xuất chuyển đổi nhau trong sản xuất kinh doanh. Việc cung ứng phải đảm bảo đáp ứng nhu cầu cho sản xuất kinh doanh, đúng về số lượng và chất lượng, đúng về kỳ hạn với chi phí thấp nhất. Để là tốt việc cung ứng này, các bộ phận cung ứng phải đảm bảo tốt hai chức năng là mua các đầu vào cần thiết và quản lý dự trữ các đầu vào đó. Cách tiến hành cụ thể là phải bám sát nhu cầu sản xuất và buôn bán, có tính đến các biến động của thị trường.

1.1.4.2.3- Quản trị về tài chính.

Tổ chức sử dụng đúng, tổ chức sản xuất tốt chưa phải đã đủ, các doanh nghiệp còn phải đối phó với các biến động vô cùng to lớn của thị trường. Để đứng vững và phát triển thì doanh nghiệp còn phải làm tốt chức năng quản trị tài chính. Người giám đốc phải biết doanh nghiệp của mình đang có bao nhiêu tiền, đã thu được những món tiền gì, đã tiêu bao nhiêu, tiêu vào những việc gì? có thể huy động từ các khoản nguồn tiền từ đâu, khi nào phải dừng sản xuất kinh doanh.

Quản trị tài chính doanh nghiệp là việc quản trị các mối quan hệ tài chính phát sinh trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm hai mối quan hệ trong nội bộ 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, suy thoái, phá sản, lãi suất, giá cả thị trường trong và ngoài nước, cạnh tranh, biến đổi công nghệ,...

Để thực hiện tốt chức năng tài chính, giám đốc doanh nghiệp phải biết phân tích chuẩn xác các hoạt động tài chính thông qua công cụ hữu hiệu là hoạt động kế toán doanh nghiệp.

Kế toán - về cơ bản là một phương thức đo lường và thông tin nhằm đáp ứng yêu cầu thông tin biểu hiện bằng tiền phục vụ việc quản trị doanh nghiệp, bằng cách cung cấp số liệu đặc biệt của mình và thị trường chứng khoán có liên quan.

Một là, kế toán giúp cho giám đốc căn cứ số liệu để lập kế hoạch và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh; giúp cho giám đốc biết phải sản xuất cái gì? với nguyên liệu gì? mua ở đâu? nên đầu tư mới hay cải tiến thiết bị cũ, nên mua thiết bị ở đâu? tiếp tục sản xuất sản phẩm cũ hay thay đổi sản phẩm?

Hai là, kế toán giúp giám đốc hiệu quả của một thời kỳ sản xuất kinh doanh và tình hình tài chính của doanh nghiệp.

Kế toán có ba nội dung chính là : thống kê, định giá và quản lý kế toán.

Kế toán thống kê là ghi chép lại toàn bộ hoạt động của quá trình sản xuất kinh doanh biểu hiện ra bằng tiền. Đó là những nội dung thu được những món tiền gì? đã tiêu mất bao nhiêu tiền và tiêu như thế nào?

Kế toán định giá sản phẩm là đủ bù chi sản xuất và có lợi nhuận hợp lý, có một nhóm khách hàng chấp nhận. Muốn bù đủ chi phí ta phải tính toán được giá thành sản phẩm; tức là phải tính xem sản phẩm đó sản xuất ra chi phí hết bao nhiêu?

Quản lý kế toán là dùng thông tin từ sổ sách và các ghi chép khác để xem xét hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là tốt hay xấu, để có thể khẳng định việc kinh doanh đang lên như thế nào, nó tăng hay giảm,... để giúp giám đốc có quyết định đúng hơn và quản lý sản xuất kinh doanh tốt hơn. Quản lý kế toán được thực hiện thông qua các loại sổ: tính toán lỗ - lãi, cân đối thu - chi, ngân quỹ tiền mặt...

1.1.4.2.4- Quản trị thị trường.

Với nghĩa là chức năng hoà nhập vào thị trường của doanh nghiệp để tồn tại và phát triển; mà mục tiêu chủ yếu là doanh nghiệp phải tìm được một phân đoạn thị trường tương ứng với tiềm năng, vị trí của mình trong quá trình cạnh tranh giữa các doanh nghiệp có cùng một sản phẩm cung ứng ra thị trường.

- Thị trường về một sản phẩm nào đó có thể hiểu theo hai cách.

+ Theo nghĩa rộng: thị trường là nơi chuyển giao quyền sở hữu sản phẩm và tiền tệ nhằm thoả mãn nhu cầu và mong muốn của hai bên cầu và cung, từ mối tương quan đó mà hình thành nên số lượng và giá cả tương ứng của sản phẩm. Thị trường là nơi kiến định nhu cầu của cả hai phía cung và cầu.

+ Theo nghĩa hẹp: thị trường là một nhóm khách hàng đang có nhu cầu và sức mua, chưa được đáp ứng và mong được thoả mãn. Thị trường là đối tượng quan tâm chủ yếu của các doanh nghiệp (bên cung, bên bán) mà các doanh nghiệp nhắm tới để giải quyết mục tiêu sản xuất kinh doanh của mình.

Sự thâm nhập vào thị trường để có được những thông tin của thị trường và các đối thủ cạnh tranh là: số lượng các doanh nghiệp sản xuất loại sản phẩm này là bao nhiêu? khả năng chi phối giá của các doanh nghiệp khác như thế nào? khó khăn khi thâm nhập thị trường ra sao? các giải pháp tuyên truyền quảng cáo gì? khả năng vốn và công nghệ của các doanh nghiệp khác ra sao?

- Từ những thông tin trên, ta có được các thị trường khác nhau và phải có đối sách tương ứng với từng loại thị trường. Các loại thị trường đó là: thị trường cạnh tranh hoàn hảo; thị trường cạnh tranh độc quyền; thị trường độc quyền; thị trường thiếu quyền.

+ Thị trường cạnh tranh hoàn hảo khi có rất nhiều người bán sản phẩm, những người bán không có khả năng chi phối giá bán sản phẩm, có chủng loại sản phẩm giống nhau, khó khăn thâm nhập thị trường là rất thấp, không có tuyên truyền quảng cáo, công nghệ và vốn như nhau.

+ Thị trường cạnh tranh độc quyền khi có nhiều người bán sản phẩm trên thị trường, khả năng người bán chi phối giá là ít, những sản phẩm đó có chủng loại khác nhau, khó khăn khi thâm nhập thị trường là thấp, thông tin quảng cáo phân biệt, công nghệ và vốn khác nhau ít.

+ Thị trường thiếu quyền, có một số ít người bán hàng, khả năng chi phối giá cả là tương đối, chủng loại sản phẩm có tiêu chuẩn khác nhau, khó khăn thâm nhập thị trường cao, thông tin quảng cáo về sản phẩm phân biệt, vốn và công nghệ như nhau.

+ Thị trường độc quyền, khi số người bán sản phẩm chỉ có một, khả năng chi phối giá cả là rất đáng kể, chủng loại sản phẩm là duy nhất, khả năng thâm nhập thị trường rất khó khăn, có quảng cáo, vốn và công nghệ rất đặc thù và lớn.

Như vậy, một doanh nghiệp phải quyết định thể loại sản xuất kinh doanh của mình sắp tiến hành, mỗi doanh nghiệp đều cần phải quyết định về mục tiêu phát triển và khả năng sinh lãi mong muốn. Doanh nghiệp cũng phải định ra những chính sách chủ yếu như bán sản phẩm trực tiếp ra thị trường hay bán sản phẩm thông qua đại lý, tập trung vào những sản phẩm mũi nhọn hay đa dạng hoá sản phẩm.

1.1.5- Quản lý và hành chính.

1.1.5.1- Tổng quan về hành chính.

- Hành chính theo cách thường hiểu là thuật ngữ chỉ hoạt động hoặc quá trình tác động có chủ định thực hiện những nhiệm vụ, mục tiêu được đề ra của một tổ chức có đông người. Khi có nhiều người cùng hoạt động để thực hiện một mục tiêu chung mà riêng mỗi người không thể làm được, thì ở đó sẽ hình thành nên tổ chức với các quy chế và mục tiêu nhất định sẽ xuất hiện quản lý và hành chính. Hành chính là những thao tác tổ chức và điều hành của các tổ chức trong hoạt động của mình để đạt mục tiêu chung. Vì quản lý liên quan đến nhiều thể thức hoạt động hợp tác cho nên những ai tham gia vào quá trình hợp tác hoạt động có nghĩa đã tham gia vào một dạng của quản lý, đó là công việc hành chính. Trong hoạt động hành chính phải có hoạt động điều hoà để lợi ích cá nhân không cản trở hay phù hợp với mục tiêu chung, lợi ích chung của tổ chức; phải tổ chức hợp lý các chức năng và phối hợp tốt nhất các chức năng trong tổ chức. Hành chính có mục đích đảm bảo cho các hành vi có ý thức và có hiệu lực, hiệu quả đối với mỗi cá nhân, bộ phận trong tổ chức. Nó

là một loại hoạt động quản lý chung nhất của các nhóm người, cá nhân hợp tác với nhau để hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức

- Hành chính còn được hiểu theo nghĩa khác, nó là hoạt động quản lý các công việc của một tổ chức, có căn cứ lý luận, nguyên tắc, phương pháp có ý nghĩa phổ biến và khoa học.

- Hành chính là một dạng quản lý đặc biệt, nó bao gồm các nghĩa cụ thể là:

- + Sự giúp đỡ, hỗ trợ, phục vụ của một người, một nhóm người cho một người, một nhóm người khác.

- + Quản lý, hướng dẫn, cai trị của một người, một nhóm người đối với một người, một nhóm người khác.

Quản lý là tiến trình, hoạt động, giám sát việc thực thi nhiệm vụ để đảm bảo cho các hoạt động trong tổ chức được thực hiện để hoàn thành các mục tiêu đề ra của tổ chức, đặc biệt là nhiệm vụ tạo ra, duy trì môi trường để thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức thông qua việc phối hợp những nỗ lực của các cá nhân, các nhóm người khác nhau trong tổ chức, cũng là một nhóm người trong tổ chức liên quan đến việc quản lý tổ chức đó.

Hành chính được phân thành hai dạng cơ bản: hành chính công (của các tổ chức nhà nước) và hành chính tư của các tổ chức phi nhà nước

1.1.5.2- Hành chính tư.

- Mục tiêu của hành chính tư động cơ chủ yếu là lợi nhuận, tư nhân, doanh nghiệp tham gia ngày càng nhiều vào các công việc cung cấp dịch vụ công thì mục tiêu cơ bản cuối cùng cũng vì lợi nhuận kinh tế. Hành chính tư là hoạt động của một nhóm người của một tổ chức, sử dụng quyền lực của tổ chức để quản lý công việc của tổ chức, nhằm thực hiện phục vụ mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu riêng của những thành viên trong tổ chức đó.

Hành chính tư bao gồm: nguyên tắc, nội qui, qui tắc, điều tiết hoạt động quản lý; có cơ cấu tổ chức quản lý điều hành, trong đó có sự phân công quyền lực quản lý, phương thức quan hệ của cá nhân, đơn vị trong một tổ chức; đội ngũ cán bộ quản lý trong tổ chức thể hiện qua các chức danh, mỗi chức danh có tên gọi, quyền lợi, trách nhiệm tương ứng. Hành chính tư có thể hiểu đơn giản là sự quản lý của một tổ chức, nó ra đời cùng với sự xuất hiện của tổ chức đó. Hành chính tư chỉ quản lý theo chức năng của một tổ chức, chức năng của một tổ chức là đối tượng chính, là khách thể chủ yếu của quản lý tổ chức. Hành chính tư là sự tác động có tổ chức và điều chỉnh bằng quyền lực của một tổ chức nhất định, đối với quá trình hoạt động theo chức năng của các thành viên, đơn vị trong tổ chức đó, để thực hiện nhiệm vụ của tổ chức đã đề ra,

duy trì sự ổn định của tổ chức, đạt hiệu quả hoạt động cao nhất và hài hoà với lợi ích, mục tiêu của các thành viên.

Các nhà hành chính tư có mức độ linh hoạt trong phạm vi hoạt động để nhằm đạt được mục tiêu cuối cùng, miễn là các hoạt động của họ không vi phạm hay trái với pháp luật. Hành chính tư có các kỹ năng chuyên sâu về từng hoạt động của tổ chức cụ thể. Hành chính tư có các đặc tính sau: Tính chuyên môn hoá, nghề nghiệp cao; tính liên tục, linh hoạt và thích nghi của tồn tại một tổ chức; tính thứ bậc trong tổ chức và quyền lực tổ chức; có tính lợi nhận; lệ thuộc ít vào chính trị.

- Chức năng của hành chính tư: là tổng thể các nhiệm vụ mà bộ máy quản lý của tổ chức phải thực hiện.

1.2- BỘ MÁY HÀNH CHÍNH DOANH NGHIỆP

1.2.1- Tổ chức và bộ máy hành chính của tổ chức

1.2.1.1- Con người và tổ chức:

Con người ngay từ khi xuất hiện trên trái đất với các tập tính (behaviour) vốn có đã cần đến các tổ chức (theo các quy mô lớn nhỏ khác nhau: bầy, đoàn, bộ lạc, xã hội, nhà nước v.v...). Các tập tính cơ bản là:

- 1) Muốn được sống (tập tính vô điều kiện)
- 2) Sở hữu (phân chia lãnh thổ)
- 3) Phân chia đẳng cấp (con đầu đàn)
- 4) Thích nghi (tiếp thu, bắt chước)
- 5) Được sáng tạo (năng lực tư duy)
- 6) Được giao tiếp (tìm tòi, mở rộng lãnh thổ)

Theo cách hiểu thông thường, tổ chức là một nhóm đông người có tổ chức, có mục tiêu hoạt động chung theo một quy chế ràng buộc nhất định.

Đặc trưng cơ bản của một tổ chức thường là:

1) Có mục tiêu hoạt động chung, nếu mục tiêu chung được thực hiện, thì các mục tiêu riêng của mỗi cá nhân cũng được thực hiện

2) Có quy chế ràng buộc mà mọi người trong tổ chức phải tuân thủ để tạo ra hiệu ứng làm việc chung đem lại hiệu quả cao hơn so với kết quả nếu làm việc riêng lẻ cộng lại

3) Có sự phân cấp quyền lực, có người đóng vai trò chỉ huy, có người tham gia guồng máy hành chính quản lý, có người là đối tượng bị tác động

4) Tổ chức phải tiếp nhận các đầu vào để tạo ra các đầu ra, mà đầu ra là sự cụ thể hoá các mục tiêu, mục đích mà tổ chức cần đạt

5) Tổ chức là nơi phân chia lợi ích do các kết quả mà các đầu ra tạo ra.

Vấn đề sống còn của một tổ chức là cơ cấu của tổ chức. Đó chính là cấu trúc bên trong và các quan hệ giữa các bộ phận, phân hệ, cá nhân tạo thành tổ chức nhằm bảo đảm cho tổ chức được vận hành có hiệu quả nhất để đạt tới mục đích, mục tiêu của tổ chức

Thuật ngữ "cơ cấu" hoặc "cấu trúc" có nguồn gốc ban đầu từ chữ La tinh "Struere" là xây dựng, được sử dụng trong kiến trúc, phản ánh cách lắp đặt các bộ phận của một chính thể trong sinh vật học, khái niệm cơ cấu được dùng để chỉ rõ cách tổ chức, hợp đồng, điều chỉnh các tế bào thực vật và động vật. Sau đó, khái niệm này được mở rộng sử dụng cho nhiều ngành khoa học khác. Cơ cấu đã được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Chẳng hạn, có quan điểm cho cơ cấu là một tập hợp các yếu tố gắn bó với nhau, tạo thành một nguyên thể, cùng với các ràng buộc giữa các yếu tố đó. Như vậy phải coi cơ cấu là *một hệ thống các quan hệ*.

- Có quan điểm coi cơ cấu thể hiện một trật tự được xác định về chất, tương đối ổn định so với các tương tác giữa các yếu tố tạo thành đối tượng. Nhờ trật tự này cơ cấu có tính bất biến, ổn định tương đối.

- Có quan điểm lại cho cơ cấu chỉ có tính ổn định tạm thời, vì cơ cấu luôn luôn có tính vận động. Nó thể hiện sự thay đổi các quan hệ giữa các yếu tố.

Như vậy, cơ cấu của một đối tượng (một hệ thống) là một phạm trù phản ánh cấu tạo cùng các mối quan hệ bên trong của đối tượng, trong đó đối tượng được hiểu như một hệ thống, một chính thể ở mỗi giai đoạn xem xét.

Tuỳ theo mức độ tổ chức của hệ thống, cơ cấu của hệ thống có những đặc trưng khác nhau, phản ánh sự hình thành biến đổi, sự phát triển và sự chuyển hoá của nó.

Lúc đầu hệ thống có trình độ tổ chức thấp. Các phân tử và bộ phận cấu thành hệ thống chưa ở mức phát triển cao. Mối quan hệ giữa chúng còn lỏng lẻo, thì cơ cấu chỉ mới ở dạng "cơ cấu kết hợp". Đặc trưng của cơ cấu này là chất lượng còn thấp, chưa tạo ra được một tính chất trội cho hệ thống so với tính chất riêng lẻ của các phân tử, của các bộ phận hợp thành.

Trong kinh tế - xã hội, đó là cơ cấu kết hợp giản đơn giữa các con người và các đơn vị lại với nhau và tạo ra được một năng suất cao mới. Sự kết hợp này, về mặt quy mô và hình thức, không có hiệu quả gì.

- Khi đối tượng hệ thống ở mức độ phát triển cao hơn, nó trở thành một tổng thể, thì sự kết hợp giữa các phân tử, các bộ phận tạo thành hệ thống đã có một cơ cấu hợp lý hơn gọi là *cơ cấu tổng thể*. Nhờ cơ cấu này, hệ thống hoạt động có hiệu quả hơn. Kết quả hoạt động của hệ thống dần dần ổn định với chất lượng và số lượng lớn hơn của từng phân tử, từng bộ phận của hệ. Hệ

thống bắt đầu xuất hiện tính trời. Tính chất mới này có chung cho cả hệ thống, mà các phân tử, các phân hệ không có.

Chẳng hạn, cho hydro (H_2) tác dụng với oxy (O_2) trong phản ứng hoá học, dưới tác động của chất xúc tác và tia lửa điện, tạo thành nước (H_2O). Rõ ràng nước có các tính chất lý hoá học mới khác với tính chất lý hoá và hoá học của từng nguyên tố Hydro và Oxy.

- Hệ thống (đối tượng) phát triển sang giai đoạn thứ ba cao hơn, có tính ổn định không đổi nhờ đó hệ thống duy trì được cấu trúc nội tại của mình trong một thời gian nhất định (tính nội cân bằng của hệ thống). Cơ cấu của hệ thống ở giai đoạn này gọi là *cơ cấu bất biến*.

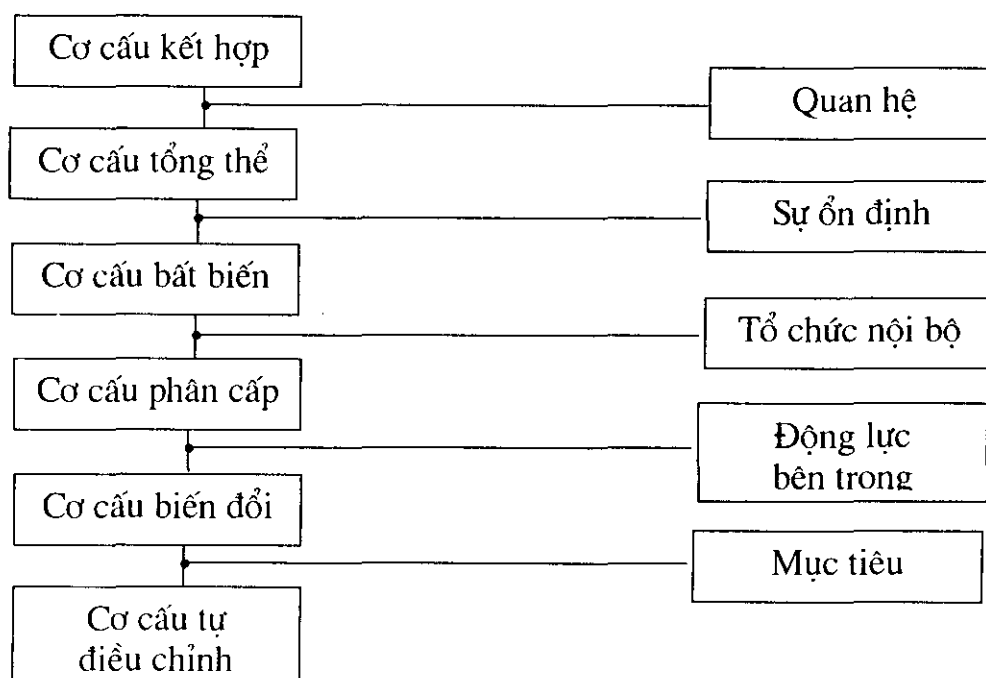
- Sang giai đoạn thứ tư, với cơ cấu bất biến của giai đoạn 3, hệ thống tiếp tục biến đổi theo hướng phát triển và có trật tự. Hệ thống có cơ cấu mới: *cơ cấu trật tự, cơ cấu phân cấp*.

- Phát triển hơn nữa, hệ thống không thể dừng lại mà phải tạo ra động lực mới cho sự phát triển và cơ cấu của hệ thống biến đổi dần dần, nó chuyển sang một trạng thái khác về chất hoặc trở nên một cơ cấu khác.

- Nếu quá trình biến đổi cơ cấu được thực hiện theo một mục tiêu nhất định, thì các phân tử, các bộ phận phải tự điều chỉnh hành vi của mình theo mục tiêu đó. Cơ cấu của hệ có dạng *cơ cấu điều chỉnh*.

Ta có thể tóm tắt các mức khác nhau của khái niệm cơ cấu như sau

Sơ đồ 2 - Các bước hình thành cơ cấu hệ thống



Nền kinh tế - xã hội của các nước nói chung, của các nước xã hội chủ nghĩa nói riêng là một trường hợp của các hệ thống tổng quát. Do đó nó cũng

có cấu trúc của nó dưới tên gọi là cơ cấu *kinh tế - xã hội*. Hệ thống kinh tế - xã hội là một tập hợp có tính lịch sử của các lực lượng sản xuất, của các quan hệ sản xuất. Tương ứng với chúng là các kết cấu thượng tầng kiến trúc do các quan hệ này tạo ra. Chính vì thế, C.Mác đã viết: "Trong sản xuất xã hội, con người tham gia vào những mối quan hệ cần thiết, được xác định độc lập với ý chí của họ - những quan hệ sản xuất; Quan hệ này phù hợp với một mức độ phát triển nào đó của các lực lượng sản xuất vật chất. Toàn bộ những mối quan hệ sản xuất này tạo nên cơ cấu kinh tế của xã hội, cơ sở thực tiễn trên đó dựng nên một thượng tầng kiến trúc về pháp lý và chính trị phù hợp với một ý thức xã hội nhất định"

Tóm lại, có thể khái quát: *cơ cấu hệ thống là tổng thể các mối quan hệ tác động lẫn nhau giữa các yếu tố và trong từng yếu tố của lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất của hệ thống trong những giai đoạn phát triển nhất định*. Với cách quan niệm cơ cấu tổ chức như vậy, phải hiểu cơ cấu không chỉ là quy định về số lượng, chất lượng và tỷ lệ giữa các yếu tố tạo nên hệ thống, mà chính là mối quan hệ hữu cơ giữa các yếu tố của hệ thống, còn các quan hệ số lượng, chất lượng, tỷ lệ chỉ được xem như là các biểu hiện của các mối quan hệ mà thôi.

Trong khái niệm cơ cấu bao hàm các yếu tố của lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất, có nghĩa là cơ cấu có tính ổn định khách quan và lịch sử nhất định theo các quy luật khách quan của các mối quan hệ chứa đựng trong đó. Quan hệ sản xuất phải phù hợp với tính chất và trình độ của lực lượng sản xuất. Thượng tầng kiến trúc phải phù hợp với hạ tầng cơ sở.

Theo quan điểm Mác xít sự biến đổi cơ cấu bắt nguồn từ tư tưởng cho rằng, trước hết kỹ thuật là yếu tố quyết định sự phát triển của tổ chức nói chung, của cơ cấu nói riêng. Đúng như C.Mác đã nói: "Các chế độ kinh tế không khác nhau ở cái gì nó sản xuất ra, mà khác nhau ở cách sản xuất như thế nào và bằng những công cụ nào. Các công cụ lao động không chỉ nêu lên trình độ phát triển của lực lượng sản xuất, của con người mà còn nêu lên các quan hệ xã hội trong đó lao động được tiến hành"

1.2.1.2. Xây dựng cơ cấu hợp lý là một nhân tố chủ yếu để phát triển tổ chức

- Nếu phân tích kỹ mục tiêu của mỗi quá trình tái sản xuất có thể khẳng định rằng, kết quả phải đạt được một mặt là tăng nhanh năng suất lao động, mở rộng khả năng chiếm lĩnh thị trường, tạo ra nhiều sản phẩm có chất lượng cao, sức cạnh tranh lớn; mặt khác là không ngừng mở rộng dân chủ, nâng cao dân trí, tạo lập công bằng tổ chức, mà theo quan điểm hệ thống là phải:

- Tái sản xuất mở rộng sức lao động (đầu ra R_1)
- Củng cố và hoàn thiện quan hệ sản xuất (đầu ra R_2);

- Tạo ra nhiều sản phẩm có sức cạnh tranh lớn tăng nhanh thu nhập, nâng cao năng suất lao động, xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật (đầu ra R_3);
- Bảo vệ môi trường (đầu ra R_4);
- Bảo toàn nguồn vốn (đầu ra R_5);
- Hoàn thiện văn hoá tổ chức (đầu ra R_6);

Các "đầu ra" trên phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó phải kể đến các "đầu vào", cơ cấu, quy định hành vi và cơ chế quản lý.

Các "đầu vào" là:

- Các yếu tố sản xuất (điều kiện tự nhiên, công cụ sản xuất, lao động cùng kiến thức kinh nghiệm và kiến thức khoa học đã tích lũy, các nguồn vốn (đầu vào V_1). Nói chung, các yếu tố này, con người không thể lựa chọn tùy ý và không thể tạo ra trong một khoảng thời gian ngắn được.

- Các quan hệ sản xuất của tổ chức (đầu vào V_2);

- Các quan hệ kinh tế đối ngoại và những thời cơ thuận lợi có thể (đầu vào V_3);

Cũng như các đầu vào V_1, V_2 , con người cũng không dễ dàng có ngay hoặc lựa chọn theo ý muốn chúng có tính khách quan và lịch sử nhất định.

Cơ cấu tổ chức (ký hiệu C) cùng với các quan hệ quy định khách quan hoặc chủ quan về hành vi hoạt động có thể cho các yếu tố tạo thành của hệ thống. Ký hiệu Ti.

Đây là yếu tố biến động nhất mà con người nếu tự giác hoạt động đúng quy luật khách quan của sự phát triển sẽ thu được nhiều kết quả tốt đẹp.

Cơ chế quản lý là phương thức điều hành hệ thống phát triển phù hợp với các đòi hỏi của các quy luật khách quan theo những quỹ đạo đã định để đạt tới các mục tiêu đã định (ký hiệu F).

Tóm lại, sự ràng buộc phát triển của tổ chức được thể hiện một cách hữu cơ cho bởi các ràng buộc sau:

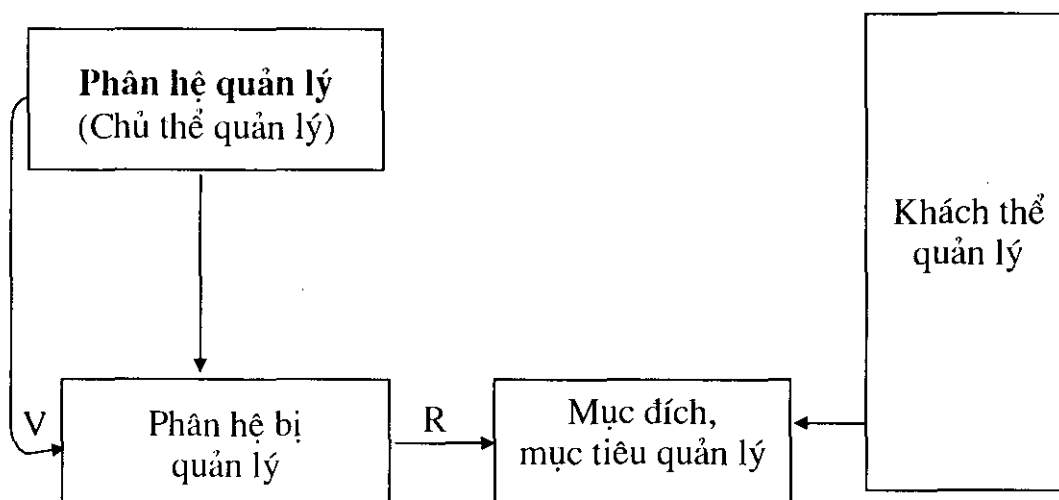
$$(R_1, R_2, \dots, R_6) = F [V_1, V_2, V_3, C, (Ti)]$$

Yếu tố đem lại hiệu quả lớn nhất mà con người có thể lựa chọn là cơ cấu hợp lý cùng với các quy định hành vi Ti và cơ chế quản lý F. Trong đó yếu tố C quyết định hơn cả. Vì nó chi phối cả Ti lẫn F.

Chính nhờ cơ cấu hợp lý, mới có thể thu được mức tăng sản xuất lớn nhất mới có thể phân bổ hợp lý lực lượng sản xuất (lao động trong tổ chức).

Cơ cấu tổ chức thường bao gồm hai phân hệ lớn, phân hệ điều hành (phân hệ quản lý) và phân hệ trực tiếp (tiến hành các hoạt động) sản xuất (phân hệ bị quản lý).

Sơ đồ 3 - Các phân hệ của cơ cấu tổ chức



Trong sơ đồ 3: Khách thể quản lý là các tác nhân mà tổ chức không thể tác động trực tuyến (cơ chế ràng buộc vĩ mô, siêu vĩ mô, các tổ chức cùng loại cạnh tranh, các đối tượng (khách hàng) mà tổ chức phục vụ, các bạn hàng (người cung ứng một phần lớn các đầu vào: nhiên liệu, nguyên liệu, thông tin, tư thức quản lý v.v...), tác động của thiên nhiên, sự biến đổi của khoa học công nghệ, quá trình toàn cầu hoá).

Để hoàn thành chức năng vận hành tổ chức, bản thân phân hệ quản lý phải hình thành nên một bộ máy.

Bộ máy tổ chức là hình thức, là lý do tồn tại của phân hệ quản lý của tổ chức, là tổng hợp các bộ phận khác nhau (cá nhân, đơn vị), có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, được thừa nhận và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản lý và phục vụ mục đích chung đã xác định của tổ chức.

1.2.2- Các nhân tố ảnh hưởng đến việc xây dựng bộ máy của tổ chức.

Các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến sự biến đổi bộ máy của tổ chức bao gồm:

1.2.2.1- Các yếu tố gắn với mức độ phát triển như sau:

- Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất;
- Năng lực lao động;

- Chính sách đầu tư của tổ chức, quy mô tổ chức;
- Tốc độ phát triển của tổ chức.

1.2.2.2- Các yếu tố liên quan đến tiến bộ kỹ thuật:

- Việc tăng trình độ kỹ thuật của sản xuất;
- Hoàn thiện công nghệ sản xuất;
- Việc đưa tiến bộ của cách mạng kỹ thuật, khoa học vào sản xuất;
- Quá trình hội nhập khu vực, quốc tế.

1.2.2.3- Các yếu tố gắn với việc sử dụng tài nguyên:

- Sử dụng có hiệu quả sức lao động;
- Sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn;
- Nâng cao chất lượng sức lao động;
- Tổ chức lao động.

1.2.2.4- Các yếu tố khác:

- Tăng khối lượng và hiệu quả công tác đối ngoại;
- Mức độ hợp lý thuận lợi của cơ chế quản lý vĩ mô;
- Mức độ xây dựng phát triển văn hoá tổ chức;
- Tận dụng thời cơ thuận lợi và tạo thời cơ thuận lợi cho sự phát triển.
- Nâng cao chất lượng, hiệu quả của bộ máy quản lý và cán bộ quản lý.

1.2.3- Bộ máy doanh nghiệp

1.2.3.1- Khái niệm:

Bộ máy doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc vào nhau, được thừa nhận, được chuyên môn hoá, được phân giao trách nhiệm quyền hạn, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm giúp giám đốc doanh nghiệp thực hiện các chức năng quản lý doanh nghiệp, đưa doanh nghiệp đến các mục đích, mục tiêu đã định.

1.2.3.2- Những nguyên tắc chung về tổ chức bộ máy doanh nghiệp.

Doanh nghiệp muốn hoạt động có hiệu quả phải thiết kế theo những nguyên tắc cơ bản của lý thuyết về khoa học tổ chức.

1.2.32.1- Nguyên tắc 1.

Phân bổ, nhóm theo chức năng. Các hoạt động trong doanh nghiệp phải được chuyên môn hoá và phân thành các nhóm, tổ, bộ phận. Sự phân công lao động tạo ra các hay các lĩnh vực chuyên môn hoá và cần phải phối hợp. Sự phối hợp này được hiểu như là sự kết hợp này được hiểu như là sự kết hợp các bộ phận và các chuyên gia vào trong một tổ chức doanh nghiệp đặt dưới quyền giám đốc doanh nghiệp. Nguyên tắc cơ bản để xây dựng cơ cấu của doanh nghiệp chủ yếu dựa vào:

- + Chức năng của doanh nghiệp;
- + Sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng;
- + Khách hàng mà doanh nghiệp phục vụ;
- + Khu vực, lãnh thổ, phạm vi cung cấp sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp;
- + Quá trình sản xuất các giai đoạn khác nhau cần xử lý;
- + Theo phạm vi thị trường cung cấp.

Phân nhóm theo chức năng theo mô hình phổ biến nhất của mọi tổ chức doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp luôn tự xác định cho mình những mục tiêu nhất định. Để thực hiện được mục tiêu có rất nhiều chức năng mà doanh nghiệp đó phải có các bộ phận, tổ, nhóm để đảm nhận và phải có những chuyên gia ở những lĩnh vực đó. Do mục tiêu, qui mô tổ chức doanh nghiệp mà số lượng các bộ phận chức năng là rất khác nhau. Những bộ phận mà doanh nghiệp không thể thiếu được là nhân sự; kế toán hành chính; bộ phận sản xuất; kỹ thuật; tiếp thị; hành chính; an toàn lao động; cung ứng nguyên nhiên vật liệu... Mức độ phân nhánh của phân nhóm này hoàn toàn phụ thuộc vào qui mô của một doanh nghiệp.

1.2.32.2- Nguyên tắc 2.

Phân cấp theo chức năng kết hợp với phân cấp theo cấp quản lý. Việc phân chia các hoạt động trong một doanh nghiệp theo chức năng và phân cấp quản lý. Phân cấp quản lý có thể theo hai chiều:

- + Chiều nằm ngang là sự phân chia căn cứ vào sự khác nhau của mỗi công việc cùng một cấp cũng như cách thức tiến hành công việc.
- + Chiều thẳng đứng là sự phân chia căn cứ vào thứ bậc của công việc giữa các cấp khác nhau.

Trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, sự tác động giữa các bộ phận đồng cấp và giữa các cấp có mối quan hệ trực tiếp với nhau. Mức độ phức tạp của

mỗi tổ chức doanh nghiệp quyết định mức độ phức tạp của cơ cấu cấp bậc chiều nằm ngang và chiều thẳng đứng.

Phân chia hoạt động theo cấp còn là sự phân chia theo không gian, điều đó có nghĩa là sự phân chia khu vực của các đơn vị thành tổ chức.

Việc tiến hành tiêu chuẩn hoá các hoạt động của một tổ chức doanh nghiệp là việc qui định các qui tắc, thể lệ, nội qui mà các thành viên của tổ chức doanh nghiệp phải tuân theo. Khi mọi hoạt động đã hình thành chuẩn mực, thì người thực hiện các hành động đó phải biết cái gì họ không phải làm và cái gì họ phải làm; khi nào điều đó phải làm phải làm như thế nào?

Sự phân công, phân cấp, tập trung dân chủ thể hiện nhiệm vụ, quyền hạn, thẩm quyền quyết định, ban hành các quyết định trong một doanh nghiệp phải được phân bổ một cách hợp lý nhất ở những chức danh trong doanh nghiệp đó. Mức độ tập quyền, dân chủ, phân công phân cấp của việc ra các quyết định rất khác nhau, nó phụ thuộc và từng doanh nghiệp cụ thể có qui mô, chức năng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2.32.3- Nguyên tắc 3.

Phân công và hợp tác lao động.

Công việc trong doanh nghiệp được phân công chuyên môn hoá, được phân nhỏ ra thành những bộ phận do một người, một nhóm, một bộ phận thực hiện. Các đơn vị bộ phận được phân công, phân chia công việc khác nhau dẫn đến chức năng, nhiệm vụ khác nhau phải hợp tác chặt chẽ, phối hợp hoạt động để bảo đảm chung chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2.32.4- Nguyên tắc 4.

Chỉ huy, điều hành thống nhất và tính thức bậc của doanh nghiệp.

Cấp dưới chỉ nhận lệnh và báo cáo với một cấp (một người) mà lãnh đạo trực tiếp. Trong doanh nghiệp không thể để một người chịu sự lãnh đạo của hai người, hai cấp, hai bộ phận. Bởi nếu không như vậy cấp dưới sẽ gặp khó khăn khi hai người điều hành, ra lệnh, chỉ thị trái ngược nhau. Trong xu hướng thời đại, thực hiện việc chỉ huy điều hành theo một kênh trực tiếp có thể tạo ra sự không thích ứng trong việc giải quyết một số vấn đề phát sinh trong doanh nghiệp. Nó có thể dẫn đến sự thiếu linh hoạt trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Do tính phức tạp của công việc và tổ chức, nếu trường hợp 1 nhóm chịu sự chỉ huy, quản lý của hai bộ phận thì phải phân định rõ phạm vi, nội dung và thẩm quyền của từng bộ phận, không để trùng lặp, chồng chéo, mâu thuẫn về thẩm quyền.

1.2.32.5- Nguyên tắc 5.

Quyền hạn đi đôi với trách nhiệm.

Quyền hạn của từng chức danh thể hiện quyền được ban hành các lệnh phải được thực thi trong quan điểm chung. Quyền hạn được ví như chất kết dính các bộ phận, nhóm trong doanh nghiệp lại với nhau. Quyền hạn được trao cho các cấp, các chức danh qui định những gì họ có thể làm, giới hạn những gì có thể làm. Mỗi chức danh trong doanh nghiệp có những quyền hạn nhất định phù hợp với vị trí của từng chức danh một. Đương nhiên là quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm của từng chức danh, quyền càng lớn thì trách nhiệm phải càng cao.

Quyền hạn luôn luôn được gắn liền với trách nhiệm tương ứng, khi được trao quyền thì đồng thời người đó lãnh luôn trách nhiệm và không ai chịu trách nhiệm mà không có quyền, cũng như không ai có quyền mà lại không chịu trách nhiệm.

1.2.32.6- Nguyên tắc 6.

Phạm vi kiểm soát hợp lý.

Phạm vi kiểm soát hợp lý là một thuật ngữ gắn liền với khoa học tổ chức, gắn liền với việc phân công, phân cấp. Phạm vi kiểm soát được định nghĩa là cấp dưới trực tiếp mà một người quản lý có thể kiểm soát được và đảm bảo được hiệu lực, hiệu quả trong quản lý. Xác định phạm vi kiểm soát có một ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc tổ chức bộ máy doanh nghiệp và trong công tác nhân sự trong doanh nghiệp. Nó xác định một Tổng công ty có bao nhiêu công ty là phù hợp. Mỗi tập đoàn kinh tế có tối đa là bao nhiêu Tổng công ty, bao nhiêu đơn vị thành viên, xí nghiệp trong một công ty là vừa; một công ty có bao nhiêu đầu mối các phòng, ban, bộ phận là tối đa. Phạm vi kiểm soát là quá rộng thì quản lý không chặt chẽ, nếu quá nhỏ thì lãng phí cán bộ. Khi năng lực quản lý hành chính của cán bộ quản lý càng cao thì phạm vi kiểm soát càng rộng. Cơ chế kiểm soát thường là 1/4; 1/6; 1/8; ... Với cơ chế kiểm soát 1/4, ví dụ một giám đốc công ty phạm vi kiểm soát là 4 đầu mối, hai phó giám đốc công ty phạm vi kiểm soát là $4 \times 2 = 8$ đầu mối nữa. Vậy, ban giám đốc có 3 người, cơ chế kiểm soát 1/4 thì có thể quản lý 12 đầu mối (phòng, ban, xí nghiệp...) là tối đa.

Với cơ chế kiểm soát 1/10 thường là cấp quản lý cơ sở. Ví dụ tiểu đội thiếu, có một tiểu đội trưởng, tiểu đội trưởng quản lý tối đa là 10 người. Nếu có đến 12 người thì thường có một tiểu đội phó. Mỗi tổ sản xuất có tối đa là 10 người nếu có một tổ trưởng, có thể tối đa là 20 người nếu có một tổ trưởng và một tổ phó.

Ở mỗi cấp quản lý, với những điều kiện hiện đại, với năng lực quản lý cụ thể mà ta xác định là cơ chế kiểm soát nào. Doanh nghiệp nhà nước với trình độ quản lý hiện nay của ta, với điều kiện quản lý hiện nay, một cán bộ quản lý nên chọn có thể kiểm soát 1/6 là phù hợp.

1.2.32.7- Nguyên tắc 7.

Bộ máy tinh giản, gọn nhẹ.

Bộ máy quản lý hành chính doanh nghiệp phải có chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn rõ ràng, không chồng chéo, trùng lặp, ít tầng nấc, ít cấp trung gian không cần thiết; cơ chế kiểm soát phù hợp; có biên chế và cơ cấu tỷ lệ cán bộ có các cấp trình độ hợp lý, được phân công, phân cấp rõ ràng, hoạt động theo qui chế, nguyên tắc chặt chẽ. Nếu trong doanh nghiệp tất cả cán bộ đều có trình độ cao như Tiến sỹ, không có cử nhân, trung cấp, sơ cấp trong bộ máy hành chính doanh nghiệp thì là sự lãng phí. Nếu như ngược lại, tất cả cán bộ trong bộ máy hành chính doanh nghiệp thì doanh nghiệp hoạt động không có hiệu quả. tỷ lệ thông thường là 1:3:6:9 nên khi tuyển chọn và sắp xếp nhân lực nên chú ý.

1.2.4- Các cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp thường dùng

1.2.4.1- Cơ cấu theo chức năng.

- Chức năng là những phần việc được phân chia để tiến hành trong một tổ chức doanh nghiệp. Ví dụ như chức năng sản xuất, nhân sự, tài chính... Cơ cấu chức năng phân công người lao động theo các lĩnh vực chuyên môn mà họ tự đào tạo, tinh thông cùng với những nguồn lực giúp họ hoàn thành các công việc cụ thể của doanh nghiệp. Các bộ phận chức năng được phân chia tùy theo tính chất, qui mô của từng doanh nghiệp cụ thể.

- Những thuận lợi khi doanh nghiệp tổ chức bộ máy theo cơ cấu chức năng:

- + Thúc đẩy sự chuyên môn hoá sâu, kỹ năng nghề nghiệp cao;
- + Giảm bớt sự lãng phí các nguồn lực cho doanh nghiệp, sự phối hợp giữa các bộ phận phải nâng cao;
- + Gia tăng sự phát triển và huấn luyện chuyên môn nghề trong một bộ phận;
- + Phát huy, chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức giữa cấp trên và cấp dưới tốt;
- + Nâng cao chất lượng, kỹ năng giải quyết những vấn đề cụ thể;
- + Việc đưa ra các quyết định kịp thời nhanh chóng.

