LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP

Đề tài:

"Một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của Công ty Kinh Doanh Nhà Số 3".

GVHD: TS.Trần Việt Lâm

ThS.Ngô Thị Việt Nga

SVTH: Phạm Văn Hùng

Lớp: QTKD - Tổng hợp 43A

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU 3
CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY KINH DOANH NHÀ SỐ 3.....4
1. Quá trình hình thành và phát triển 4
2. Cơ cấu tổ chức 6
3. Tình hình hoạt động kinh doanh nhà ở 15
CHƯƠNG II: CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ CỦA CÔNG TY KINH DOANH NHÀ SỐ 3 20
1. Sự phân chia các chức năng quản trị hiện nay của công ty 20
2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Kinh doanh Nhà số 3.....20
3. Phân cấp, phân quyền, ủy quyền trong bộ máy quản trị.....23
4. Đánh giá thực trạng tình hình tổ chức bộ máy quản trị của Công ty KD Nhà số 3 26
CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ CỦA CÔNG TY KINH DOANH NHÀ SỐ 3.....29
1. Mục tiêu, phương hướng của công ty trong thời gian tới. 29
2. Một số giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của Công ty.....30
KẾT LUẬN 41
TÀI LIỆU THAM KHẢO 42

LỜI MỞ ĐẦU

Khi bước vào nền kinh tế chuyển đổi từ kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa có sự quản lí của nhà nước thì mọi tổ chức, thành phần kinh tế đều phải tự chủ trong hoạt động kinh doanh của mình, không còn cơ chế bao cấp "xin cho". Thêm vào đó là nền kinh tế Việt Nam đang từng bước ổn định để hoà nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới, đặc biệt là sự ra nhập AFTA tiến tới cắt giảm thuế trong quan hệ buôn bán giữa các nước trong khối. Để có thể tồn tại và phát triển trong điều kiện cạnh tranh gay gắt đó, đòi hỏi các doanh nghiệp luôn luôn phải tự đổi mới để phù hợp, thích nghi trong môi trường thay đổi. Một trong những điều cần thay đổi đó là sự sắp xếp lại bộ máy quản trị trong tổ chức. Bởi lẽ, bộ máy quản trị là bộ phận quan trọng để điều hành sản xuất kinh doanh có hiểu quả. Hoàn thiện bộ máy quản trị trong doanh nghiệp là nhằm hoàn thiện quá trình sản xuất kinh doanh với hiệu quả cao, sử dụng tiết kiệm và có hiệu quả các yếu tố cấu thành sản xuất. Đồng thời tạo ra bộ máy gọn nhẹ, linh hoạt năng động, luôn có những bước đi đúng đắn trong từng giai đoạn theo định hướng phát triển của Công ty.

Sau thời gian nghiên cứu học tập, trang bị kiến thức tại trường và qua thời gian thực tập tại công ty kinh Doanh Nhà Số 3 em đã chọn đề tài: **"Một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của Công ty Kinh Doanh Nhà Số 3"** để viết chuyên đề tốt nghiệp.

Trên cơ sở tình hình thực tế của bộ máy quản trị của công ty Kinh Doanh Nhà Số 3 cùng với quá trình khảo sát, thống kê, phân tích số liệu, đã đi vào nghiên cứu những vấn đề còn tồn tại của bộ máy quản trị của Công ty Kinh Doanh Nhà Số 3 nhằm góp phần vào việc giải quyết, tháo gỡ những vướng mắc trong bộ máy quản trị của công ty Kinh Doanh Nhà Số 3.

Nội dung của chuyên đề thực tập gồm 3 chương:

Chương I: Tổng quan về công ty Kinh Doanh Nhà số 3.

Chương II: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của công ty Kinh Doanh Nhà Số 3.

Chương III: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của Công ty Kinh Doanh Nhà Số 3.

CHƯƠNG I:
TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY KINH DOANH NHÀ SỐ 3

1. Giới thiệu khái quát về Công ty Kinh doanh Nhà số 3

1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Căn cứ quyết định số 33/TTg ngày 05/02/1993 của Thủ tướng Chính phủ về việc chuyển quản lý quỹ nhà ở thuộc Sở hữu Nhà nước sang phương thức kinh doanh. Tại điều 3 Quyết định có ghi: "Giao Chủ tịch UBND Tỉnh, Thành phố trực thuộc Trung ương sắp xếp tổ chức lại các đơn vị quản lý cho thuê nhà thuộc ngành nhà đất địa phương thành các doanh nghiệp Nhà nước theo Nghị định 388-HĐBT ngày 20/11/1991 của Hội đồng Bộ trưởng để tổ chức kinh doanh quỹ nhà thuộc sở hữu Nhà nước do ngành nhà đất địa phương quản lý".