- Những thuận lợi khi doanh nghiệp đa dạng hoá sản phẩm, thị trường trong cơ cấu theo chức năng:

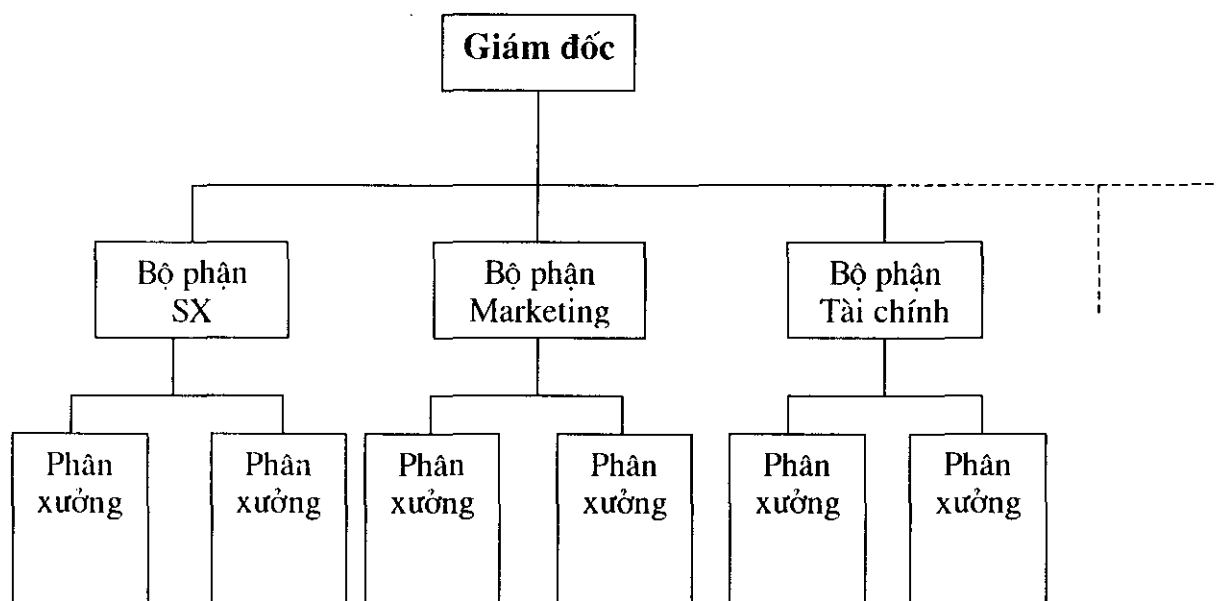
+ Sự chú trọng vào những công việc hàng ngày thực hiện mục tiêu của bộ phận như là mục tiêu của doanh nghiệp;

+ Giảm đi sự truyền thông, trao đổi giữa các bộ phận trong doanh nghiệp;

+ Mất nhiều công sức để tạo được sự hợp tác, phối hợp giữa các bộ phận của doanh nghiệp;

+ Nhấn mạnh vào bộ máy thay vì tổ chức;

+ Tạo cho các nhà quản lý trở thành những chuyên gia trong một lĩnh vực hẹp.



1.2.4.2- Bộ máy doanh nghiệp theo cơ cấu lãnh thổ địa lí.

- Cơ cấu tổ chức theo khu vực lãnh thổ, địa lí thường được các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong nhiều khu vực thị trường khác nhau áp dụng. Tại mỗi lãnh thổ, ban lãnh đạo doanh nghiệp giao quyền cho người quản lý đứng đầu bộ phận đảm nhận tất cả các chức năng.

- Các điểm thuận lợi của cơ cấu bộ máy quản lý doanh nghiệp theo địa lí, lãnh thổ:

+ Các nguồn nguyên nhiên vật liệu tại chỗ sử dụng cho sản xuất kinh doanh cho phép tiết kiệm được thời gian và chi phí;

+ Các nhà quản lý có thể phát triển các kỹ năng chuyên môn để giải quyết vấn đề chuyên môn phù hợp với thực tế thị trường và khách hàng hơn;

+ Doanh nghiệp biểu hiện rõ hơn về đặc điểm khách hàng tại từng lãnh thổ, khu vực địa lí.

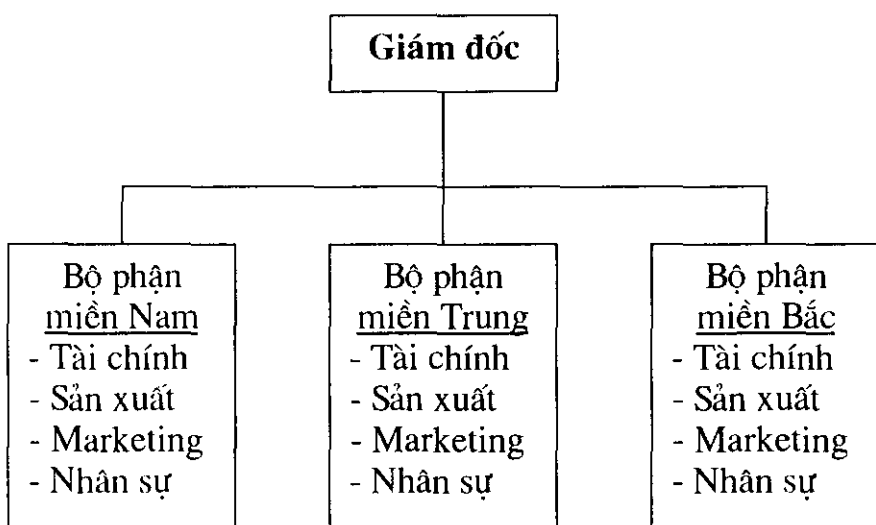
- Những khó khăn của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý theo lãnh thổ, khu vực địa lý:

+ Tất cả mọi bộ phận chức năng đều được thành lập tại văn phòng mỗi khu vực địa lý lãnh thổ nên cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp công kênh, kém hiệu quả;

+ Có thể xảy ra mâu thuẫn giữa mục tiêu riêng của từng văn phòng khu vực địa lý, lãnh thổ với mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp;

+ Doanh nghiệp phải có nhiều qui chế, qui định, qui tắc để phối hợp, để đảm bảo thống nhất giữa các bộ phận khu vực lãnh thổ địa lý;

+ Với cơ cấu tổ chức này thì không khuyến khích được nhân viên phát triển những kiến thức, kinh nghiệm giải quyết vấn đề tại các khu vực khác nhau.



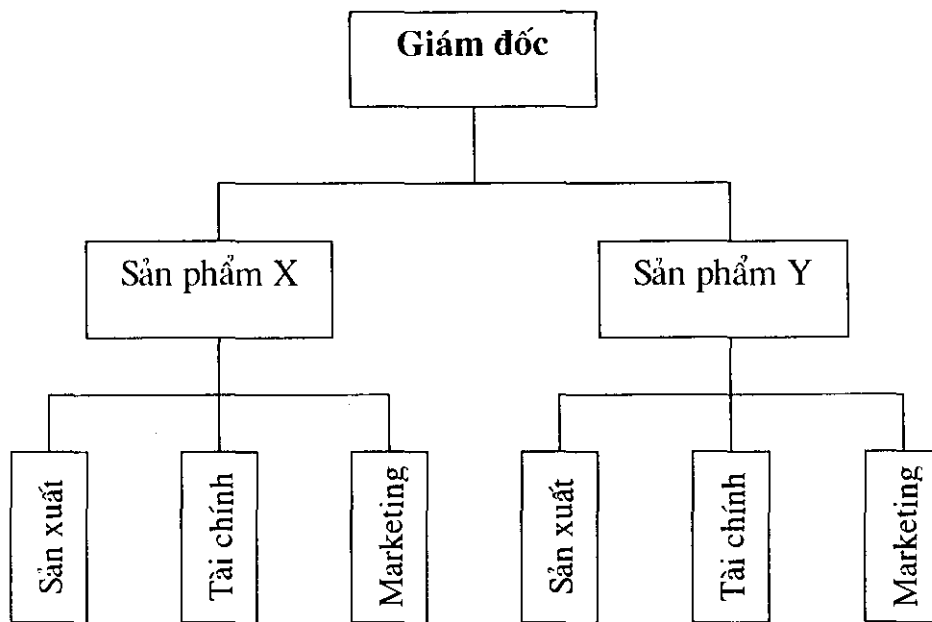
1.2.4.3- Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp theo sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Khi doanh nghiệp phát triển mở rộng sản xuất, gia tăng thị phần, khách hàng ngày càng nhiều thì cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp theo chức năng, theo khu vực địa lý lãnh thổ thực sự không còn phù hợp mà người ta thường tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý doanh nghiệp theo sản phẩm hoặc dịch vụ.

Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp theo sản phẩm hoặc dịch vụ là phân chia doanh nghiệp thành các đơn vị, bộ phận chuyên trách thiết kế, sản xuất, tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp theo sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp với những doanh nghiệp có qui mô lớn.

- Những thuận lợi của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp theo sản phẩm hoặc dịch vụ.

+ Tăng cường sự chuyên môn hoá vì cơ cấu này cho phép những nhà quản lý và nhân viên trong từng bộ phận, đơn vị tập trung vào tuyến sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ đang thực hiện.



+ Xác định một cách chính xác các yếu tố như: chi phí, lợi nhuận... những vấn đề cần giải quyết, khả năng giải quyết thành công trong mỗi tuyến sản phẩm hoặc dịch vụ.

+ Mỗi bộ phận có thể phát huy tối đa khả năng cạnh tranh của mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ.

+ Xác định rõ trách nhiệm từng người, nhóm, tổ, đơn vị.

+ Khuyến khích sự quan tâm tới khách hàng và phát triển các kỹ năng tư duy quản lý trong phạm vi sản phẩm hoặc dịch vụ do mình quản lý.

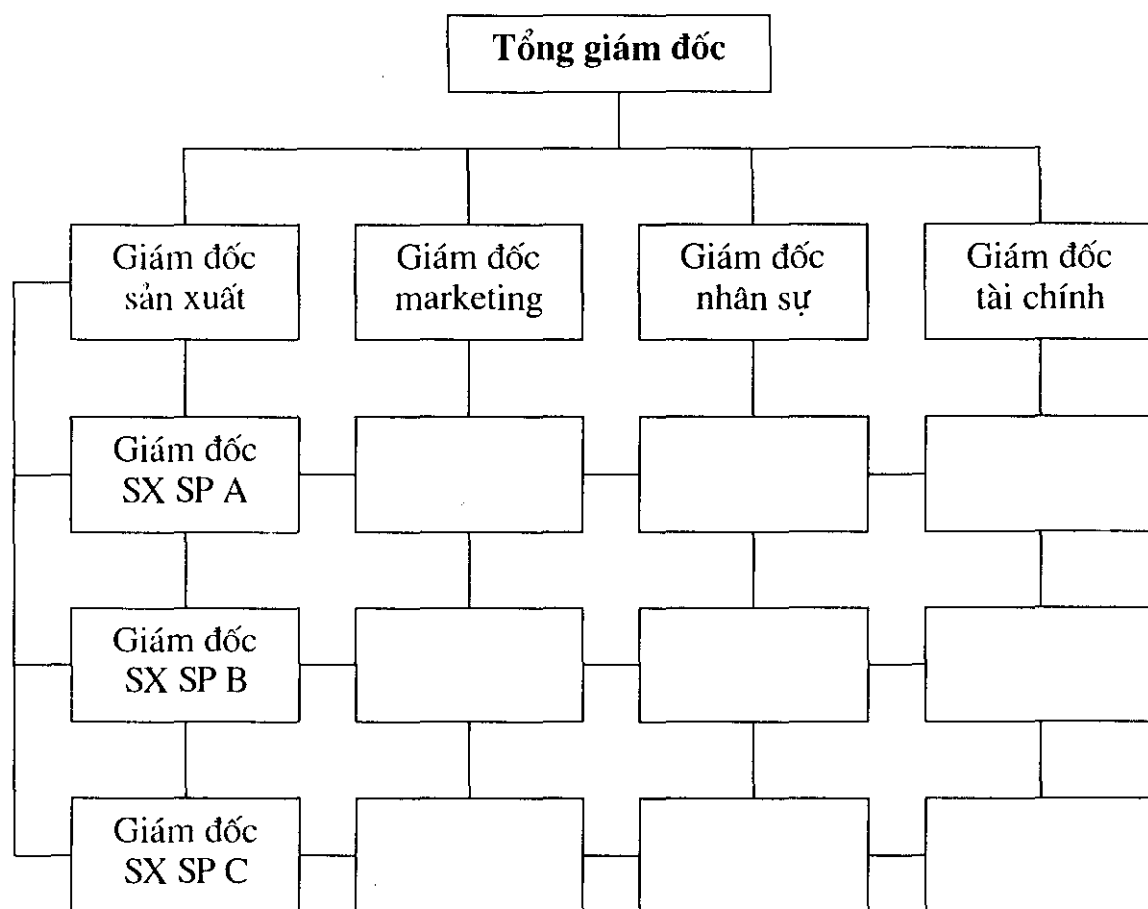
+ Không phát triển được sự phối hợp chặt chẽ giữa các tuyến sản phẩm hoặc dịch vụ trong doanh nghiệp.

+ Có thể sinh ra sự tranh chấp các nguồn lực giữa các tuyến sản phẩm hoặc dịch vụ.

+ Hạn chế khi giải quyết vấn đề trong phạm vi một sản phẩm hoặc dịch vụ riêng lẻ.

+ Giới hạn khả năng chuyển chuyển cán bộ, nhân viên ra ngoài phạm vi tuyến sản phẩm hoặc dịch vụ của họ.

1.2.4.4- Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp theo ma trận.



- Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp theo ma trận là cơ cấu tổ chức dựa trên hệ thống quyền lực, hỗ trợ nhiều chiều. Cơ cấu này tạo ra người giám đốc chịu trách nhiệm phối hợp các hoạt động của các bộ phận và phân cấp quyền lực cho các nhà quản lý theo chức năng, quản lý theo sản phẩm. Trong cơ cấu này có hai tuyến quyền lực. Tuyến chức năng hoạt động theo chiều dọc, tuyến sản phẩm hoạt động theo chiều ngang. Nên một cơ cấu ma trận sẽ tồn tại 3 tập hợp các mối quan hệ đơn tuyến. Đó là:

+ Các mối quan hệ giữa người đứng đầu sản xuất và cân bằng hai tuyến quyền lực với các giám đốc sản phẩm và giám đốc chức năng;

+ Các mối quan hệ giữa giám đốc chức năng và giám đốc sản phẩm;

+ Các mối quan hệ giữa các cấp với người quản lý sản phẩm và quản lý chức năng.

- Thuận lợi của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp theo cơ cấu ma trận:

+ Các nhà quản lý có thể điều động linh hoạt nhân sự giữa các bộ phận trong doanh nghiệp;

+ Thúc đẩy sự hợp tác giữa bộ phận, đơn vị trong doanh nghiệp;

+ Phát huy có hiệu quả vai trò ra quyết định, thông tin, giao tiếp của các nhà quản lý các sản phẩm;

+ Gia tăng sự thách thức và thu hút được sự quan tâm của nhân viên ở mỗi bộ phận;

+ Đưa lại những kiến thức chuyên môn sâu về các loại sản phẩm.

- Những khó khăn thường gặp của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp theo ma trận:

+ Quá trình thực hiện, xuất hiện một số chi phí;

+ Người quản lý phải có kỹ năng giao tế nhân sự thật giỏi;

+ Dễ nảy sinh một số thủ thuật đối lập với các kỹ năng quản lý;

+ Nhân viên thừa hành rất khó xử khi nhận đồng thời những chỉ thị trái ngược nhau từ hai cấp;

+ Sẽ có nhiều tranh luận.

1.3- TRÌNH ĐỘ SẢN XUẤT, CÔNG NGHỆ CỦA DOANH NGHIỆP - NHÂN TỐ QUYẾT ĐỊNH CHI PHỐI VIỆC HÌNH THÀNH BỘ MÁY DOANH NGHIỆP.

1.3.1- Công nghệ lạc hậu.

Để phân tích nhược điểm của doanh nghiệp sử dụng công nghệ lạc hậu, trước hết chúng ta cần xem xét khái niệm công nghệ. Nhiều người cho rằng công nghệ là các máy móc thiết bị, quan niệm như vậy là sai lầm. Công nghệ gồm bốn yếu tố: thứ nhất là máy móc thiết bị và vật liệu - đây là phần vật tư kỹ thuật của công nghệ; thứ hai là các thông tin, bí quyết kỹ thuật - phần thông tin của công nghệ; thứ ba là các kỹ năng, kinh nghiệm, tính sáng tạo của con người sử dụng - phần con người của công nghệ; cuối cùng là các kỹ năng tổ chức, quản lý công nghệ - phần tổ chức của công nghệ.

Bốn yếu tố công nghệ trên có vai trò khác nhau tùy theo trình độ phát triển kinh tế xã hội cụ thể của mỗi giai đoạn. Dưới vai trò dẫn đường của khoa học, bắt đầu từ cuộc cách mạng công nghệ nổ ra từ cuối thế kỷ 18 đã làm thay đổi tận gốc hoạt động sản xuất. Cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 những thành tựu trong khoa học tự nhiên đã dẫn tới cuộc cách mạng công nghệ. Một loạt công nghệ mới ra đời đó là công nghệ vật liệu mới, công nghệ điện tử và vi điện tử, công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ tự động hoá. Các công nghệ mới này dẫn đến những thay đổi rất lớn trong phát triển kinh tế xã hội. Với những công nghệ mới đòi hỏi cả bốn yếu tố vật tư kỹ thuật, thông tin, con người, tổ chức của công nghệ đều phải ở trình độ rất cao, do vậy những lợi thế về nguồn lao động rẻ, tay nghề thấp, nguồn nguyên liệu thô sẽ mất dần ý nghĩa.

Tuỳ theo qui mô và khả năng của từng doanh nghiệp, mỗi doanh nghiệp có thể sử dụng các công nghệ phù hợp với điều kiện của mình. Các chuẩn mực để đánh giá công nghệ thay đổi theo thời gian, không gian. Tuy nhiên, để đánh giá công nghệ người ta thường đánh giá sơ bộ, đánh giá khả năng chuyển giao công nghệ, đánh giá thị trường và đánh giá thương mại.

Đánh giá sơ bộ công nghệ thường xem xét các yếu tố phạm vi công nghệ đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp về nguồn nguyên liệu, sử dụng nhân lực, yêu cầu về kỹ năng, yêu cầu về năng lượng, tính kinh tế của trang thiết bị, mức độ dễ vận hành và vòng đời công nghệ.

Công nghệ sử dụng đóng vai trò quyết định đến chi phí và chất lượng sản phẩm tạo ra, vì vậy có thể nói công nghệ sử dụng đóng vai trò quyết định trong việc chiếm lĩnh thị trường. Đánh giá thị trường xem xét thị trường nội địa, khu vực, toàn cầu mà công nghệ có thể đáp ứng.

Đánh giá thương mại xác định khả năng thương mại và ưu thế của công nghệ xem xét các yêu cầu về vốn, chi phí trực tiếp của sản xuất, dịch vụ, chi phí tính theo đơn vị sản phẩm về nguyên liệu, nhân công, chi phí công nghệ, khả năng sinh lợi.

Như trên đã nói, việc đánh giá công nghệ gồm rất nhiều yếu tố và nhìn chung các phương pháp đánh giá thường mang tính chủ quan, có tính địa phương và tuỳ theo từng doanh nghiệp.

Qua những kết quả điều tra của Vụ Khoa học kỹ thuật - Bộ Công nghiệp tiến hành khảo cứu trên 42 doanh nghiệp, xem xét ở góc độ thiết bị, kỹ thuật của 727 dây chuyền công nghệ nhận thấy 76% số thiết bị hoạt động theo công nghệ thuộc thế hệ cũ những năm 50 - 60, hai phần ba đã hết khấu hao, 50% thiết bị nhập khẩu được tân trang lại, chỉ có 10% đã qua sử dụng 5 năm.

Thành phố Hồ Chí Minh trung tâm công nghiệp của cả nước có tới 80% thiết bị kỹ thuật lạc hậu hoặc trung bình so với thế giới.

Khảo sát và đánh giá chất lượng sản phẩm trong mối quan hệ với công nghệ sử dụng tại các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh. Trong số 220 cán bộ quản lý cấp trưởng phó phòng trở lên tự đánh giá doanh nghiệp trên 4 phương diện: chất lượng sản phẩm, công nghệ, thiết bị và tay nghề công nhân. 60,5% cho rằng chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp mình so với khu vực chưa cao, 38,5% nhận thấy công nghệ đã rất lạc hậu, 40,9% cho rằng thiết bị quá cũ và 38% cho rằng tay nghề công nhân còn chưa cao.

83% đồng ý rằng ngành sản xuất máy móc thiết bị (chủ yếu là cơ khí động lực) có chất lượng thiết bị, công nghệ và tay nghề công nhân thấp nhất. 72% cho rằng ngành dịch vụ có máy móc và công nghệ khá hiện đại, tay nghề công nhân khá cao (75%) và 67% cho rằng chất lượng thấp. Ngành dệt may đầu tư thiết bị công nghệ khá hiện đại (75% đồng ý), công nhân có tay nghề

cao (65% đồng ý) và 55% cho rằng chất lượng thấp so với khu vực. (Nguồn: Bùi Nguyên Hùng, Phát triển kinh tế, số 82/t8, 1997).

Một điều cần chú ý là chất lượng thiết bị, công nghệ và tay nghề của doanh nghiệp trung ương nhìn chung cao hơn doanh nghiệp địa phương và ở doanh nghiệp có sản phẩm xuất khẩu cao hơn doanh nghiệp chưa có sản phẩm xuất khẩu.

Những con số trên đã cho thấy phần nào bức tranh công nghệ trong các doanh nghiệp của Việt Nam. Để có thể nâng cao chất lượng sản phẩm thì việc đầu tư vào đổi mới thiết bị công nghệ của các doanh nghiệp sẽ là nhân tố quyết định. Tuy nhiên, vốn đầu tư đổi mới kỹ thuật công nghệ đòi hỏi vốn lớn, thuộc loại đầu tư trung - dài hạn và có nhiều rủi ro. Trong thực tế có tới 60% doanh nghiệp nhà nước không đủ vốn pháp định theo qui định tại Nghị định số 50/CP.

Các doanh nghiệp sử dụng công nghệ lạc hậu so với thế giới có một nhược điểm rất lớn là chất lượng sản phẩm thấp và khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế thấp. Các sản phẩm của một số mặt hàng như sắt, thép, phân bón, xi măng, kính xây dựng có giá cao hơn giá mặt hàng cùng loại nhập khẩu từ 20 - 40%, thậm chí đường khô cao hơn tới 70 - 80%.

Có thể nói nhược điểm lớn nhất của các doanh nghiệp sử dụng công nghệ có trình độ lạc hậu so với thế giới là chất lượng sản phẩm thấp, khả năng cạnh tranh trên thị trường không cao.

1.3.2- Công nghệ tiên tiến.

1.3.2.1- Vai trò của công nghệ hiện đại trong hoạt động của doanh nghiệp.

Quá trình phát triển của doanh nghiệp thực chất là quá trình không ngừng hoàn thiện và đổi mới bộ máy hành chính cùng cơ chế quản lý tương ứng. Cùng với nhiệm vụ này, việc ứng dụng công nghệ sản xuất tiên tiến và tương xứng là một chiến lược mà nhiều doanh nghiệp sử dụng.

Công nghệ hiện đại hiện đang là “cứu cánh” của các doanh nghiệp muốn sớm phát triển và thành đạt. Với sự xuất hiện và phổ cập nhanh chóng các thành tựu của điện tử, tin học, công nghệ sinh học, công nghệ vật liệu mới..., lợi thế về nguồn tài nguyên thiên nhiên, sức lao động rẻ đã trở nên rất tương đối.

Với cách mạng khoa học, công nghệ hiện nay, không chỉ nền cơ sở vật chất kỹ thuật đồ sộ đã trở nên lỗi thời mà nhiều luận điểm về tổ chức bộ máy hành chính trong doanh nghiệp cũng đang được xem xét lại. Lợi thế cạnh tranh đang thuộc về những doanh nghiệp có tiềm lực về công nghệ hiện đại.

Đây đang là thử thách nghiệt ngã và cũng là cơ hội tiềm tàng đối với những doanh nghiệp biết lựa chọn một cách đi thích hợp trên cơ sở tận dụng tiềm năng công nghệ hiện đại.

Trong một doanh nghiệp, khoảng 30% mức tăng trưởng kinh tế là dựa vào sự tiến bộ của khoa học, công nghệ. Nhờ các tiến bộ khoa học, kỹ thuật các doanh nghiệp chi phí cho một đơn vị thành phẩm ngày càng ít hơn. Vào những năm 20, chi phí nguyên liệu và năng lượng cho một sản phẩm đại diện (xe hơi) chiếm tới 60 tổng chi phí sản xuất. Nhưng đến những năm 80, chi phí này cho một sản phẩm đại diện (cụm vi mạch bán dẫn) chỉ còn chiếm 2%. Dây cáp đồng có hàm lượng nguyên liệu và nhiên liệu gần 80%, còn ở dây cáp điện thoại bằng thuỷ tinh (sản phẩm mới của cách mạng khoa học công nghệ), hàm lượng đó chỉ chiếm 10%. Ngày nay, khi đánh giá sức mạnh của một doanh nghiệp, bên cạnh những chỉ số truyền thống khác, người ta còn căn cứ vào năng lực khoa học và công nghệ như là một trong những chỉ số quan trọng có ý nghĩa.

Ngay từ khi bắt đầu quá trình đổi mới, Đảng và Nhà nước ta đã quan tâm đến công nghệ hiện đại: “Khoa học, công nghệ là nền tảng của công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Kết hợp công nghệ truyền thống với công nghệ hiện đại, tranh thủ đi nhanh vào hiện đại ở những khâu quyết định” (Nghị quyết Hội nghị lần thứ 7 Ban chấp hành Trung ương khoá VII); “Các ngành khoa học công nghệ phải đẩy mạnh nghiên cứu ứng dụng ác thành tựu khoa học tự nhiên và công nghệ tiên tiến trong tất cả các ngành sản xuất kd dịch vụ và quản lí. Nắm bắt các công nghệ cao như công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ vật liệu mới để có thể đi nhanh vào hiện đại ở những khâu quyết định” (Văn kiện đại hội VIII của Đảng).

Quan điểm trên đây về khoa học, công nghệ xuyên suốt quá trình chuyển từ nền kinh tế tập trung quan liêu bao cấp sang nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường có sự quản lí của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa và trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá là sự phù hợp với đặc điểm khách quan và tạo điều kiện, cơ hội cho các doanh nghiệp ở đất nước ta tranh thủ mọi thời cơ tiếp thu công nghệ hiện đại, phát triển sản xuất.

1.3.2.2- Thực tiễn việc sử dụng công nghệ sản xuất tiên tiến của các doanh nghiệp trong thời gian vừa qua.

Trong lịch sử hình thành và phát triển hệ thống công nghệ, hệ thống công nghệ hiện đại là hệ thống công nghệ thứ 3 đang diễn ra với các cực:

- Vật liệu: đã có khả năng điều khiển được tính chất của nhiều loại vật liệu tùy theo nhu cầu cho khả năng “siêu chọn lọc” vật liệu.

- Năng lượng: tìm ra và khai thác những nguồn năng lượng đa dạng và dễ thích nghi hơn, những nguồn năng lượng tái tạo, khả năng sử dụng “hỗn hợp năng lượng” cũng như bảo vệ những nguồn năng lượng đó.

- Về sinh học: với sự ra đời của kĩ thuật gen, đã có thể biến các tế bào hay vi khuẩn thành những nhà máy sản xuất sản phẩm mong muốn.

- Về cấu trúc hoá thời gian: bắt đầu chuyển sang nanô giây và picô giây (10^{-9} - 10^{-12} giây).

Các doanh nghiệp đã và đang nắm bắt và vận dụng các công nghệ cao như vi điện tử, tin học, truyền thông, viễn thông vũ trụ, công nghệ sinh học..., vật liệu cao cấp thể hiện trong những thiết bị nhỏ, nhẹ, tác động nhanh và tiêu tốn ít năng lượng.

Với sự xuất hiện của máy tính điện tử đầu tiên vào cuối những năm 60, các doanh nghiệp đã bước đầu ứng dụng vào các ngành giao thông vận tải, xây dựng, quốc phòng và một số xí nghiệp công nghiệp. Đưa máy tính điện tử (và sau này là máy vi tính) vào giải quyết các khâu tác nghiệp, nghiệp vụ: quản lí nhân sự, quản lí kho, tính toán kế hoạch, tự động hoá một số khâu tính toán của việc dự báo.

Vào những năm 1970 - 1985, nhờ việc chế tạo được một số vật liệu mà lâu nay vẫn nhập của nước ngoài như đơn tinh thể silic, selen bán dẫn để chế các bản in, các loại gốm cho ngành điện, nam châm đất hiếm, một số linh kiện bán dẫn Si, transistor trung tần và cao tần, các điốt bán dẫn 1A và 10A, photodiode, các doanh nghiệp đã phân tích, kích hoạt và vận dụng, phục vụ cho doanh nghiệp mình về địa chất, công nghiệp, chế tạo tàu thuyền, thực phẩm, y tế để chẩn đoán và chữa trị một số bệnh như sốt rét, ung thư..., khai thác và chế biến dược liệu, sản xuất hàng hoá tiêu dùng, hàng mĩ nghệ, chế biến phân bón cho cây trồng, thức ăn và các loại thuốc tăng trọng gia súc, tài nguyên sinh vật.

Thời kì từ 1985 đến nay, hiệu quả của các giải pháp kĩ thuật trên ngày càng được nâng cao và khi các doanh nghiệp sử dụng phải trả giá khi sử dụng công nghệ mới (dưới mọi hình thức giá trị), song yếu tố cạnh tranh của sản xuất khi có sử dụng công nghệ cao chưa gay gắt. Các doanh nghiệp nhờ có những thành tựu của công nghệ mà đã nâng cao dần trình độ tin học hoá các công đoạn của quản lí, thực hiện các giải pháp tư vấn về chiến lược phát triển. Nhiều kết quả nghiên cứu đã được vận dụng để các doanh nghiệp giải quyết các bài toán của vật lí, cơ học, chất rắn, thuỷ động lực học, nhiễm mặn, thăm dò địa chất, đánh giá tài nguyên khoáng sản, kiểm tra chất lượng, các kết quả của tin học và nghiên cứu sinh vật. Một số doanh nghiệp sử dụng công nghệ trong lĩnh vực vật lí đã được thị trường trong và ngoài nước chấp nhận như thiết bị phân tích phổ kế huỳnh quang tia X, mô đun quang học với laser bán dẫn, các thiết bị đo độ ẩm, đo chân không, máy dò siêu âm, máy đo và điều

chính nhiệt độ, máy đo độ mặn, đo lưu tốc dòng chảy... Dựa vào các kết quả nghiên cứu về địa chất, địa mạo thổ nhưỡng, địa hoá, các số liệu phục vụ phát triển kinh tế, bảo vệ môi trường sinh thái, các doanh nghiệp đã tạo ra một số công nghệ nuôi cấy mô tế bào để nhân nhanh giống cây trồng cho hiệu quả kinh tế cao, xây dựng các qui trình trồng các cây cho tinh dầu có giá trị xuất khẩu và phục vụ cho công nghiệp dược, cấy ghép hợp tử đông lạnh, lai tạo các giống vật quý hiếm, trong sản xuất một số chất kích thích sinh trưởng (giberelin) cho thực vật và xây dựng qui trình gây rụng trứng đồng loạt ở con trâu; sản xuất công nghệ quang hợp nuôi cấy tảo giàu chất dinh dưỡng, các kĩ thuật di truyền đối với một số giống lúa, ngô, đậu, đỗ, dâu. Các sản phẩm thuốc trừ sâu vi sinh vật, hoocmôn thực vật, kháng sinh thô trong sản xuất nông nghiệp. Các sản phẩm hoá sinh đóng góp phần lớn trong việc xây dựng các qui trình công nghệ lên men phục vụ cho công nghệ thực phẩm. Công nghệ tiên tiến về các sản phẩm hoá học đã đáp ứng phần nào nhu cầu bảo dưỡng các công trình lớn: chống gỉ, chống ăn mòn, bôi trơn, tăng sức bền vật liệu xây dựng, vật liệu chịu lửa, kĩ thuật thuỷ tinh gốm sứ...

Trong những năm gần đây, dưới áp lực của cơ chế thị trường, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, kd, dịch vụ đã nhận được sự đóng góp cụ thể bởi kết quả của khoa học và công nghệ.

Trình độ kĩ thuật của doanh nghiệp trong một số ngành nông nghiệp quan trọng như sản xuất lúa, ngô, cà phê, cao su, chăn nuôi lợn... đã đạt mức xấp xỉ, thậm chí một số doanh nghiệp đã vượt trình độ tiên tiến của các nước Đông Nam Á. Theo đánh giá của các chuyên gia, khoa học, công nghệ đã đóng góp từ 30 - 40% của việc tăng trưởng sản lượng lương thực, lai tạo giống lợn, bò, gia cầm.

Một số doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực quan trọng như dầu khí, viễn thông, công nghiệp thực phẩm, sản xuất xi măng... có khả năng tiếp thu và làm chủ các công nghệ mới. Với chiến lược đi thẳng vào kĩ thuật hiện đại như kĩ thuật số, thông tin vệ tinh, cáp sợi quang..., cũng như tiếp thu và phát triển sáng tạo các công nghệ thông tin liên lạc, các doanh nghiệp ngành viễn thông Việt Nam đã tạo nên một mạng lưới thông tin đáp ứng mọi loại dịch vụ với chất lượng cao, đã xây dựng được kết cấu hạ tầng thông tin tương đối hiện đại, đủ mạnh và đáp ứng yêu cầu hoà nhập vào mạng lưới viễn thông của khu vực và thế giới.

Các doanh nghiệp trong lĩnh vực năng lượng đã đưa ra những giải pháp công nghệ thích hợp trong việc xây dựng các nhà máy thuỷ điện, nhiệt điện; đã thành công trong việc xây dựng, khai thác và quản lí hệ thống, thiết bị hiện đại của đường dây 500 kv trên chiều dài 1.500 km.

Nhiều công nghệ mới đã được các doanh nghiệp sử dụng trong gia cố nền móng và thi công mặt đường trong xây dựng cầu, đường, bến cảng, sân bay.

Tự động hoá đã và đang được áp dụng trong một số ngành sản xuất công nghiệp chính như cán thép, điện, dầu thô, xi măng, dệt, sợi, giấy, đường, chế biến thực phẩm, chế biến gỗ. Một số doanh nghiệp đã thử nghiệm phương pháp quản lý mới: ứng dụng tự động hoá, tin học hoá để tạo lập hệ thống quản lý, điều hành và sản xuất ở các ngành ngân hàng, hàng không, bưu điện, an ninh, quốc phòng... mang lại hiệu quả và bước đầu đáp ứng yêu cầu thực tế.

Các doanh nghiệp công nghiệp, đặc biệt là công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng đã chú ý đến nhiều tiêu chuẩn quốc tế (các chứng chỉ công nhận ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002...) nên trình độ đã được nâng lên đáng kể thông qua việc nhập khẩu công nghệ và thiết bị, sản phẩm đã được đa dạng hoá.

1.3.2.3- Những ưu điểm khi doanh nghiệp sử dụng công nghệ sản xuất tiên tiến trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá.

Các doanh nghiệp muốn phát triển trong tiến trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá thì việc lựa chọn và sử dụng công nghệ sản xuất tiên tiến là việc làm có những ưu thế nổi bật cần được quan tâm thường xuyên.

Việc đổi mới công nghệ, tiếp thu các công nghệ tiên tiến là yếu tố rất quan trọng để đạt các thành tích đáng kể, bước đầu. Tốc độ tăng trưởng của các doanh nghiệp liên tục được nâng lên trong thời gian qua, ngoài yếu tố chuyển đổi cơ chế, mở cửa hội nhập với thị trường khu vực và thế giới, thì yếu tố tăng lực lượng sản xuất qua vốn, lao động và công nghệ là rất quan trọng. Chúng ta thường thấy trong doanh nghiệp nổi lên vấn đề vốn, nhưng phân tích sâu thì thực ra vốn phần lớn là để đổi mới và tiếp thu công nghệ (mua thiết bị và qui trình công nghệ), và nâng cao trình độ và kiến thức cho lao động (yếu tố công nghệ mới trong lao động).

Sử dụng các công nghệ cao, doanh nghiệp sẽ sản xuất được các sản phẩm chất lượng cao, giá thành hạ, sử dụng ít nhân lực, đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động trong ngành công nghiệp thường xuyên sử dụng các công nghệ cao như công nghệ thông tin, công nghệ điện tử, máy tính, công nghệ tự động hoá, viễn thông, công nghệ gien, công nghệ tế bào và mô, công nghệ vật liệu siêu bền, vật liệu chịu nhiệt siêu cao, vật liệu sợi các bon, vật liệu siêu dẫn..., công nghệ các nguồn năng lượng mới (sạch) và tái tạo, công nghệ môi trường, công nghệ đại dương, công nghệ hàng không, vũ trụ...

Việc đầu tư cho khoa học công nghệ cao rất tốn kém cả về trang thiết bị (ví dụ: một xí nghiệp sản xuất DRAM (bộ nhớ bán dẫn) loại 16 megabyte có vốn đầu tư xây dựng cơ bản khoảng 500 triệu USD; đặt một vệ tinh địa tĩnh nặng khoảng 1,5 tấn lên quỹ đạo tốn khoảng 300 triệu USD...), cả về kinh phí và số nhân lực dành cho nghiên cứu (ví dụ: hãng điện tử SAMSUNG gồm 45.000 nhân viên thì có 12.000 người để làm công tác nghiên cứu khoa học và công nghệ; trong ngành chế tạo thiết bị tự động hoá, chi phí nghiên cứu chiếm đến 11% của giá trị gia tăng (trước đây chỉ dành 2,4% của giá trị gia tăng cho công tác nghiên cứu...), và đôi khi việc mua bán công nghệ không theo qui

luật trao đổi thông thường của kinh tế thị trường, nghĩa là khi doanh nghiệp có đủ tiền vẫn không mua được (khi sản phẩm của những công nghệ này liên quan đến quốc phòng, an ninh). Các doanh nghiệp có thể rồi sẽ phát triển hơn nữa, nhưng nếu không có khả năng vận dụng, sản sinh ra những công nghệ cao thì sẽ không đủ mạnh vì nó mất đi tính cách mạng của khoa học sản xuất dựa trên khoa học và công nghệ như Các Mác đã phân tích.

Việc áp dụng các công nghệ tiên tiến, nhất là các công nghệ sạch trong sản xuất của doanh nghiệp còn giúp doanh nghiệp giải quyết được vấn đề chất thải, chất gây ô nhiễm làm ô nhiễm, suy thoái môi trường, không làm ảnh hưởng đến hệ sinh thái, dễ dàng đạt được tiêu chuẩn môi trường theo Luật Bảo vệ môi trường đã được Quốc hội thông qua tháng 12/1993.

Sử dụng các công nghệ tiên tiến giúp doanh nghiệp tiến nhanh trên con đường hội nhập với thị trường quốc tế không những về giá cả, chất lượng của sản phẩm mà còn nhiều yếu tố mới có vai trò ngày càng lớn trong cạnh tranh như nghệ thuật và năng lực tiếp thị, sự đáp ứng và dự báo kịp thời thị hiếu, mạng lưới phân phối đúng thời hạn, mạng lưới dịch vụ hậu mãi thuận tiện, danh tiếng và triết lý kinh doanh của hãng... Bởi vậy, nếu không được hỗ trợ bằng một lực lượng khoa học và công nghệ tiên tiến hàng đầu thế giới thì không thể nào giữ được vị trí của sản phẩm trên thương trường quốc tế.

Có thể nói, áp dụng các công nghệ tiên tiến trong hoạt động doanh nghiệp làm giảm đi rất nhiều sự phụ thuộc vào yếu tố tài nguyên (chi phí nguyên liệu cho một đơn vị thành phẩm ngày càng ít đi) và các mối quan hệ trong nước và quốc tế. Khi đó sẽ làm thay đổi phương thức lao động, tổ chức và lề lối hoạt động của doanh nghiệp. Đây đang là thử thách nghiệt ngã và cũng là cơ hội tiềm tàng đối với những doanh nghiệp biết lựa chọn một cách đi thích hợp trên cơ sở tận dụng tiềm năng công nghệ hiện đại.

1.4- KHẢ NĂNG ĐIỀU HÀNH ĐỐI VỚI ĐỐI TƯỢNG QUẢN LÝ - NHÂN TỐ QUAN TRỌNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC LỰA CHỌN BỘ MÁY DOANH NGHIỆP.

1.4.1.- Hội đồng quản trị của doanh nghiệp nhà nước.

1.4.1.1- Khái niệm.

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý công ty hay Tổng công ty, có quyền nhân danh công ty (Tổng công ty) để giải quyết mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty, Tổng công ty và chịu trách nhiệm trước Chính phủ hoặc cơ quan quản lý nhà nước được Chính phủ uỷ quyền về sự phát triển của doanh nghiệp. Theo mục đích trên nhà nước giao.

1.4.1.2- Hội đồng quản trị có quyền hạn và nhiệm vụ sau.

- Nhận vốn, đất đai, tài nguyên và nguồn lực khác do nhà nước giao cho doanh nghiệp;

- Trình thủ trưởng cơ quan quyết định thành lập doanh nghiệp phê duyệt điều lệ doanh nghiệp, chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển dài hạn, kế hoạch 5 năm (các Tổng công ty 91 phải trình Thủ tướng quyết định);

- Trình thủ trưởng cơ quan quản lý nhà nước theo phân cấp của Chính phủ các phương án liên doanh, góp vốn, các dự án đầu tư của doanh nghiệp;

- Trình Thủ tướng Chính phủ hoặc người được Thủ tướng Chính phủ uỷ quyền bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật giám đốc hay (Tổng giám đốc) doanh nghiệp;

- Trình thủ trưởng cơ quan quản lý nhà nước được Chính phủ phân cấp quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật phó giám đốc (hay phó Tổng giám đốc); kế toán trưởng doanh nghiệp theo đề nghị của giám đốc (hay Tổng giám đốc);

- Trình thủ trưởng cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền để phê duyệt quyết toán tài chính hàng năm của doanh nghiệp;

- Phê chuẩn phương án sử dụng, bảo toàn, phát triển vốn và phương án sử dụng lợi nhuận sau thuế do giám đốc (hay Tổng giám đốc) đề nghị. Thông qua quyết toán tài chính hàng năm của các doanh nghiệp thành viên (nếu có); thực hiện công bố công khai các báo cáo tài chính theo quy định của chính phủ;

- Quyết định phương án huy động vốn để sản xuất kinh doanh nhưng không làm thay đổi hình thức sở hữu;

- Phê chuẩn các phương án tổ chức quản lý, tổ chức kinh doanh, biên chế bộ máy quản lý doanh nghiệp, quy hoạch đào tạo lao động và điều lệ của các đơn vị thành viên (nếu có) theo quy định của pháp luật;

- Quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, kỷ luật, khen thưởng các đơn vị thành viên (nếu có) theo đề nghị của giám đốc (hay của Tổng giám đốc). Hội đồng quản trị sử dụng bộ máy và con dấu của doanh nghiệp để thực hiện các nhiệm vụ của mình;

- Kiểm tra giám sát giám đốc (hay Tổng giám đốc), các đơn vị thành viên (nếu có) trong việc sử dụng, bảo toàn vốn, phát triển vốn; thực hiện các nghĩa vụ đối với nhà nước, mục tiêu nhà nước giao cho doanh nghiệp và thực hiện các quyết định khác của Hội đồng quản trị.

1.4.1.3- Chủ tịch Hội đồng quản trị của doanh nghiệp.

Bao gồm chủ tịch, giám đốc (hay Tổng giám đốc) và các thành viên khác. Tùy theo quy mô, loại hình doanh nghiệp, Chính phủ quy định số lượng thành viên Hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị có thành viên kiêm nhiệm và thành viên chuyên trách. Chủ tịch Hội đồng quản trị là thành viên chuyên trách. Chủ tịch Hội đồng quản trị có trách nhiệm các nhiệm vụ và quyền hạn của Hội đồng quản trị (như đã nêu ở trên).

Chủ tịch và các thành viên của Hội đồng quản trị do người đề nghị thành lập doanh nghiệp trình Thủ tướng Chính phủ hay người được Thủ tướng Chính phủ uỷ quyền quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng kỷ luật. Nhiệm kỳ của các thành viên Hội đồng quản trị là 5 năm. Thành viên Hội đồng quản trị có thể được bổ nhiệm lại. Chủ tịch Hội đồng quản trị không kiêm giám đốc (hay Tổng giám đốc).

1.4.1.4- Cơ cấu các thành viên Hội đồng quản trị của doanh nghiệp nhà nước phải có các tiêu chuẩn và điều kiện sau:

- Là công dân Việt Nam, thường trú tại Việt Nam;
- Có sức khoẻ, đạo đức tốt, trung thực, liêm khiết, có ý thức chấp hành pháp luật;
- Có trình độ, năng lực kinh doanh và tổ chức quản lý doanh nghiệp;
- Không đồng thời đảm nhiệm các chức vụ lãnh đạo trong bộ máy nhà nước;

- Những người đã là thành viên Hội đồng quản trị, giám đốc (hay Tổng giám đốc) doanh nghiệp đã bị tuyên bố phá sản thì không được đảm đương các chức vụ đó ở bất kỳ doanh nghiệp nhà nước nào trong thời hạn một đến ba năm, kể từ ngày doanh nghiệp bị công bố phá sản, trừ giám đốc (Tổng giám đốc) thành viên, chủ tịch Hội đồng quản trị doanh nghiệp bị phá sản trong các trường hợp:

+ Doanh nghiệp bị phá sản vì các lý do bất khả kháng do Chính phủ quy định;

+ Giám đốc (hay Tổng giám đốc), chủ tịch và các thành viên Hội đồng quản trị không trực tiếp chịu trách nhiệm về lý do doanh nghiệp bị phá sản;

+ Giám đốc (hay Tổng giám đốc) hoặc chủ tịch đã tự nguyện đề đơn xin tuyên bố phá sản đúng pháp luật và đã trả đủ nợ cho các chủ nợ.

- Chủ tịch Hội đồng quản trị, giám đốc (hay Tổng giám đốc) không được thành lập, hay giữ các chức danh quản lý, điều hành doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần và không được có các hợp

đồng kinh tế với các doanh nghiệp tư nhân, công ty TNHH, công ty cổ phần do bố, mẹ, vợ, con giữ các chức danh quản lý, điều hành.

- Chủ tịch Hội đồng quản trị, giám đốc (hay Tổng giám đốc) không để vợ, chồng, con, anh em ruột giữ chức danh kế toán trưởng, thủ quỹ tại cùng doanh nghiệp và doanh nghiệp thành viên (nếu có).

1.4.1.5- Quy chế, chế độ làm việc của Hội đồng quản trị của doanh nghiệp nhà nước.

- Hội đồng quản trị làm việc theo chế độ tập thể, họp thường kỳ hàng quý để xem xét và quyết định những vấn đề thuộc quyền hạn và nhiệm vụ của mình. Hội đồng quản trị có thể họp bất thường để giải quyết những vấn đề cấp bách của doanh nghiệp do chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc giám đốc (hay Tổng giám đốc) hoặc trên 50% thành viên Hội đồng quản trị đề nghị.

Chủ tịch hoặc thành viên Hội đồng quản trị được chủ tịch uỷ quyền triệu tập và chủ trì cuộc họp. Các cuộc họp của Hội đồng quản trị được coi là hợp lệ khi có ít nhất 2/3 số thành viên có mặt; nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị có hiệu lực khi có trên 50% tổng số thành viên Hội đồng quản trị tán thành. Thành viên Hội đồng quản trị có quyền bảo lưu ý kiến của mình.

- Nội dung, kết luận các cuộc họp của Hội đồng quản trị phải được ghi biên bản. Nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị có tính bắt buộc phải thi hành đối với doanh nghiệp.

- Chi phí hoạt động của Hội đồng quản trị, kể cả lương tháng và phụ cấp được tính vào chi phí quản lý doanh nghiệp. Giám đốc (hay Tổng giám đốc) đảm bảo các phương tiện và điều kiện cần thiết cho Hội đồng quản trị làm việc.

- Các thành viên chuyên trách của Hội đồng quản trị được xếp lương cơ bản theo ngạch bậc viên chức nhà nước, hưởng lương theo chế độ phân phối tiền lương trong doanh nghiệp nhà nước do Chính phủ quy định và tiền lương tương ứng với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các thành viên kiêm nhiệm của Hội đồng quản trị hưởng phụ cấp trách nhiệm theo qui định của Chính phủ và được tiền thưởng tương ứng với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các thành viên của Hội đồng quản trị phải cùng chịu trách nhiệm trước người ra quyết định bổ nhiệm và pháp luật về các quyết định của Hội đồng quản trị. Trường hợp vi phạm điều lệ doanh nghiệp, quyết định vượt thẩm quyền, lạm dụng chức quyền, gây thiệt hại cho doanh nghiệp và nhà nước thì phải chịu trách nhiệm và bồi hoàn vật chất đối với thiệt hại do mình gây ra theo qui định của pháp luật.

- Hội đồng quản trị thành lập Ban kiểm soát để giúp Hội đồng quản trị kiểm tra, giám sát hoạt động điều hành của giám đốc (hay Tổng giám đốc), bộ

máy doanh nghiệp, các đơn vị thành viên (nếu có) trong hoạt động tài chính, chấp hành điều lệ doanh nghiệp, nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị, chấp hành pháp luật. Ban kiểm soát thực hiện nhiệm vụ do Hội đồng quản trị giao, báo cáo và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị. Các chi phí hoạt động, tiền lương và điều kiện làm việc của Ban kiểm soát do doanh nghiệp bảo đảm.

1.4.2.- Giám đốc (hay tổng giám đốc) doanh nghiệp nhà nước.

1.4.2.1- Khái niệm giám đốc (hay tổng giám đốc) doanh nghiệp nhà nước.

Do Thủ tướng Chính phủ, hoặc người được Thủ tướng Chính phủ ủy quyền quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm theo đề nghị của Hội đồng quản trị. Giám đốc (hay Tổng giám đốc) là người đại diện pháp nhân của doanh nghiệp và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, người ra quyết định bổ nhiệm và trước pháp luật về điều hành hoạt động của doanh nghiệp.

1.4.2.2- Giám đốc (hay tổng giám đốc) doanh nghiệp nhà nước có trách nhiệm và quyền hạn sau:

- Cùng chủ tịch Hội đồng quản trị ký nhận vốn, đất đai, tài nguyên và các nguồn lực khác để quản lý, sử dụng theo mục tiêu, nhiệm vụ nhà nước giao cho doanh nghiệp; giao các nguồn lực đã nhận của nhà nước cho các doanh nghiệp thành viên (nếu có).

- Sử dụng, bảo toàn và phát triển vốn theo phương án đã được Hội đồng quản trị phê duyệt.

- Xây dựng chiến lược phát triển, kế hoạch dài hạn và hàng năm của doanh nghiệp, dự án đầu tư, phương án liên doanh, đề án tổ chức quản lý của doanh nghiệp, qui hoạch đào tạo lao động, phương án phối hợp kinh doanh của các doanh nghiệp thành viên (nếu có) trình Hội đồng quản trị.

- Xây dựng để trình Hội đồng quản trị phê duyệt các định mức kinh tế kỹ thuật, tiêu chuẩn sản phẩm, đơn giá tiền lương phù hợp với các quy định của nhà nước.

- Đề nghị bổ nhiệm, bãi nhiệm, khen thưởng, kỷ luật phó giám đốc (phó Tổng giám đốc), kế toán trưởng doanh nghiệp và giám đốc các doanh nghiệp thành viên (nếu có).

- Quyết định giá mua, giá bán sản phẩm và dịch vụ phù hợp với những qui định của nhà nước.

- Kiểm tra các đơn vị thành viên (nếu có) thực hiện các định mức, tiêu chuẩn, đơn giá qui định trong nội bộ doanh nghiệp.

- Quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng kỷ luật phó giám đốc (phó Tổng giám đốc), kế toán trưởng doanh nghiệp các doanh nghiệp thành viên (nếu có) theo đề nghị của giám đốc đơn vị thành viên, các trưởng ban, phó trưởng ban, trưởng phòng, phó trưởng phòng chuyên môn, nghiệp vụ và chức vụ tương đương của doanh nghiệp.

- Tổ chức điều hành hoạt động của doanh nghiệp nhằm thực hiện các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị.

- Báo cáo trước Hội đồng quản trị và cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền về kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Chịu sự kiểm tra, giám sát của Hội đồng quản trị, ban kiểm soát, các cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền đối với việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình. Trong trường hợp ý kiến của giám đốc (hay Tổng giám đốc) khác với nghị quyết và quyết định của Hội đồng quản trị, giám đốc (hay Tổng giám đốc) có quyền bảo lưu ý kiến và đề nghị, kiến nghị với cơ quan nhà nước có thẩm quyền để xử lý, trong thời gian chưa có quyết định xử lý của cơ quan nhà nước có thẩm quyền vẫn phải chấp hành nghị quyết và quyết định của Hội đồng quản trị.

- Được áp dụng những biện pháp cần thiết trong trường hợp khẩn cấp và phải báo cáo ngay với hội đồng quản trị và cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

1.4.2.3- Phó giám đốc (hay phó Tổng giám đốc) giúp giám đốc (hay Tổng giám đốc).

Điều hành doanh nghiệp theo phân công, uỷ quyền của giám đốc (hay Tổng giám đốc), chịu trách nhiệm trước giám đốc (hay Tổng giám đốc) về nhiệm vụ được giám đốc (hay Tổng giám đốc) phân công và uỷ quyền.

1.4.2.4- Giám đốc doanh nghiệp nhà nước không có Hội đồng quản trị.

- Giám đốc do người quyết định thành lập doanh nghiệp bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật. Giám đốc là đại diện pháp nhân của doanh nghiệp và chịu trách nhiệm trước người bổ nhiệm, pháp luật về điều hành hoạt động của doanh nghiệp. Giám đốc có quyền điều hành cao nhất trong doanh nghiệp.

- Giám đốc phải có tiêu chuẩn và điều kiện, có nhiệm vụ, quyền hạn đã nêu ở trên và nhiệm vụ, quyền hạn sau:

+ Nhận vốn, đất đai, tài nguyên và các nguồn lực khác do nhà nước giao để quản lý, sử dụng theo mục tiêu, nhiệm vụ do nhà nước giao cho doanh nghiệp; sử dụng, bảo toàn và phát triển vốn.

+ Xây dựng chiến lược phát triển, kế hoạch dài hạn và hàng năm của doanh nghiệp, phương án đầu tư, liên doanh, đề án tổ chức quản lý doanh nghiệp trình cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền.

+ Tổ chức điều hành hoạt động của doanh nghiệp

+ Ban hành các định mức kinh tế, kỹ thuật, tiêu chuẩn sản phẩm, đơn giá tiền lương phù hợp với qui định của nhà nước.

+ Trình người quyết định thành lập doanh nghiệp bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng kỷ luật phó giám đốc, kế toán trưởng của doanh nghiệp. Báo cáo cơ quan nhà nước có thẩm quyền về kết quả hoạt động, kinh doanh của doanh nghiệp. Chịu sự kiểm tra, giám sát của tổ chức giám sát do Chính phủ qui định và các cơ quan nhà nước có thẩm quyền đối với việc thực hiện các chức năng, nhiệm vụ theo qui định của nhà nước.

- Phó giám đốc giúp giám đốc điều hành doanh nghiệp theo phân công và uỷ quyền của giám đốc, chịu trách nhiệm trước giám đốc về nhiệm vụ được giám đốc phân công và uỷ quyền.

1.4.3- Quản đốc phân xưởng trong doanh nghiệp sản xuất.

1.4.3.1- Khái niệm.

Đó là đội ngũ những quản trị viên trung gian có nhiệm vụ thực hiện kế hoạch, chương trình của giám đốc giao cho phân xưởng mình, là người đứng đầu một phân xưởng, là người chịu trách nhiệm duy nhất trước giám đốc. Quản lý mọi người lao động trong phân xưởng, điều hành công việc qua các tổ trưởng tổ sản xuất. Cấp trên trực tiếp của các tổ sản xuất. Có thể có phó quản đốc giúp việc.

1.4.3.2- Nhiệm vụ của quản đốc phân xưởng.

- Nắm vững các quyết định của giám đốc về nhiệm vụ của phân xưởng của mình trong từng giai đoạn, mục đích, yêu cầu, phạm vi quan hệ với các bộ phận khác.

- Đề nghị những kế hoạch hoạt động, đề ra các mô hình hoạt động thích ứng, lựa chọn, đề bạt những người có khả năng và những vị trí xứng đáng, vào công việc phù hợp, chọn người vào vị trí kiểm tra, kiểm soát trong phân xưởng.

- Phải quản lý tốt kế hoạch sản xuất: giao khối lượng công việc cho các tổ như thế nào? việc gì? yêu cầu chất lượng như thế nào? thời gian phải hoàn thành? những điều kiện vật chất như thế nào để các tổ hoàn thành công việc được giao.

- Phải quản lý vật tư: kiểm tra, xét duyệt đề nghị cấp vật tư của tổ trưởng sản xuất. Kiểm tra định mức tiêu hao thực tế về vật tư ở các tổ sản xuất, tìm ra những giải pháp tiết kiệm.

- Hoàn thành hệ thống sổ sách thống kê, báo cáo tình hình hoạt động sản xuất của phân xưởng với giám đốc doanh nghiệp. Có quyền khen thưởng, kỷ luật các cá nhân trong phân xưởng từ tổ phó trở xuống. Có quyền đề nghị, kỷ luật, bổ nhiệm tổ trưởng tổ sản xuất.

- Kiểm tra trực tiếp kết quả và hiệu quả sản xuất của mỗi tổ sản xuất và báo cáo với giám đốc kịp thời.

- Xác định mối quan hệ của đơn vị mình với đơn vị khác, tìm cách phối hợp nhiệt tình, chặt chẽ với các đơn vị, phân xưởng khác để thực hiện mục tiêu của phân xưởng, phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp.

- Năm vững từng tổ trưởng sản xuất, hướng dẫn công việc quản lý tổ cho họ, đánh giá kết quả hoạt động của từng tổ sản xuất cũng như người tổ trưởng, khích lệ động viên họ quản lý tốt.

1.4.4- Đốc công trong ca làm việc của doanh nghiệp.

1.4.4.1- Khái niệm.

Đốc công là thủ trưởng cao nhất trong ca sản xuất, phát huy tác dụng quản lý mọi người trong một ca sản xuất.

1.4.4.2- Trách nhiệm và quyền hạn.

- Có quyền giám sát, quản lý mọi người trong một ca sản xuất trong doanh nghiệp, giám sát việc sử dụng vật tư trong một ca làm việc.

- Quản lý thiết bị máy móc: sử dụng thiết bị máy móc theo qui trình qui phạm kỹ thuật; kiểm tra bảo quản, bảo dưỡng các thiết bị máy móc; khi vận hành máy phải thực hiện những trang bị phòng hộ đúng qui định.

- Quản lý qui trình công nghệ, quá trình sản xuất, các tiêu chuẩn kỹ thuật. Kiểm tra nghiêm ngặt việc thực hiện qui trình kỹ thuật của công nhân, nghiêm khắc xử lý những trường hợp làm sai hỏng, không đúng qui cách ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm.

- Thông thường đốc công nhận chỉ thị và báo cáo trực tiếp của phó giám đốc doanh nghiệp phụ trách về kỹ thuật, hoặc phó giám đốc phụ trách sản xuất hoặc giám sát điều hành.

1.4.5- Trưởng phòng (ban) chức năng trong doanh nghiệp.

1.4.5.1- Khái niệm.

Trưởng các phòng (ban) chức năng là thủ trưởng cấp cao nhất trong phòng (ban) đó. Phạm vi phát huy tác dụng trong từng phòng (ban) đều là người thừa hành dưới quyền của trưởng phòng. Người tham mưu cao nhất doanh nghiệp về lĩnh vực phòng phụ trách.

1.4.5.2- Chức năng, quyền hạn và nhiệm vụ.

- Trưởng phòng có toàn quyền quyết định những vấn đề thuộc phạm vi đơn vị mình và chịu trách nhiệm trước giám đốc về các mặt hoạt động ở đơn vị do mình phụ trách.

- Có trách nhiệm thực hiện nghiêm chỉnh nội qui hoạt động về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, mối quan hệ công tác.

- Về chức năng mà phòng đảm nhận, giám đốc thường giao cho trưởng phòng chức năng đó, trưởng phòng là người có quyền lực chuyên môn (do chức năng) cao nhất doanh nghiệp.

- Trưởng phòng là cố vấn cao nhất về mặt chuyên môn (chức năng) cho giám đốc doanh nghiệp, là cơ quan tham mưu quan trọng nhất của doanh nghiệp về chuyên môn (chức năng).

1.4.5.3- Các loại phòng thường có trong doanh nghiệp nhà nước.

- Phòng điều hành sản xuất: quản lý về mặt công nghệ; thiết bị; dây chuyền sản xuất; phụ trách các khâu định mức kinh tế, kỹ thuật, lập kế hoạch về vật tư, lập kế hoạch về triển khai sản xuất...

- Phòng tổ chức lao động: thực hiện các nhiệm vụ tổ chức cán bộ, công tác tiền lương, tiền thưởng của toàn công ty. Tổ chức tuyển dụng, bố trí, sử dụng, nâng cao, bồi dưỡng khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ, công nhân trong toàn công ty.

- Phòng kế toán tài chính là bộ phận giúp ban giám đốc về công tác quản lý tài chính, kế toán, quản lý về vốn và tài sản, theo dõi công tác tiêu thụ vật tư, thanh toán lương bảo hiểm xã hội, theo dõi kho thành phẩm, lợi nhuận, các thông tin về kinh tế, phân tích các hoạt động kinh tế và thực hiện chế độ nộp ngân sách.

- Phòng bảo vệ: bảo vệ tài sản của công ty, bảo vệ an ninh trật tự trong công ty. Hướng dẫn khách hàng tới các phòng ban để liên hệ công tác.

- Phòng thị trường: quản lý các vùng thị trường, quản lý các mạng lưới tiêu thụ, quản lý và thu hồi công nợ, nghiên cứu thị trường...

- Phòng quảng cáo: có nhiệm vụ tiếp thị, khai thác ký kết hợp đồng quảng cáo, sản xuất và sửa chữa các biển quảng cáo,...

Ngoài ra còn hàng loạt các phòng khác nữa như hành chính quản trị, phòng kiểm tra chất lượng sản phẩm, phòng thông tin dữ liệu, phòng tổng hợp... có các chức năng cụ thể khác nhau để thực hiện việc hỗ trợ cho bộ máy hành chính doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả và hiệu lực.

1.4.6- Tổ trưởng sản xuất trong doanh nghiệp nhà nước.

1.4.6.1- Tổ trưởng.

Là người chỉ huy sản xuất ở khâu cuối cùng của doanh nghiệp, do đó trình độ và kết quả lao động của người tổ trưởng tổ sản xuất có tác động rất lớn đến việc thực hiện mục tiêu sản xuất của tổ và của doanh nghiệp. Anh ta trực tiếp tham gia sản xuất như người lao động khác, đồng thời phải điều hành sản xuất trong phạm vi tổ, xây dựng tổ có bầu không khí lành mạnh, làm cho hoạt động của tổ viên đạt hiệu quả cao nhất.

1.4.6.2- Nhiệm vụ của tổ trưởng tổ sản xuất trong doanh nghiệp.

- Chấp hành nghiêm chỉnh lệnh của quản đốc, thực hiện đầy đủ chế độ giao nhận ca do doanh nghiệp qui định.

- Bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ sản xuất theo tiến độ, phân công, hướng dẫn tổ thực hiện tốt công việc được giao.

- Chấp hành đúng các qui trình, qui phạm về các định mức kinh tế, kỹ thuật được doanh nghiệp qui định, kiểm tra chặt chẽ chất lượng sản phẩm của các tổ viên và của toàn bộ tổ.

- Kiểm tra tình hình sử dụng vật tư, thiết bị máy móc, tình hình chấp hành kỷ luật lao động, chế độ an toàn lao động, an toàn kỹ thuật của tổ, phân phối tiền lương, tiền thưởng cho tổ viên theo qui chế của doanh nghiệp.

- Động viên mọi người phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất không ngừng nâng cao năng suất lao động, tổ chức tốt các buổi sinh hoạt, học tập của tổ.

- Chăm sóc đời sống vật chất và tinh thần cho tổ viên, giải quyết tốt mối quan hệ mọi người trong tổ.

1.4.6.3- Quyền hạn của tổ trưởng.

- Được ra các quyết định chỉ đạo sản xuất trong phạm vi tổ, kiểm tra nhận xét, đánh giá kết quả của từng người trong tổ sản xuất.

- Kiến nghị với quản đốc phân xưởng những người lao động có thành tích xuất sắc và thi hành kỷ luật những người lao động có hành vi vi phạm kỷ luật sản xuất, kỷ luật lao động.

- Kiến nghị với quản đốc phân xưởng về các biện pháp cải tiến công tác quản lý ở tổ.

- Quyết định việc sử dụng vật tư, dụng cụ được phân xưởng giao cho tổ.

- Có quyền kiến nghị với phân xưởng và doanh nghiệp bảo đảm các điều kiện cần thiết để tổ sản xuất hoàn thành nhiệm vụ được giao.

1.4.6.4- Phẩm chất của tổ trưởng sản xuất.

- Trình độ kỹ thuật, tay nghề và kinh nghiệm sản xuất phải cao hơn các tổ viên.

- Có năng lực, kinh nghiệm quản lý.

- Năng động và tháo vát.

- Có uy tín với tập thể tổ sản xuất.

1.4.6.5- Nội dung quản lý của tổ trưởng sản xuất trong doanh nghiệp nhà nước.

- Quản lý kế hoạch sản xuất.

- Quản lý lao động: phân công, bố trí hợp lý sức lao động trong tổ sản xuất; tổ chức, phục vụ nơi làm việc của tổ viên; tăng cường công tác quản lý mức lao động trong tổ sản xuất.

- Quản lý vật tư: tiếp nhận, bảo quản nguyên vật liệu của tổ, kiểm tra, giám sát việc sử dụng vật tư trong tổ sản xuất.

- Quản lý kỹ thuật: quản lý thiết bị máy móc; quản lý chất lượng sản phẩm.

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG TỔ CHỨC BỘ MÁY

Ở CÁC DOANH NGHIỆP TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

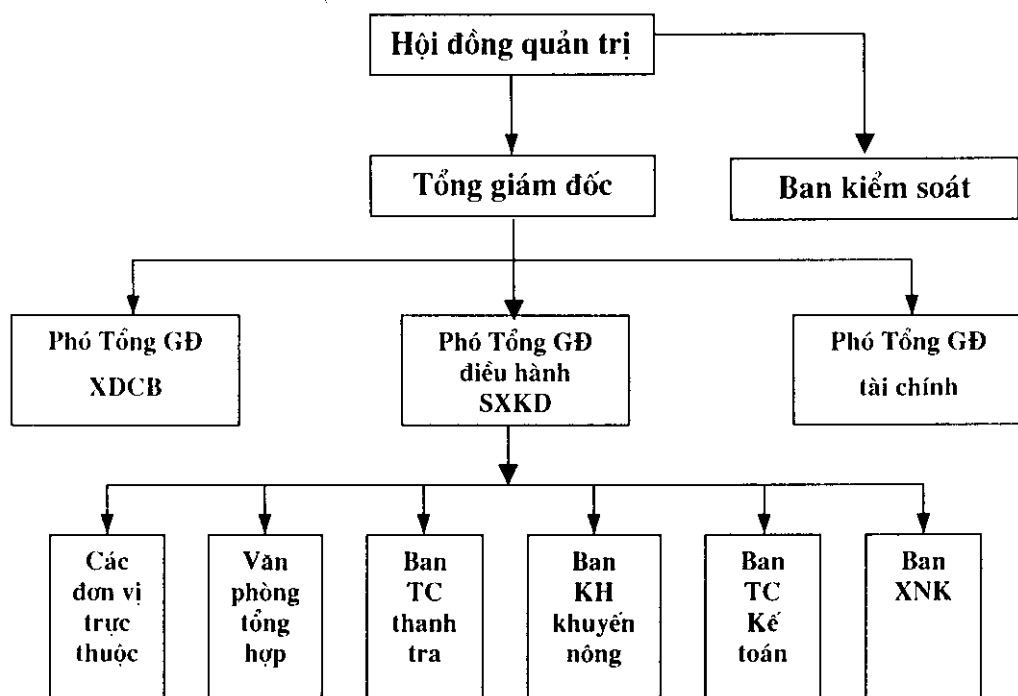
2.1- KHẢO SÁT MỘT SỐ TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH Ở CÁC DOANH NGHIỆP HIỆN NAY.

2.1.1- Tổng công ty.

2.1.1.1- Cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của Tổng công ty Vinacafe.

Tổng công ty cà phê Việt Nam có tên giao dịch là Viet Nam Nation Coffee Corporation viết tắt là VINACAFE thành lập ngày 15/ 07/ 1995 với tiền thân là Liên hiệp các xí nghiệp cà phê Việt Nam thành lập năm 1982, trụ sở chính tại số 5 Ông Ích Khiêm - Thành phố Hà nội, là doanh nghiệp nhà nước có qui mô lớn bao gồm các thành viên là doanh nghiệp hạch toán độc lập, đơn vị hạch toán phụ thuộc và đơn vị sự nghiệp có quan hệ mật thiết về lợi ích kinh tế, tài chính, công nghệ, cung ứng, tiêu thụ, dịch vụ, thông tin, đào tạo nghiên cứu, tiếp thị, hoạt động sản xuất kinh doanh, xuất nhập khẩu trong ngành nghề cà phê, do Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập nhằm tăng cường tích tụ, tập trung, phân công chuyên môn hoá và hợp tác sản xuất để thực hiện nhiệm vụ nhà nước giao nâng cao khả năng hiệu quả kinh doanh của các đơn vị thành viên của toàn Tổng công ty đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế.

Sơ đồ 4: Hệ thống tổ chức của Vinacafe



Hội đồng quản trị: có 5 thành viên do Thủ tướng Chính phủ bổ nhiệm. Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm sự phát triển của Tổng công ty, thực hiện nhiệm vụ nhà nước giao, đưa ra những quyết định về sản xuất kinh doanh và phê duyệt các phương án do Tổng giám đốc đề trình.

Ban kiểm soát: Do Hội đồng quản trị lập ra để giúp Hội đồng quản trị thực hiện việc kiểm tra giám sát Tổng giám đốc, bộ máy giúp việc và các đơn vị thành viên trong các hoạt động. Ban kiểm soát có 5 thành viên trong đó Trưởng ban kiểm soát là thành viên của Hội đồng quản trị và 4 thành viên khác. Ban kiểm soát có nhiệm vụ giám sát hoạt động điều hành của Tổng giám đốc, bộ máy giúp việc và các đơn vị thành viên Tổng công ty trong hoạt động tài chính chấp hành pháp luật, điều lệ Tổng công ty và các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị.

Hội đồng giám đốc: Tổng giám đốc do Thủ tướng Chính phủ bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng kỷ luật do Hội đồng quản trị đề nghị Bộ trưởng Bộ chủ quản và Bộ trưởng, Trưởng Ban Tổ chức - cán bộ Chính phủ trình. Tổng giám đốc là đại diện pháp nhân của Tổng công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, Thủ tướng Chính phủ và pháp luật điều hành của Tổng công ty.

Tổng giám đốc là người có quyền điều hành cao nhất Tổng công ty. Một phó tổng giám đốc phụ trách về sản xuất kinh doanh, một phó tổng giám đốc phụ trách về xây dựng cơ bản, một phó tổng giám đốc phụ trách về tài chính.

- Ban tham mưu bao gồm:

Văn phòng Tổng công ty, các ban chuyên môn nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc trong quản lý, điều hành công việc.

Tập thể người lao động: công đoàn ngành và đại hội công nhân viên chức là hình thức người lao động tham gia quản lý Tổng công ty, thảo luận về các thoả ước lao động thông qua chế độ sử dụng tiền lương và phúc lợi cho người lao động góp ý kiến về qui hoạch, phát triển sản xuất kinh doanh. Giới thiệu người tham gia Hội đồng quản trị và ban kiểm soát.

Các công ty trực thuộc: Hiện tại Tổng công ty có 70 đơn vị thành viên trong đó có 62 đơn vị hạch toán độc lập và 8 đơn vị sự nghiệp. Các đơn vị đều có con dấu riêng và được mở tài khoản tại kho bạc nhà nước và các ngân hàng.

2.1.1.2- Thực trạng mô hình tổ chức và cơ chế hoạt động của Tổng công ty Hàng không Việt Nam.

Theo điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Hàng không Việt Nam được phê chuẩn kèm theo Nghị định 04/ CP ngày 27/01/ 1996 của Chính phủ, Tổng công ty Hàng không Việt Nam lấy hãng Hàng không quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines) làm nòng cốt bao gồm khối hạch toán tập trung với 7 đơn vị (Vietnam Airlines, công ty bay phục vụ kinh tế quốc dân - VASSCO, xí nghiệp phục vụ kỹ thuật mặt đất Nội Bài, Đà Nẵng, Tân Sơn Nhất, Xí nghiệp sửa chữa máy bay A75, A76), khối hạch toán độc lập với 11 đơn vị (Công ty dịch vụ hàng không, sân bay Nội Bài, Đà Nẵng, Tân Sơn Nhất, Công ty công trình hàng không, Công ty tư vấn khảo sát thiết kế hàng không, Công ty in hàng không, Công ty nhựa cao cấp hàng không, Công ty vận tải hàng không, Công ty cung ứng dịch vụ hàng không, Công ty xuất nhập khẩu hàng không, Công ty xăng dầu hàng không), hai đơn vị sự nghiệp (Viện khoa học hàng không, Công ty cung ứng lao động hàng không). Tổng công ty có vốn góp tại công ty hàng không cổ phần là Pacific Airlines và 5 công ty liên doanh với nước ngoài.

Mặc dù giữ vị trí nòng cốt theo Nghị định 04/ Chính phủ, song trên thực tế Vietnam Airlines chỉ tồn tại trên danh nghĩa, là đơn vị hạch toán phụ thuộc, không có bộ máy và tư cách pháp nhân đầy đủ (sử dụng bộ máy và pháp nhân của Tổng công ty). Đây chính là điểm bất cập cơ bản nhất trong mô hình hiện tại của Tổng công ty hàng không Việt Nam.

Tổng công ty có Hội đồng quản trị thực hiện chức năng quản lý hoạt động của Tổng công ty có ban điều hành gồm Tổng giám đốc và các phó Tổng giám đốc giúp việc. Bộ máy giúp việc phục vụ chung cho Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc (cả khối hạch toán tập trung, khối hạch toán độc lập) gồm 15 cơ quan chia làm 4 khối:

- Các cơ quan tham mưu tổng hợp;

- Các cơ quan thương mại;
- Các cơ quan khai thác bay;
- Các cơ quan kỹ thuật.

Mối quan hệ giữa Tổng công ty với Chính phủ, Cục hàng không dân dụng Việt Nam, các cơ quan nhà nước và chính quyền địa phương được thực hiện trên cơ sở Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty, các văn bản luật và dưới luật của nhà nước. Mối quan hệ giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên, giữa các đơn vị thành viên với nhau thực hiện trên cơ sở Điều lệ được cụ thể hoá trong các quy chế của Tổng công ty.

* Ưu, nhược điểm của thực trạng tổ chức và cơ chế quản lý hiện nay:

- Ưu điểm:

+ Tạo ra được các doanh nghiệp nhà nước có qui mô tương đối lớn, làm tiền đề hình thành các tập đoàn kinh tế mạnh trong các ngành kinh tế quốc dân;

+ Phù hợp với chủ trương đường lối phát triển của Đảng và Nhà nước theo hướng tiếp tục đổi mới và phát triển khu vực kinh tế nhà nước, phục vụ công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước;

+ Các đơn vị trong cùng một Tổng công ty được phát triển theo một định hướng chung do Tổng công ty xác định. Các đơn vị có điều kiện hỗ trợ lẫn nhau thông qua thị trường kinh doanh;

+ Phân biệt và kết hợp tốt chức năng quản lý nhà nước về kinh tế và chức năng quản lý sản xuất kinh doanh ngành hàng không dân dụng, tăng quyền tự chủ kinh doanh cho Tổng công ty hàng không Việt Nam.

- Nhược điểm:

+ Mô hình hiện nay trên thực tế đã mất đi tổ chức của Hãng hàng không quốc gia Việt Nam với tư cách chính là nhà vận chuyển, trong khi đó Nghị định 04/CP đã khẳng định Hãng hàng không quốc gia Việt Nam là đơn vị nòng cốt của Tổng công ty;

+ Việc tổ chức bộ máy dùng chung cho toàn Tổng công ty làm cho việc điều hành các hoạt động của Tổng công ty và khối hạch toán tập trung bị lẫn lộn, nhiều khi dẫn tới thiếu khách quan trong việc xử lý các mối quan hệ kinh doanh giữa khối hạch toán tập trung và các đơn vị thành viên khác trong Tổng công ty;

+ Mô hình hiện nay của Tổng công ty mới chỉ thể hiện sự lắp ghép một cách cơ học giữa các doanh nghiệp hoạt động theo Nghị định 388/ HĐBT. Mối quan hệ giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên, giữa các đơn vị thành viên với nhau mới chỉ dừng ở mức tiêu thụ sản phẩm nội bộ, phân cấp

phê duyệt các dự án đầu tư, bảo lãnh vay vốn ngân hàng, chưa dựa trên sự liên kết tài chính, sự ràng buộc trách nhiệm.

+ Quyền sở hữu về vốn chưa xác định Tổng công ty và các đơn vị thành viên. Vốn của Tổng công ty chỉ là con số cộng từ các đơn vị thành viên hạch toán độc lập trước khi vào Tổng công ty, được giao lại đúng như vậy cho các đơn vị. Việc điều động, điều hoà vốn giữa các đơn vị không thực hiện được;

+ Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc đều là đại diện quyền sở hữu của nhà nước tại doanh nghiệp, nên chức năng quản lý và điều hành nhiều khi bị xâm phạm. Đây là nguyên nhân gây mất đoàn kết.

* Thực trạng sản xuất - kinh doanh của Tổng công ty và tiềm năng phát triển.

+ Về vận tải hàng không:

Kinh doanh vận tải hàng không do 3 doanh nghiệp là Hãng hàng không quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines), Công ty bay chuyên nghiệp (VASSCO), Công ty hàng không cổ phần Pacific Airlines. Sản lượng vận chuyển hành khách, vận chuyển hàng hoá tập trung chính vào Vietnam Airlines, chiếm khoảng 90% - 95%. Đội máy bay có 21 chiếc các loại trong đó máy bay sở hữu chiếm 30%, ngoài ra còn một số máy bay Liên Xô cũ đang tạm dừng bay. Hiện mua được 4 máy bay hiện đại BOING 777.

Từ năm 1991 đến 1996, kinh doanh hàng không phát triển với tốc độ cao. Từ 1997 đến nay do biến động của thị trường, đặc biệt là khủng hoảng trong khu vực nên tốc độ tăng trưởng hầu như bằng không.

Tuy thị trường vận tải hàng không bị khủng hoảng từ năm 1997 đến nay, song về lâu dài, vận tải hàng không vẫn là lĩnh vực có cơ hội phát triển tốt của Tổng công ty hàng không Việt Nam.

- Các dịch vụ đồng bộ trong dây chuyền vận tải:

Các dịch vụ này bao gồm: phục vụ mặt đất, phục vụ hàng hoá, kinh doanh suất ăn trên máy bay, bảo dưỡng máy bay...

+ Tổng công ty đã có các công ty liên doanh suất ăn trên máy bay, phục vụ hàng hoá, dịch vụ giao nhận hàng hoá, hiệu quả của các mảng kinh doanh này trong những năm qua tốt và có tiềm năng phát triển lớn;

+ Các xí nghiệp phục vụ mặt đất hiện nay đang cung ứng dịch vụ chính cho Hãng hàng không quốc gia Việt Nam và được hạch toán chung với vận tải hàng không, ngoài ra các xí nghiệp này còn cung ứng các dịch vụ cho các hãng hàng không nước ngoài tại các sân bay quốc tế Nội Bài, Tân Sơn Nhất đạt hiệu quả cao. Số lượng các hãng hàng không quốc tế bay đến Việt Nam ngày càng nhiều, tiềm năng phát triển mảng kinh doanh này rất tốt.

+ Các xí nghiệp sửa chữa máy bay hiện tại mới chỉ cung ứng một phần dịch vụ kỹ thuật cho Hãng hàng không quốc gia Việt Nam. Tuy nhiên sau khi nâng cấp các cơ sở bảo dưỡng, được chuyển giao công nghệ bảo dưỡng các loại máy bay hiện đại, sau năm 2000 từng bước sẽ bán dịch vụ cho các hãng nước ngoài. Đây cũng là mảng kinh doanh có tiềm năng phát triển tốt.

- Nhiên liệu hàng không:

Có Công ty cung ứng xăng dầu hàng không, ngoài cung ứng nhiên liệu cho Hãng hàng không quốc gia Việt Nam và các hãng hàng không nước ngoài bay đến Việt Nam, công ty còn mở rộng thị trường trong cả nước. Công ty là một trong 5 doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu trong cả nước, sau năm 1998, công ty được xếp thứ 2 sau Tổng công ty xăng dầu Việt Nam. Đây là lĩnh vực kinh doanh có tiềm năng phát triển tốt.

- Dịch vụ thương mại tại các cảng hàng không sân bay:

Mảng kinh doanh này do các công ty NASCO, MASCO, SASCO đảm nhiệm, chủ yếu là bán dịch vụ ra ngoài, tỷ trọng tiêu thụ trong Tổng công ty là không đáng kể. Tình hình kinh doanh gặp nhiều khó khăn vì thị trường kinh doanh phải cạnh tranh nhiều, cơ sở hạ tầng còn hạn chế. Tuynhiên, nhà nước đã tập trung vốn hoàn thành đưa vào khai thác nhà ga T1 Nội Bài, đang triển khai đầu thầu nhà ga hàng không sân bay Tân Sơn Nhất, cải tạo nâng cấp nhà ga hàng không sân bay Đà Nẵng; mở ra tiềm năng lớn cho lĩnh vực kinh doanh này.

- Dịch vụ nhận uỷ thác xuất, nhập khẩu hàng không do công ty xuất nhập khẩu chuyên ngành hàng không (AIRIMEX) kinh doanh, trong những năm trước đây hoạt động có hiệu quả, hiện nay do xu hướng tự do hoá hoạt động ngoại thương, đa số khách hàng của AIRIMEX nay đã thực hiện xuất, nhập khẩu trực tiếp (ngay cả trong ngành hàng không). Lĩnh vực này khó có tiềm năng phát triển độc lập được.

- Kinh doanh dịch vụ tổng hợp: do công ty cung ứng dịch vụ hàng không (AIRSERCO) kinh doanh, chủ yếu là bên ngoài hàng không. Tiềm năng phát triển không lớn, không có năng lực để cạnh tranh với nước ngoài.

- Vận tải mặt đất: do các công ty ô tô hàng không, các xí nghiệp vận tải và taxi của NASCO, MASCO, SASCO thực hiện. Thị trường taxi phải cạnh tranh quá cao; có tiềm năng phát triển nhưng phải được ưu tiên về sân chơi. Vận tải ô tô hàng không ngày một thu hẹp vì không có cơ hội phát triển.

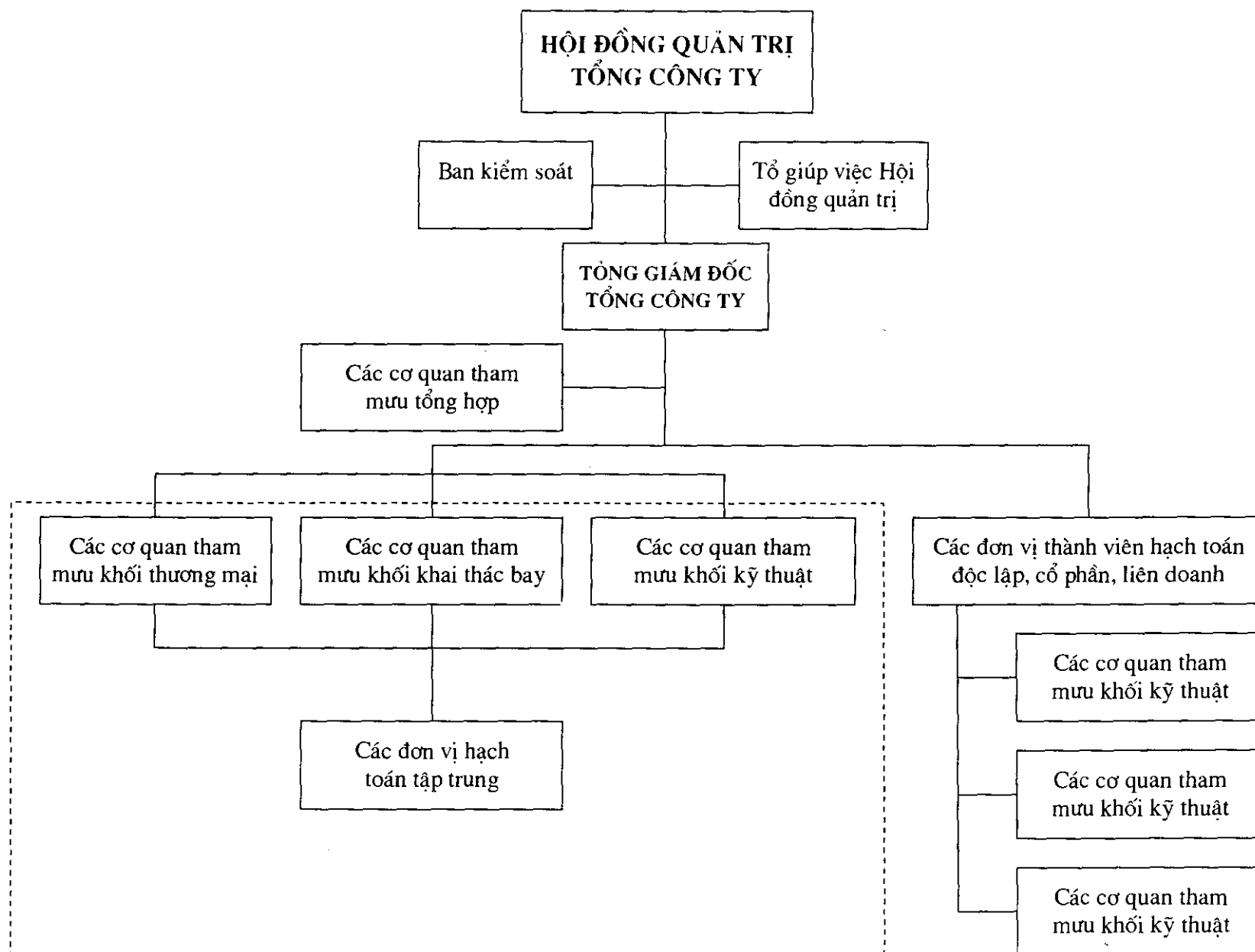
- Kinh doanh nhựa, in: do công ty nhựa cao cấp hàng không, công ty in hàng không đảm nhiệm, trước đây chủ yếu cung cấp các dịch vụ cho Vietnam Airlines. Hiện nay các công ty này đã xây dựng và củng cố thị trường ngoài ngành tương đối mạnh. Các công ty hoàn toàn có cơ hội phát triển và khẳng định sự tồn tại của mình.