Căn cứ Nghị định 61/CP ngày 05/07/1994 của Chính phủ về mua bán và kinh doanh nhà ở.

Ngày 06/08/1994 UBND Thành phố Hà Nội đã ra Quyết định số 1581/QĐ-UB thành lập Công ty Kinh doanh Nhà số 3 trên cơ sở sát nhập các Xí nghiệp quản lý nhà cũ (Xí nghiệp kinh doanh nhà Thanh Xuân 0 Kim Giang, xí nghiệp kinh doanh nhà Từ Liêm, xí nghiệp kinh doanh nhà Gia Lâm - Đông Anh).

Công ty kinh doanh nhà số 3 là một đơn vị kinh tế chịu sự quản lý trực tiếp của Sở Tài nguyên môi trường và Nhà đất Hà Nội, thực hiện chế độ tự chủ sản xuất kinh doanh trong phạm vi pháp luật qui định.

Tên công ty: CÔNG TY KINH DOANH NHÀ SỐ 3.

Tên quốc tế: HOUSING BUSINESS COMPANY No3

Tên viết tắt: HOBUCO3.

- Công ty có trụ sở giao dịch tại: 212 Trần Đăng Ninh - Cầu Giấy- Hà Nội.
- Tel: 04.8338021
- Fax: 04.8337992.
- Email: kdnd_hcl@fpt.vn
- Tài khoản: 7933-0099B tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Hà Nội.
- Website: hanoihou.com

Ngành nghề kinh doanh chính:

+ Tư vấn nhà đất, kinh doanh bất động sản.

+ Tư vấn đầu tư, xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp.

+ Xây dựng các công trình kĩ thuật, hạ tầng đô thị và các khu dân cư.

+ Lập tổng mặt bằng quy hoạch, thiết kế kĩ thuật các công trình dân dụng và công nghiệp.

Công ty hoạt động theo phương thức hạch toán kinh doanh xã hội chủ nghĩa, giải quyết đúng đắn mối quan hệ giữa lợi ích Nhà nước, lợi ích tập thể, lợi ích người lao động, trong đó lợi ích của CNVC là động lực trực tiếp.

1.2. Chức năng, nhiệm vụ

1.2.1. Chức năng

a/ Lĩnh vực quản lý:

- Tổ chức tiếp nhận, quản lý, ký hợp đồng cho thuê nhà thuộc quỹ nhà của Nhà nước giao.

- Tổ chức thực hiện các quyết định về nhà của UBND Thành phố Hà Nội.

b/ Lĩnh vực kinh doanh phát triển nhà:

- Cải tạo, nâng cấp, mở rộng diện tích nhà hiện đang được giao quản lý để bán hoặc cho thuê.

- Mua nhà của các chủ sở hữu khác để sửa chữa cải tạo, nâng cấp, tăng thêm diện tích để bán hoặc cho thuê.

- Tổ chức xây dựng nhà ở theo kế hoạch và qui hoạch được duyệt. Khai thác quỹ đất chuẩn bị mặt bằng xây dựng công trình kỹ thuật hạ tầng cho khu đất, xây nhà mới để bán hoặc cho thuê.

- Tổ chức hoạt động dịch vụ tư vấn nhà đất, thông tin môi giới nhà cửa, thủ tục hành chính trong mua bán, chuyển nhượng nhà.

- Thi công các công trình nhà ở qui mô vừa và nhỏ.

1.2.2. Nhiệm vụ

- Xây dựng và thực hiện các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn của Công ty, không ngừng nâng cao hiệu quả và mở rộng sản xuất kinh doanh, đáp ứng nhu cầu của thị trường, tự bù đắp chi phí, chịu trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn được giao, làm nghĩa vụ nộp ngân sách Nhà nước trên cơ sở khai thác hết năng lực sản xuất, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật.