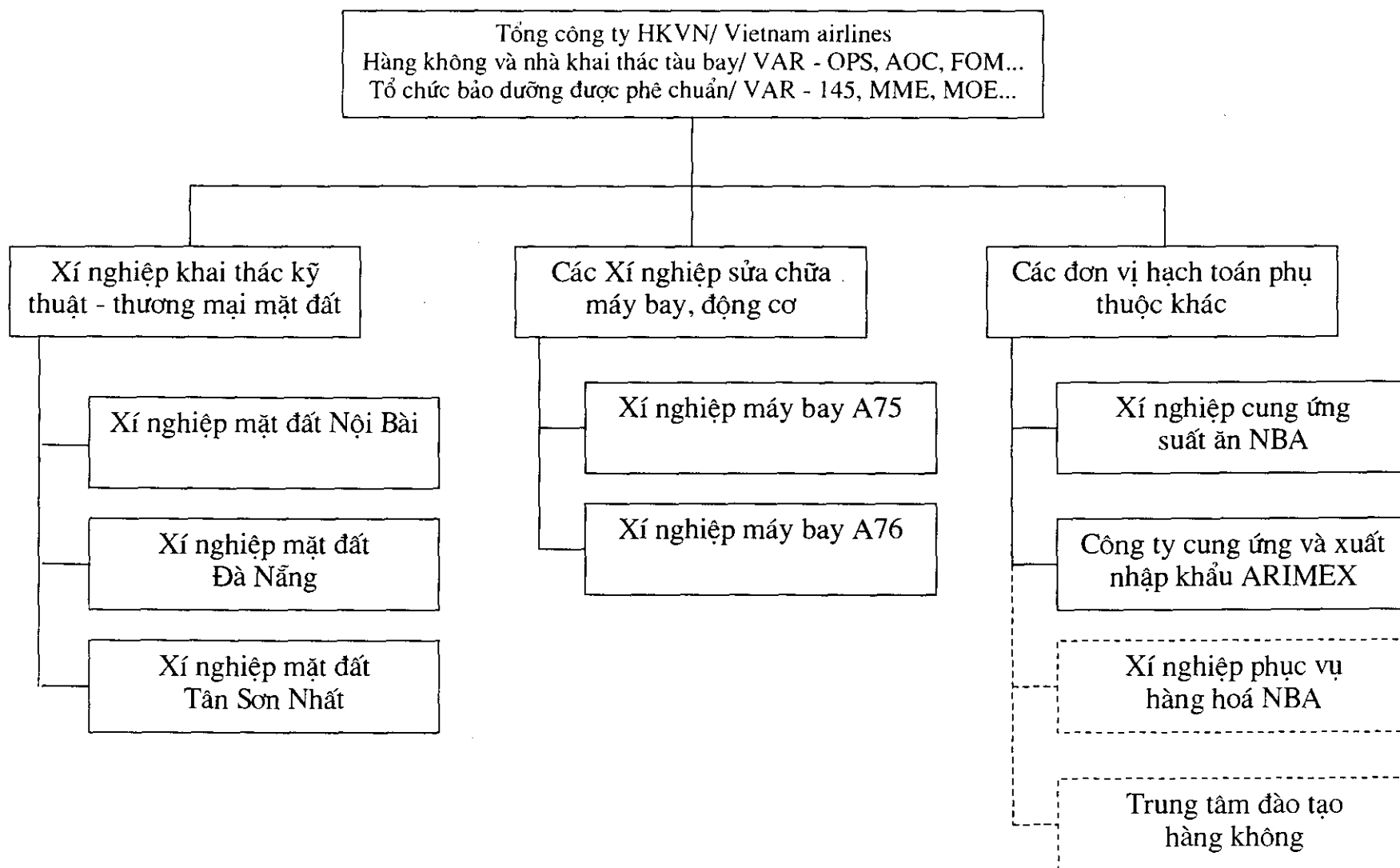
- Tư vấn khảo sát thiết kế và xây dựng hàng không: công ty tư vấn khảo sát thiết kế hàng không, công ty công trình hàng không, hiện nay về thị trường rất lớn, song để có thể cạnh tranh được trong cơ chế hiện nay cần có đầu tư thích đáng, cần phải ưu tiên trong một số lĩnh vực chuyên ngành hàng không.

- Khoa học - công nghệ: Viện khoa học hàng không làm chức năng nghiên cứu khoa học phục vụ ngành hàng không. Viện gặp nhiều khó khăn do không có đội ngũ cán bộ khoa học đủ năng lực, cơ chế chính sách đối với cán bộ làm khoa học chưa đổi mới, cho nên viện phải làm dịch vụ nghiên cứu và các hoạt động khác để có thu nhập. Để duy trì cần nghiên cứu tổ chức lại một cách toàn diện theo hướng lấy thu bù chi.

- Các lĩnh vực kinh doanh khác: Du lịch, bảo hiểm hàng không, hoạt động tài chính, kinh doanh bất động sản là những ngành nghề có cơ hội phát triển trong tương lai. Hiện tại, Tổng công ty chưa tổ chức hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực này. Trong thời gian tới sẽ lập dự án thành lập các công ty kinh doanh các ngành nghề này, cũng như một số ngành nghề khác có tiềm năng, cơ hội mà Luật, Điều lệ cho phép.

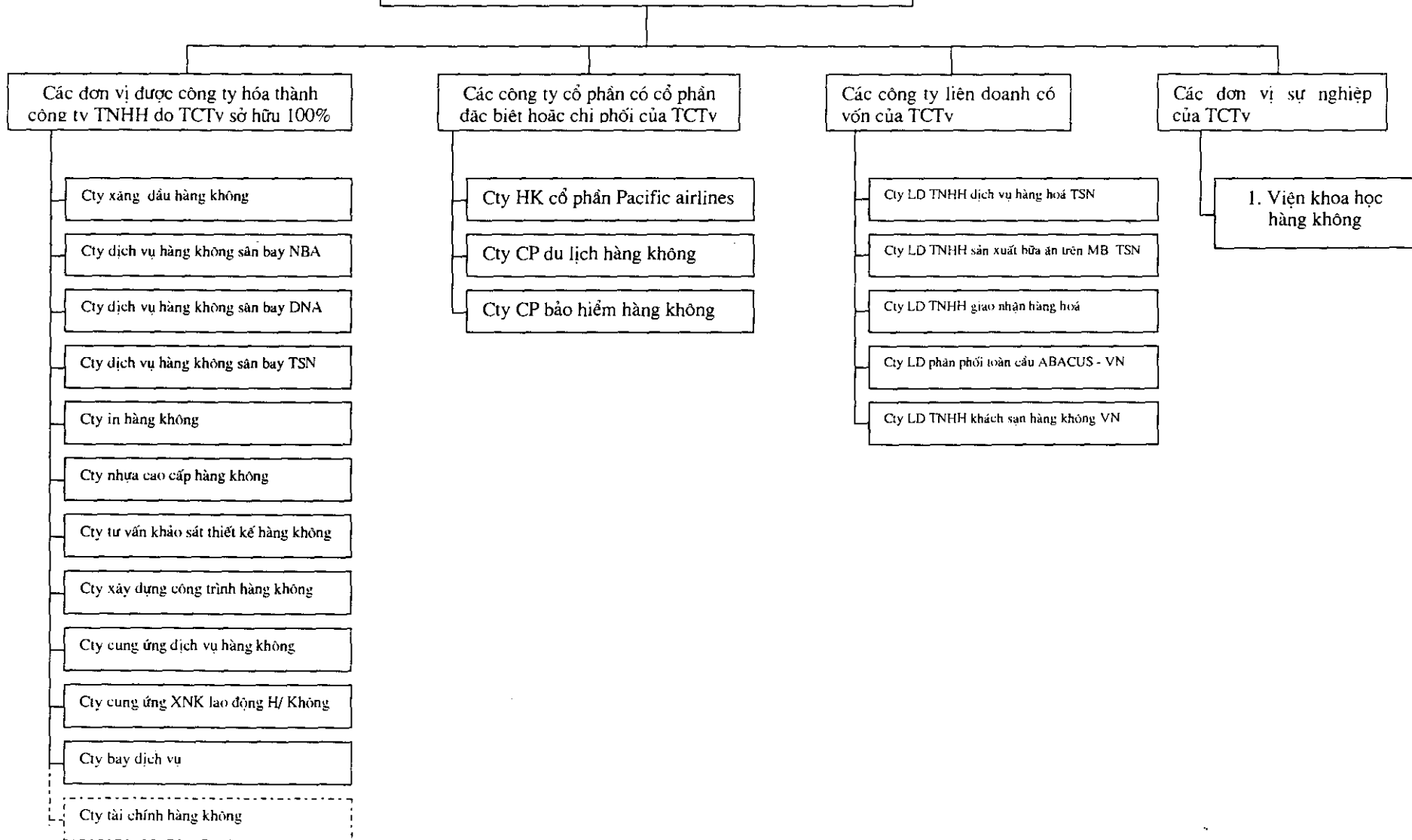
Sơ đồ 5: Tổ chức điều hành hiện tại của
Tổng công ty hàng không Việt Nam





Sơ đồ 6: Tổng công ty hàng không Việt Nam
(Hàng hàng không và các đơn vị trực thuộc)

Tổng công ty HKVN/ Vietnam Airlines
(bao gồm các đơn vị, xí nghiệp hạch toán phụ thuộc)



Sơ đồ 7: Tổng công ty hàng không Việt Nam - Vietnam Airlines

2.1.2- Công ty.

2.1.2.1- Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty Bảo Việt Ninh Bình.

- Giám đốc:

Là người điều hành chung mọi hoạt động của công ty, là người chịu trách nhiệm cao nhất về các mặt hoạt động, kinh tế, chính trị của Công ty Bảo Việt Ninh Bình.

- Phòng Tổng hợp pháp chế.

+ Chức năng: phục vụ hoạt động kinh doanh của công ty, và giám sát hoạt động của các phòng nghiệp vụ các phòng đại diện kiểm tra xác minh khi có nghi vấn, tổng hợp báo cáo thường kỳ cho giám đốc;

+ Phòng này bao gồm cả hành chính, tạp vụ, phục vụ cả về nhu cầu văn phòng phẩm, tài liệu in ấn cho các bộ phận;

+ Tổ kế toán, kế hoạch thống kê: phản ánh hoạt động của công ty, lập báo cáo thống kê, lập kế hoạch thường kỳ và báo cáo kế toán;

+ Tổ Tổ chức nhân sự: tham mưu cho giám đốc về cơ cấu, bộ máy hoạt động của công ty, bố trí nhân lực, đào tạo cán bộ.

- Phòng Bảo hiểm phương tiện tài sản:

Đây là phòng chủ yếu của công ty có nhiệm vụ nghiên cứu triển khai các loại hình bảo hiểm tài sản và trách nhiệm trong đền bù. Tham mưu cho giám đốc biện pháp quản lý, tổ chức hoạt động bảo hiểm về lĩnh vực tài sản và trách nhiệm. Chỉ đạo các phòng đại diện bảo hiểm hoạt động trên phương diện các nghiệp vụ quản lý và kinh doanh khai thác, bồi dưỡng các nghiệp vụ bảo hiểm mà phòng phụ trách.

- Phòng Bảo hiểm con người:

Đây là phòng nghiệp vụ về bảo hiểm con người, có nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc tổ chức quản lý và chỉ đạo bảo hiểm về con người toàn diện, bồi dưỡng các nghiệp vụ mà phòng quản lý, chỉ đạo các nghiệp vụ với các phòng đại diện và các đại lý trong toàn tỉnh.

- Các phòng đại diện khu vực:

Mỗi phòng đại diện cai quản một khu vực nhất định được phân công, các phòng đại diện có trách nhiệm triển khai tất cả các loại hình bảo hiểm mà công ty đang triển khai trên địa bàn, phạm vi mình phụ trách.

Các phòng đại diện được quyền khai thác và giải quyết công việc theo một phân cấp nhất định, và theo quy chế nhất định của công ty, có trách nhiệm nắm bắt nhu cầu bảo hiểm và ý kiến của khách hàng, kịp thời chính xác từ đó có biện pháp đề xuất với lãnh đạo công ty có đối sách thích hợp.

- Phòng bảo hiểm nhân thọ:

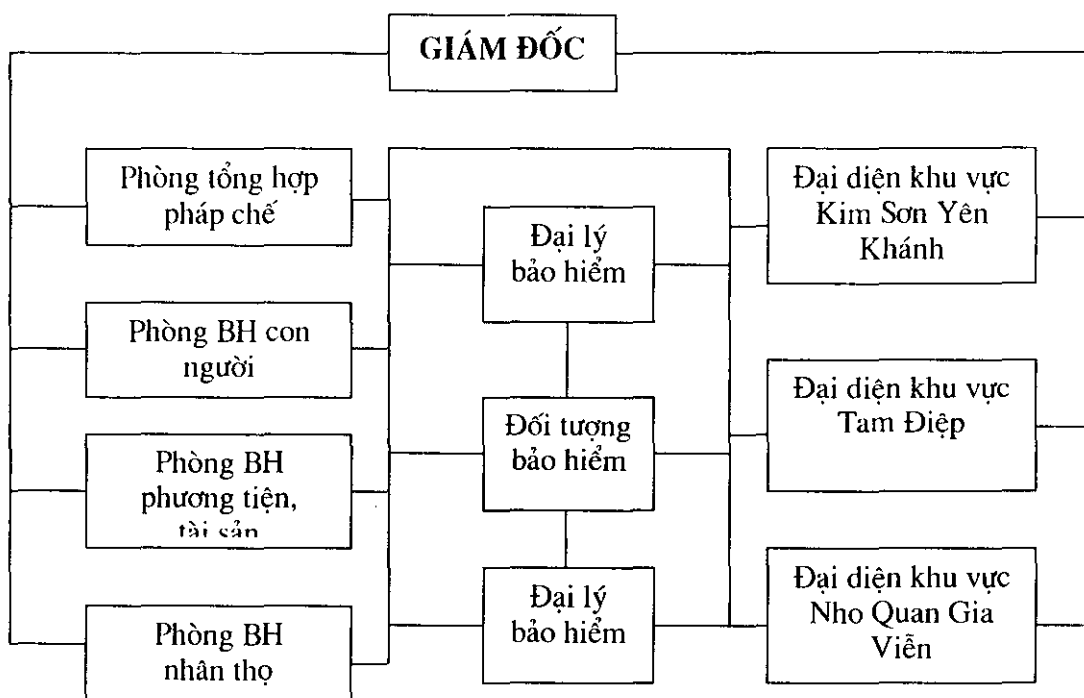
Đây là phòng bảo hiểm mới thành lập đầu năm 1998, có nhiệm vụ nghiên cứu triển khai loại hình bảo hiểm và tiết kiệm, chương trình an sinh giáo dục, có trách nhiệm giúp giám đốc triển khai nghiệp vụ này trên địa bàn toàn tỉnh và chỉ đạo các phòng đại diện và hệ thống đại lý.

- Đại lý bảo hiểm:

Đây là những cá nhân, hoạt động dựa trên cơ sở hưởng tỷ lệ hoa hồng trên phí thu. Các đại lý bảo hiểm tuy không phải là người cán bộ trực tiếp của công ty nhưng là một bộ phận không thể thiếu được của công ty.

Các đại lý là cầu nối giữa công ty và khách hàng, họ chịu sự chỉ đạo trực tiếp của công ty.

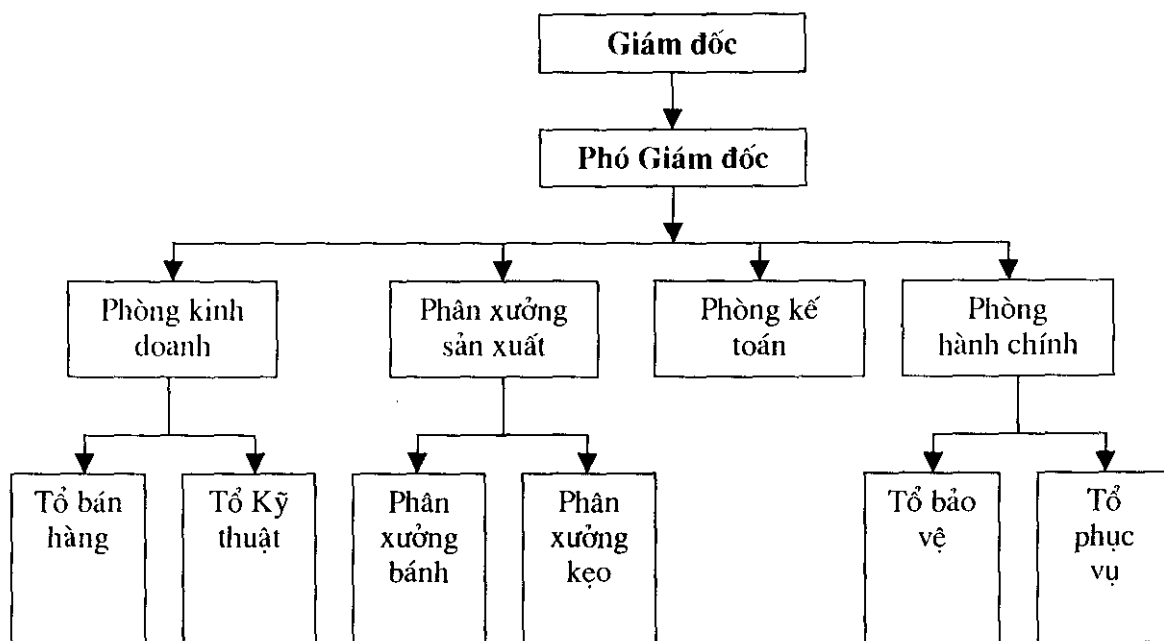
Sơ đồ 8: cơ cấu tổ chức hoạt động bảo hiểm bảo vệ Ninh Bình



2.1.2.2- Xí nghiệp bánh kẹo Hữu nghị.

Với hình thức theo kiểu trực tuyến rất phù hợp với qui mô sản xuất kinh doanh của xí nghiệp. Đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động sản xuất đồng thời đảm bảo tính gọn nhẹ trong tổ chức, tránh việc chồng chéo trong chỉ đạo. Việc tổ chức được biểu hiện trong sơ đồ sau:

Sơ đồ 9: bộ máy tổ chức Xí nghiệp bánh kẹo Hữu Nghị



- Ban giám đốc:

Bao gồm một giám đốc và phó giám đốc phụ trách hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp cũng như chịu trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động kinh doanh của xí nghiệp.

- Phòng nghiệp vụ kinh doanh: có trách nhiệm đảm bảo các yếu tố đầu vào và tiêu thụ sản phẩm của xí nghiệp. Bên cạnh đó, phòng nghiệp vụ kinh doanh còn đảm bảo việc thực hiện giám sát về kỹ thuật, về máy móc công nghệ. Tổ bảo quản hàng hoá cũng ở bộ phận này cùng kết hợp với cán bộ tiêu thụ trong tổ để thực hiện việc tiêu thụ sản phẩm. Các cán bộ tiêu thụ trong phòng nghiệp vụ kinh doanh cũng theo dõi tình hình hoạt động của các đại lý cũng như việc thu tiền nợ. Công việc này đòi hỏi các cán bộ phải có năng lực, nhiệt tình trong công tác.

- Phòng kế toán: gồm một kế toán trưởng và hai nhân viên. Với nhiệm vụ quản lý đồng vốn và theo dõi mọi hoạt động kinh doanh của xí nghiệp để từ đó giúp cho ban giám đốc có quyết định đúng đắn.

- Phòng hành chính: chỉ gồm một người với chức năng theo dõi nhân sự, cũng như việc thực hiện kế toán tiền lương cho cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp. Bên cạnh đó, còn phụ trách việc đảm bảo các tiêu chuẩn, chế độ cho công nhân viên như bảo hiểm xã hội, trợ cấp, bảo hiểm y tế,... Tổ bảo vệ và tổ phục vụ chịu sự chỉ đạo của phòng hành chính.

- Phân xưởng sản xuất: là nơi trực tiếp sản xuất ra sản phẩm và chiếm đa số lao động của xí nghiệp. Trong phân xưởng sản xuất chia ra làm 2 phân xưởng khác nhau, mỗi phân xưởng có hoạt động sản xuất riêng biệt. Tiến độ hoạt động chịu sự chỉ đạo của ban giám đốc. Trong các công đoạn của dây chuyền sản xuất bánh kẹo có từng nhóm chịu trách nhiệm. Mọi hoạt động

diễn ra liên tục, từ khâu nọ đến khâu kia liên hoàn khép kín trong một ngày. Đồng thời, mỗi phân xưởng đều có cán bộ KCS nhằm kiểm tra định hướng về hàng hoá trước khi nhập kho. Những cán bộ này tuỳ theo những điều kiện cụ thể mà có những nhiệm vụ riêng biệt khác.

2.1.2.3- Công ty VIETRACOMEX - I.

Bộ máy của công ty được xây dựng theo mô hình quản lý một cấp, ban giám đốc gồm 3 người: một Tổng giám đốc và hai phó giám đốc, dưới ban giám đốc là các phòng ban quản lý kinh doanh. Trong đó xí nghiệp trung tâm là bộ phận quan trọng nhất đóng vai trò tham mưu cho lãnh đạo với các chức năng hoạt động cụ thể và rõ ràng chi phối hoạt động kinh doanh của các đơn vị trực thuộc. Xí nghiệp trung tâm gồm có:

Phòng tổ chức cán bộ, phòng XNK - Thị trường, phòng tài chính - Kế toán, Văn phòng công ty, phòng sản xuất liên doanh, Ban xây dựng cơ bản, Đội vận tải.

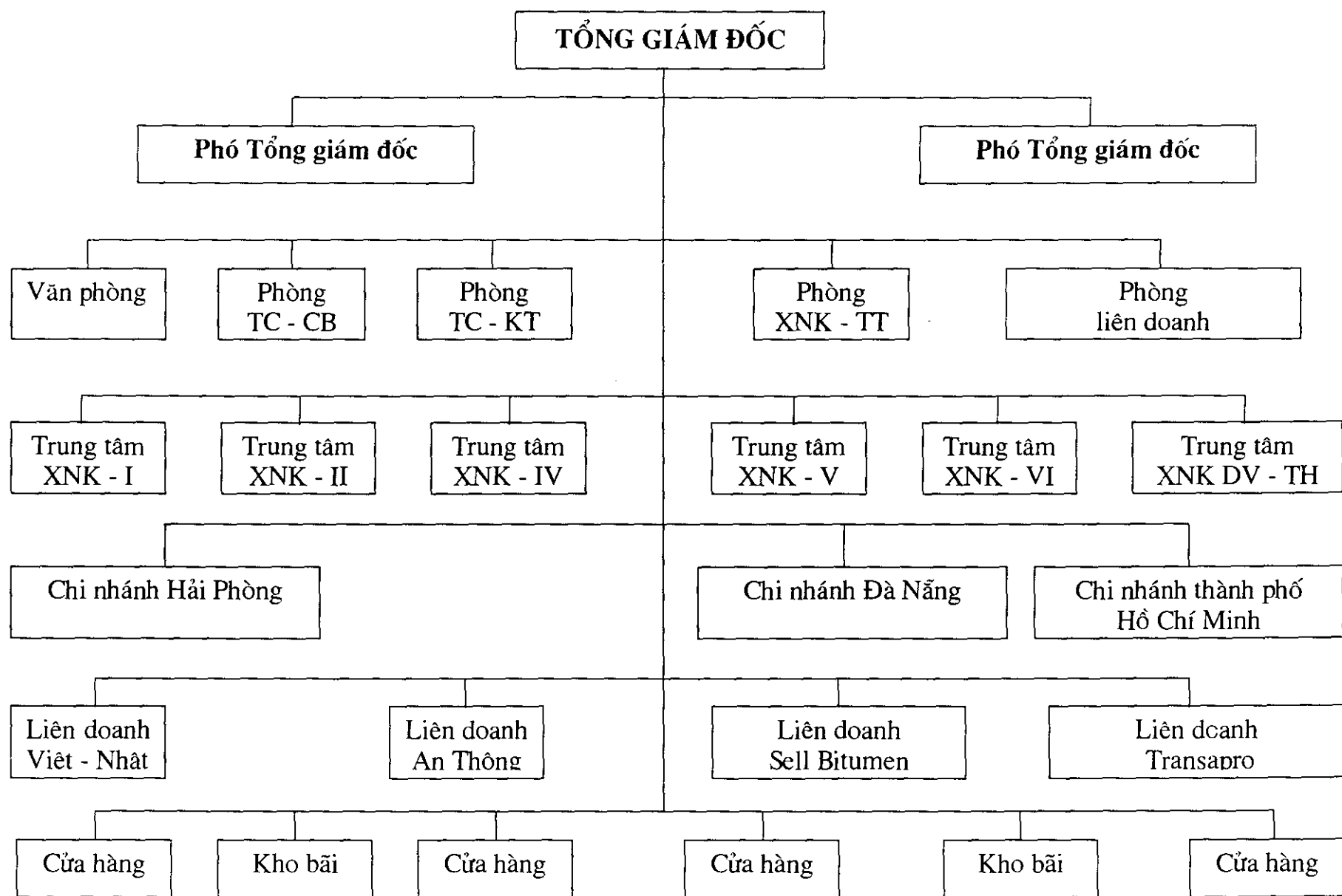
Với hơn 1000 cán bộ, công nhân viên quản lý được sắp xếp theo hình ô các phòng, ban tham mưu và các bộ phận chuyên môn đã được sắp xếp và phân bổ trách nhiệm, chức năng rõ ràng cụ thể:

- Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các phòng, ban:

+ Phòng Xuất nhập khẩu - thị trường: thường trực thực hiện các nhiệm vụ lập báo cáo thực hiện kế hoạch, lo các thủ tục giấy tờ, giấy phép của các cơ quan chức năng nhà nước cấp cho công ty và các đơn vị thành viên như quota, giấy phép xuất nhập khẩu chuyển, phê duyệt hợp đồng xuất nhập khẩu, chủ trì thực hiện các mặt hàng như: ô tô, xe máy, phụ tùng ô tô thay thế... và xuất khẩu uỷ thác cho khách hàng.

Tuy nhiên, do đặc điểm riêng của công ty, bên cạnh chức năng hoạt động chính trên, Phòng Xuất nhập khẩu - thị trường còn thực hiện chức năng tham mưu và quản lý kế hoạch mua, kinh doanh các mặt hàng tại thị trường nội địa, chủ trì kinh doanh các mặt hàng trong nước. Ngoài ra, phòng còn được giao nhiệm vụ thực hiện các mặt hàng theo kế hoạch cung ứng như: sắt thép làm cầu, nhựa đường, thiết bị thi công, máy thuỷ và các loại vật tư cung ứng của Bộ Xây dựng, đồng thời chủ động kinh doanh các mặt hàng nếu thấy có hiệu quả kinh tế.

- Phòng Tổ chức - Cán bộ: giúp đỡ các đơn vị tổ chức sắp xếp và quản lý lao động nhằm sử dụng hợp lý, có hiệu quả lực lượng lao động của công ty. Nghiên cứu các biện pháp tổ chức việc giảm lao động gián tiếp tại công ty, nghiên cứu xây dựng các phương án nhằm hoàn thiện việc trả lương và phân phối hợp lý tiền lương, thực hiện chế độ chính sách bảo hiểm xã hội của cán bộ công nhân viên công ty.



Sơ đồ 10: Bộ máy quản lý của Cty VIETRACIMEX - I

Phòng Tài chính kế toán: có nhiệm vụ xây dựng phương án tài chính từng quý, cả năm và phối hợp với khối kinh doanh xây dựng các phương án sản xuất, kinh doanh. Giúp Tổng giám đốc kiểm tra tính thực thi của phương án, bằng nghiệp vụ kế toán thực hiện hạch toán giúp Tổng giám đốc biết kết quả, hiệu quả kinh tế hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, đồng thời hướng dẫn các đơn vị thành viên thực hiện các chế độ chính sách về tài chính, kế toán của nhà nước.

- Phòng Tài chính kế toán: Có nhiệm vụ xây dựng phương án tài chính từng quý, cả năm và phối hợp với khối kinh doanh xây dựng các phương án sản xuất kinh doanh. Giúp tổng giám đốc kiểm tra tính khả thi của phương án, bằng nghiệp vụ kế toán thực hiện hạch toán giúp tổng giám đốc biết kết quả, hiệu quả kinh tế hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Đồng thời hướng dẫn các đơn vị thành viên thực hiện các chế độ chính sách về tài chính kế toán của nhà nước.

- Phòng sản xuất kinh doanh: Tham mưu cho công ty về chủ trương, chương trình phát triển sản xuất bằng hình thức tổ chức sản xuất liên doanh, liên kết trong và ngoài nước. Đảm nhận các dự án liên doanh với nước ngoài kể cả viện trợ đầu tư, quản lý các xí nghiệp sản xuất trực thuộc công ty.

- Chức năng của các xí nghiệp, công ty, trung tâm thành viên, các xí nghiệp, chi nhánh, trung tâm xuất nhập khẩu đều là đơn vị hạch toán độc lập đăng ký tài khoản tại ngân hàng, tự cân đối hiệu quả hoạt động kinh doanh của mình. Đối với những mặt hàng do công ty quản lý như: sắt thép, nhựa đường... các đơn vị thành viên sẽ tập hợp nhu cầu và đặt hàng với công ty để công ty tiến hành nhập khẩu và giao hàng cho đơn vị hay uỷ nhiệm cho các đơn vị thực hiện hợp đồng do lãnh đạo của công ty ký kết. Tất cả các công ty, xí nghiệp, chi nhánh, trung tâm được quyền kinh doanh bất cứ mặt hàng nào nếu thấy có hiệu quả.

- Hệ thống các cửa hàng trực thuộc công ty: Thực hiện các chức năng phân phối và bán rộng sản phẩm do công ty quy định nếu thấy có hiệu quả kinh tế. Các cửa hàng có thể vay vốn của công ty để thực hiện theo dự án.

Ngoài các phòng, ban, trung tâm, cửa hàng như đã nêu trên, công ty còn thành lập chi nhánh, đại diện tại hầu hết các thành phố và trung tâm kinh tế lớn của cả nước như:

- Hải Phòng VIETRACIMEX - 22 Võ Thị Sáu - quận Ngô Quyền - thành phố Hải Phòng;

- Đà Nẵng VIETRACIMEX - 45 Điện Biên Phủ - Đà Nẵng;

- Sài Gòn VIETRACIMEX - 222 Nguyễn Tất Thành - quận 4 - thành phố Hồ Chí Minh.

Cơ cấu tổ chức hiện nay là phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và góp phần giúp công ty nâng cao hiệu quả hoạt động chung.

- Đặc điểm nhân sự:

Những năm gần đây, số lượng cán bộ công nhân viên trong công ty tăng lên nhanh chóng cùng với sự phát triển của quy mô kinh doanh nhằm đáp ứng những yêu cầu của công việc, ta có thể thấy qua bảng sau:

Bảng 2 - Tình hình lao động của Vietracimex 1995

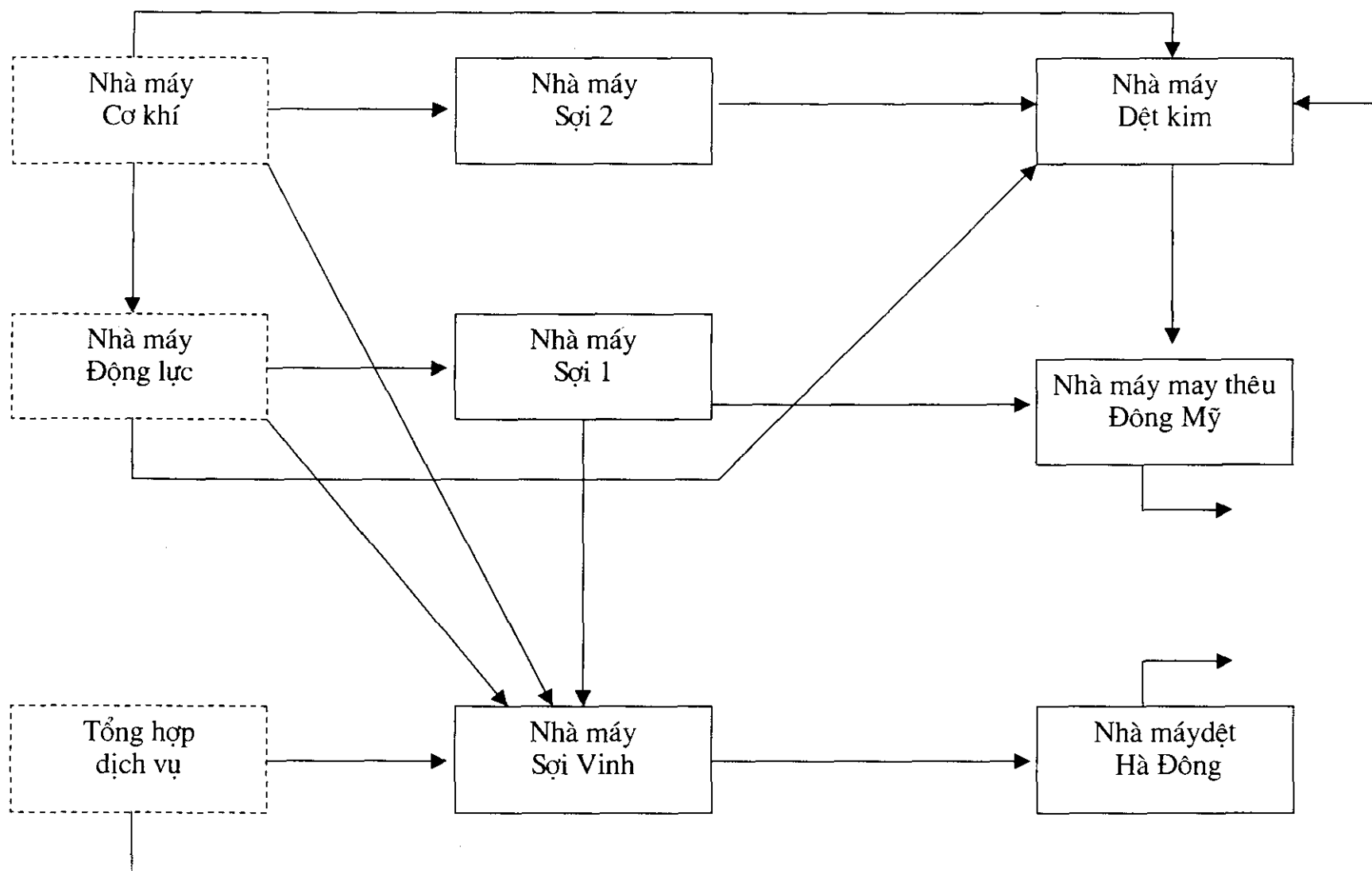
Khoản mục	Đơn vị	1995	1996	1997
1. Tổng số lao động	người	525	863	976
- Trình độ trên đại học	nt	183	300	310
- Trình độ đại học	nt	217	458	566
- Trình độ cao đẳng	nt	120	105	100
2. Thu nhập bình quân/tháng	ngàn đồng	320	600	700

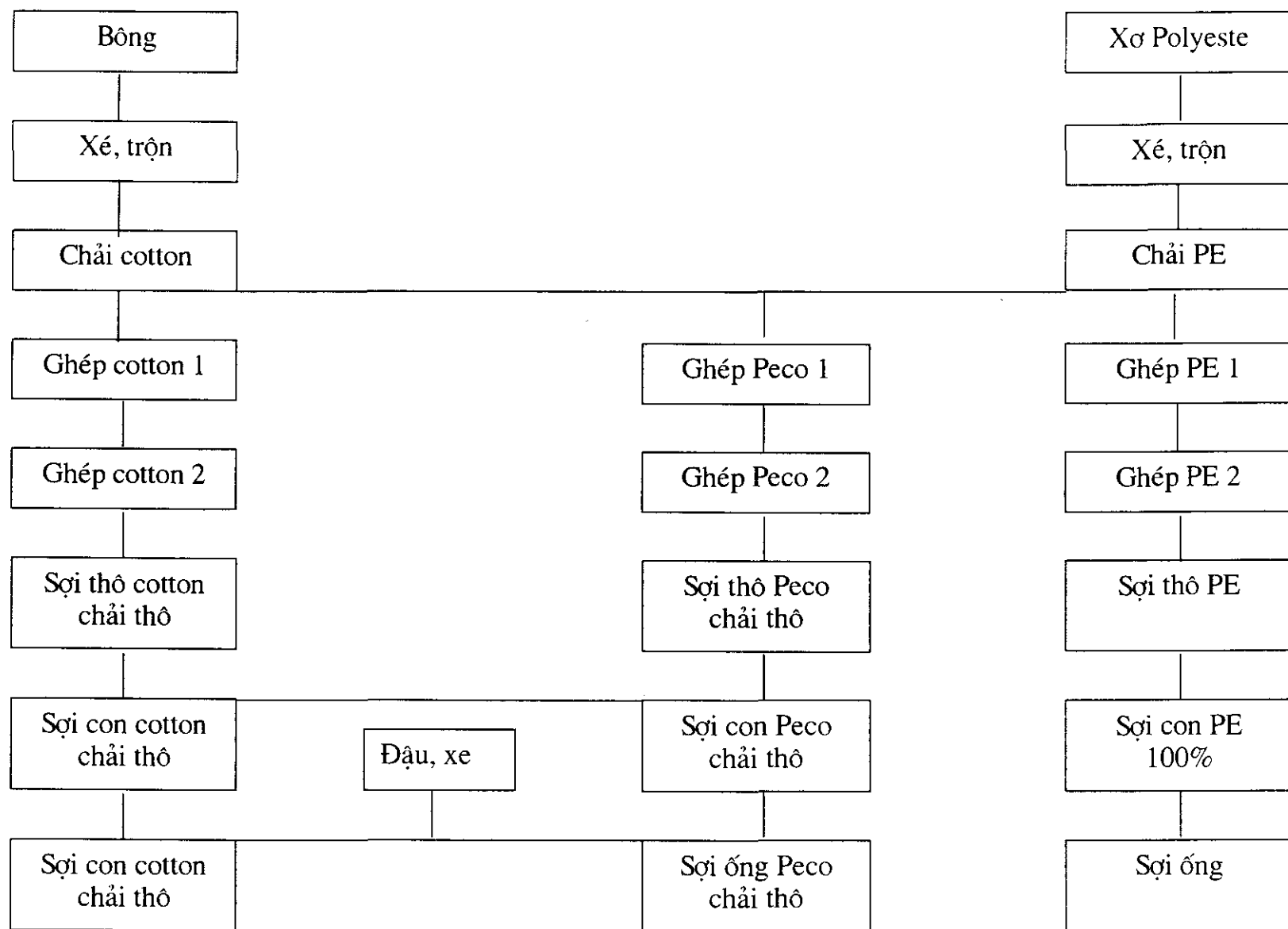
Qua bảng trên, ta thấy rằng tổng số lao động năm 1996, 1997 tăng rất nhiều so với năm 1995. Trong đó trình độ đại học chiếm 50% tổng số lao động qua các năm. Đồng thời công ty tăng cường chiều sâu để nâng cao chất lượng các cán bộ quản lý, kinh doanh thông qua bồi dưỡng và đào tạo, vì thế trình độ trên đại học có tỷ lệ tăng, ngược lại, trình độ dưới đại học giảm. Điều này đã góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả kinh doanh của công ty VIETRACIMEX - I.

2.1.2.4- Công ty dệt Hà Nội.

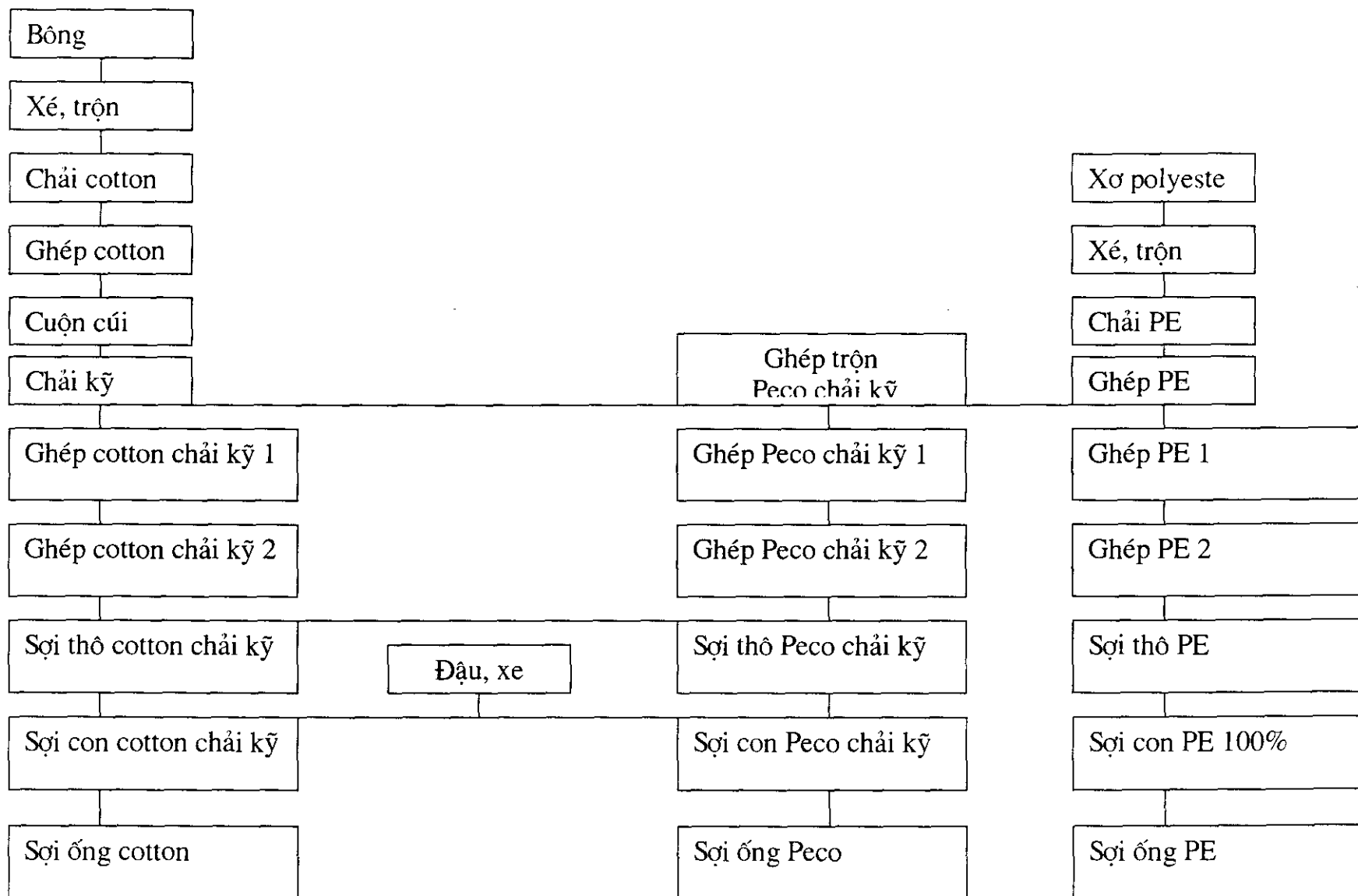
Chia sơ đồ 11 (trang sau) ta thấy trong công ty, các nhà máy thành viên nằm trong một khối liên hệ. Điều đó đòi hỏi các bộ phận quản lý ở các đơn vị thành viên phải có sự phân công, hợp tác chặt chẽ thường xuyên.

Ở các nhà máy số lượng thiết bị lớn, hiện đại và năng lực sản xuất tương đối lớn. Vì vậy đòi hỏi có đội ngũ cán bộ kỹ thuật cao, quản lý thiết bị tốt. Có như vậy mới có khả năng phát huy hết được hiệu suất của máy móc thiết bị. Đặc biệt những cán bộ phụ trách về công nghệ dệt và sợi cần phải có trình độ khoa học kỹ thuật cao để nghiên cứu quy trình công nghệ phù hợp với nhiệm vụ, điều kiện sản xuất trang thiết bị hiện có của công ty.





Sơ đồ 12: Sơ đồ công nghệ sản xuất của nhà máy sợi 2



Sơ đồ 13: Sơ đồ công nghệ sản xuất nhà máy sợi 1

Qua các sơ đồ công nghệ dây chuyền sản xuất ở các nhà máy sợi 1, 2, quy trình công nghệ sản xuất sợi được tiến hành từ khâu đầu đến khâu cuối.

2.1.2.5- Công ty ARTEXPORT - Hà Nội.

* Mô hình tổ chức bộ máy của công ty.

- Đúng đầu công ty là giám đốc. Là người chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của công ty trước pháp luật cũng như trước bộ chủ quản.

- Hai phó giám đốc công ty hỗ trợ trực tiếp các công việc thường ngày cho giám đốc, tham mưu, góp ý kiến, nhận xét với giám đốc về mọi mặt, đồng thời là người đại diện của công ty khi giám đốc vắng mặt.

- Khối các đơn vị kinh doanh, bao gồm: Phòng Thêu, Sơn mài mỹ nghệ, Gốm sứ, Cối ngò dừa..., các phòng xuất nhập khẩu tổng hợp 1, 2, 3, 4..., 11.

+ Trên cơ sở các mặt hàng được giao, các chỉ tiêu kim ngạch xuất nhập khẩu được phân bổ (nếu có) các đơn vị trực tiếp tiếp cận thị trường tìm hiểu nhu cầu, thị hiếu tiêu dùng của khách hàng để xây dựng phương án sản xuất kinh doanh và các biện pháp thực hiện trình giám đốc duyệt.

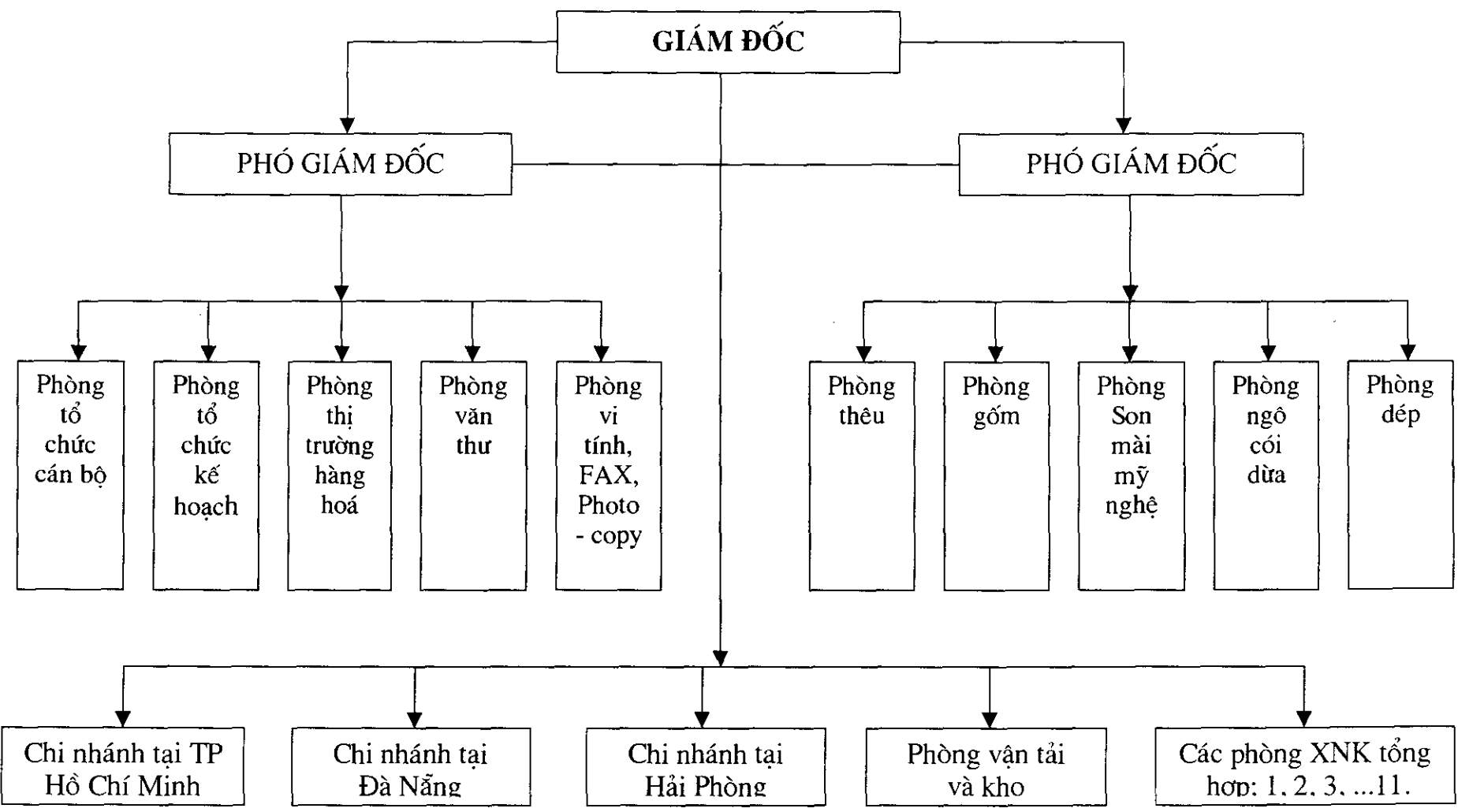
+ Trưởng đơn vị sản xuất kinh doanh, trên cơ sở phương án sản xuất kinh doanh đã duyệt, được giám đốc uỷ quyền ký kết hợp đồng kinh tế (nội, ngoại) theo đúng Pháp lệnh Hợp đồng kinh tế. Chịu trách nhiệm đầy đủ về việc ký kết và thực hiện hợp đồng từ khâu đầu đến khâu cuối, bao gồm cả việc thanh toán tiền hàng, việc khách hàng từ chối giao nhận hàng và khiếu nại đòi bồi thường.

+ Các đơn vị tự trang trải tất cả các chi phí và bảo đảm kinh doanh có lãi.

+ Để sử dụng tổng số vốn của công ty có hiệu quả, công ty sẽ quản lý và điều hành toàn bộ số vốn. Trên cơ sở phương án sản xuất kinh doanh, các đơn vị sẽ được Phòng Tài chính kế hoạch bảo đảm vốn bằng tất cả các nguồn. Đơn vị chịu trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn, trả lãi suất tiền vay và sử dụng vốn đúng mục đích, có hiệu quả.

+ Mở sổ sách kế toán theo dõi tài sản quản lý, chi phí phát sinh, thu nhập của từng hợp đồng kinh doanh, công nợ phải thanh toán và tình hình phân phối thu nhập. Thực hiện quyết toán hàng quý (hoặc tháng) và báo cáo cho công ty (qua Phòng Tài chính kế hoạch) theo mẫu quy định, trong đó bao gồm cả việc thanh lý theo từng hợp đồng.

Sơ đồ 14: Tổ chức bộ máy Công ty ARTEXPORT - Hà Nội



* Khối đơn vị quản lý.

- Phòng Tổ chức cán bộ.

+ Giúp các đơn vị tổ chức, sắp xếp và quản lý lao động nhằm sử dụng hợp lý và có hiệu quả lao động của công ty. Nghiên cứu các biện pháp và tổ chức thực hiện việc giảm lao động gián tiếp của công ty.

+ Nghiên cứu các biện pháp nhằm hoàn thiện việc trả lương và phân phối hợp lý tiền thưởng trình giám đốc.

- Phòng Tài chính kế hoạch.

+ Khai thác mọi nguồn vốn nhằm bảo đảm vốn cho các đơn vị hoạt động.

+ Tham mưu cho giám đốc xét duyệt các phương án kinh doanh và phân phối thu nhập.

+ Kiểm tra kỹ lưỡng các số liệu và thể thức, thủ tục cần thiết của bộ chứng từ và việc thành toán tiền hàng. Nếu đề sơ xuất thì phòng Tài chính kế hoạch phải chịu trách nhiệm liên đới cùng với đơn vị.

- Phòng Thị trường hàng hoá.

+ Tìm kiếm khách hàng và thực hiện các biện pháp giữ khách.

+ Theo dõi chặt chẽ việc chi tiêu các khoản chi phí cho việc đưa, đón, tiếp khách, fax, telex... phục vụ cho việc liên hệ ký kết riêng cho từng đơn vị để tính nhập vào chi phí của đơn vị đó. Chi phí liên quan đến nhiều đơn vị thì phòng phải có trách nhiệm phân bổ hợp lý cho các đơn vị đó.

- Phòng Vận tải, kho.

+ Phục vụ yêu cầu vận tải và quản lý hàng hoá, vật tư của đơn vị và các tài sản chung của công ty giao cho phòng quản lý.

+ Theo dõi và phân bổ chi phí vận tải và phục vụ kho tàng cho các đơn vị.

- Văn phòng.

Quản lý các tài sản chung của công ty và của các đơn vị. Theo dõi tình hình sử dụng tài sản, quản lý chặt chẽ các khoản chi phí thuộc phạm vi chi tiêu của văn phòng, phân bổ chi phí để sử dụng ô tô, điện, nước, điện thoại, fax, telex, chi phí tiếp khách cho các đơn vị.

- Phòng Vi tính, máy fax, photocopy hỗ trợ cho việc kinh doanh của công ty.

Ngoài ra công ty còn có các chi nhánh trực thuộc như:

- Chi nhánh tại Hải Phòng, số 83 - Đà Nẵng.

- Chi nhánh tại Đà Nẵng, số 74 - Trưng Nữ Vương.

- Chi nhánh tại thành phố Hồ Chí Minh, số 31 - Trần Quốc Thảo - quận 3.

2.1.2.6- Công ty may Nam Định.

Công ty may Nam Định áp dụng cơ cấu quản lý trực tuyến chức năng.

Đứng đầu công ty là tổng giám đốc do nhà nước bổ nhiệm. Tổng giám đốc có quyền điều hành cũng như chịu trách nhiệm về các quyết định mà mình đưa ra. Giúp việc cho tổng giám đốc có 3 giám đốc điều hành giúp tổng giám đốc trong chỉ đạo tổ chức quản lý điều hành trong từng lĩnh vực kinh doanh và sản xuất của công ty.

Chức năng của các phòng chuyên môn là tham mưu cho Ban giám đốc và chịu trách nhiệm với tổng giám đốc về công việc của mình.

- Văn phòng công ty có bộ phận tổ chức tuyển dụng về mặt cán bộ, giải quyết các bậc lương, khen thưởng kỷ luật, gồm các bộ phận:

- + Bảo vệ, bảo vệ nội bộ;
- + Đời sống y tế, nhà trẻ;
- + Nhà khách nửa kinh doanh.

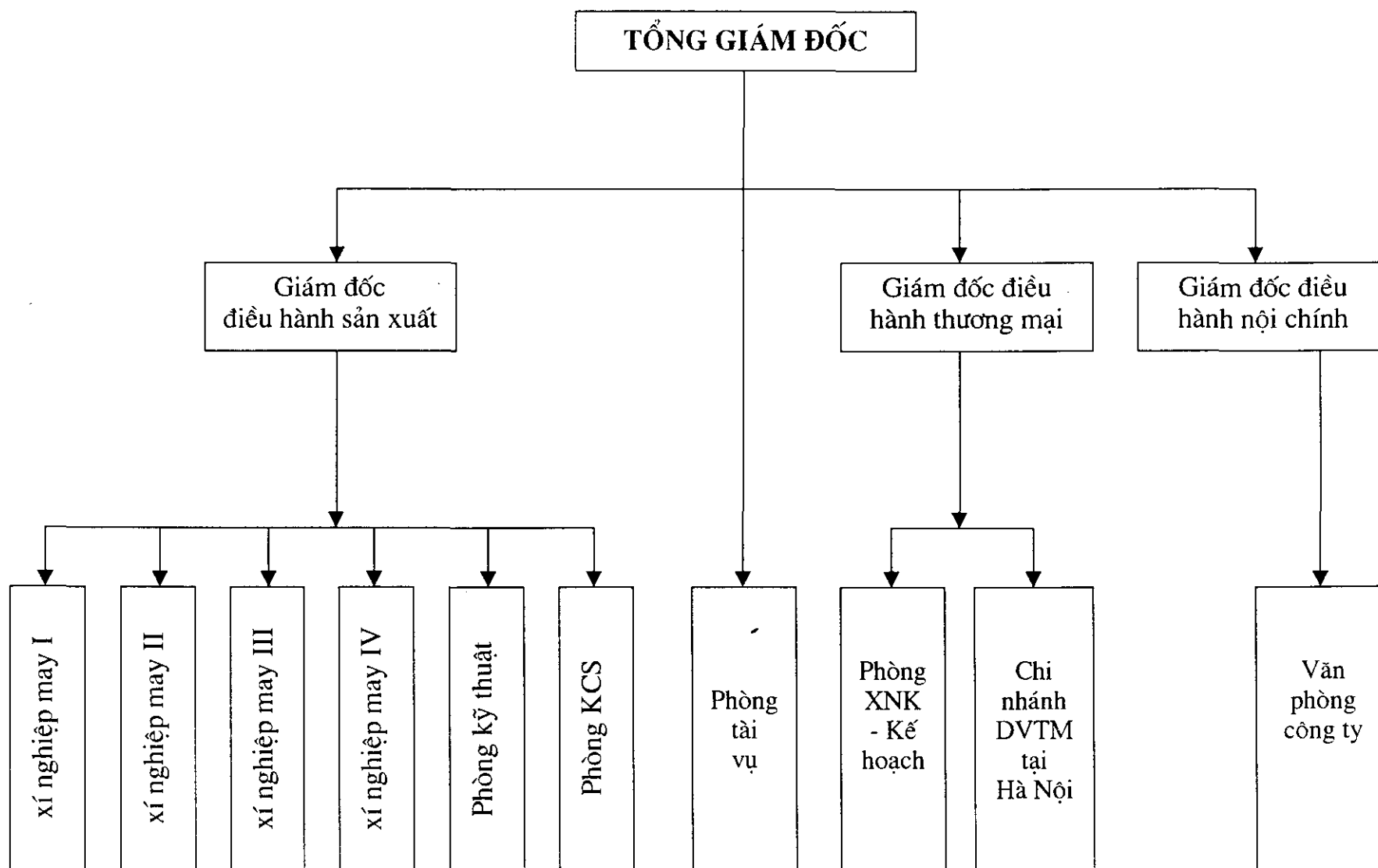
- Phòng Xuất nhập khẩu - kế hoạch có nhiệm vụ ký kết các hợp đồng kinh tế với các bạn hàng nước ngoài, tiếp nhận và xuất hàng hoá nguyên phụ liệu, kiểm soát ngày công định mức phân phối tiền lương.

- Phòng KCS có chức năng phục vụ sản xuất tổ chức chặt chẽ việc kiểm tra kỹ thuật, kiểm tra chất lượng sản xuất từ khâu chuẩn bị sản xuất, trong cả quá trình sản xuất đến thành phẩm cuối cùng, bảo đảm trách nhiệm trước các sai sót trước khi diễn ra công việc đóng gói thành phẩm.

- Phòng Kỹ thuật chủ động tiếp nhận kỹ thuật, mẫu mã, triển khai quy trình công nghệ hợp lý, cải tiến định mức kinh tế kỹ thuật, bảo đảm hạ giá thành sản phẩm, tổ chức nghiên cứu khoa học kỹ thuật, phục vụ sản xuất nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, tiết kiệm vật tư.

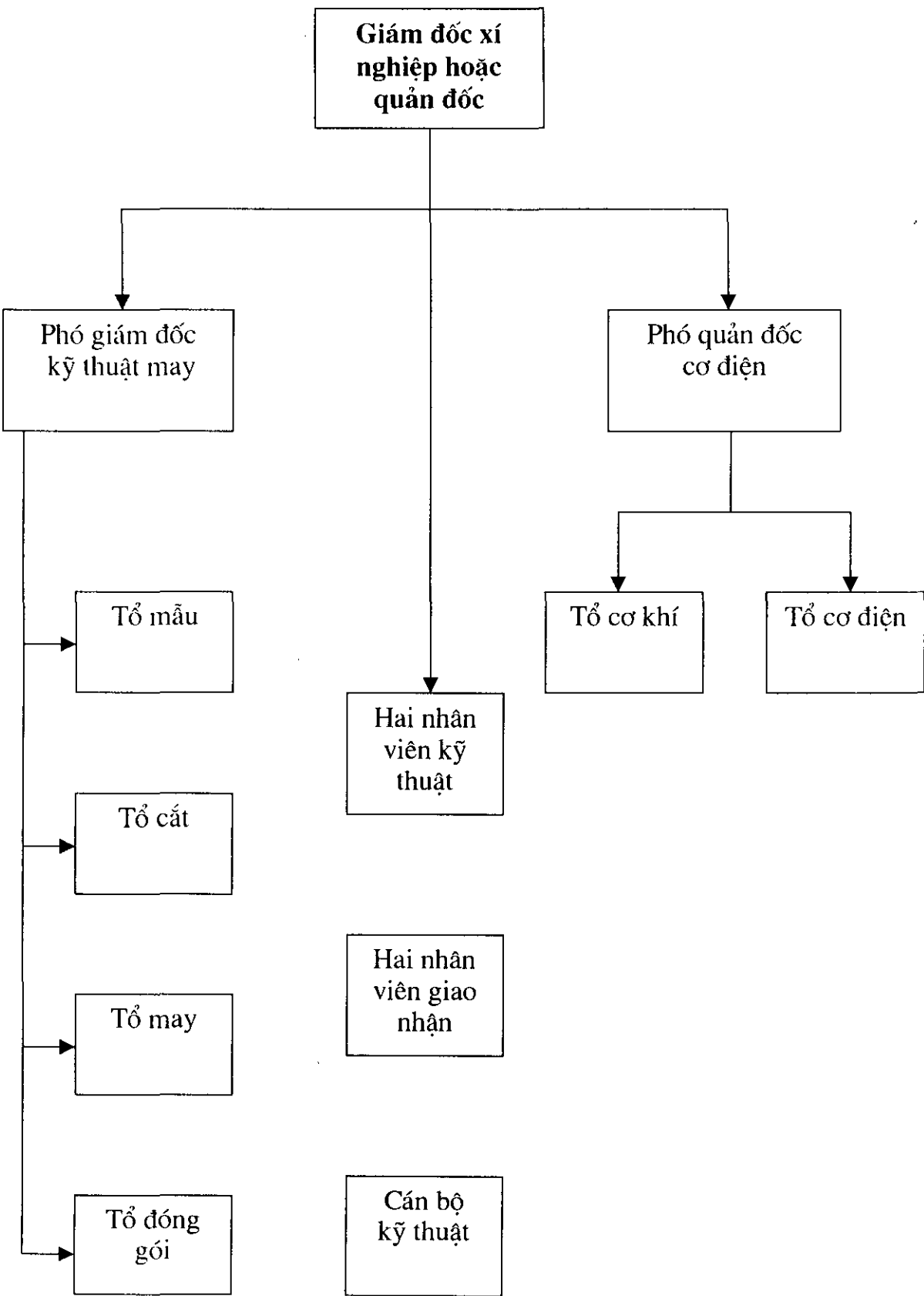
Cơ cấu tổ chức của công ty ngoài các phòng ban trên còn có các đơn vị sản xuất kinh doanh hoạt động theo chức năng nhiệm vụ được phân công, hiện nay công ty có hai xí nghiệp thành viên và hai phân xưởng may. Mỗi xí nghiệp hoặc phân xưởng có một giám đốc (hoặc quản đốc), hai phó giám đốc (hoặc phó quản đốc).

Một phụ trách viên kỹ thuật may, hai nhân viên kinh tế, hai giao nhận và các tổ sản xuất (may), tổ phục vụ, vệ sinh, sửa chữa máy móc.



Sơ đồ 15: Bộ máy quản lý tổ chức tại công ty may Nam Định

Sơ đồ 16: Sơ đồ bộ máy quản lý phân xưởng của Công ty May Nam Định



2.1.2.7- Công ty khoá Minh Khai.

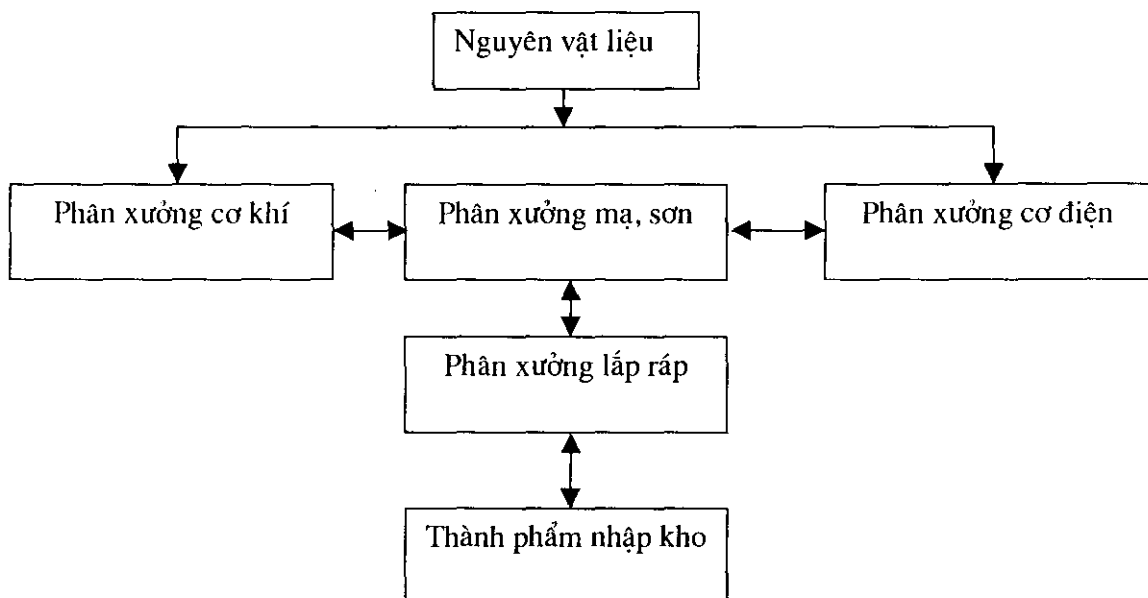
Đặc điểm tổ chức quản lý.

Đối với nhà máy sản xuất công nghiệp, việc tổ chức hợp lý, khoa học quy trình công nghệ chế tạo sản phẩm là vô cùng quan trọng và nó quyết định rất lớn đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm.

Sản phẩm của công ty là gồm nhiều loại có kết cấu phức tạp, mỗi loại có quy trình công nghệ riêng, nhưng nhìn chung quy trình công nghệ chế tạo sản phẩm của công ty bao gồm những giai đoạn sau:

- Giai đoạn chế tạo phôi tạo ra các chi tiết dưới dạng thô (phôi). Sau đó phôi được chuyển sang giai đoạn gia công cơ khí để tạo ra chi tiết hoàn chỉnh.
- Giai đoạn gia công bề mặt chi tiết tạo ra những chi tiết hoàn chỉnh để lắp ráp.
- Giai đoạn lắp ráp hoàn chỉnh hoàn thiện sản phẩm và nhập kho.

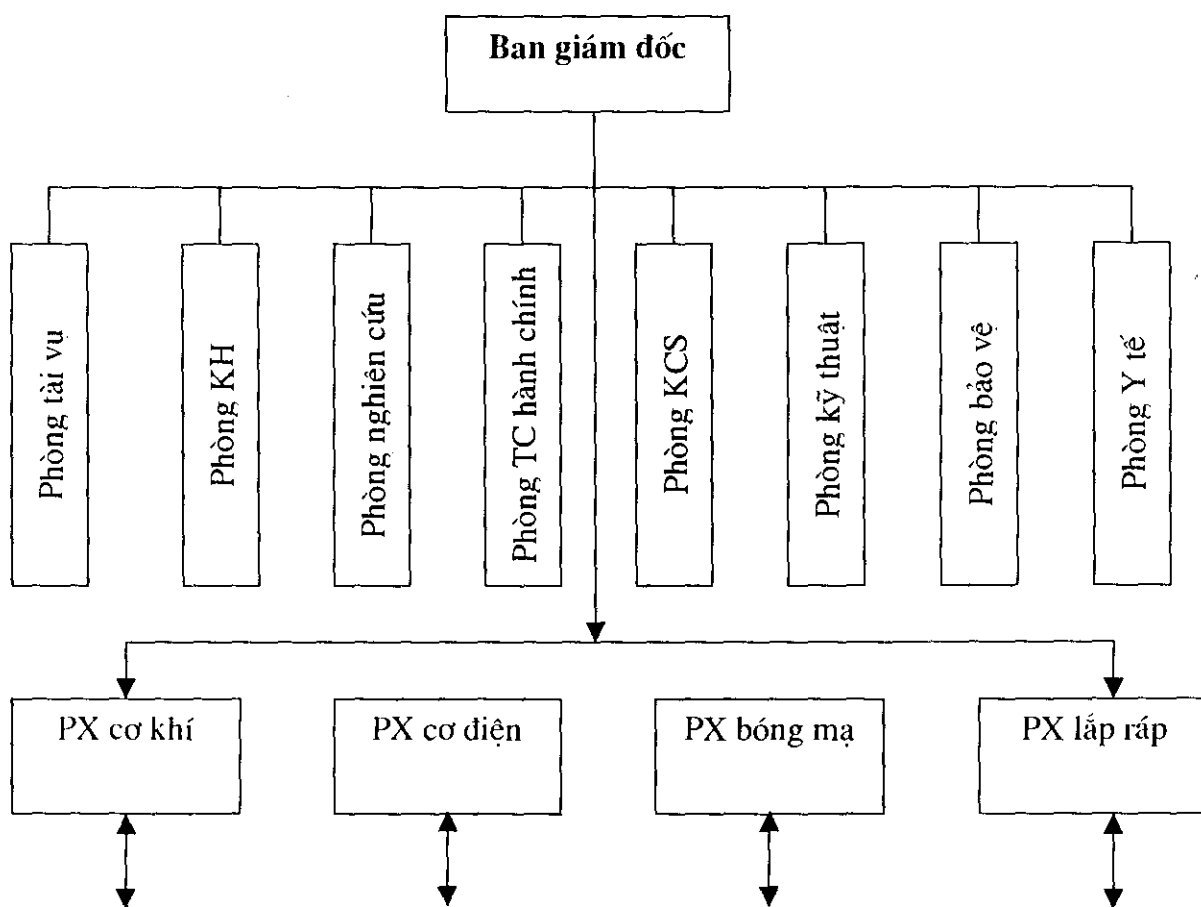
Sơ đồ 17: Công nghệ sản xuất sản phẩm



Công tác quản lý là khâu quan trọng để duy trì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Bộ máy quản lý của công ty đã qua nhiều lần thay đổi để phù hợp với công việc sản xuất kinh doanh. Đội ngũ cán bộ quản lý của công ty đều tốt nghiệp đại học. Các đồng chí phụ trách có kinh nghiệm trong quản lý và năng động trong Ban giám đốc và phụ trách các phòng, ban có 20 đồng chí có 30% đã qua đào tạo quản lý ngắn hạn và có bằng đại học thứ 2 về quản lý kinh tế.

Công ty có 340 cán bộ công nhân viên, công nhân trực tiếp là 270 người, chiếm 79,4%, bộ phận quản lý là 70 người, chiếm 20,6% cán bộ công nhân viên.

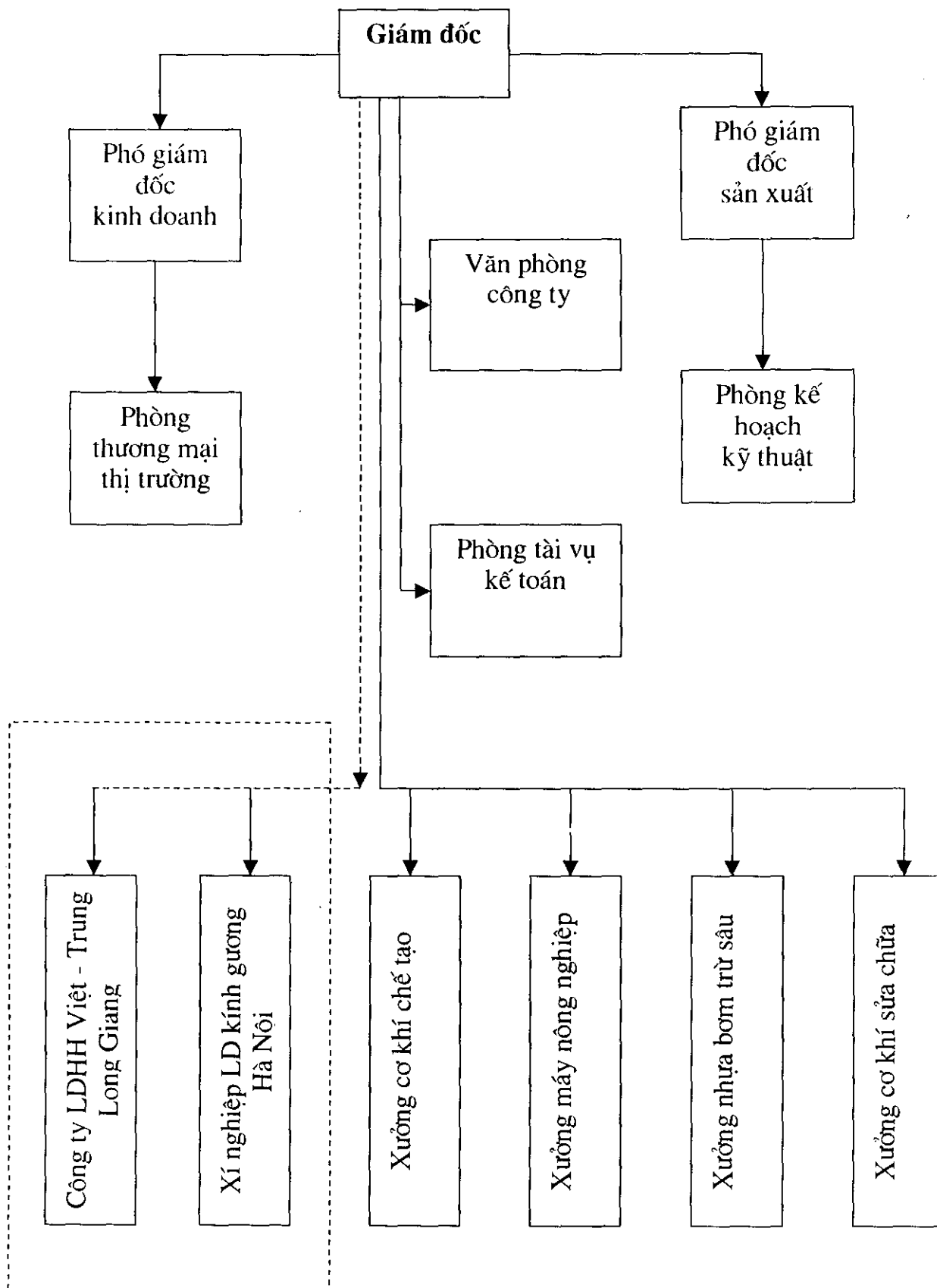
Sơ đồ 18: Tổ chức bộ máy quản lý của công ty khoá Minh Khai



2.1.2.8- Công ty cơ điện và phát triển nông thôn.

Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo cơ cấu trực tuyến chức năng. Các phòng chức năng chịu trách nhiệm về các phần việc được phân công, được uỷ quyền ra các mệnh lệnh điều hành hoạt động và đề xuất Ban giám đốc ra các mệnh lệnh chỉ huy quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Thế mạnh của cấu trúc này là ở chỗ những lợi điểm của nó được gia tăng nhờ chuyên môn hoá. Ngoài ra, hiệu quả là tiết kiệm, giảm thiểu hết mức những trùng lặp nhân viên và trang bị, và những nhân viên được thoải mái vì có chuyên môn. Tuy nhiên, nhược điểm rõ rệt của nó là lợi ích cao nhất của tổ chức có thể bị những mục tiêu chức năng lấn át. Những nhân viên của một chức năng thường bị tách rời khỏi những chức năng khác. Những người quản lý của mỗi chức năng chỉ chú trọng tới chức năng của mình. Phải đề cập đến các vấn đề có tính lý thuyết ở đây là có nguyên do của nó.

Sơ đồ 19: Bộ máy quản lý công ty



Cơ cấu các phòng ban chức năng được chia ra như sau:

- Ban giám đốc: gồm 1 giám đốc và 2 phó giám đốc. Giám đốc chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động của công ty và có quyền quyết định mọi vấn đề. Hai phó giám đốc gồm 1 phụ trách sản xuất kinh doanh và 1 phụ trách thương mại, thị trường và hành chính.

- Văn phòng công ty: gồm 17 người, làm nhiệm vụ tổng hợp bao gồm các chức năng về tổ chức, nhân sự, lao động, tiền lương, đào tạo, bảo hộ lao động, hành chính, y tế và bảo vệ công ty.

- Phòng Kế toán tài vụ: gồm 3 người, làm chức năng quản lý tài chính kế toán thanh toán, kế toán tổng hợp.

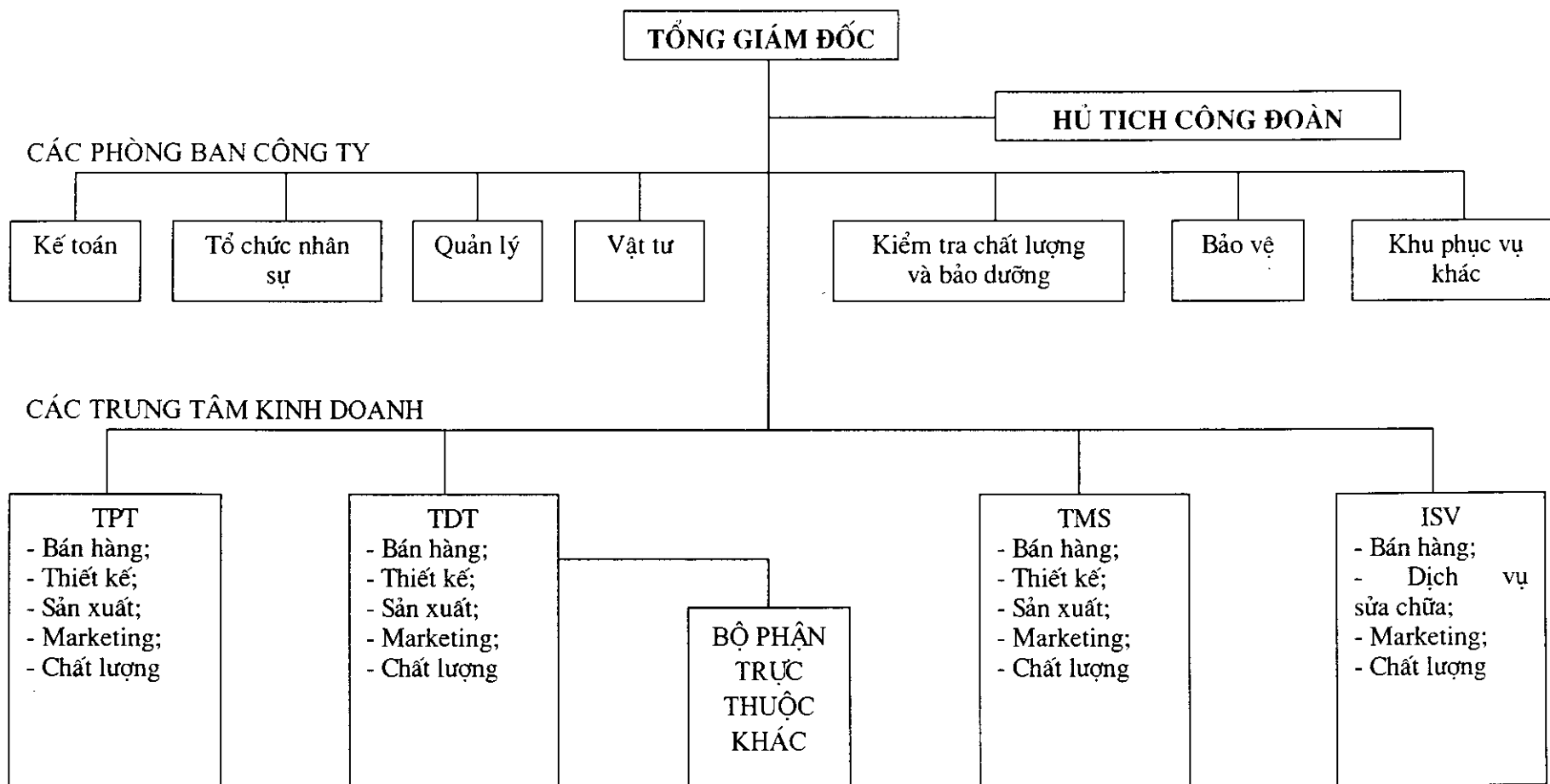
- Phòng Thương mại - thị trường: gồm 9 người, thực hiện việc quảng cáo tiếp thị, bán hàng, giới thiệu sản phẩm, tìm kiếm đơn hàng, thực hiện dịch vụ thương mại.

Từ năm 1992, trước tình trạng thiếu việc làm nghiêm trọng, ban lãnh đạo công ty đã có chủ trương hạn chế hoạt động sản xuất công nghiệp, chuyển mạnh sang kinh doanh, thương mại và dịch vụ. Hoạt động quản lý sản xuất của công ty gần như không triển khai mà chuyển giao cho các phân xưởng thực hiện dưới hình thức khoán. Các phân xưởng được giao đủ các quyền hạn như một đơn vị hạch toán độc lập. Duy chỉ có 2 đơn vị liên doanh là có cơ cấu tổ chức riêng biệt - thuộc loại doanh nghiệp có hội đồng quản trị.

Do biến động tình hình, cùng với việc nội bộ Ban giám đốc công ty bất hoà, mất đoàn kết trong nhiều năm, nảy sinh kiện tụng, mâu thuẫn và kết quả là đến đầu năm 1994, toàn bộ ban giám đốc của công ty bị cách chức. Giám đốc mới bổ nhiệm được 2 năm không đủ năng lực lãnh đạo lại thay một giám đốc khác. Tình hình đã khó khăn lại càng thêm khó khăn, ảnh hưởng của việc thay đổi bộ máy nhiều lần, của việc thanh tra kéo dài, rồi tình hình đoàn kết nội bộ chưa được giải quyết... mà quan trọng nhất là vấn đề cơ chế.

2.1.2.9- Công ty liên doanh chế tạo biến thế ABB.

Tổ chức có quyền lực nhất của công ty là Hội đồng quản trị với 6 thành viên, trong đó phía Việt Nam có 2 người, phía ABB có 3 người và một người là luật sư nước ngoài được hai bên thống nhất thuê để đại diện cho sự công bằng. Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc là người nước ngoài. Hội đồng quản trị có trách nhiệm chỉ đạo chung toàn bộ công việc quản lý kinh doanh của công ty với mục đích thực hiện tất cả các bước thích hợp và đúng đắn để thu được lợi nhuận cao nhất. Tổ chức dưới Hội đồng quản trị là Ban giám đốc và các phòng ban quản lý chung toàn công ty. Ban giám đốc bao gồm Tổng giám đốc và phó Tổng giám đốc chịu trách nhiệm điều hành hoạt động hàng ngày toàn công ty.



Sơ đồ 20: Sơ đồ tổ chức bộ máy nhân sự Công ty liên doanh chế tạo hiện thế ARR

Do yêu cầu về đặc tính kỹ thuật của từng loại sản phẩm và việc áp dụng phương thức quản lý tiên tiến mà công ty chia ra làm nhiều khu vực kinh doanh (Business Area) hay còn gọi là trung tâm lợi nhuận (Profit Centre). Các trung tâm này hoạt động kinh doanh từng loại sản phẩm đặc trưng và thực hiện hạch toán nội bộ riêng biệt.

Như vậy, toàn bộ công ty được chia thành 5 khu vực; trong đó bao gồm một khu vực thực hiện nhiệm vụ quản lý chung, ba khu vực trực tiếp tham gia sản xuất và một khu vực kinh doanh độc lập là hoạt động dịch vụ sửa chữa sau bán hàng.

Khu vực liên quan đến toàn bộ hoạt động chung của công ty bao gồm phòng tài chính kế toán, phòng hành chính, phòng tổ chức nhân sự, phòng bán hàng, phòng công đoàn và phòng bảo vệ.

Khu vực trực tiếp sản xuất bao gồm ba trung tâm, mỗi trung tâm đều có một giám đốc điều hành và các phòng quản lý trực tiếp

Trung tâm thứ nhất: là biến thể truyền tải (TPT) chuyên sản xuất các loại máy biến thế truyền tải thông qua hoạt động quản lý trực tiếp của giám đốc điều hành và các phòng: kỹ thuật, kế hoạch, vật tư, quản đốc phân xưởng và kiểm tra chất lượng.

Trung tâm thứ hai: là biến thể phân phối (TDT), nguyên tắc tổ chức hoạt động cũng giống như trung tâm TPT Đây là trung tâm hoạt động cơ có hiệu quả nhất của công ty vì trước đây, nhà máy chế tạo biến thế sản xuất máy biến thế phân phối là chính và sản phẩm này cũng là thế mạnh của nhà máy. Sau khi liên doanh, thế mạnh của nhà máy càng được nhân lên, chính vì thế lợi nhuận phần lớn của công ty là thông qua hoạt động của trung tâm này.

Trung tâm thứ ba: là TMS chuyên sản xuất các loại tủ điện và bảng điện. Do yêu cầu đặc tính kỹ thuật của loại sản phẩm này không phức tạp nên trung tâm TMS hoạt động thông qua trực tiếp giám đốc điều hành và chuyên gia kỹ thuật.

Trung tâm thứ tư: là ISV chuyên thực hiện các hoạt động sau bán hàng như: dịch vụ, sửa chữa và bảo hành. Cũng giống như trung tâm TMS, trung tâm ISV chỉ có một giám đốc điều hành và một phòng quản lý trực tiếp.

Tất cả bốn trung tâm TPT, TDT, TMS, ISV đều có phạm vi và hoạt động đan xen nhau, đồng thời phạm vi trách nhiệm cũng tương tự nhau. Mọi quan hệ về quyền hạn và trách nhiệm trong bốn trung tâm này đều thực hiện theo chiều dọc.

2.2- CÁC CHỨC NĂNG CỦA BỘ MÁY DOANH NGHIỆP .

2.2.1- Quản trị kinh doanh.

Mục đích của doanh nghiệp nhà nước được thực hiện nhờ vào quá trình quản trị kinh doanh, mà nội dung của quản trị kinh doanh với tính cách là một quá trình được thể hiện thông qua các chức năng quản trị kinh doanh, những chức năng này là những hình thức hoạt động nhờ đó doanh nghiệp nhà nước tác động đến đối tượng quản trị và khách thể kinh doanh.

Không có chức năng quản trị thì không thể hình dung được quá trình quản trị và nội dung của quá trình ấy trong một hệ thống nhất định. Việc phân tích quá trình quản trị, xét về mặt chức năng quản trị, là cơ sở để xác định khối lượng công việc theo từng chức năng, xác định số lượng cán bộ quản lý cần có để bảo đảm chức năng ấy. Và cuối cùng, chức năng quản trị kinh doanh là để hình thành cơ cấu bộ máy của doanh nghiệp.

2.2.2- Chức năng của bộ máy doanh nghiệp.

Bộ máy của một doanh nghiệp nhà nước cần phải có các chức năng sau:

- Định hướng.
- Tổ chức và phối hợp.
- Điều khiển.
- Kiểm tra.
- Điều chỉnh.
- Điều hành sản xuất.
- Quản trị nhân sự.
- Quản trị tài chính.
- Thương mại.

2.2.2.1- Chức năng định hướng của bộ máy doanh nghiệp.

Định hướng là vấn đề cơ bản nhất trong các chức năng của bộ máy doanh nghiệp nhà nước. Bởi không những nó gắn liền với việc lựa chọn chương trình hành động trong tương lai mà còn phải đi đúng với định hướng mà nhà nước qui định. Chẳng những định hướng là chức năng cơ bản của tất cả các nhà quản lý ở mọi cấp trong doanh nghiệp mà dựa trên nó nhà quản lý sẽ xác định các chức năng còn lại khác nhằm bảo đảm đạt được tất cả các mục tiêu thông qua định hướng đã có. Định hướng là một phương pháp tiếp cận hợp lý để đạt tới các mục tiêu định trước. Vì phương pháp tiếp cận này không tách rời khỏi môi trường, nên một định hướng tốt phải xét tới bản chất của môi

trường mà các quyết định và hành động của định hướng được dự kiến để hoạt động trong đó.

- Khái niệm định hướng:

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

Việc định hướng phải nhằm thiết lập một môi trường tốt để các cá nhân đang làm việc với nhau trong doanh nghiệp, thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả. Nhiệm vụ cốt yếu nhất của người quản lý là phải biết rõ mọi người có hiểu được nhiệm vụ và các mục tiêu của bộ phận mình và các phương pháp để đạt được các mục tiêu đó hay không. Để sự cố gắng của bộ phận có hiệu quả, các cá nhân phải biết họ được yêu cầu hoàn thành cái gì. Định hướng là việc lựa chọn một trong những phương án hành động tương lai cho doanh nghiệp làm cho từng bộ phận trong doanh nghiệp. Nó bao gồm sự lựa chọn các mục tiêu của doanh nghiệp và của từng bộ phận, xác định các phương thức để đạt được các mục tiêu. Như vậy, định hướng giúp doanh nghiệp một cách tiếp cận hợp lý tới các mục tiêu chọn trước. Việc định hướng cũng đòi hỏi sự đổi mới quản lý một cách liên tục.

Định hướng là quyết định trước xem phải làm gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm. Định hướng là làm cho các sự việc có thể xảy ra hoặc không xảy ra. Nó đòi hỏi doanh nghiệp phải xác định chiến lược doanh nghiệp và các đường lối một cách có ý thức, đưa ra các quyết định dựa trên cơ sở mục tiêu đòi hỏi của qui luật, sự hiểu biết và những đánh giá thận trọng.

Thực chất việc định hướng là nhằm hoàn thành những mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp đặt ra xuất phát từ bản chất của một hệ thống có tổ chức, để thực hiện các mục đích chung của doanh nghiệp thông qua sự hợp tác chặt chẽ giữa mọi người trong doanh nghiệp.

- Tầm quan trọng của việc định hướng bộ máy doanh nghiệp:

Việc định hướng giúp doanh nghiệp đối phó với mọi sự không ổn định và thay đổi trong nội bộ doanh nghiệp cũng như ngoài môi trường. Bởi việc định hướng là việc đòi hỏi phải thực hiện trong một thời gian và kết quả của nó là ở trong tương lai, mà tương lai lại rất ít khi xảy ra một cách định sẵn; tương lai càng xa, thì các kết quả của việc định hướng càng kém chắc chắn. Nhiều biến cố xảy ra cả ở môi trường kinh doanh bên trong cũng như bên ngoài khiến cho doanh nghiệp khó mà lường hết trước, thậm chí ngay cả khi tương lai có độ chắc chắn cao, thì việc định hướng vẫn là cần thiết. Bởi doanh nghiệp vẫn phải tìm cách tốt nhất để đạt được mục tiêu. Sau khi tiến trình đã được xác định, cần phải đưa ra các định hướng để sao cho mỗi bộ phận của doanh nghiệp biết cần đóng góp như thế nào vào công việc phải làm.