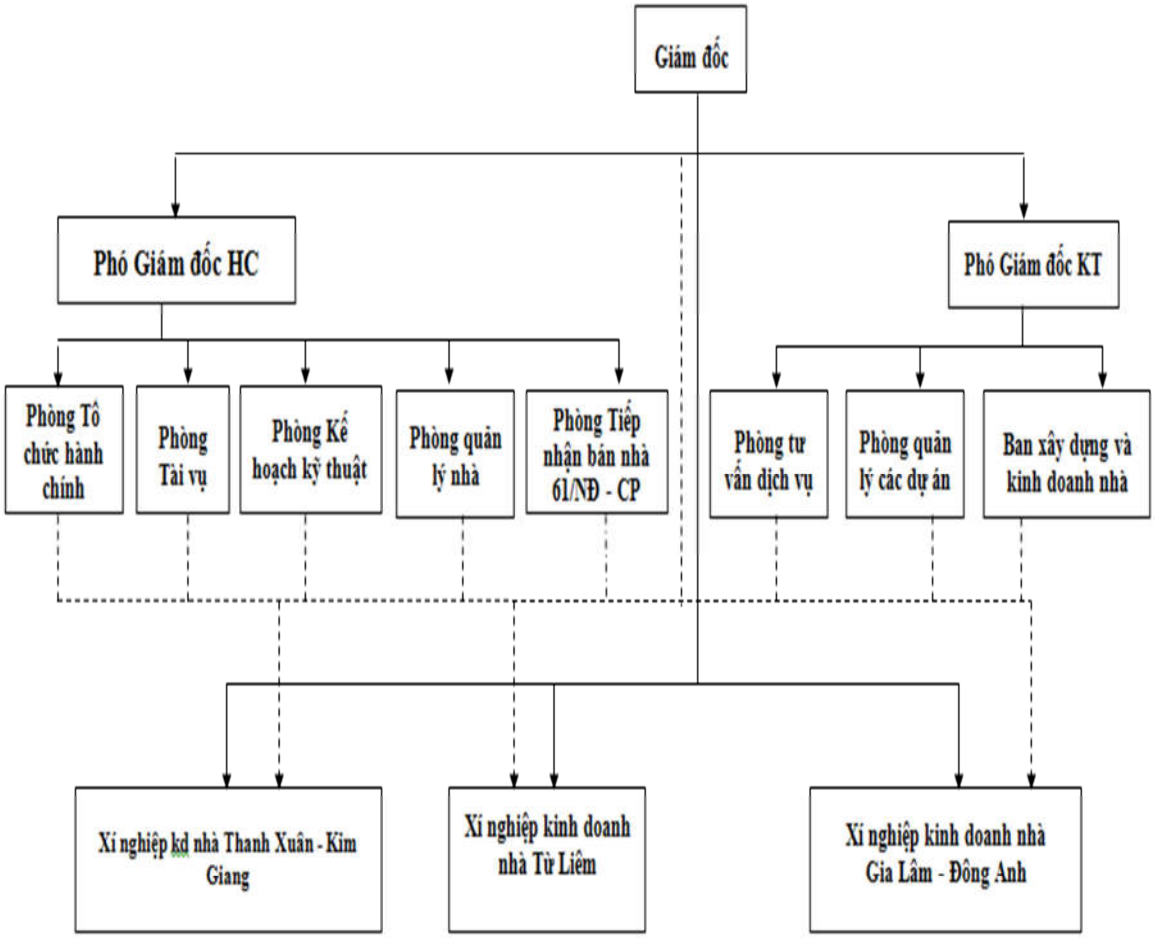
- Thực hiện phân phối theo kết quả lao động và đảm bảo sự công bằng xã hội. Tổ chức tốt đời sống cho CBCN và mọi hoạt động xã hội. Có kế hoạch bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghề nghiệp của CBCNV.

- Mở rộng liên doanh liên kết với các thành phần kinh tế trong và ngoài nước.

- Bảo vệ mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, đảm bảo vệ sinh môi trường, tham gia việc giữ gìn an ninh trật tự xã hội, làm tròn nhiệm vụ quốc phòng, tuân thủ pháp luật, hạch toán và báo cáo trung thực theo pháp lệnh kế toán thống kê của nhà nước, bảo toàn và không ngừng tăng trưởng vốn của Công ty.

2. Cơ cấu tổ chức của công ty

Sơ đồ 1: Bộ máy tổ chức của Công ty Kinh doanh Nhà Số 3



——→Quan hệ trực tuyến ----------→ Quan hệ chức năng

Với tổng số CBCNV toàn Công ty là: 601 người, Bộ máy tổ chức quản lý của Công ty Kinh doanh nhà số 3 bao gồm:

**** Ban giám đốc Công ty***

- Giám đốc Công ty là người chịu trách nhiệm trước UBND Thành phố, trước Giám đốc Sở Nhà đất và pháp luật về điều hành hoạt động của Công ty. Giám đốc có quyền điều hành cao nhất trong Công ty.

- Hai phó Giám đốc giúp Giám đốc điều hành Công ty 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.