Việc định hướng sẽ đưa ra các mục tiêu cho doanh nghiệp. Bởi toàn bộ công việc định hướng là nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp cho

nên chính hoạt động định hướng sẽ tập trung sự chú ý của cả doanh nghiệp vào mục tiêu này. Việc định hướng được xem xét toàn diện sẽ thống nhất được những hoạt động tương tác giữa các bộ phận trong cả doanh nghiệp.

Việc định hướng sẽ tạo khả năng cho việc điều hành tác nghiệp của doanh nghiệp. Nó thay sự hoạt động manh mún, không được phối hợp của các cá nhân, của các bộ phận trong doanh nghiệp bằng sự nỗ lực có định hướng chung với những quyết định được cân nhắc kĩ càng.

Việc định hướng làm cho việc kiểm tra được dễ dàng, bởi doanh nghiệp sẽ không thể kiểm tra công việc của cấp dưới nếu không có các mục tiêu đã định để đo lường.

2.2.2.2- Chức năng tổ chức và phối hợp của bộ máy doanh nghiệp.

Trong bộ máy doanh nghiệp nhà nước có nhiều bộ phận cùng làm việc và cùng chung một mục đích nào đó, mỗi bộ phận cần phải đóng những vai trò nhất định. Với những vai trò đó ngụ ý rằng công việc mà mỗi bộ phận làm có một mục đích hoặc mục tiêu nhất định; sự hoạt động của mỗi bộ phận nằm trong một phạm vi mà ở đó các bộ phận biết rõ mục tiêu công việc của họ ăn khớp như thế nào với nỗ lực của họ, tại đó họ có quyền hạn cần thiết để làm nhiệm vụ, và tại đó họ có những công cụ và thông tin cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ. Chính các điều đó hình thành chức năng tổ chức và phối hợp, qua chức năng này sẽ thấy được cơ cấu tổ chức bộ máy hợp lí và một cơ chế làm việc có hiệu quả; thích nghi được với mọi biến động của môi trường cạnh tranh bên ngoài.

2.2.2.3- Chức năng điều khiển của bộ máy doanh nghiệp.

Khái niệm điều khiển: Điều khiển là quá trình tác động lên các con người trong doanh nghiệp một cách có chủ đích để họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu đạt được các mục tiêu đề ra của doanh nghiệp.

Trong chức năng điều khiển của bộ máy doanh nghiệp, doanh nghiệp phải thực hiện nhiệm vụ chính là ra quyết định và tổ chức thực hiện nó.

Trong kinh doanh ra quyết định là công việc có tính chất hàng ngày. Muốn điều khiển thì doanh nghiệp phải ra quyết định, không ra quyết định tức là tước bỏ vai trò điều khiển của mình, công việc ra quyết định là công việc thường xuyên nhưng không phải bao giờ cũng thực hiện một cách dễ dàng vì nó liên quan trực tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Thậm chí đến sự tồn tại hoặc phá sản doanh nghiệp.

2.2.2.4- Chức năng kiểm tra của bộ máy doanh nghiệp.

Cần phải có biện pháp kiểm tra sự thực hiện các kế hoạch của doanh nghiệp mình. Đây là một quá trình kiểm tra, một công việc theo đó doanh nghiệp soát xét và chỉ thị các công việc đang làm hay đã làm xong rồi.

Kiểm tra là một chức năng cơ bản trong chức năng của bộ máy doanh nghiệp. Việc kiểm tra là đo lường và chấn chỉnh việc thực hiện nhằm bảo đảm cho các mục tiêu của doanh nghiệp và các kế hoạch vạch ra để đạt tới các mục tiêu này đã đang được hoàn thành. Thực chất của việc kiểm tra là khả năng sửa chữa tới mức tối đa số lượng sai lầm lớn nhất trong một thời gian tối thiểu trong doanh nghiệp.

2.2.2.5- Chức năng điều chỉnh của bộ máy doanh nghiệp.

Điều chỉnh là thường xuyên theo dõi sự vận động của hệ thống, của các bộ phận trong doanh nghiệp để kịp thời phát hiện mọi sự rối loạn trong tổ chức bộ máy doanh nghiệp và luôn luôn cố gắng duy trì các mối quan hệ bình thường giữa các bộ phận điều khiển và bộ phận chấp hành. Sự điều chỉnh này cũng rất phức tạp, bởi vì sự rối loạn trong một bộ phận, một khâu nào đó có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến những bộ phận khác trong hệ thống tổ chức bộ máy doanh nghiệp.

Muốn sự điều chỉnh đạt hiệu quả, phải thường xuyên thu nhận tài liệu về sự chênh lệch giữ hoạt động của hệ thống và những thông số đã cho thông qua khâu kiểm tra. Dĩ nhiên phải dựa vào mối liên hệ ngược, hay nói cách khác là cần có sự kiểm tra. Bởi vì trong quá trình kiểm tra mới thu nhận được thông tin làm cơ sở cho quyết định điều chỉnh hệ thống.

Khi thực hiện chức năng điều chỉnh các bộ phận của bộ máy doanh nghiệp phải đúng những nguyên tắc sau:

- Chỉ điều chỉnh khi thực sự cần thiết.
- Điều chỉnh đúng mức độ, tránh tùy tiện, tránh gây tác động xấu.
- Phải tính tới hậu quả sau khi điều chỉnh.
- Phải tránh để lỡ thời cơ, tránh bảo thủ.
- Phải tùy điều kiện mà kết hợp các phương pháp điều chỉnh.

2.2.2.6- Chức năng điều hành sản xuất của bộ máy doanh nghiệp.

Là việc điều hành các bộ phận sản xuất trong doanh nghiệp 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 (bao gồm hàng hoá, dịch vụ cho xã hội mà đại diện là người tiêu dùng) phù hợp với nhu cầu mà doanh nghiệp đã

phát hiện trước ở trên thị trường. Đây là một quá trình tốn kém thời gian của chuỗi các hoạt động kinh doanh, và vì thế nó dễ trở thành lạc hậu, không theo kịp với các biến động của thị trường.

2.2.2.7- Chức năng quản trị nhân sự của bộ máy doanh nghiệp.

Bộ máy của doanh nghiệp cần phải được bố trí hợp lí, các phòng, ban, các bộ phận cần được sắp xếp hợp lí để đạt được hiệu quả trong công việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Cần thiết việc sử dụng hợp lí những người lao động cùng với những máy móc thiết bị, những phương pháp công nghệ sản xuất và những nguồn nguyên nhiên vật liệu một cách có hiệu quả nhất trong doanh nghiệp.

Chức năng quản trị nhân sự của bộ máy doanh nghiệp gồm hai việc:

- Quản lí các bộ phận là công việc hàng ngày đối với một tập thể những người lao động, là công việc xây dựng những “kíp” được điều động, điều phối, “phản ứng”, tạo cho doanh nghiệp có khả năng phát hiện những sai sót về mặt kinh tế, kĩ thuật... Phải các sự phân công rõ ràng, rành mạch để mỗi bộ phận biết phải làm việc gì, làm việc như thế nào..., để họ tự có trách nhiệm với công việc mà bộ phận đó được giao.

- Tối ưu hoá nguồn nhân lực. Đó là công việc sắp đặt của những người có trách nhiệm, những kĩ thuật cụ thể và những công cụ để nắm được những thông số khác nhau trong chính sách nhân sự: việc làm, đào tạo, tiền lương, quan hệ xã hội... Đây là việc hình thành các qui chế, qui tắc làm việc, khen thưởng, kỉ luật, là việc tạo ra các bộ phận mạnh, là việc cải thiện các điều kiện lao động, giảm tối thiểu các rủi ro và các tai nạn cho người lao động, tạo môi trường hợp lí trong doanh nghiệp để gắn bó mọi người một cách tốt nhất với các công cụ khác nhất (trong khả năng cho phép), đồng thời thu hút được mọi nguồn thông tin, kiến thức, kinh nghiệm của mọi nơi khác.

2.2.2.8- Chức năng quản trị tài chính của bộ máy doanh nghiệp.

Doanh nghiệp luôn phải đối phó với các biến động vô cùng to lớn của thị trường để đứng vững và phát triển. Muốn làm tốt điều này doanh nghiệp phải làm tốt chức năng quản trị tài chính. Quản trị tài chính sẽ giúp cho doanh nghiệp biết mình đang có bao nhiêu tiền, đã thu được những món tiền gì, đã tiêu bao nhiêu tiền, đã tiêu các khoản tiền đó như thế nào, có thể huy động được các nguồn vốn từ đâu, khi nào thì phải dừng kinh doanh lại.

Như vậy, chức năng quản trị tài chính trong doanh nghiệp là việc quản trị các mối quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp (thu - chi, lỗ - lãi...) và các mối quan hệ tài chính của doanh nghiệp với thị trường tài chính bên ngoài (ổn

định, tăng trưởng, phát triển, suy thoái hay phá sản, lãi suất, giá cả thị trường trong và ngoài nước, cạnh tranh, biến đổi công nghệ...).

2.2.2.9- Chức năng thương mại của bộ máy doanh nghiệp.

Khái niệm: Chức năng thương mại là chức năng hoà nhập vào thị trường của doanh nghiệp để tồn tại và phát triển, mà mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp là phải tìm được một phân đoạn thị trường tương ứng với tiềm năng, vị trí của mình trong quá trình cạnh tranh giữa các bên bán ở trên thị trường về các sản phẩm cùng loại của doanh nghiệp.

Vai trò của chức năng thương mại đối với các doanh nghiệp có ý nghĩa hết sức quan trọng, bởi sự liên quan đến việc tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh hết sức quyết liệt. Chính vì vậy đây chính là chức năng mang tính sống còn đối với doanh nghiệp.

2.2.3- Nhận xét bộ máy doanh nghiệp hiện nay.

Doanh nghiệp nhà nước nói chung thiếu sức sống, kinh phí dựa vào ngân sách nhà nước, không chịu trách nhiệm khi làm ăn thua lỗ, tách rời nền sản xuất xã hội với thị trường. Bản thân xí nghiệp không phải là chủ thể lợi ích, không chịu sản xuất xã hội với thị trường. Bản thân xí nghiệp không phải là chủ thể lợi ích, không chịu trách nhiệm đối với kết quả kinh doanh, khiến hiệu quả kinh tế thấp, lãng phí nghiêm trọng, kỹ thuật già cỗi, cơ cấu bộ máy vô cùng công kênh, chức năng cực kỳ lộn xộn, phải đảm đương hàng loạt chức năng của nhà nước. Bộ máy doanh nghiệp phụ thuộc khá lớn vào các cơ quan hành chính nhà nước.

Trong nội bộ công ty thì cơ cấu quản lý công ty với cơ quan Đảng đôi khi không thống nhất, nhân viên phi sản xuất quá đông, hoạt động của công ty chạy vòng quanh theo chính quyền, đặt các hoạt động chính trị lên hàng đầu, không động viên được tính tích cực của công nhân viên chức, phân phối bình quân chủ nghĩa, cào bằng lao động có chất lượng khác nhau, các hiện tượng lao động giả như chọn việc nhẹ, tránh việc nặng, chọn việc dễ, bỏ việc khó, làm không hết sức, gian dối, điêu xảo diễn ra triền miên. Số công nhân cần mẫn, tích cực ngày càng giảm; việc nâng cao tố chất của người lao động (phát huy trình độ khoa học, văn hoá, kỹ thuật..., và sức khoẻ) không được chú ý.

Công nhân viên chức trong các doanh nghiệp nhà nước được gọi là lao động cố định, khi đã chuyển dụng thì được tuyển dụng suốt đời, đã lọt qua cổng công ty thì trở thành người của doanh nghiệp, nên ăn, mặc, ở, đi lại, sinh đẻ, ốm đau, chết... đều do công ty lo hết; thậm chí người ta còn nhận xét rằng trong công ty cứ ba người làm việc thì hai người đứng xem, một người đi la cà khắp nơi khắp chốn, bởi phân phối bình quân chủ nghĩa, người làm tốt cũng giống như người làm xấu, thì nhiệt tình lao động, tính tích cực và sự thông

minh, tài trí của người lao động chết lịm dần trong doanh nghiệp mất đi sức sống.

Do bộ máy công kênh nên không tránh khỏi tình trạng sử dụng một cách vô tội vạ các nguồn lực, kinh doanh theo lối quảng canh, lãng phí nghiêm trọng, hiện tượng chỉ coi trọng mở rộng quy mô, coi nhẹ khả năng khai thác tiềm lực trở nên phổ biến. Từ đó xảy ra tình trạng đầu ra nhỏ, hiệu quả kinh tế thấp, không đủ sức phát triển liên tục.

Do không coi trọng tính hiệu quả nên việc phối hợp các nguồn lao động với tư liệu sản xuất không được giải quyết tốt; mặt khác, công nhân viên chức không quan tâm tới sự thịnh suy của doanh nghiệp, tính tích cực của công nhân ngày càng giảm sút; trách nhiệm của các cấp không rõ ràng, không có người chịu trách nhiệm với việc thua lỗ của doanh nghiệp, dẫn đến tình trạng nhiều doanh nghiệp lãi giả, lỗ thật.

- Không có cơ chế để giám đốc chịu trách nhiệm trước các quyết định của mình cũng như không được khen thưởng thoả đáng với những quyết định đưa đến hiệu quả kinh tế cao.

- Việc tuyển dụng, lựa chọn, đề bạt, khen thưởng cán bộ không rõ ràng, không có những tiêu chí khách quan, chưa chấp nhận cạnh tranh trong việc tuyển chọn.

- Chưa thực hiện chế độ dân chủ thực sự trong việc quản lý các doanh nghiệp; chưa triệt để tuân thủ quy tắc tập trung dân chủ tại các doanh nghiệp.

- Quản lý doanh nghiệp không theo một hệ thống, trách nhiệm không đi liền với quyền lợi, dẫn đến quản lý không có hiệu quả.

- Chưa rạch ròi việc tập quyền và phân quyền trong bộ máy quản lý; sự phân công phối hợp không thống nhất, dễ mâu thuẫn; chưa coi trọng vai trò không chính thức trong tổ chức.

Tóm lại, cơ cấu bộ máy công kênh, quyền hạn trách nhiệm không rõ ràng, mệnh lệnh thiếu thống nhất, quyết định không kịp thời, điều hành thiếu triệt để, dẫn tới hiệu quả thấp, thường xảy ra tình trạng mệnh lệnh mâu thuẫn, quản lý lộn xộn.

CHƯƠNG 3:

NHỮNG KIẾN NGHỊ ĐỂ CÁC DOANH NGHIỆP HOẠT ĐỘNG CÓ HIỆU QUẢ TRONG SẢN XUẤT KINH DOANH

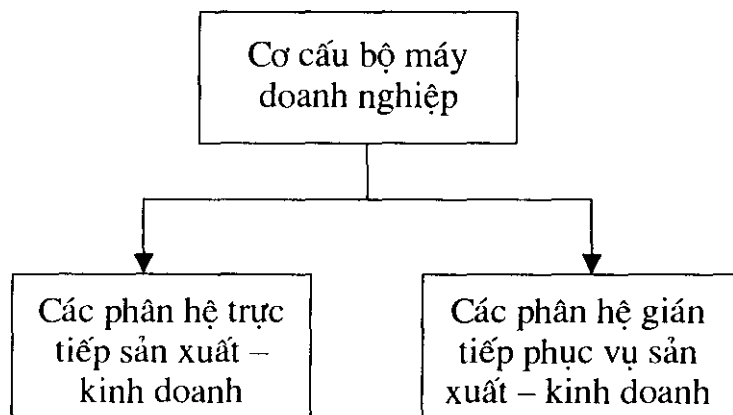
Cơ cấu bộ máy doanh nghiệp – Cơ cấu bộ máy quản lý doanh nghiệp:

Doanh nghiệp là một tập hợp đông người, có tổ chức và có cùng một mục đích hoạt động. Nói một cách khác, doanh nghiệp là một loại tổ chức, đó là sự liên kết những cá nhân, những quá trình, những hoạt động trong doanh nghiệp nhằm thực hiện mục đích, mục tiêu định ra của doanh nghiệp trên cơ sở các nguyên tắc và quy luật của quá trình tồn tại và vận hành doanh nghiệp.

Trong tổ chức, mỗi con người đều có một vai trò nhất định với ý nghĩa là công việc mà mỗi người phải làm có một mục đích hoặc một mục tiêu cụ thể, sự hoạt động của mỗi người nằm trong một phạm vi mà ở đó họ phải biết rõ mục tiêu công việc của họ phải ăn khớp như thế nào với nỗ lực của những người khác có liên quan, tại đó họ có quyền hạn cần thiết để làm nhiệm vụ, và tại đó họ phải có các công cụ và thông tin cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ. Các công việc của mỗi người lại được chia thành những nhóm có chung các thuộc tính tương tự như nhau, chúng được gộp lại thành các quan hệ có tính độc lập tương đối, từ đó hình thành nên cơ cấu bộ máy doanh nghiệp.

Cơ cấu bộ máy doanh nghiệp là tổng hợp các quan hệ (đơn vị, cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp.

Cơ cấu bộ máy doanh nghiệp dù ở quy mô lớn hay nhỏ đều tách thành hai nhóm phân hệ: 1) Nhóm trực tiếp phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh (bao gồm các bộ phận sản xuất tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ) và 2) Nhóm gián tiếp phục vụ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh.



Nhóm các phân hệ gián tiếp phục vụ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thường được gọi là nhóm các phân hệ thuộc bộ máy doanh nghiệp. Quản lý doanh nghiệp được hiểu theo nghĩa là các hoạt động quản lý điều hành và phục vụ hỗ trợ cho các hoạt động chung trong doanh nghiệp.

Cơ cấu 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 và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích, mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Cơ cấu bộ máy quản lý doanh nghiệp là hình thức phân công lao động trong lĩnh vực quản trị, một mặt nó phản ánh cơ cấu sản xuất, mặt khác nó có tác động tích cực trở lại đến việc phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

3.1- XÂY DỰNG MÔ HÌNH DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC LỚN TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY.

3.1.1- Nhận biết doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn.

Việc phân loại doanh nghiệp nhà nước để từ đó đưa ra những chính sách đổi mới, sắp xếp hợp lý là rất quan trọng. Có rất nhiều cách phân loại doanh nghiệp theo những yêu cầu phân loại và tiêu chí phân loại khác nhau.

Xét theo chức năng hoạt động, ta có doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích và doanh nghiệp nhà nước hoạt động kinh doanh. Luật Doanh nghiệp nhà nước của Việt Nam quy định “doanh nghiệp nhà nước hoạt động kinh doanh” là doanh nghiệp nhà nước hoạt động chủ yếu nhằm mục tiêu lợi nhuận; “doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích” là doanh nghiệp nhà nước hoạt động sản xuất, cung ứng dịch vụ công cộng theo các chính sách của nhà nước hoặc trực tiếp thực hiện nhiệm vụ quốc phòng, an ninh.

Theo cơ cấu sở hữu vốn, có hai loại doanh nghiệp nhà nước là doanh nghiệp nhà nước do nhà nước sở hữu 100% vốn và doanh nghiệp do nhà nước sở hữu một phần vốn.

Theo cấp quản lý, có thể chia doanh nghiệp nhà nước thành doanh nghiệp nhà nước trung ương và doanh nghiệp trực thuộc địa phương.

Một tiêu chí nữa rất quan trọng là quy mô của doanh nghiệp nhà nước, theo đó doanh nghiệp nhà nước có thể thuộc loại nhỏ, vừa hoặc loại lớn.

Trong rất nhiều trường hợp phải lập báo cáo hoặc tính toán số liệu thống kê, quy mô về vốn thường được sử dụng như một tiêu chí đánh giá mức độ lớn - nhỏ của doanh nghiệp nhà nước. Số liệu dưới đây của Ban chỉ đạo đổi mới doanh nghiệp trung ương (6/9/1997) là một ví dụ.

Bảng 3: Quy mô doanh nghiệp nhà nước theo vốn (tỷ lệ %)

	Năm 1995	Năm 1996
Dưới 500 triệu đồng	16	13
Từ 500 triệu - 1 tỷ đồng	14	12
Từ 1 - 5 tỷ đồng	35	36
Từ 5 - 10 tỷ đồng	14	16
Trên 10 tỷ đồng	21	23

Nguồn:

Xét theo cơ cấu của bảng số liệu thống kê, cũng như điều kiện nền kinh tế Việt Nam vào khoảng năm 1995 - 1996, ta thấy rằng những mốc về vốn như 500 triệu, 1 tỷ, 5 tỷ, 10 tỷ đã thể hiện quan niệm về quy mô của doanh nghiệp nhà nước, theo đó, có thể hiểu rằng doanh nghiệp nhà nước có vốn trên 10 tỷ đồng là doanh nghiệp nhà nước có quy mô lớn, từ 1 - dưới 10 tỷ đồng là doanh nghiệp nhà nước quy mô vừa, và dưới 1 tỷ đồng là doanh nghiệp nhà nước loại nhỏ.

Vấn đề quy mô của doanh nghiệp nhà nước cũng được đặt ra trong Luật Doanh nghiệp nhà nước ngày 20/4/1995 khi cần xác định cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nhà nước (có hay không có hội đồng quản trị). Tuy nhiên, đạo luật này không đưa ra tiêu chí nào để đánh giá một doanh nghiệp nhà nước là lớn hay nhỏ.

Theo Quyết định số 185/TTg ngày 28/3/1996 của Thủ tướng Chính phủ về doanh nghiệp nhà nước hạng đặc biệt, thì các doanh nghiệp nhà nước được xếp hạng đặc biệt bao gồm:

1. Các tổng công ty nhà nước thành lập theo Quyết định số 91/TTg ngày 7/3/1994 của Thủ tướng Chính phủ về việc thí điểm thành lập tập đoàn kinh doanh.

2. Các tổng công ty nhà nước thành lập theo Quyết định số 90/TTg về việc tiếp tục sắp xếp doanh nghiệp nhà nước có vốn pháp định từ 500 tỷ đồng trở lên.

3. Các doanh nghiệp nhà nước độc lập có đủ các điều kiện sau:

- Giữ vai trò trọng yếu trong nền kinh tế quốc dân;
- Có vốn pháp định từ 500 tỷ đồng trở lên;
- Chức danh tổng giám đốc do Thủ tướng Chính phủ bổ nhiệm.

Như vậy, có thể coi đây là một dạng tiêu chuẩn của doanh nghiệp nhà nước có quy mô lớn. Tuy nhiên, những doanh nghiệp nhà nước được xếp hạng

đặc biệt như trên có quy mô lớn là điều không thể bàn cãi, và tiêu chuẩn này rõ ràng chưa bao quát được hết các doanh nghiệp nhà nước có thể coi là “lớn”.

Ngày 27/2/1996, Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã ra Thông tư số 03-BKH/QLKT hướng dẫn tiêu thức xác định doanh nghiệp nhà nước độc lập quy mô lớn có thành lập hội đồng quản trị, theo đó, các tiêu thức cơ bản để xác định quy mô doanh nghiệp nhà nước gồm: vốn, lao động, doanh thu và số nộp ngân sách nhà nước. Dưới đây là thang điểm tính quy mô doanh nghiệp nhà nước ban hành kèm theo thông tư nói trên:

Bảng 4:

TT	Tiêu thức	Trị số	Điểm
1	Vốn	Từ 50 tỷ đồng trở lên	40
		Từ 40 - dưới 50 tỷ đồng	35
		Từ 30 - dưới 40 tỷ đồng	30
		Từ 15 - dưới 30 tỷ đồng	25
2	Lao động	Từ 1500 người trở lên	30
		Từ 1000 - dưới 1500 người	25
		Từ 500 - dưới 1000 người	20
3	Doanh thu	Từ 80 tỷ đồng trở lên	15
		Từ 60 - dưới 80 tỷ đồng	12
		Từ 40 - dưới 60 tỷ đồng	10
		Từ 20 - dưới 40 tỷ đồng	8
4	Nộp ngân sách nhà nước	Từ 10 tỷ đồng trở lên	15
		Từ 7 - dưới 10 tỷ đồng	12
		Từ 5 - dưới 7 tỷ đồng	9
		Dưới 5 tỷ đồng	7

Nhìn vào thang điểm trên, ta thấy 2 tiêu thức lớn dùng để đánh giá quy mô doanh nghiệp nhà nước là vốn và lao động. Như vậy, tối thiểu doanh nghiệp nhà nước phải có số vốn là 15 tỷ đồng và số lao động là 500 người mới có khả năng được xét chọn là có quy mô lớn. Tuy nhiên, qua nghiên cứu quá trình cổ phần hoá doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam, nhiều nhà nghiên cứu cho rằng, nói chung, các doanh nghiệp nhà nước được coi là có quy mô lớn

cần phải có tổng số vốn từ 30 tỷ đồng trở lên và số lao động từ 1000 người trở lên (không kể số lao động làm hợp đồng theo thời vụ)¹.

Hiện nay, có khoảng 90 doanh nghiệp nhà nước được xếp vào loại có quy mô lớn, bao gồm 28 doanh nghiệp nhà nước hạng đặc biệt (18 tổng công ty 91, 5 tổng công ty 90, Liên hiệp đường sắt Việt Nam, Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng Công thương Việt Nam, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam) và 62 tổng công ty 90 thuộc các bộ, ngành².

3.1.2- Mô hình tổ chức của các doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn.

Vấn đề cơ cấu tổ chức sao cho gọn nhẹ, bảo đảm hoạt động đạt hiệu quả cao luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu của mọi cơ quan, tổ chức. Đối với các doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn, vấn đề này lại càng quan trọng, bởi vì quy mô lớn có nghĩa là vốn lớn, nhiều lao động, nhiều phòng ban, quan hệ rộng, thị trường lớn... Nếu như các doanh nghiệp trên không có một mô hình tổ chức hợp lý thì chưa nói gì đến hiệu quả kinh doanh, mà ngay cả vấn đề điều hành hoạt động nội bộ thông suốt hàng ngày cũng khó bảo đảm được. Thêm vào đó, tính chất “nhà nước” và “quy mô lớn” của các doanh nghiệp này nói lên rằng, chúng phải có một cơ cấu tổ chức mang tính hợp lý và chuẩn mực, trở thành một tấm gương để các doanh nghiệp khác học tập theo.

Tuy nhiên, việc xây dựng cho các doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn một mô hình tổ chức thích hợp không phải là vấn đề dễ dàng, vì với một cơ sở vật chất phân bố tương đối rộng, một đội ngũ cán bộ, công nhân viên chức đông đảo, với rất nhiều cấp lãnh đạo, quản lý trong doanh nghiệp, thì việc sắp xếp, tổ chức các phòng, ban, các đơn vị trực thuộc, cũng như việc phân cấp quản lý là rất phức tạp và thường gặp cản trở.

Trước đây, mô hình tổ chức của doanh nghiệp nhà nước được quy định thống nhất, không phân biệt doanh nghiệp nhà nước lớn hay nhỏ. Nội dung cụ thể của những quy định đó nằm trong Nghị định số 50/HĐBT ngày 22/3/1998 về cơ cấu và cơ chế quản lý xí nghiệp quốc doanh. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nhà nước gồm: Đại hội công nhân viên chức, Hội đồng xí nghiệp, Ban thanh tra công nhân, Giám đốc xí nghiệp và các phòng, ban chức năng giúp việc.

Đại hội công nhân viên chức là cơ quan chủ yếu tham gia vào quản lý doanh nghiệp nhà nước, được thảo luận và được trao quyền quyết định các vấn

1 Viện sỹ Võ Đại Lực (chủ biên). Đổi mới doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam. Nxb. Khoa học xã hội. Hà Nội 1997. Tr. 200 - 201.

2 Nguyễn Mạnh Hùng. Các cơ quan chính phủ, doanh nghiệp lớn của nhà nước và dự báo nhu cầu cơ bản của thị trường. Nxb. Thống kê. Hà Nội 1998. Tr. 886 - 889.

đề rất quan trọng như kế hoạch sản xuất hoạt động kinh doanh, phương án huy động vốn, khấu hao tài sản cố định...

Đề cao vai trò của Đại hội công nhân viên chức là đề cao tinh thần làm chủ tập thể, đồng nhất hai phạm trù quyền sở hữu và quyền sử dụng trong doanh nghiệp nhà nước, các quy định cụ thể hoá quyền làm chủ tập thể không dựa vào chế độ một thủ trưởng.

Hội đồng xí nghiệp theo quy định là cơ quan đại diện cho Đại hội công nhân viên chức, thực hiện chức năng giám sát việc chấp hành nghị quyết của Đại hội công nhân viên chức.

Ban thanh tra công nhân là tổ chức thực hiện quyền kiểm tra - giám sát của công nhân viên chức trên các mặt: thực hiện pháp luật kinh doanh của nhà nước tại doanh nghiệp; chống các hoạt động buôn lũng quản lý, tiêu cực, tham ô gây thiệt hại tài sản XHCN và bảo vệ quyền lợi của người lao động. Ngoài ra, Ban thanh tra công nhân còn có nhiệm vụ làm sáng tỏ các vụ việc theo đơn khiếu tố của công nhân viên chức hoặc theo đề nghị của một số thành viên của Ban thanh tra, lập biên bản gửi lên các cấp có thẩm quyền xem xét và xử lý.

Giám đốc doanh nghiệp vừa đại diện cho nhà nước, vừa đại diện cho công nhân viên chức trong công tác quản lý doanh nghiệp theo chế độ một thủ trưởng. Giám đốc được trao quyền quyết định cao nhất đối với các hoạt động của doanh nghiệp nhà nước. Do đó, giám đốc có các điều kiện và quyền hạn điều hành sản xuất kinh doanh một cách nhanh nhạy và có hiệu quả.

Đa số các doanh nghiệp nhà nước đang áp dụng cơ cấu tổ chức theo kiểu giám đốc phân quyền trực tiếp. Như vậy sẽ phát huy mọi khả năng của từng cá nhân, đơn vị trong doanh nghiệp. Giám đốc giao cho người dưới quyền chủ động quyết định và thực hiện một số phần việc được uỷ quyền theo quy chế nội bộ doanh nghiệp. Người được uỷ quyền phải chịu trách nhiệm trước giám đốc về phần việc được giao. Bên cạnh giám đốc còn có các cơ quan tham mưu giúp việc như một số phó giám đốc, kế toán trưởng, các phòng, ban chức năng, trợ lý giám đốc. Họ giúp giám đốc ra các quyết định, theo dõi và giám sát việc thực hiện các kế hoạch đó, thông báo và cung cấp các thông tin về thị trường cho giám đốc. Những nơi giám đốc biết sử dụng hợp lý quyền hạn của mình, biết phát huy các nhân tố tích cực của tổ chức trong doanh nghiệp nhà nước thì doanh nghiệp đó sản xuất kinh doanh phát triển, thu nhập của người lao động được nâng cao, làm nghĩa vụ nộp ngân sách đầy đủ đối với nhà nước. Nhưng trên thực tế, loại doanh nghiệp nhà nước như thế không nhiều, phần lớn các doanh nghiệp nhà nước đã bộc lộ các yếu kém cơ bản như hiệu quả hoạt động thấp, không bảo toàn được vốn, làm thất thoát tài sản nhà nước, không hoàn thành các nghĩa vụ đối với nhà nước. Nguyên nhân dẫn đến tình trạng này là:

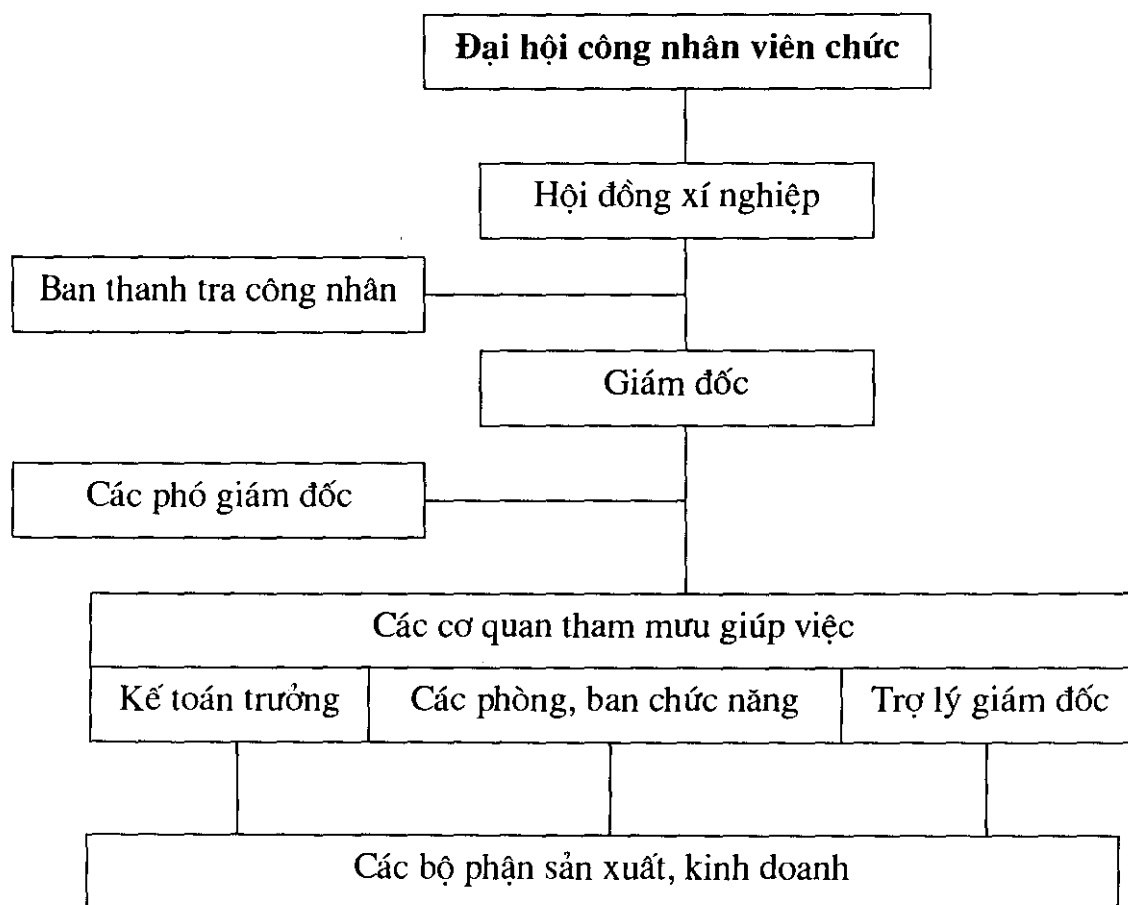
Thứ nhất, tập thể công nhân viên chức không đủ tư cách pháp nhân để thực hiện quyền chủ sở hữu tài sản, đơn đốc và giám đốc các hoạt động sản xuất, chỉ làm chủ trên danh nghĩa chứ không chịu trách nhiệm về thiệt hại vật chất, không có khả năng điều hoà các lợi ích. Thêm vào đó, họ thường coi trọng lợi ích cá nhân hơn lợi ích tập thể và lợi ích của nhà nước.

Thứ hai, giám đốc thường là thành viên của hội đồng xí nghiệp, và phổ biến là chủ tịch hội đồng xí nghiệp. Như vậy không thể tách rời trách nhiệm của giám đốc và trách nhiệm của tập thể công nhân viên chức trong các quyết định của Đại hội công nhân viên chức.

Thứ ba, hoạt động của Ban thanh tra công nhân hạn chế bởi vì việc thực hiện thanh tra trong nội bộ doanh nghiệp từ dưới lên trên rất khó, ít khi có thanh tra từ cấp trên xuống. Phần lớn các vụ việc tiêu cực do các phương tiện thông tin đại chúng phát giác và tố cáo.

Thứ tư, nhà nước là chủ sở hữu doanh nghiệp nhà nước, nhưng giao cho giám đốc quản lý và sử dụng tài sản, sản xuất kinh doanh theo yêu cầu của nhà nước. Như vậy giám đốc vừa là người đại diện của chủ sở hữu, vừa là người quản lý và sử dụng. Quyền của giám đốc khá lớn, nhưng trách nhiệm để ràng buộc họ không tương xứng.

**Sơ đồ 21: Mô hình doanh nghiệp nhà nước
theo Nghị định số 50/HĐBT ngày 22/3/1988**



Luật Doanh nghiệp nhà nước được Quốc hội khoá XI thông qua tại kỳ họp thứ IV tháng 11/2003 quy định cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý doanh nghiệp nhà nước hướng vào các mục tiêu gọn nhẹ, mở rộng quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh, tăng cường hiệu lực của bộ máy quản lý. Trong luật đã có sự phân định rõ ràng giữa tổ chức của doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn với doanh nghiệp nhà nước quy mô vừa và nhỏ. Doanh nghiệp nhà nước lớn (tổng công ty 91, tổng công ty 90 và các doanh nghiệp nhà nước độc lập quy mô lớn) có cơ cấu tổ chức bao gồm: Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, (tổng) giám đốc và bộ máy giúp việc, các bộ phận sản xuất, kinh doanh (hoặc các đơn vị thành viên). Ngoài ra, trong doanh nghiệp nhà nước lớn còn có Đại hội công nhân viên chức, các tổ chức chính trị, chính trị xã hội như Đảng Cộng sản, Công đoàn, Đoàn Thanh niên...

Hội đồng quản trị, theo Luật Doanh nghiệp nhà nước quy định, là cơ quan bắt buộc phải thành lập tại những doanh nghiệp nhà nước lớn. Đây là cơ quan đại diện chủ sở hữu, thực hiện chức năng quản lý hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, chịu trách nhiệm về sự phát triển của doanh nghiệp theo nhiệm vụ nhà nước giao. Quyền hạn và trách nhiệm của Hội đồng quản trị doanh nghiệp nhà nước là rất lớn, và so với cơ cấu Hội đồng xí nghiệp trước đây, thì đã được tăng cường rất nhiều. Hội đồng quản trị có quyền kiểm tra, giám sát mọi hoạt động trong doanh nghiệp nhà nước, ban hành và giám sát thực hiện các định mức, tiêu chuẩn kinh tế - kỹ thuật, trình thủ trưởng cơ quan thành lập bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng doanh nghiệp... Nghị quyết và quyết định của Hội đồng quản trị có tính bắt buộc thi hành đối với toàn doanh nghiệp nhà nước. Giám đốc, hoặc tổng giám đốc doanh nghiệp nhà nước tuy có thể bảo lưu ý kiến của mình trong trường hợp có ý kiến khác, nhưng vẫn phải chấp hành nghị quyết, quyết định đó.

Hội đồng quản trị được thành lập Ban kiểm soát giúp thực hiện việc kiểm tra, giám sát tổng giám đốc, bộ máy giúp việc và các đơn vị thành viên (nếu có) trong hoạt động điều hành, hoạt động tài chính, chấp hành điều lệ doanh nghiệp, nghị quyết và quyết định của Hội đồng quản trị, chấp hành pháp luật của nhà nước. Ban kiểm soát phải chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và pháp luật nếu cố ý bỏ qua hoặc bao che những hành vi phạm pháp.

Tiêu chuẩn để chọn thành viên của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát được quy định khá nghiêm ngặt và chặt chẽ. Ngoài các tiêu chuẩn về chuyên môn, đạo đức, kiến thức, kỹ năng quản lý..., thành viên của hai cơ quan này còn phải chịu rất nhiều hạn chế về quan hệ hành chính, kinh tế, xã hội..., phải chịu trách nhiệm cá nhân và bồi thường vật chất đối với các thiệt hại do mình gây ra theo quy định của pháp luật.

Tổng giám đốc là đại diện pháp nhân của doanh nghiệp nhà nước và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, trước người bổ nhiệm mình và trước pháp

luật về điều hành hoạt động của doanh nghiệp. Tổng giám đốc có quyền điều hành cao nhất trong doanh nghiệp nhà nước. Luật Doanh nghiệp nhà nước đã nâng cao vai trò thủ trưởng của tổng giám đốc, đưa ra những quy định nhằm tăng tính độc lập trong hoạt động điều hành của tổng giám đốc, nhưng cũng có những quy định nhất định hạn chế khả năng thao túng doanh nghiệp hoặc buông lỏng quản lý của tổng giám đốc. Những vấn đề lớn của doanh nghiệp như các định mức kinh tế - kỹ thuật, tiêu chuẩn sản phẩm, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật phó tổng giám đốc, kế toán trưởng, tổng biên chế bộ máy doanh nghiệp, các quy chế trong doanh nghiệp... nói chung đều phải thông qua sự phê duyệt của Hội đồng quản trị. Tổng giám đốc phải chịu sự kiểm tra, giám sát của Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và các cơ quan nhà nước có thẩm quyền đối với việc thực hiện nhiệm vụ điều hành của mình.

Phó tổng giám đốc là người giúp tổng giám đốc điều hành một hoặc một số lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp nhà nước theo phân công của tổng giám đốc, và chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc và pháp luật về nhiệm vụ được tổng giám đốc phân công thực hiện.

Kế toán trưởng doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn giúp tổng giám đốc chỉ đạo, tổ chức thực hiện công tác kế toán, thống kê của doanh nghiệp, có các quyền và nhiệm vụ theo quy định của pháp luật.

Văn phòng doanh nghiệp nhà nước, các phòng hoặc ban chuyên môn, nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc Hội đồng quản trị và tổng giám đốc trong quản lý, điều hành công việc.

Cơ chế Đại hội công nhân viên chức của doanh nghiệp nhà nước theo Luật Doanh nghiệp nhà nước có nhiều khác biệt so với Đại hội công nhân viên chức theo quy định của Nghị định số 50/HĐBT. Đây là hình thức trực tiếp để người lao động tham gia quản lý doanh nghiệp. Đại hội công nhân viên chức có các quyền sau: tham gia thảo luận xây dựng thoả ước lao động tập thể để người đại diện tập thể lao động thương lượng và ký kết với tổng giám đốc; thảo luận và thông qua quy chế sử dụng các quỹ có liên quan trực tiếp đến lợi ích của người lao động trong doanh nghiệp; thảo luận và góp ý kiến về quy hoạch, kế hoạch, đánh giá hiệu quả quản lý kinh doanh, đề xuất các biện pháp bảo hộ lao động, cải thiện điều kiện làm việc, đời sống vật chất và tinh thần, vệ sinh môi trường, đào tạo và đào tạo lại người lao động của doanh nghiệp; giới thiệu người tham gia Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát.

Trong doanh nghiệp nhà nước có các tổ chức chính trị, chính trị - xã hội như: Đảng Cộng sản Việt Nam, Công đoàn, Đoàn Thanh niên và một số tổ chức khác. Quán triệt nguyên tắc Đảng lãnh đạo, nhà nước quản lý, nhân dân làm chủ, thì quan hệ giữa các tổ chức chính trị trong doanh nghiệp nhà nước với giám đốc cần phải chặt chẽ và tạo được nhất trí cao trong mọi hoạt động và công tác của doanh nghiệp. Các tổ chức này đều có quyền và nhiệm vụ tham gia quản lý các hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, nhưng mỗi tổ chức có chức năng riêng, hoạt động trên những mặt khác nhau, và không trực

tiếp quyết định các công việc thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị và tổng giám đốc.