**** Các phòng chức năng của văn phòng Công ty:***

1). Phòng TCHC

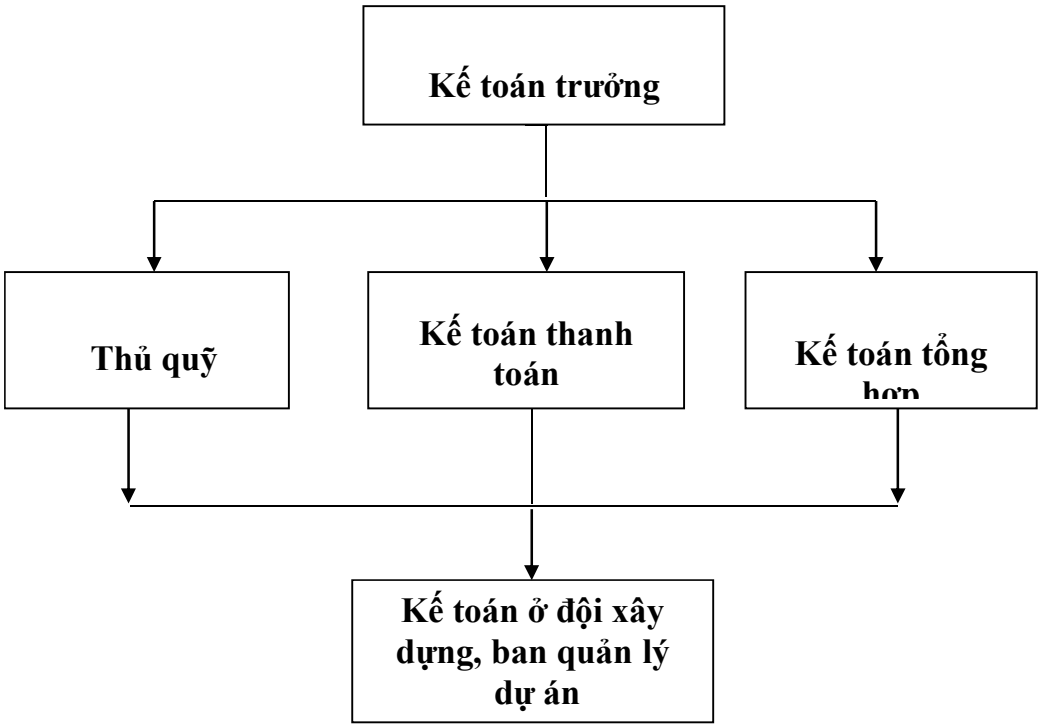
- Quản lý tổ chức cán bộ của Công ty theo sự phân công phân cấp của Sở Nhà đất.

- Tham mưu cho Giám đốc về công tác tổ chức cán bộ, thi đua khen thưởng, kỷ luật đào tạo,...

- Chịu trách nhiệm trước giám đốc về việc thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động.

2). Phòng Tài vụ

Sơ đồ 2: Tổ chức Kế toán



(Nguồn: Phòng Tài vụ)

- *Kế toán trưởng:* Là người chỉ đạo toàn diện công tác thống kê thông tin kế toán và hệ thống kinh tế trong Công ty, phân tích các thông tin kế toán đề xuất các biện pháp cho lãnh đạo, trong kinh doanh chịu trách nhiện trước Giám đốc về mọi mặt. Tổ chức đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên kế toán, phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng nhân viên.

- *Kế toán tổng hợp:* Là người phụ trách công việc kế toán, giải quyết mọi việc khi kế toán trưởng đi vắng. Mọi báo cáo giấy tờ từ các đội, công trình dự án đều phải qua kế toán tổng hợp xem xét và đề lên kế toán trưởng ký duyệt. Kế toán tổng hợp thực hiện các lĩnh vực: Kế toán tổng hợp, kế toán TSCĐ, kế toán giá thành, kế toán tiền lương và BHXH, báo cáo quyết toán.

- *Thủ quỹ:* có nhiệm vụ giữ tiền mặt, xuất nhập quỹ**.**

- *Kế toán thanh toán*: đảm nhận việc thanh toán với người mua, người bán và nội bộ trong công ty.

- *Kế toán các đội xây dựng và ban quản lý dự án*: có nhiệm vụ hạch toán chi tiết các nghiệp vụ kinh tế phát sinh và phải tổ chức hạch toán chi tiết các nghiệp vụ tại đơn vị mình, có nghĩa vụ báo sổ lên phòng kế toán và chịu sự giám sát của kế toán trong Công ty và kế toán trong Công ty và kế toán trưởng.

Tổ chức công tác hạch toán kế toán trong Công ty theo chế độ hiện hành.

- Xét duyệt các khoản chi tiêu, quản lý phí theo đúng chế độ.