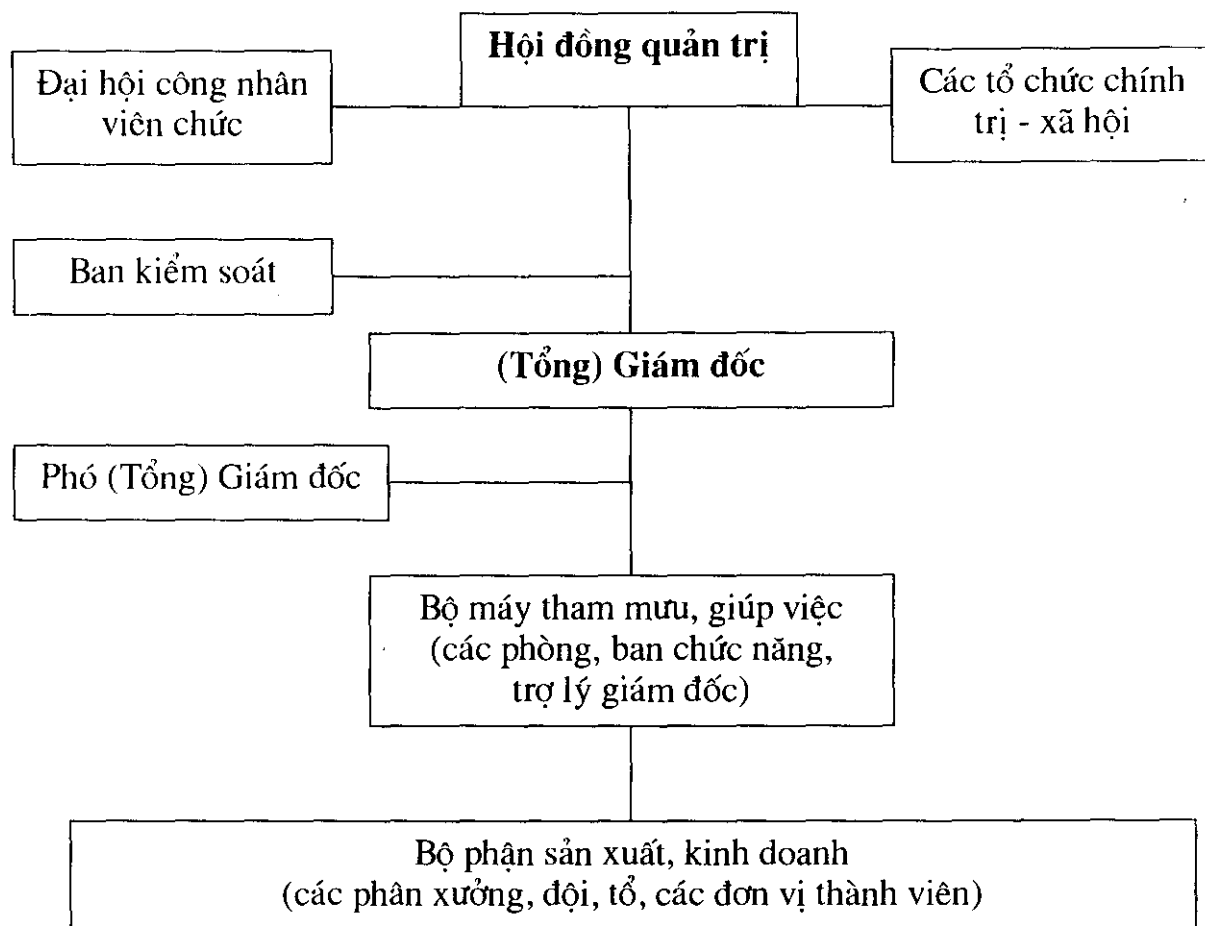
Tổ chức đảng tại doanh nghiệp nhà nước hoạt động theo nguyên tắc của Đảng nhằm phổ biến phương hướng, chủ trương, chính sách của Đảng và nhà nước. Rà soát các hoạt động của doanh nghiệp nhà nước xem hoạt động đó có đi đúng đường lối của Đảng đề ra hay không trong từng mặt công tác. Ngoài ra, tổ chức đảng cùng với các tổ chức chính trị - xã hội khác giáo dục chính trị, tư tưởng và vận động công nhân viên chức thực hiện các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp nhà nước.

Công đoàn có trách nhiệm phối hợp với giám đốc, tổ chức đoàn thanh niên và các tổ chức chính trị - xã hội khác tham gia quản lý và kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp; giáo dục chính trị tư tưởng, phối hợp với giám đốc tổ chức bồi dưỡng nâng cao trình độ văn hoá khoa học - kỹ thuật, trình độ tay nghề để tăng năng suất lao động và năng lực làm chủ của người lao động; chăm lo đời sống, bảo vệ quyền lợi chính đáng của người lao động theo chính sách và pháp luật của nhà nước; quản lý việc sử dụng các quỹ phúc lợi tập thể của doanh nghiệp theo nghị quyết của Đại hội công nhân viên chức, bảo đảm sử dụng quỹ phúc lợi đúng chế độ chính sách của nhà nước.

Đoàn Thanh niên có trách nhiệm phát huy vai trò xung kích trong sản xuất và tham gia quản lý doanh nghiệp, nhất là trong phong trào đổi mới khoa học - kỹ thuật; đấu tranh chống các tệ nạn xã hội và hiện tượng tiêu cực; giáo dục lý tưởng xã hội chủ nghĩa và nâng cao năng lực làm chủ tập thể của thanh niên; phối hợp với giám đốc, các tổ chức chính trị - xã hội khác chăm lo đời sống vật chất và đời sống văn hoá tinh thần cho thanh niên.

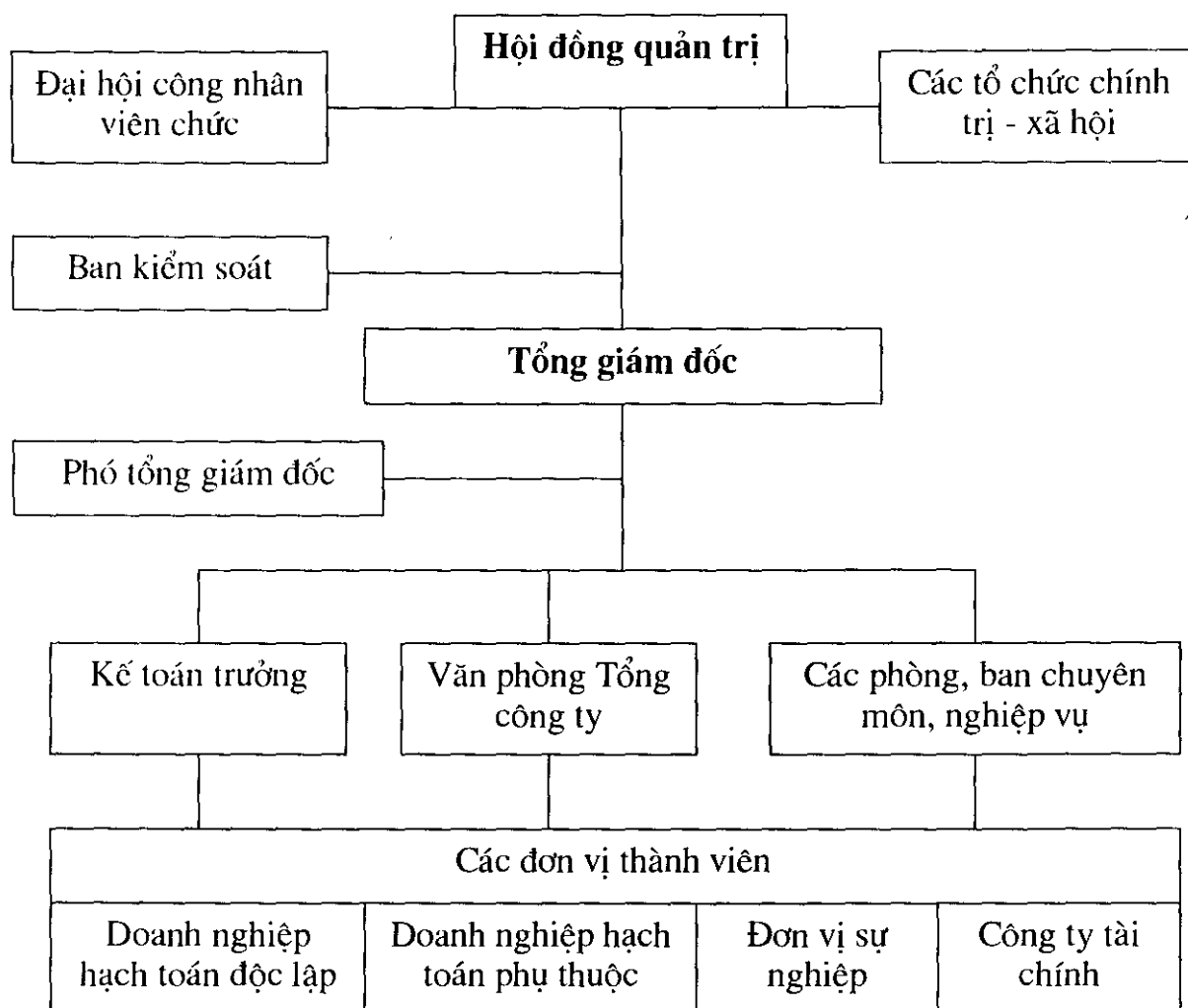
Nói chung, các tổ chức chính trị - xã hội trong doanh nghiệp nhà nước đã tham gia tích cực vào công tác quản lý doanh nghiệp: phương hướng, kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh, lựa chọn cán bộ lãnh đạo, làm chủ tập thể về tài chính, đấu tranh chống các hiện tượng tiêu cực. Cơ cấu Giám đốc - Bí thư đảng uỷ - Chủ tịch công đoàn - Bí thư đoàn thanh niên lập nên “bộ tứ” có vai trò rất quan trọng trong doanh nghiệp nhà nước.

**Sơ đồ 22: Mô hình doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn
theo Luật Doanh nghiệp nhà nước 1995**



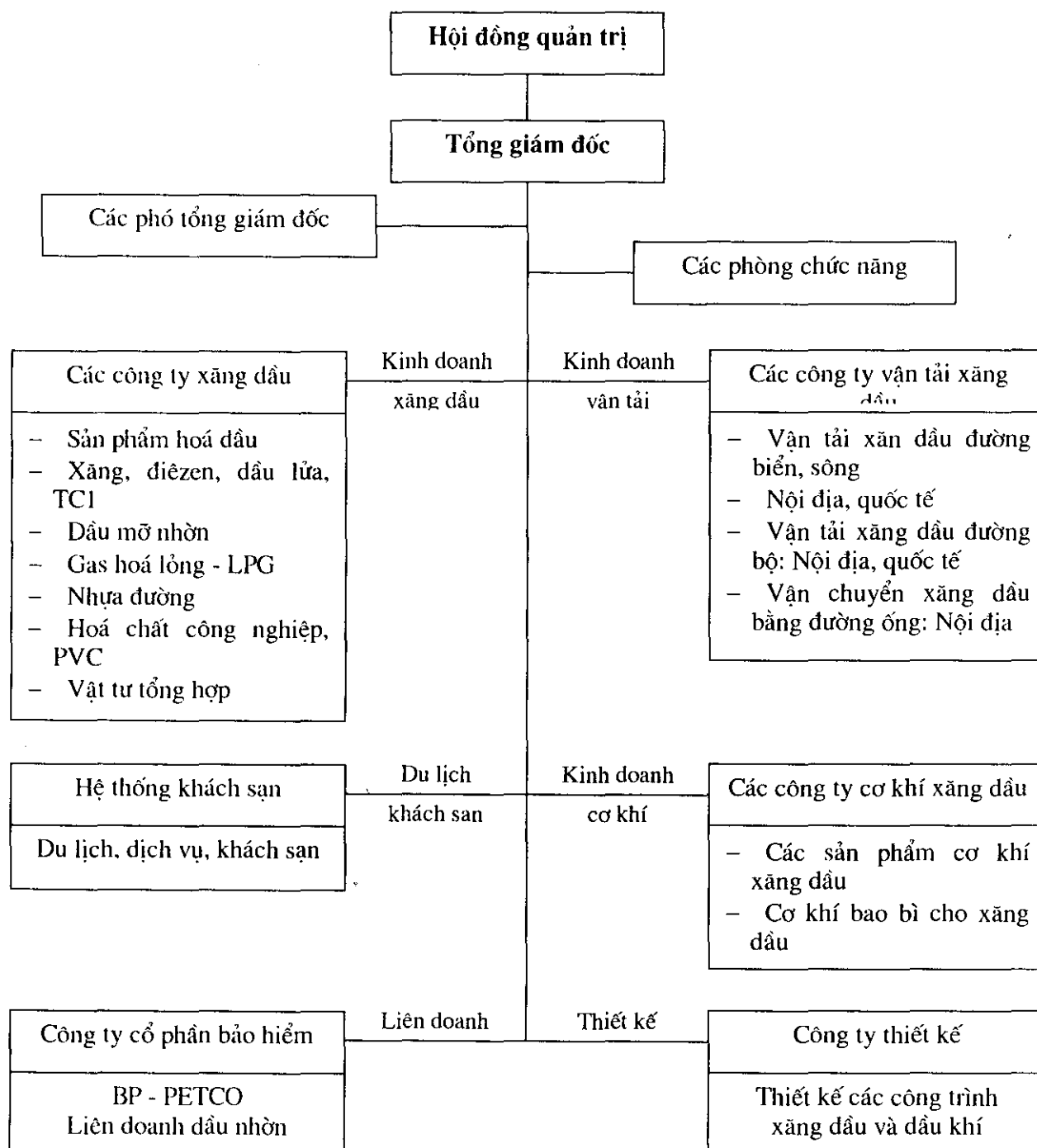
Đối với tổng công ty nhà nước, với tính chất là những tập đoàn kinh tế lớn có vai trò quyết định đối với nền kinh tế, có cơ cấu tổ chức phức tạp nhiều tầng bậc, Luật Doanh nghiệp nhà nước có quy định tương đối chi tiết, cụ thể về cơ cấu tổ chức. Ngoài ra, để bổ sung cho các quy định của trên, Chính phủ đã ra Nghị định số 39/CP ngày 27/6/1995 ban hành Điều lệ mẫu về tổ chức và hoạt động của tổng công ty nhà nước. Cơ cấu tổ chức của tổng công ty nhà nước theo điều lệ mẫu này được thể hiện qua mô hình dưới đây:

Sơ đồ 23: Mô hình tổng công ty
theo Điều lệ mẫu về tổ chức và hoạt động của tổng công ty nhà nước

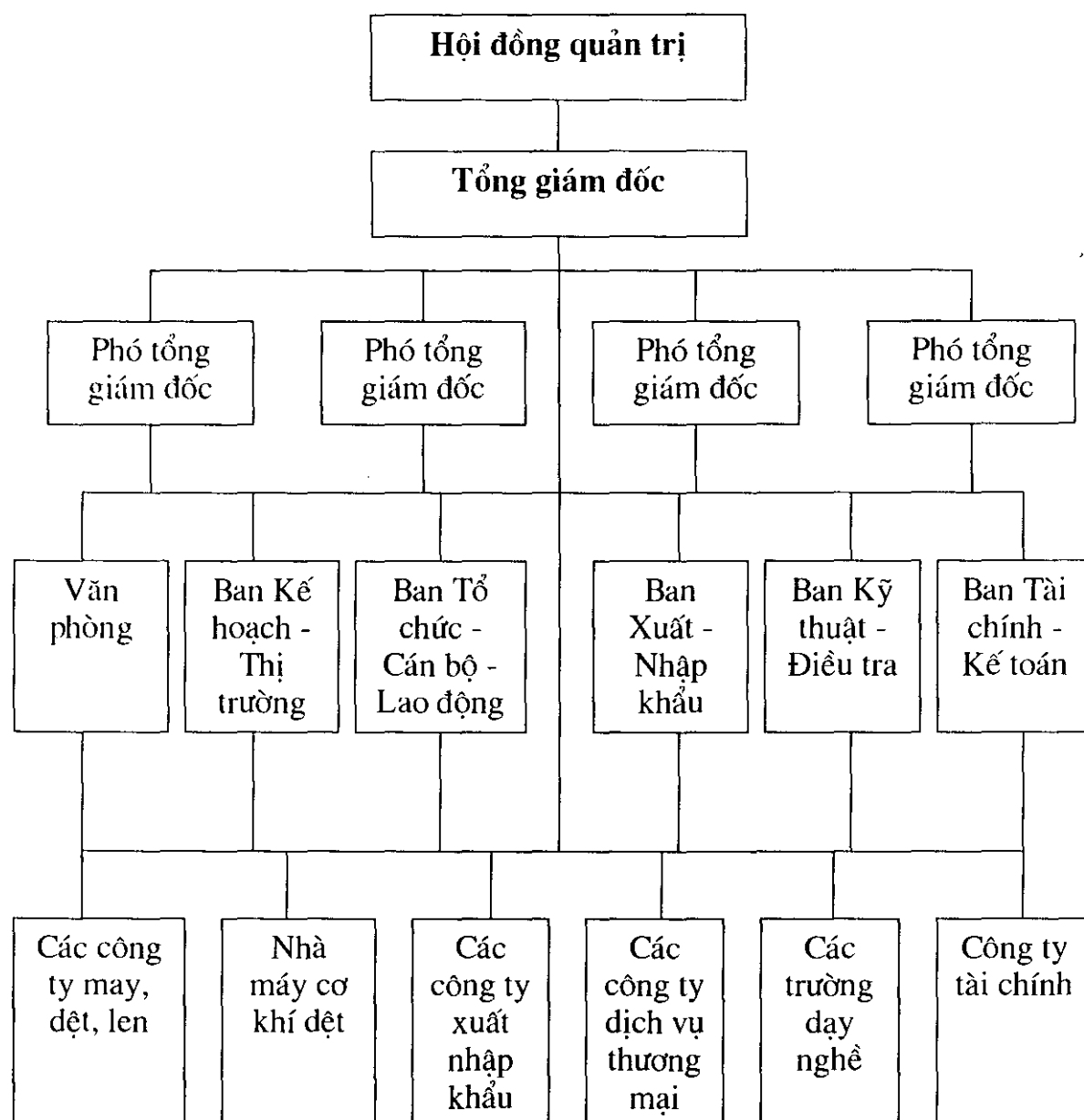


Sơ đồ trên thể hiện những quy định chung của luật đối với các doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn. Tuy nhiên, ở mỗi doanh nghiệp nhà nước cụ thể, mô hình tổ chức và quản lý lại có những điểm riêng phù hợp với tính chất ngành nghề, định hướng hoạt động. Dưới đây là mô hình tổ chức quản lý cụ thể của một số doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn ở thời điểm hiện nay:

Sơ đồ 24: Cơ cấu tổ chức của PETROLIMEX



Sơ đồ 25: Cơ cấu Tổng công ty Dệt - May Việt Nam



Trong tổng công ty nhà nước, các đơn vị thành viên bao gồm những doanh nghiệp nhà nước hạch toán độc lập, những đơn vị hạch toán phụ thuộc và những đơn vị sự nghiệp.

Doanh nghiệp nhà nước hạch toán độc lập là thành viên tổng công ty có quyền tự chủ kinh doanh và tự chủ tài chính, chịu sự ràng buộc về quyền lợi và nghĩa vụ đối với tổng công ty theo quy định tại điều lệ cụ thể của tổng công ty. Các doanh nghiệp này chịu trách nhiệm về các khoản nợ, về cam kết của mình trong phạm vi số vốn do doanh nghiệp quản lý, sử dụng.

Thành viên là các đơn vị hạch toán phụ thuộc có quyền tự chủ kinh doanh theo sự phân cấp của tổng công ty, chịu sự ràng buộc về nghĩa vụ và quyền lợi đối với tổng công ty; tổng công ty chịu trách nhiệm cuối cùng về các nghĩa vụ tài chính phát sinh do sự cam kết của các đơn vị này. Các đơn vị hạch toán phụ thuộc được ký kết các hợp đồng kinh tế, được chủ động thực hiện các hoạt động kinh doanh, hoạt động tài chính, tổ chức và nhân sự theo phân cấp của tổng công ty.

Các đơn vị sự nghiệp có quy chế tổ chức và hoạt động do Hội đồng quản trị tổng công ty phê chuẩn; thực hiện chế độ lấy thu bù chi, được tạo nguồn thu do thực hiện các dịch vụ, hợp đồng nghiên cứu khoa học và đào tạo cho các đơn vị trong nước và ngoài nước; được hưởng quỹ khen thưởng và quỹ phúc lợi theo chế độ.

Đối với các doanh nghiệp nhà nước độc lập có quy mô lớn (không phải tổng công ty nhà nước), mô hình tổ chức có một số khác biệt. Các doanh nghiệp loại này không có các doanh nghiệp đơn vị thành viên, mà chỉ có các đơn vị phụ thuộc. Ngoài bản thân doanh nghiệp, không còn một cơ cấu nào bên trong doanh nghiệp có tư cách pháp nhân. Và vì thế, lãnh đạo của doanh nghiệp loại này cũng thường được gọi là giám đốc, chứ không phải tổng giám đốc như ở các tổng công ty nhà nước.

Do ô hình Tổng Công ty 91 hoạt động chưa có hiệu quả cao. Hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp lớn chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình Công ty mẹ – Công ty con.

Công ty mẹ – Công ty con là một hình thức liên kết và chi phối lẫn nhau bằng đầu tư góp vốn, bí quyết công nghệ, thương hiệu hoặc thị trường giữa Công ty có tư cách pháp nhân, trong đó có một công ty giữ quyền chi phối các công ty thành viên khác (gọi là công ty mẹ) và các công ty thành viên khác bị công ty mẹ chi phối (gọi là công ty con) hoặc có một phần vốn góp của công ty mẹ (gọi là công ty liên kết).

Theo hướng dẫn của Bộ Tài chính thì mục tiêu chuyển đổi mô hình của Công ty mẹ – Công ty con là đổi mới mô hình tổ chức quản lý, chuyển từ liên kết hành chính trước đây sang cơ chế đầu tư vốn là chủ yếu, tạo ra sự liên kết bền chặt, xác định rõ quyền lợi và trách nhiệm về vốn và lợi ích kinh tế giữa

Công ty mẹ và các Công ty con, tạo điều kiện để Công ty mẹ tích tụ, tập trung sản xuất dần dần phát triển thành các tập đoàn kinh tế mạnh. Công ty mẹ và các Công ty con đều là những pháp nhân độc lập, bình đẳng, có các quyền và nghĩa vụ như nhau trước pháp luật. Công ty mẹ chỉ phối Công ty con bằng quyền của chủ sở hữu theo qui định của pháp luật và theo điều lệ của Công ty con. Ngoài quyền đó ra Công ty mẹ không được phép tùy tiện can thiệp vào hoạt động kinh doanh cũng như công tác tài chính của Công ty con. Các mối quan hệ kinh tế giữa Công ty mẹ và Công ty con và cũng như giữa các Công ty con với nhau như quan hệ mua – bán, vay – cho vay, thuê - cho thuê... đều phải thông qua hợp đồng kinh tế như các tổ chức khác.

Như vậy dựa trên nền tảng vốn đầu tư, mô hình Công ty mẹ – Công ty con khắc phục được những nhược điểm của mô hình tổ chức Tổng Công ty hiện nay, xác định và phân định rõ được mối quan hệ về quyền quản lý Nhà nước, quyền chủ sở hữu và quyền kinh doanh đối với doanh nghiệp.

3.2- MÔ HÌNH DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC VỪA VÀ NHỎ TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY.

3.2.1- Bộ máy của doanh nghiệp.

Hiện nay, chúng ta đang thực hiện công cuộc đổi mới đất nước một cách sâu sắc, toàn diện trong đó đổi mới kinh tế là trọng tâm. Nền kinh tế đang chuyển từ sự can thiệp trực tiếp, chủ yếu của nhà nước sang nền kinh tế thị trường, có sự điều tiết của nhà nước. Song nhiều doanh nghiệp nhà nước còn gặp nhiều khó khăn, chưa đáp ứng đầy đủ cho sự nghiệp đổi mới đó, và trở thành lực cản, hạn chế cho sự phát triển và đổi mới.

Do đó, chúng ta cần xây dựng được bộ máy doanh nghiệp nhà nước hữu hiệu để doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả, thích hợp với mọi điều kiện cụ thể của nền kinh tế nước ta. Song chúng ta không thể áp dụng một mô hình bộ máy doanh nghiệp tốt nhất ở các nước phát triển cho các doanh nghiệp nhà nước vào đất nước ta. Hay cũng không thể bê “nguyên xi” một mô hình doanh nghiệp của một nước nào đó vào Việt Nam cho các doanh nghiệp nhà nước mà không tính đến đặc điểm, truyền thống của dân tộc.

Khi xây dựng bộ máy doanh nghiệp nhà nước hữu hiệu phù hợp với tình hình nền kinh tế hiện nay của đất nước để doanh nghiệp nhà nước thực sự khoa học, có hiệu quả cao, cần xác định được rõ những đặc tính của nền kinh tế quốc gia sao cho vừa mang đủ bản chất và tính chất của nhà nước tư - nhà nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam, vừa mang những nét đặc thù của nền kinh tế Việt Nam trong giai đoạn quá độ lên chủ nghĩa xã hội ở nước ta.

3.2.1.1- Doanh nghiệp nhà nước.

- Khái niệm doanh nghiệp:

Doanh nghiệp là chủ thể kinh doanh trong cơ cấu của nền kinh tế. Hiện nay doanh nghiệp không còn có cấp quản lý chỉ biết chấp hành và sản xuất kinh doanh theo lệnh của cấp trên mà là một chủ thể kinh doanh trong khuôn khổ của pháp luật, có quyền quyết định và chịu trách nhiệm về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Khái niệm doanh nghiệp nhà nước:

Doanh nghiệp nhà nước là tổ chức kinh doanh do nhà nước thành lập, đầu tư vốn và quản lý với tư cách chủ sở hữu. Đồng thời nó là một pháp nhân kinh tế, hoạt động theo pháp luật và bình đẳng trước pháp luật. Doanh nghiệp nhà nước hoạt động theo định hướng của nhà nước, thực hiện hạch toán kinh tế độc lập.

Doanh nghiệp nhà nước có hai loại: doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh theo đuổi mục tiêu lợi nhuận, doanh nghiệp hoạt động công ích.

Với các doanh nghiệp nhà nước có nhiệm vụ hoạt động sản xuất kinh doanh, có những doanh nghiệp hoạt động theo mục tiêu lợi nhuận thuần túy, có những doanh nghiệp ngoài việc theo đuổi mục tiêu lợi nhuận còn phải phục vụ cho yêu cầu của nhà nước (phục vụ cho xã hội, cho nhân dân, không mang tính chất thu lợi).

- Nhiệm vụ của doanh nghiệp nhà nước:

+ Kinh doanh theo đúng ngành nghề đã đăng ký và mục đích thành lập doanh nghiệp;

+ Bảo toàn và phát triển vốn được giao;

+ Thực hiện các nhiệm vụ và nghĩa vụ đối với nhà nước;

+ Thực hiện phân phối theo lao động, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần, bồi dưỡng và nâng cao trình độ văn hoá khoa học kỹ thuật và chuyên môn cho công nhân viên chức;

+ Bảo vệ doanh nghiệp, bảo vệ sản xuất, bảo vệ môi trường, giữ gìn an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, làm tròn nghĩa vụ quốc phòng.

3.2.1.2- Bộ máy của doanh nghiệp nhà nước.

Bộ máy quản lý của doanh nghiệp nhà nước là yếu tố trung tâm nhất của một doanh nghiệp. Nó quan trọng trước hết vì bộ máy quản lý doanh nghiệp nhà nước chứa đựng những yếu tố con người và yếu tố tổ chức (xét về mặt khoa học).

Bộ máy doanh nghiệp nhà nước là một bộ phận lớn nhất trong cơ cấu của doanh nghiệp, đảm nhận nhiều chức năng thực thi quyền hành pháp để quản lí, điều hành mọi lĩnh vực trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, trực tiếp tổ chức thực hiện đường lối chính sách của Đảng và nhà nước.

Bộ máy doanh nghiệp nhà nước là một cơ cấu các bộ phận thực hành các chức năng cơ bản khác nhau theo thẩm quyền được pháp luật qui định và có mối liên hệ tác động trong một cơ cấu thống nhất.

Bộ máy doanh nghiệp nhà nước không phải là một thiết chế bất biến. Nó có thể có những biến đổi căn bản về bản chất phục vụ của nó nếu thể chế nhà nước có thay đổi. Nhưng ngay trong một chế độ xã hội cũng có những biến đổi từ các tiến trình cải cách, đổi mới. Những biến đổi đó tác động đến bộ máy doanh nghiệp nhà nước, theo đó bộ máy nhà nước cần có những thay đổi về cơ cấu, cơ chế, và những yếu tố nhân lực để phù hợp với tình hình thực tế.

Nguyên tắc tổ chức và hoạt động của bộ máy doanh nghiệp nhà nước không chỉ phụ thuộc về khoa học pháp lí, hay chính trị mà nó còn dựa trên cơ sở nhận thức gắn liền với tính pháp lí và cơ sở chính trị hình thành bộ máy doanh nghiệp nhà nước đó. Chính vì vậy, nguyên tắc tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp nhà nước thuộc phạm trù chủ quan được hình thành từ thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp.

Khi nhiều bộ phận cùng làm việc với nhau trong một tổ chức để đạt tới một mục tiêu chung nào đó thì cần phải phân cho mỗi bộ phận một vai trò nhất định. Một vai trò biểu thị những công việc mà mỗi bộ phận làm có một mục đích hoặc một mục tiêu nhất định; sự hoạt động của mỗi bộ phận nằm trong một phạm vi mà ở đó họ biết rõ mục tiêu công việc của họ ăn khớp như thế nào với nỗ lực của họ, tại đó họ có quyền hạn cần thiết để làm nhiệm vụ, và tại đó họ có những công cụ và thông tin cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ, chính các điều đó nảy sinh chức năng của bộ máy doanh nghiệp. Như vậy, bộ máy là sự liên kết những bộ phận, những cá nhân, những quá trình, những hoạt động trong hệ thống nhằm thực hiện mục đích đề ra của hệ thống dựa trên cơ sở các nguyên tắc và qui tắc quản trị qui định.

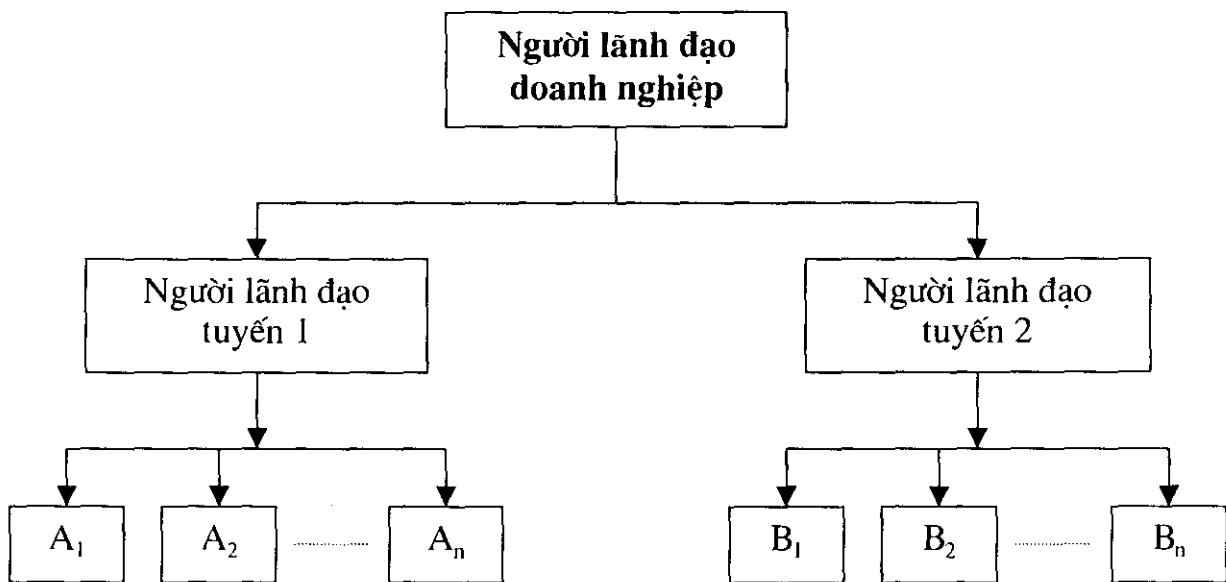
Vậy bộ máy doanh nghiệp nhà nước là hình thức tồn tại của doanh nghiệp biểu thị sự sắp xếp theo trật tự nào đó các bộ phận của doanh nghiệp cùng các mối quan hệ giữa chúng. Bộ máy doanh nghiệp nhà nước là sự tổng hợp giữa các bộ phận khác nhau (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo nhiều cấp, những khâu khác nhau nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của doanh nghiệp.

Bộ máy của doanh nghiệp là hình thức phân công lao động trong lĩnh vực quản trị, nó tác động đến quá trình hoạt động của hệ thống quản trị. Bộ máy của doanh nghiệp, một mặt phản ánh cơ cấu sản xuất, mặt khác, nó tác động tích cực trở lại việc phát triển sản xuất.

3.2.1.3- Các kiểu bộ máy doanh nghiệp nhà nước.

Do thực tiễn đã hình thành những kiểu quản trị bộ máy doanh nghiệp nhà nước 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.

Sơ đồ 26: Bộ máy doanh nghiệp nhà nước theo kiểu trực tuyến (đường thẳng):



Đây là kiểu đơn giản nhất, trong đó có một cấp trên và một cấp dưới. Toàn bộ mọi vấn đề của doanh nghiệp được giải quyết theo một kênh đường thẳng. Cấp lãnh đạo doanh nghiệp trực tiếp điều hành và chịu trách nhiệm về sự tồn tại của doanh nghiệp. Nó chủ yếu được áp dụng cho các doanh nghiệp nhỏ, có sản phẩm không phức tạp, tính chất sản xuất liên tục.

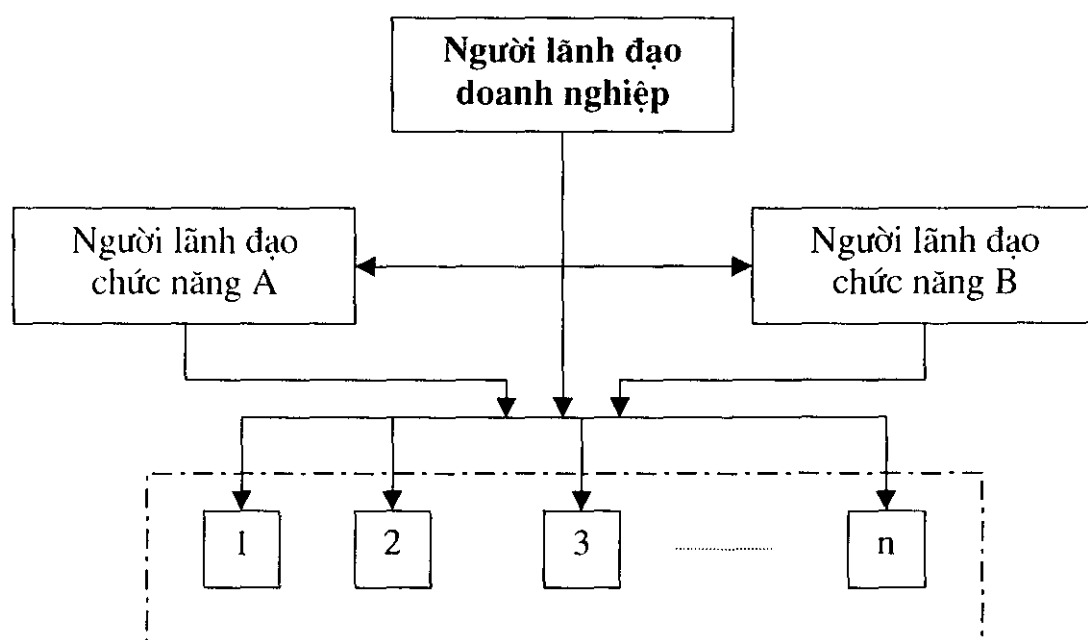
- Ưu điểm: tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chế độ thủ trưởng, người lãnh đạo phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của người dưới quyền.

- Nhược điểm: đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện, tổng hợp. Hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ cao về từng mặt quản trị.

- Bộ máy doanh nghiệp nhà nước theo kiểu chức năng:

Áp dụng với chế độ đốc công. Những nhiệm vụ quản trị được phân chia cho các đơn vị riêng biệt theo các chức năng quản trị và hình thành nên những người lao động chuyên môn hoá chỉ đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định.

Sơ đồ 27: Bộ máy doanh nghiệp Nhà nước theo kiểu chức năng



Ưu điểm: thu hút được các chuyên gia vào công tác lãnh đạo, giải quyết các vấn đề chuyên môn một cách thành thạo hơn, giảm bớt gánh nặng về quản trị cho người lãnh đạo doanh nghiệp.

Nhược điểm: người lãnh đạo doanh nghiệp (lãnh đạo chung) phải phối hợp hoạt động của những người lãnh đạo chức năng. Nhưng do khối lượng công tác quản trị lớn, rất khó có thể phối hợp được tất cả. Dẫn đến tình trạng người thừa hành trong một lúc có thể phải nhận nhiều mệnh lệnh, thậm chí các mệnh lệnh lại trái ngược nhau.

- Bộ máy doanh nghiệp nhà nước kiểu trực tuyến - chức năng

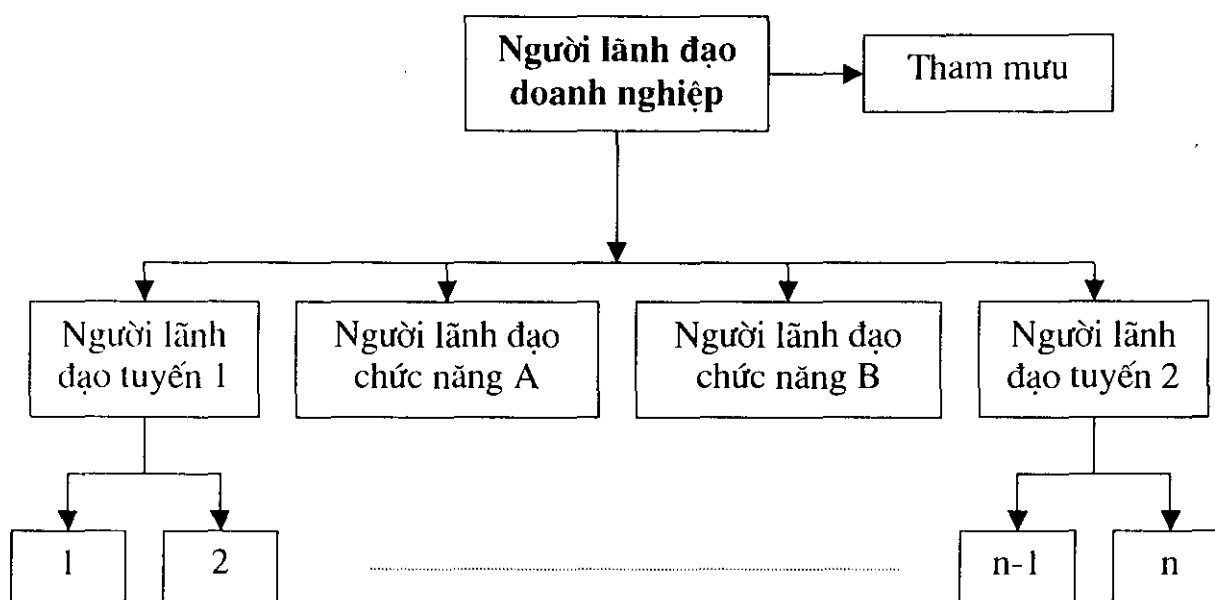
Kiểu này chính là sự kết hợp của hai kiểu ở trên. Với kiểu này, người lãnh đạo doanh nghiệp được sự giúp sức của các nhà lãnh đạo chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo doanh nghiệp vẫn phải chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi của doanh nghiệp.

Việc truyền mệnh lệnh vẫn theo tuyến đã qui định, các nhà lãnh đạo ở các bộ phận chức năng không ra mệnh lệnh trực tiếp theo những người thừa lệnh ở các bộ phận sản xuất (theo tuyến). Kiểu này đã tận dụng được ưu điểm của kiểu trực tuyến và kiểu chức năng.

Nhược điểm: người lãnh đạo doanh nghiệp phải giải quyết thường xuyên mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng. Nhiều khi

các nhà lãnh đạo các bộ phận chức năng có nhiều ý kiến khác nhau dẫn đến phải nhiều, tranh luận nhiều. Vì thế người lãnh đạo các bộ phận tham mưu giúp việc của một nhóm chuyên gia hoặc của một cán bộ trợ lý nào đó.

Sơ đồ 28: Bộ máy doanh nghiệp kiểu trực tuyến chức năng



3.2.1.4- Các bộ phận quan trọng của bộ máy doanh nghiệp.

Mỗi doanh nghiệp đều có sự lựa chọn bộ máy với những mô hình khác nhau, nhưng để hiệu quả nó thường phải có dạng cơ cấu - chức năng - tham mưu. Kết hợp cơ cấu không chính thức, và nó phải có đầy đủ các bộ phận quan trọng sau đây:

- Bộ phận marketing (với các chức năng như: 1) nghiên cứu dự báo thị trường; 2) nghiên cứu dự báo các biện pháp cạnh tranh; 3) phục vụ việc bán hàng cho khách; 4) tuyên truyền quảng cáo; 5) chuẩn bị các sản phẩm mới...).

- Bộ phận thị trường với các trung tâm tin mạnh.
- Bộ phận công nghệ sản xuất.
- Bộ phận tài chính kế toán.
- Bộ phận tư vấn (về luật pháp, tâm lí, sức khỏe...).
- Bộ phận nhân sự.

3.2.2- Các yêu cầu đối với bộ máy doanh nghiệp.

- Trách nhiệm và quyền hạn phải rõ ràng (các đơn vị, cá nhân trong sơ đồ bộ máy doanh nghiệp). Mỗi cấp, mỗi bộ phận, mỗi đầu mối quản lí được thể hiện thông qua chức năng nhiệm vụ rõ ràng và dựa vào các bộ phận, không được nhầm lẫn, chồng chéo.

- Năng động và hiệu quả:

Năng động là một trong những điều kiện có những nhân tố tác động đến yếu tố tổ chức có thể thay đổi thì các tổ chức có khả năng đáp ứng nhu cầu mới.

Ví dụ, khi có nhu cầu phục vụ người tiêu dùng lớn thì doanh nghiệp có thể tổ chức lại bộ máy để có thể đạt được hiệu suất lớn hơn.

Bộ máy không được tổ chức một cách máy móc.

Bộ máy cần được xây dựng sao cho có hiệu quả để khi tiến hành các công việc luôn được giải quyết một cách nhanh gọn, ít tốn thời gian, chi phí, mọi quyết định đưa ra cấp dưới đều thực hiện một cách nhanh chóng và có hiệu quả.

Tính tối ưu: giữa các bộ phận, các phòng ban đều cần thiết lập những mối liên hệ hợp lý thì bộ máy của doanh nghiệp sẽ mang tính năng động cao, luôn luôn đi sát và phục vụ sản xuất.

Tính linh hoạt: bộ máy doanh nghiệp phải có khả năng thích ứng linh hoạt với bất kì tình huống nào xảy ra trong doanh nghiệp cũng như ngoài môi trường.

Tính tin cậy lớn: bộ máy doanh nghiệp phải bảo đảm tính chính xác của tất cả các thông tin được sử dụng trong doanh nghiệp nhờ đó bảo đảm sự phối hợp tốt các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của doanh nghiệp.

Tính kinh tế: cơ cấu bộ máy doanh nghiệp phải sử dụng chi phí quản trị đạt hiệu quả cao nhất. Tiêu chuẩn xem xét yêu cầu này là mối tương quan giữa chi phí dự định bỏ ra và kết quả sẽ thu về.

3.3- NHỮNG KIẾN NGHỊ.

3.3.1- Về chính sách.

Nhiều nước có các chính sách, biện pháp lớn để phát triển nhanh, đồng bộ nền kinh tế có sự định hướng của nhà nước và định hướng xã hội chủ nghĩa bởi kinh tế là phương pháp phân phối tài nguyên tất yếu khách quan đối với mọi nền sản xuất hàng hoá khi phát triển tới giai đoạn sản xuất lớn xã hội hoá, để đạt được các điểm cơ bản:

3.3.1.1- Doanh nghiệp là chủ thể pháp nhân trên thị trường, bất kì doanh nghiệp thuộc loại hình sở hữu gì? có vai trò pháp nhân loại nào, cũng có thể tự chủ quyết định, tự chủ kinh doanh, tự chịu trách nhiệm về kết quả sản xuất kinh doanh.

3.3.1.2- Các sản phẩm, dịch vụ, tiền tệ cũng như các yếu tố của sản xuất kinh doanh như vốn, lao động, công nghệ đều được tự do lưu thông tự động. Cung cầu tự thích ứng tạo ra cân bằng về giá cả.

3.3.1.3- Thông qua các tín hiệu nhanh nhạy trên thị trường về giá cả và cơ chế cạnh tranh, tạo ra động lực và sức ép thường xuyên đối với các chủ thể của thị trường tức là các doanh nghiệp, nhờ đó tài nguyên được phân phối một cách có hiệu quả, thoả mãn các nhu cầu của xã hội ở mức tối đa.

3.3.1.4- Do bản thân kết cấu thị trường khó có cạnh tranh hoàn toàn và khó có đầy đủ được mọi thông tin, trong khi đó bản thân sự điều tiết của thị trường lại có đặc điểm tự phát, kinh tế thị trường tự vận động, cho nên khó tránh được phân hoá hai cực, khó tránh khỏi những thách thức lớn trong vấn đề bảo vệ sinh thái, môi trường, tài nguyên. Bởi thế, trong nền kinh tế hiện đại, để khắc phục những khuyết điểm ấy của nền kinh tế, phải có sự điều tiết quản lý vĩ mô của nhà nước, điều tiết của nhà nước để can thiệp vào sự vận hành của kinh tế thị trường. Những tính chung của kinh tế thị trường cũng phù hợp với định hướng xã hội chủ nghĩa nếu có sự quản lý và định hướng tốt của nhà nước. Khi đó định hướng xã hội chủ nghĩa có những tính riêng.

- Thị trường xã hội chủ nghĩa lấy chế độ công hữu làm chủ thể, các thành phần kinh tế khác cùng nhau phát triển.
- Phân phối theo định hướng xã hội chủ nghĩa lấy phân phối theo lao động là chính.
- Sự kết hợp thị trường với kế hoạch của định hướng xã hội chủ nghĩa có mức độ tự giác cao hơn, có lợi thế là tập trung được lực lượng để làm việc được lớn.
- Tuy là theo đuổi lợi nhuận tối đa, nhưng định hướng xã hội chủ nghĩa phải ngăn ngừa sự phân hoá hai cực, phục vụ mục tiêu cuối cùng là cùng giàu có, thoả mãn tới mức tối đa nhu cầu của nhân dân.

3.3.1.5- Nền tảng của kinh tế định hướng xã hội chủ nghĩa là thể chế doanh nghiệp hiện đại lấy chế độ sở hữu công hữu làm chủ thể, nền tảng và các thành phần kinh tế khác cũng phát triển. Như vậy phải làm tốt các khâu:

- Xây dựng được các doanh nghiệp hiện đại;
- Tạo được thị trường thống nhất và đồng bộ;
- Hệ thống điều tiết nền kinh tế vĩ mô đạt hiệu quả cao;
- Chế độ phân phối hài hoà, hợp lý giữa các thành phần: cá nhân, tập thể, xã hội;
- Xây dựng được hệ thống bảo hiểm xã hội trong nhiều phạm vi và cấp độ.

3.3.2- Về cơ chế kinh doanh của doanh nghiệp

Khi môi trường kinh tế vĩ mô thay đổi để phù hợp với thị trường hiện đại, biểu hiện những đặc điểm mới và chủ yếu như sau:

- Phạm vi quốc tế hoá tăng lên, thị trường trong nước gắn với thị trường thế giới trên mọi khía cạnh và chịu sự chế ước của thị trường thế giới. Các doanh nghiệp phải đứng trước hai thị trường rộng lớn, thị trường trong nước và thị trường thế giới, nơi mà doanh nghiệp phải nhanh chóng hội nhập vào đó theo xu thế của thời đại. Điều đó buộc các doanh nghiệp phải lấy các tiêu chuẩn quốc tế làm thước đo, cố vươn lên để có mặt, đứng vững và đứng hàng đầu của thị trường đó;

- Lực lượng sản xuất ngày càng hiện đại, mà cốt lõi là kỹ thuật hiện đại và công nghệ cao, công nghệ mới. Khoa học kỹ thuật và công nghệ đang phát triển hết sức nhanh chóng. Trình độ lực lượng sản xuất trên thế giới đã phá vỡ cơ sở vật chất kỹ thuật truyền thống, bước vào giai đoạn máy tính điện tử là một tiêu chí chủ yếu, công nghệ cao là trụ cột cơ bản của lực lượng sản xuất hiện đại, thêm nữa là xu thế đổi mới công nghệ nhanh và gia tăng.

- Cạnh tranh diễn ra gay gắt và ở tầm cao hơn trên phạm vi toàn thế giới. Do thị trường có nhiều thay đổi, tính đa phương hoá trên thị trường tăng lên, phạm vi và mức độ cạnh tranh tăng lên nhiều so với trước, có xu thế quyết liệt hơn;

- Do sự phân phối tài nguyên đã vượt ra khỏi biên giới quốc gia, sự thay đổi về lưu động và phối hợp các yếu tố sản xuất tăng lên, xu hướng giá trị hoá tài sản càng rõ nét, tài chính trở thành trụ cột của các quan hệ kinh tế;

- Lượng thông tin ngày càng nhiều, được truyền lan nhanh, hiệu quả cao, được xử lý có hệ thống. Người ta còn nói kinh tế thị trường hiện đại là kinh tế thông tin. Hệ thống thông tin đã trở thành chỗ dựa cơ bản để đưa ra các quyết định;

- Hình thức giao dịch ngày càng hiện đại và đa dạng hơn, giao dịch với hàng hoá có sẵn, hàng hoá theo đặt hàng; giao dịch theo hàng hoá hữu hình, hàng hoá ảo... giao dịch trực tiếp, giao dịch qua các phương tiện thông tin.

Muốn thích ứng với nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp phải xây dựng cơ chế kinh doanh, linh hoạt, đạt hiệu quả cao. Đó là kết cấu kinh doanh và đường lối chiến lược trong việc vận hành bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp phải năng động. Nó phải có kết cấu, chế độ và chức năng phù hợp với cơ chế thị trường để doanh nghiệp đạt được nhiều lợi nhuận. Nó được đánh giá qua các tiêu chí: Năng suất và hiệu quả; khả năng cạnh tranh cao; có điều kiện tái sản xuất mở rộng ở chu kỳ tiếp theo. Doanh nghiệp phải thể hiện được cơ chế tiêu thụ sản phẩm tốt, cơ chế truyền tin thích ứng, cơ chế hoạch toán đúng đắn, cơ chế kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động, cơ chế

khuyến khích trương giảm cáo phù hợp,... để doanh nghiệp thực sự độc lập tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Do đó các doanh nghiệp phải tự thay đổi để đáp ứng được yêu cầu của thị trường hiện đại, thể hiện qua việc đổi mới.

- Buộc các doanh nghiệp phải lấy tiêu chuẩn quốc tế về sản phẩm đạt chất lượng, lấy trình độ sản xuất quốc tế làm cơ sở, phải chủ động hội nhập quốc tế;

- Doanh nghiệp phải dựa vào nền kĩ thuật công nghệ cao của thế giới, xây dựng cơ chế có thể thúc đẩy sự phát triển nhanh về kĩ thuật và công nghệ;

- Các doanh nghiệp phải nâng cao năng lực thích ứng, cho nên phạm vi kinh doanh, hình thức tổ chức, sự kết hợp các yếu tố sản xuất và chế độ quan liêu phải đổi mới;

- Muốn dành được quyền chủ động trên thị trường doanh nghiệp phải để cho thị trường phân phối tài nguyên của mình, phát huy quyền tự chủ trong kinh doanh, thị trường hàng hoá kinh doanh;

- Doanh nghiệp phải có hệ thống thông tin phản hồi hiện đại, để nắm bắt các loại thông tin, chớp lấy các thời cơ, để tạo ra các quyết định khoa học thích hợp với kinh tế thông tin. Điều đó đòi hỏi phải có cơ chế rất linh hoạt, năng động;

Doanh nghiệp hiện đại phải là đòi hỏi của nền kinh tế thị trường hiện đại, tức là phải bảo đảm những tiêu chí sau đây:

3.3.2.1- Lực lượng sản xuất phải có trình độ sản xuất kĩ thuật cao, đạt tới qui mô lớn, chất lượng sản phẩm được xếp loại trên thị trường quốc tế, tham gia cạnh tranh với kĩ thuật cao, có các tổ chức nghiên cứu khoa học hùng hậu gắn với sản xuất kinh doanh và đội ngũ cán bộ khoa học công nghệ làm hậu thuẫn, kinh doanh theo chiều sâu;

3.3.2.2- Đa dạng hoá kinh doanh, sản xuất nhiều loại sản phẩm, kinh doanh rộng rãi ngành nghề, hình thành xu hướng công ty tổng hợp để thích ứng với tính đa dạng, nhiều thay đổi trên thị trường quốc tế và thị trường trong nước, nhưng vẫn có một vài sản phẩm chính mang tính chủ đạo;

3.3.2.3- Tách bạch rõ ràng về quyền sở hữu và quyền quản lí sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp, không can thiệp trực tiếp vào các quyết định kinh doanh của giám đốc. Lấy công ty cổ phần làm loại hình cơ bản đối với doanh nghiệp, trừ những doanh nghiệp nắm giữ vai trò then chốt của nền kinh tế. Nếu cần nhà nước sẽ mua cổ phiếu chi phối ở một số doanh nghiệp cụ thể;

3.3.2.4- Xu hướng phát triển các doanh nghiệp thành các tập đoàn sản xuất như kiểu Tổng công ty 90, 91 (nhưng phải sắp xếp lại tổ chức các tổng công ty này) để trở thành một doanh nghiệp có tính chất chủ đạo trên thị trường, phát huy được sức mạnh cạnh tranh, năng lực sản xuất, giúp cho tổ

chức nội bộ doanh nghiệp trở nên tốt hơn, có lợi hơn trong việc phân phối tài nguyên;

3.3.2.5- Xác định đúng yêu cầu về văn hoá doanh nghiệp, quản lí lấy con người làm gốc. Văn hoá trở thành biểu tượng của doanh nghiệp hiện đại, văn hoá là phương thức phát triển của nền kinh tế. Nó tượng trưng doanh nghiệp đã thoát khỏi một trình độ thấp, tổ chức yếu kém, tiến tới trình độ cao. Văn hoá doanh nghiệp có nhiều nội dung phong phú, tổng hợp các mặt văn minh doanh nghiệp gồm có lí luận chỉ đạo doanh nghiệp, tinh thần doanh nghiệp, hình tượng doanh nghiệp, quản lí doanh nghiệp và hoạt động văn hoá của doanh nghiệp.

3.3.3- Về thể chế lãnh đạo của doanh nghiệp

Cấp lãnh đạo doanh nghiệp là những cá nhân quyết định cao nhất trong một doanh nghiệp. Tổ chức lãnh đạo của doanh nghiệp mạnh hay yếu là điều quan hệ sống còn, hưng thịnh của mỗi doanh nghiệp. Muốn trở thành thành phần nền tảng trong nền kinh tế thị trường, thành lực lượng chủ đạo của nền kinh tế, doanh nghiệp phải tăng cường chế độ giám đốc chịu trách nhiệm tương ứng với hình thức mới của doanh nghiệp, xử lí đúng đắn mối quan hệ giữa cấp uỷ Đảng và ban giám đốc.

3.3.3.1- Tăng cường chế độ giám đốc chịu trách nhiệm (chế độ trách nhiệm một thủ trưởng).

Chúng ta đã trải qua những thời kì “Đảng uỷ lãnh đạo tập thể, công nhân viên chức tham gia quản lí, ban giám đốc điều hành”, sau đó đến nguyên tắc “ban giám đốc điều hành dưới sự lãnh đạo của hội đồng xí nghiệp, có sự tham gia giám sát và ủng hộ của ban chấp hành công đoàn cơ sở”. Đó là thời kì các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh đơn điệu, có nhiều thiếu sót. Áp dụng cơ chế thị trường, ta phải đổi mới phương thức lãnh đạo cho phù hợp, thích ứng với nền kinh tế thị trường. Trước đòi hỏi của nền sản xuất lớn, có tính xã hội hoá cao, các doanh nhân cần phải tự chủ và chủ động điều hành, do đó giám đốc doanh nghiệp phải tự chịu trách nhiệm về tài chính, sản xuất kinh doanh đối với doanh nghiệp. Ở những công ty cổ phần mà nhà nước có sở hữu, hội đồng quản trị phải bầu, cử ra giám đốc để điều hành doanh nghiệp, giám đốc phải chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị.

Trong doanh nghiệp chưa cổ phần, giám đốc là người chỉ huy thống nhất và chịu trách nhiệm toàn diện đối với mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Giám đốc là đại diện pháp nhân của doanh nghiệp, nắm quyền quyết định, quyền chỉ huy sản xuất kinh doanh, quyền quản lí hành chính doanh nghiệp, quyền đề bạt và miễn nhiệm đối với cán bộ trong doanh

nghiệp quyền quyết định điều động lao động và thưởng phạt theo quyết định của nhà nước. Khi gặp những vấn đề quan trọng thì hội đồng quản trị thảo luận tập thể, nghị quyết về phương hướng. Giám đốc là người quyết định triển khai cụ thể, phải triệt để chấp hành chủ trương của Đảng, pháp luật của nhà nước, phải bảo toàn và phát triển vốn của nhà nước ở doanh nghiệp; Nộp đủ và đồng thời hạn thuế đối với nhà nước; chịu trách nhiệm trước xã hội và người tiêu dùng về sản phẩm của doanh nghiệp mình; cải thiện điều kiện lao động, an toàn sản xuất, nâng cao từng bước đời sống người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần.

Đối với doanh nghiệp đã có cổ phần, hoạt động theo luật công ty. Giám đốc do hội đồng quản trị bầu ra, ở mô hình này hội đồng quản trị quyết định tập thể theo nguyên tắc đa số. Giám đốc là người điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh và người quản lý hành chính hàng ngày của doanh nghiệp. Chủ tịch hội đồng quản trị không được kiêm nhiệm giám đốc, để tránh chức trách không rõ ràng, uỷ viên hội đồng quản trị có thể kiêm nhiệm giám đốc doanh nghiệp nhưng phải có nghề kinh doanh và chấp hành nghị quyết của hội đồng quản trị, hoàn toàn chịu trách nhiệm quản lý kinh doanh hàng ngày của doanh nghiệp. Giám đốc chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị. Khi hội đồng quản trị đưa ra quyết định sai trái với đường lối của Đảng, xâm phạm lợi ích nhà nước và những quyết định sai lầm khác, thì giám đốc có quyền phản ánh lên cơ quan quản lý cấp trên, có quyền từ chối chấp hành nghị quyết của hội đồng quản trị nếu không phải chịu cùng trách nhiệm với hội đồng quản trị.

3.3.3.2- Vai trò của tổ chức đảng trong doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải giữ vững sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt Nam. Việc giữ vững sự lãnh đạo của Đảng chủ yếu thể hiện ở chỗ luôn chấp hành đúng đường lối, chủ trương của Đảng, thực hiện đúng các chế độ của nhà nước theo các văn bản từ hiến pháp tới các văn bản pháp qui của nhà nước. Bảo đảm doanh nghiệp nhà nước giữ được vai trò chủ đạo. Nhiệm vụ chủ yếu của các tổ chức Đảng trong doanh nghiệp là làm tốt công tác xây dựng tư tưởng, xây dựng tổ chức trong doanh nghiệp, phát huy gương mẫu dẫn đầu trong sản xuất và trong các công tác khác, ủng hộ giám đốc điều hành chỉ huy đúng mục tiêu, đúng đường lối trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các đảng viên không những là người giác ngộ chính trị cao, đặt lợi ích tập thể lên trên cá nhân, mà còn phải có kỹ thuật, có năng lực quản lý và tổ chức để trở thành thành viên lãnh đạo các cấp trong doanh nghiệp vì thông qua những đảng viên này mà các chủ trương của Đảng được quán triệt trong doanh nghiệp, bảo đảm định hướng xã hội chủ nghĩa.

3.3.4- Chế độ nhân sự trong các doanh nghiệp.

3.3.4.1- Áp dụng chế độ tuyển chọn cán bộ.

Đó là phương hướng đúng đắn dẫn trong việc cải cách cán bộ trong các doanh nghiệp. Đó là sự bố trí cán bộ một cách khoa học hợp lí theo nhu cầu thực tế, xác định rõ ràng chức trách quyền hạn, nghĩa vụ và quyền lợi, điều kiện tiêu chuẩn, nhiệm kì; Dựa trên cơ sở định biên để xác định kết cấu hợp lí cán bộ; thông qua thi tuyển và sát hạch để lựa chọn những người tài trong số những người đạt yêu cầu; dùng hình thức kí hợp đồng giữa những người tuyển dụng và doanh nghiệp, giải phóng tư tưởng “đã lên là không xuống” đối với cán bộ; thực hiện nguyên tắc “doanh nghiệp chọn người, người chọn doanh nghiệp” xã hội hoá việc quản lí nhân tài. Vậy phải có thủ tục rõ ràng, công khai, đánh giá khách quan trung thực và khoa học, dân chủ và pháp chế hoá việc sử dụng và quản lí cán bộ.

3.3.4.2- Chấp nhận cạnh tranh trong việc tuyển chọn cán bộ.

Vận dụng cơ chế cạnh tranh vào việc tuyển chọn cán bộ và sử dụng cán bộ trong doanh nghiệp là biện pháp cải cách đồng bộ. Cạnh tranh là phương tiện tuyển chọn, cạnh tranh để tìm nhân tài ưu tú, cạnh tranh kích thích cán bộ tại chức bên trong cùng với sức ép bên ngoài, cán bộ phải nỗ lực phấn đấu buộc họ làm tốt hơn công việc hiện tại, cạnh tranh giúp doanh nghiệp tìm được những người giỏi nhất vào từng vị trí chức danh trong bộ máy quản lí của nhà nước ở các cấp, nhằm tạo ra một tập thể mạnh, biết quản lí và sản xuất kinh doanh ở doanh nghiệp.

- Không còn tư tưởng là làm cán bộ suốt đời mà nên làm theo nhiệm kì, bình đẳng giữa cán bộ và công nhân viên trong việc dự tuyển chọn cán bộ, giỏi thắng yếu thua;
- Quán triệt việc tự chủ dùng người trong doanh nghiệp, tự chủ chọn nghề của cá nhân, cán bộ có lên có xuống, nhân lực có vào có ra, lưu động nhân lực một cách hợp lí và hiệu quả;
- Không chỉ tuyển chọn cán bộ trong doanh nghiệp, mà phải được tuyển chọn công khai, dân chủ, bình đẳng ngoài xã hội, phải thông qua thi tuyển, sát hạch để thực sự tìm được nhân tài, có chính sách tuyển chọn nội bộ doanh nghiệp;
- Điều kiện tiên đề của cạnh tranh là tự do, công bằng và tăng cường quản lí theo pháp qui.

Cơ chế cạnh tranh trong việc tuyển chọn cán bộ tại các doanh nghiệp có tác dụng điều tiết, phân phối và kích thích triệt để phát huy tính tích cực của cán bộ, nâng cao tinh thần trách nhiệm của cán bộ, giúp doanh nghiệp thích ứng với nhu cầu của nền kinh tế.

3.3.4.3- Kiểm tra và thưởng phạt.

Kiểm tra và thưởng phạt nghiêm minh là biện pháp cụ thể để thực hiện tối ưu hoá đối với cán bộ trong doanh nghiệp, kiểm tra sát hạch là căn cứ để quyết định tuyển dụng, tiếp tục duy trì vị trí hay thôi ở vị trí đó đối với cán bộ, cần có chế độ hoá, khoa học hoá về việc kiểm tra sát hạch cán bộ, phải định ra tiêu chuẩn công việc, có nội dung kiểm tra sát hạch chi tiết; hoàn thiện phương pháp kiểm tra sát hạch, bảo đảm cạnh tranh một cách công bằng, phải áp dụng phương pháp cán bộ tự đánh giá và cán bộ, quần chúng, tổ chức nhân sự cũng đánh giá và thảo luận kết quả với đương sự, cần chú trọng thực tế và định lượng thành tích; phải duy trì chế độ định kì tuyển chọn cán bộ và kiểm tra sát hạch. Phải lập hồ sơ kiểm tra sát hạch và gắn kết quả sát hạch với khen thưởng và kỉ luật như danh hiệu thi đua, thăng giáng chức, phát huy được cơ chế cạnh tranh.

3.3.5- Chế độ dân chủ trong doanh nghiệp.

Chế độ dân chủ là đặc trưng cơ bản nhất của doanh nghiệp xã hội chủ nghĩa ở nước ta. Dưới sự lãnh đạo của Đảng cộng sản, giai cấp công nhân vốn có truyền thống tham gia quản lí một cách dân chủ. Với sự thay đổi cơ chế kinh doanh của doanh nghiệp, nội dung chế độ dân chủ và phương pháp dân chủ trong quản lí các doanh nghiệp cũng có các đặc điểm mới.

3.3.5.1- Nguyên tắc tham gia một cách dân chủ.

Phát triển kinh tế thị trường có sự quản lí của nhà nước và định hướng xã hội chủ nghĩa phải có những đổi mới phù hợp.

- Tư cách và vai trò của công nhân viên trong doanh nghiệp có tư cách sống trùng, một mặt họ là chủ sở hữu, mặt khác họ là người lao động. Với tư cách là người sở hữu họ là chủ nhân của doanh nghiệp, sự bình đẳng và quyền lợi của họ được tôn trọng và bảo vệ, công nhân viên là chủ thể quản lí doanh nghiệp, như vậy họ bị ràng buộc, tự quản lí và tự kích thích;

- Với tư cách là người lao động, họ lại là đối tượng của quản lí, phải tuân thủ các nội qui, qui chế, nguyên tắc của doanh nghiệp, phải hoàn thành nghĩa vụ công việc một cách đầy đủ, chất lượng và đúng hạn. Những công nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ theo yêu cầu của công việc họ phải bị xử phạt theo mức độ khác nhau, thậm chí bị đuổi việc khỏi doanh nghiệp;

- Xử lí một cách đúng đắn các mối quan hệ lợi ích giữa nhà nước, doanh nghiệp và công nhân cũng là cách thể hiện dân chủ trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp được tự chủ sản xuất kinh doanh như một người sản xuất hàng hoá độc lập, nhà nước không can thiệp trực tiếp vào việc hoạt động sản xuất

kinh doanh của các doanh nghiệp, công nhân viên phải phát huy quyền giám sát, gắn chặt quyền lợi và nghĩa vụ, bảo vệ quyền lợi hợp pháp của mình.

3.3.5.2- Nguyên tắc tập trung dân chủ.

Đây là một nguyên tắc quan trọng trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp và công nhân viên tập trung trên cơ sở một cách dân chủ rộng rãi, dân chủ dưới sự chỉ đạo tập trung, thiểu số phục tùng đa số, công nhân viên phục tùng lãnh đạo, phục tùng quyết định của tổ chức, cấp dưới phục tùng cấp trên, nguyên tắc này được thể hiện cụ thể: Trước khi đưa ra một quyết định quan trọng, lãnh đạo doanh nghiệp phải lấy ý kiến rộng rãi để mỗi quyết định phù hợp với lợi ích căn bản của công nhân viên. Đồng đảo công nhân viên phải tham gia bàn bạc thảo luận công việc của doanh nghiệp, phải đứng trên lập trường phát triển của doanh nghiệp để phát biểu ý kiến. Trên cơ sở khoa học và quần chúng ủng hộ, thực hiện quyết định dưới sự giám sát của công nhân viên.

3.3.5.3- Các tổ chức dân chủ.

- Đại hội công nhân viên chức (hoặc đại hội đại biểu công nhân viên chức). Đại hội công nhân viên chức là hình thức cơ bản để thực hiện quản lý một cách dân chủ trong doanh nghiệp. So với các tổ chức khác trong doanh nghiệp, đại hội công nhân viên chức có đặc trưng cơ bản nhất là tính quần chúng rộng rãi, có quyền hợp pháp được quy định rõ ràng và là cơ cấu tổ chức hoàn chỉnh, công nhân viên chức ở rất nhiều vị trí khác nhau trong doanh nghiệp, các cương vị và đơn vị công tác khác nhau, được quyền tự do phát biểu về phương hướng sản xuất kinh doanh, bảo vệ quyền lợi hợp pháp của công nhân viên chức. Đại hội công nhân viên chức còn có vai trò thẩm nghị các phương án sản xuất, các quyết định quan trọng, ngoài ra còn phải hoà giải các mâu thuẫn trong nội bộ doanh nghiệp, làm tốt công tác bồi dưỡng đào tạo công nhân viên chức, ủng hộ giám đốc điều hành.

- Công đoàn: là tổ chức của giai cấp công nhân, là bộ máy làm việc của đại hội công nhân viên chức, là đoàn thể chính trị xã hội quan trọng trong thể chế chính trị của nhà nước, là mối quan hệ giữa Đảng và giai cấp của mình. Nhiệm vụ chủ yếu của tổ chức công đoàn trong doanh nghiệp là liên hệ với quần chúng quán triệt đường lối và chủ trương của Đảng, tham gia sinh hoạt chính trị, kinh tế xã hội, thu hút đông đảo quần chúng công nhân học tập và tham gia quản lý doanh nghiệp. Công đoàn động viên công nhân viên tham gia quản lý doanh nghiệp một cách dân chủ. Công đoàn là người bảo vệ lợi ích chính đáng của công nhân viên, phản ánh yêu cầu của công nhân viên, giúp họ xử lý đúng đắn, lợi ích của họ giữa nhà nước, doanh nghiệp và người lao động.

- Thủ tục dân chủ là những qui chế dân chủ được thực hiện trong doanh nghiệp, thủ tục dân chủ thể hiện chủ yếu ở 3 khâu. Một là, được thảo luận một cách dân chủ những vấn đề lớn của doanh nghiệp. Hai là, giám sát việc thực thi chủ trương lớn. Ba là, quyết định của lãnh đạo phù hợp với đa số.

3.4- Về nguyên tắc xây dựng bộ máy doanh nghiệp.

Bố trí cơ cấu tổ chức doanh nghiệp là một vấn đề phức tạp, phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Nguyên tắc chung là phải gọn nhẹ, hiệu suất cao, linh hoạt, dễ thích ứng khi tình hình thay đổi. Cụ thể phải tuân theo các nguyên tắc sau:

3.4.1- Nguyên tắc quản lí có hiệu quả.

Bố trí cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải bảo đảm quản lí một cách có hiệu quả. Một là, tăng cường sự lãnh đạo tập trung thống nhất ở cấp cao nhất, phát huy được tính tích cực của các cơ quan quản lí các cấp để mọi người tận tâm tận lực với công việc, chủ động tích cực phối hợp với nhau. Phải dựa trên nguyên tắc nâng cao hiệu quả quản lí để xác định biên chế tổ chức và chế độ quản lí; phải bảo đảm phối hợp giữa các cấp một cách tốt nhất, vừa phải lựa chọn các phương thức truyền tin, trao đổi nghiệp vụ trong doanh nghiệp một cách nhanh nhất, vừa phải phân công một cách hợp lí để mỗi khâu, mỗi giai đoạn của sản xuất kinh doanh, mỗi công việc đều có người chịu trách nhiệm được thực hiện tốt. Hai là, phải gắn các cấp quản lí thành một hệ thống trách nhiệm quyền hạn giữa các cấp phải rõ ràng, gắn bó với nhau, mỗi cấp chỉ có một người chỉ huy, tránh mâu thuẫn làm tổn hao công sức của nhau, phải tăng sức gắn kết phối hợp trong doanh nghiệp. Ba là, phải gọn nhẹ, có định biên rõ ràng, có tiêu chuẩn công việc, phải có biện pháp kiểm tra.

3.4.2- Nguyên tắc quản lí có hệ thống.

Doanh nghiệp là một chỉnh thể hữu cơ gồm một số đơn nguyên tác động và nương tựa lẫn nhau, kết hợp với nhau xoay quanh mục tiêu kinh doanh. Tính hệ thống của nó biểu hiện ở chỗ: một là, tính tập hợp, hệ thống thống tổ chức của doanh nghiệp do nhiều yếu tố khác nhau, như nhân lực, vật lực, tài lực, chức vị, các bộ phận, thông tin... tạo nên; hai là, tính liên hệ. Các yếu tố tạo nên tập hợp ấy có quan hệ nội tại hữu cơ với nhau; ba là, tính mục đích. Doanh nghiệp là tổ chức có mục đích, mục tiêu rõ ràng (kinh doanh, sản xuất, công ích, dịch vụ...). Bốn là, tính chỉnh thể. Các yếu tố tổ chức trong doanh nghiệp kết hợp với nhau một cách hữu cơ, phát huy hiệu quả chỉnh thể, chứ không phải dàn trải ra và cộng lại một cách đơn giản. Năm là, tính thích ứng với môi trường. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp hình thành môi trường

bên ngoài doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải thích ứng với thay đổi môi trường xung quanh mình. Để đáp ứng đòi hỏi về tính hệ thống, bố trí cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải tăng được mối liên hệ dọc và ngang, hình thành một chỉnh thể hữu cơ, mỗi bộ phận phải là một tế bào có sức sống trong chỉnh thể ấy, vừa phải phục tùng lãnh đạo thống nhất, làm việc có trật tự, vừa phải có tính linh hoạt, chủ động, tích cực để đạt được hiệu quả chỉnh thể.

3.4.3- Nguyên tắc thống nhất trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích.

Giữa trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích có mối quan hệ nội tại, không thể chia cắt được. Sự thống nhất trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích là điều kiện cần thiết để tăng cường tinh thần trách nhiệm và quyền uy trong quản lí, để nâng cao tính tích cực làm việc và nâng cao hiệu quả quản lí. Trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích của người lãnh đạo phải ngang nhau, có trách nhiệm mà không có quyền, có quyền mà không có trách nhiệm tất sẽ làm cho hệ thống lãnh đạo, chỉ huy trở nên rệu rã, kém hiệu quả. Lợi ích tương ứng là thù lao cần thoả đáng đối với trách nhiệm, lao động khó nhọc của người lãnh đạo, là bảo đảm vật chất cho họ có tinh lực dồi dào, cần trọng đối với công việc.

3.4.4- Nguyên tắc tập quyền và phân quyền.

Tập quyền và phân quyền một cách thích đáng, hợp lí, tập trung quyền lực một cách có hiệu quả và huy động tính tích cực của người quản lí các cấp là điều kiện chủ yếu để hệ thống chỉ huy của doanh nghiệp tiến hành quản lí một cách có hiệu quả. Hai mặt tập quyền và phân quyền đều có khả năng xảy ra lệch lạc, cần nắm vững được ngưỡng thích đáng của chúng, đó là lãnh đạo cấp trên có thể kiểm soát, kiểm tra lãnh đạo cấp dưới một cách có hiệu quả, đồng thời quyền hạn của cấp dưới phải đáp ứng được yêu cầu về trách nhiệm của họ.

3.4.5- Nguyên tắc phân công phối hợp.

Việc bố trí cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp dựa trên cơ sở phân công, giữa các bộ phận có quan hệ nương tựa vào nhau, chế ước nhau, có quan hệ tỉ lệ về lượng và chất, về thời gian và tốc độ. Có như thế doanh nghiệp nhà nước mới tiến hành sản xuất được thuận lợi, mới nâng cao được hiệu quả kinh tế. Trong quá trình sản xuất, tỉ lệ này luôn bị phá vỡ bởi những nguyên nhân sau:

Một là, giữa các đơn vị có nhiệm vụ khác nhau thường hay cọ xát và mâu thuẫn nhau.

Hai là, nhiệm vụ sản xuất của doanh nghiệp có thay đổi, lượng công việc của các bộ phận sẽ thay đổi theo, bộ phận được thành lập để làm nhiệm vụ đột xuất sau khi đã hoàn thành nhiệm vụ ấy thì không còn lí do tồn tại nữa.

Ba là, với sự phát triển, thay đổi của bản thân doanh nghiệp, sự cân đối cũ về cơ cấu tổ chức cũng tất sẽ phá vỡ. Do vậy, việc bố trí cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phải tuân theo nguyên tắc phân công, phối hợp, điều chỉnh cơ cấu tổ chức bằng phương thức giải thể, tăng cường, sáp nhập, lấy lực lượng ở bộ phận cũ lập cơ cấu mới, bổ sung cho bộ phận khác, hoặc giảm hẳn, nhằm mục đích hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, tăng cường thực lực kinh tế của doanh nghiệp.

3.4.6- Nguyên tắc coi trọng vai trò của tổ chức không chính thức.

Ngoài các tổ chức chính thức, trong các doanh nghiệp còn có các tổ chức không chính thức. Nó ra đời một cách tự phát, do những người có cùng hứng thú hoặc thường xuyên tiếp xúc, trao đổi với nhau về nghề nghiệp tổ chức ra. Phát huy tác dụng tích cực của các tổ chức không chính thức sẽ giúp nâng cao hiệu quả quản lí. Một là bù đắp chỗ thiếu hụt. Hai là trợ giúp vào việc quản lí. Ba là uốn nắn sai lệch trong quản lí. Bốn là phụ giúp vào việc làm tốt các công tác chính trị tư tưởng đối với công nhân viên chức. Các nhà doanh nghiệp có kinh nghiệm tất sẽ coi trọng các tổ chức không chính thức này, biết hướng dẫn và phát huy tác dụng tích cực của họ để thực hiện mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Bộ máy ở các doanh nghiệp nhà nước có có vai trò khá quyết định đến sự vận hành doanh nghiệp. Ở nước ta hiện nay doanh nghiệp nhà nước là một trong các công cụ quản lý kinh tế - xã hội nói chung, quản lý kinh tế nói riêng; do đó nếu không làm cho các doanh nghiệp nhà nước hoạt động có hiệu quả thì nhà nước khó biến được đường lối chủ trương giúp đỡ thành hiện thực.

Để cho các doanh nghiệp nhà nước hoạt động có hiệu quả, việc hoàn thiện không ngừng bộ máy doanh nghiệp có ý nghĩa thiết thực cả về lý thuyết cũng như thực tiễn. Bộ máy của doanh nghiệp phụ thuộc vào hàng loạt các nhân tố chủ quan và khách quan của doanh nghiệp, của đất nước và của môi trường hội nhập quốc tế; Do đó, khi hình thành bộ máy của mỗi doanh nghiệp phải được tính toán hết sức khoa học, chính xác.

Mỗi bộ máy cũng đều có "tuổi thọ" của nó, cho nên phải căn cứ vào hoàn cảnh cụ thể để biến đổi cho thích hợp.

Đây là một vấn đề lớn có tính thời sự và tính học thuật cao mà để từ khó có thể đáp ứng đầy đủ. Các tác giả đề tài hy vọng nhận được những ý kiến đóng góp chân thành của các nhà khoa học, các nhà quản lý để đề tài có điều kiện hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Thế Vinh (CB) - *Thiết kế tổ chức các cơ quan hành chính nhà nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội 1999.
2. Đại học KTQD - *Cơ cấu kinh tế*, Hà Nội 1990.
3. Đoàn Trọng Tuyển (CB) - *Hành chính học đại cương*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1997.
4. Gareth Morgan - *Cách nhìn nhận tổ chức từ nhiều góc độ*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội 1994.
5. Guinter Buschges - *Nhập môn xã hội học tổ chức*, NXB Thế giới, Hà Nội 1996.
6. Hoàng Xuân Việt - *Thành bại đều do tổ chức*, NXB T.H Đồng Tháp, 1995.
7. Luật Doanh nghiệp nhà nước năm 1995.
8. Mác - *Ăngghen toàn tập*, tập 1. NXB Sự thật, Hà Nội 1975.
9. Nghị định số 28/CP ngày 7/5/1996 của Thủ tướng Chính phủ về chuyển một số doanh nghiệp nhà nước thành công ty cổ phần.
10. Nghị định số 39/CP ngày 27/6/1995 ban hành Điều lệ mẫu về tổ chức và hoạt động của tổng công ty nhà nước.
11. Nghị định số 50/HĐBT ngày 22/3/1988 về tổ chức và hoạt động của các xí nghiệp.
12. Nguyễn Mạnh Hùng. *Các cơ quan chính phủ, doanh nghiệp lớn của nhà nước và dự báo nhu cầu cơ bản của thị trường*. Nxb. Thống kê. Hà Nội 1998.
13. NXB Chính trị Quốc gia - *Luật doanh nghiệp*, Hà Nội 1999.
14. P.M. Kéc gien Txép - *Những nguyên lý của công tác tổ chức*, NXB Thanh niên, Hà Nội 1999.
15. Phan Cự Nhân - *Cơ sở di truyền tập tính* - NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 1998.
16. Quyết định số 185/TTg ngày 28/3/1996 của Thủ tướng Chính phủ về doanh nghiệp nhà nước hạng đặc biệt.
17. Quyết định số 186 ngày 25/3/1996 của Thủ tướng Chính phủ về danh sách các doanh nghiệp nhà nước hạng đặc biệt.
18. Thông tư số 03-BKH/QLKT ngày 27/2/1996 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư hướng dẫn tiêu thức xác định doanh nghiệp nhà nước độc lập quy mô lớn có thành lập hội đồng quản trị.
19. Võ Kim Sơn (CB) - *Quản lý và phát triển tổ chức hành chính nhà nước*, NXB Thống kê, Hà Nội 2003.
20. Viện sỹ Võ Đại Lực (chủ biên). *Đổi mới doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam*. Nxb. Khoa học xã hội. Hà Nội 1997.

MỤC LỤC

Lời nói đầu	1
Chương 1: cơ sở khoa học của việc	3
xây dựng bộ máy doanh nghiệp	3
1.1- Tổng quan về doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay	3
1.1.1- Kinh doanh.....	3
1.1.2- Doanh nghiệp.....	3
1.1.2.1- Đặc điểm các loại hình doanh nghiệp.....	5
1.1.2.2- Doanh nghiệp nhà nước xét theo loại hình quy mô.	6
1.1.2.3- Doanh nghiệp nhà nước xét theo tính chất phục vụ.....	9
1.1.2.3.1- Doanh nghiệp hoạt động kinh doanh.	9
1.1.2.3.2- Doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích.....	9
1.1.3- Quản lý doanh nghiệp.....	10
1.1.4- Các bước của quá trình quản lý doanh nghiệp.....	10
1.1.4.1- Theo giai đoạn tác động quản lý.....	10
1.1.4.1.1- Hoạch định.....	11
1.1.4.1.2-Tổ chức:	11
1.1.4.1.3- Điều hành.....	12
1.1.4.1.4- Kiểm tra.	13
1.1.4.1.5- Đánh giá.....	13
1.1.4.1.6- Cải cách doanh nghiệp hay đổi mới doanh nghiệp.	14
1.1.4.2- Theo nội dung.	15
1.1.4.2.1- Quản trị nhân lực.	15
1.1.4.2.2- Quản trị sản xuất kinh doanh.....	16
1.1.4.2.3- Quản trị về tài chính.	17
1.1.4.2.4- Quản trị thị trường.	18
1.1.5- Quản lý và hành chính.	19
1.1.5.1- Tổng quan về hành chính.....	19
1.1.5.2- Hành chính tư.....	20
1.2- Bộ máy doanh nghiệp	21
1.2.1- Tổ chức và bộ máy của tổ chức	21
1.2.1.1- Con người và tổ chức:	21
1.2.1.2. Xây dựng cơ cấu hợp lý là một nhân tố chủ yếu để phát triển tổ chức	24
1.2.2- Các nhân tố ảnh hưởng đến việc xây dựng bộ máy của tổ chức.....	26
1.2.2.1- Các yếu tố gắn với mức độ phát triển như sau:.....	26
1.2.2.2- Các yếu tố liên quan đến tiến bộ kỹ thuật:/.....	27
1.2.2.3- Các yếu tố gắn với việc sử dụng tài nguyên:	27
1.2.2.4- Các yếu tố khác:.....	27
1.2.3- Bộ máy doanh nghiệp	27
1.2.3.1- Khái niệm:	27

1.2.3.2- Những nguyên tắc chung về tổ chức bộ máy doanh nghiệp.	27
1.2.32.1- Nguyên tắc 1.	28
1.2.32.2- Nguyên tắc 2.	28
1.2.32.3- Nguyên tắc 3.	29
1.2.32.4- Nguyên tắc 4.	29
1.2.32.5- Nguyên tắc 5.	30
1.2.32.6- Nguyên tắc 6.	30
1.2.32.7- Nguyên tắc 7.	31
1.2.4- Các cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp thường dùng	31
1.2.4.1- Cơ cấu theo chức năng.	31
1.2.4.2- Bộ máy doanh nghiệp theo cơ cấu lãnh thổ địa lí.	32
1.2.4.3- Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp theo sản phẩm hoặc dịch vụ. .	33
1.2.4.4- Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp theo ma trận.	35
1.3- Trình độ sản xuất, công nghệ của doanh nghiệp - nhân tố quyết định chi phối việc hình thành bộ máy doanh nghiệp.	36
1.3.1- Công nghệ lạc hậu.	36
1.3.2- Công nghệ tiên tiến.	38
1.3.2.1- Vai trò của công nghệ hiện đại trong hoạt động của doanh nghiệp. .	38
1.3.2.2- Thực tiễn việc sử dụng công nghệ sản xuất tiên tiến của các doanh nghiệp trong thời gian vừa qua.	39
1.3.2.3- Những ưu điểm khi doanh nghiệp sử dụng công nghệ sản xuất tiên tiến trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá.	42
1.4- Khả năng điều hành đối với đối tượng quản lý - nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến việc lựa chọn bộ máy doanh nghiệp.	43
1.4.1.- Hội đồng quản trị của doanh nghiệp nhà nước.	43
1.4.1.1- Khái niệm.	43
1.4.1.2- Hội đồng quản trị có quyền hạn và nhiệm vụ sau.	44
1.4.1.3- Chủ tịch Hội đồng quản trị của doanh nghiệp.	45
1.4.1.4- Cơ cấu các thành viên Hội đồng quản trị của doanh nghiệp nhà nước phải có các tiêu chuẩn và điều kiện sau:	45
1.4.1.5- Quy chế, chế độ làm việc của Hội đồng quản trị của doanh nghiệp nhà nước.	46
1.4.2.- Giám đốc (hay tổng giám đốc) doanh nghiệp nhà nước.	47
1.4.2.1- Khái niệm giám đốc (hay tổng giám đốc) doanh nghiệp nhà nước. .	47
1.4.2.2- Giám đốc (hay tổng giám đốc) doanh nghiệp nhà nước có trách nhiệm và quyền hạn sau:	47
1.4.2.3- Phó giám đốc (hay phó Tổng giám đốc) giúp giám đốc (hay Tổng giám đốc).	48
1.4.2.4- Giám đốc doanh nghiệp nhà nước không có Hội đồng quản trị.	48
1.4.3- Quản đốc phân xưởng trong doanh nghiệp sản xuất.	49
1.4.3.1- Khái niệm.	49
1.4.3.2- Nhiệm vụ của quản đốc phân xưởng.	49

1.4.4- Đốc công trong ca làm việc của doanh nghiệp.....	50
1.4.4.1- Khái niệm.....	50
1.4.4.2- Trách nhiệm và quyền hạn.....	50
1.4.5- Trưởng phòng (ban) chức năng trong doanh nghiệp.....	51
1.4.5.1- Khái niệm.....	51
1.4.5.2- Chức năng, quyền hạn và nhiệm vụ.....	51
1.4.5.3- Các loại phòng thường có trong doanh nghiệp nhà nước.	51
1.4.6- Tổ trưởng sản xuất trong doanh nghiệp nhà nước.	52
1.4.6.1- Tổ trưởng.....	52
1.4.6.2- Nhiệm vụ của tổ trưởng tổ sản xuất trong doanh nghiệp.....	52
1.4.6.3- Quyền hạn của tổ trưởng.....	52
1.4.6.4- Phẩm chất của tổ trưởng sản xuất.	53
1.4.6.5- Nội dung quản lý của tổ trưởng sản xuất trong doanh nghiệp nhà nước.....	53
Chương 2: Thực trạng tổ chức bộ máy ở các doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay	54
2.1- Khảo sát một số tổ chức bộ máy hành chính ở các doanh nghiệp hiện nay.....	54
2.1.1- Tổng công ty.....	54
2.1.1.1- Cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của Tổng công ty Vinacafe....	54
2.1.1.2- Thực trạng mô hình tổ chức và cơ chế hoạt động của Tổng công ty Hàng không Việt Nam.	56
2.1.2- Công ty.....	65
2.1.2.1- Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty Bảo Việt Ninh Bình.	65
2.1.2.2- Xí nghiệp bánh kẹo Hữu nghị.....	66
2.1.2.3- Công ty VIETRACOMEX - I.....	68
2.1.2.4- Công ty dệt Hà Nội.....	71
2.1.2.5- Công ty ARTEXPORT - Hà Nội.....	76
2.1.2.6- Công ty may Nam Định.....	79
2.1.2.7- Công ty khoá Minh Khai.....	82
2.1.2.8- Công ty cơ điện và phát triển nông thôn.....	83
2.1.2.9- Công ty liên doanh chế tạo biến thế ABB.....	85
2.2- Các chức năng của bộ máy doanh nghiệp	88
2.2.1- Quản trị kinh doanh.....	88
2.2.2- Chức năng của bộ máy doanh nghiệp.....	88
2.2.2.1- Chức năng định hướng của bộ máy doanh nghiệp.....	88
2.2.2.2- Chức năng tổ chức và phối hợp của bộ máy doanh nghiệp.	90
2.2.2.3- Chức năng điều khiển của bộ máy doanh nghiệp.....	90
2.2.2.4- Chức năng kiểm tra của bộ máy doanh nghiệp.....	91
2.2.2.5- Chức năng điều chỉnh của bộ máy doanh nghiệp.....	91
2.2.2.6- Chức năng điều hành sản xuất của bộ máy doanh nghiệp.....	91
2.2.2.7- Chức năng quản trị nhân sự của bộ máy doanh nghiệp.....	92