- Lập kế hoạch và báo cáo tình hình kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ nộp thuế với Nhà nước.

3). Phòng Quản lý nhà:

- Tiếp nhận và xét duyệt các yêu cầu dân nguyện, dân sự của các Xí nghiệp chuyển lên Công ty.

- Tổ chức hướng dẫn nghiệp vụ cho các Xí nghiệp trực thuộc, hướng dẫn thực hiện các quy chế, văn bản pháp quy do Nhà nước, UBND Thành phố, Sở Nhà đất đã ban hành liên quan đến hoạt động của Công ty.

Chịu trách nhiệm về những công việc thuộc góc độ quản lý nhà.

4). Phòng Kế hoạch kỹ thuật:

- Lập kế hoạch sửa chữa ngắn hạn và dài hạn nhà thuộc sở hữu Nhà nước trình Sở Nhà đất xét duyệt.

- Kết hợp với phòng Kinh tế tài chính phân bổ các nguồn vốn Sửa chữa cải tạo hàng năm cho các Xí nghiệp theo kế hoạch được Giám đốc Sở duyệt.

- Kiểm tra thiết kế dự toán trước khi giao nhận thầu sửa chữa cải tạo, nghiệm thu quyết toán công trình trước khi đưa vào quản lý sửa dụng theo sự phân cấp của Công ty.

- Thực hiện và làm đầy đủ các thủ tục pháp lý để cải tạo nâng cấp mở rộng diện tích nhà Công ty đang quản lý cho thuê nhà bằng nguồn vốn khác nhau.

- Xét duyệt các yêu cầu xin phép xây dựng, sửa chữa cải tạo của các hộ dân thuê nhà và các cơ quan thuê nhà để trình KTST Thành phố xét duyệt.

- Tham mưu cho Ban Giám đốc mọi việc về xây dựng và sửa chữa cải tạo phát triển nhà trên địa bàn Công ty đang quản lý.

- Kiểm tra hướng dẫn các thủ tục cơ bản trong sửa chữa duy tu và thực hiện các dự án được Sở và Thành phố giao.

5). Phòng Tiếp nhận Bán nhà 61/NĐ-CP:

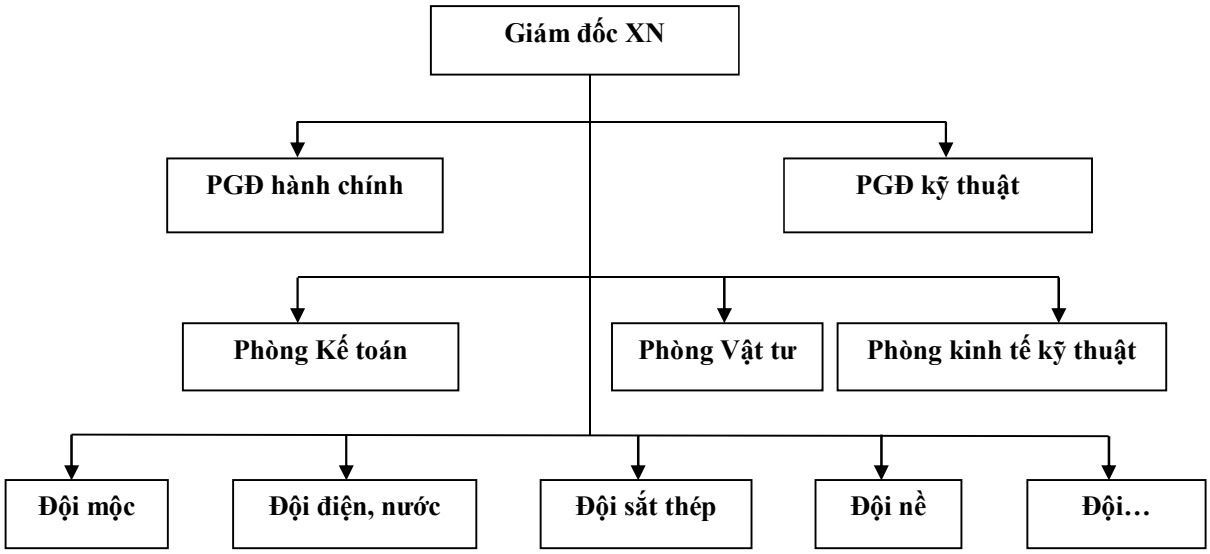
- Lập kế hoạch hàng năm về công tác bán nhà theo nghị định 61 /NĐ-CP và tiếp nhận nhà tự quản xin chuyển giao.

- Phân bổ kế hoạch bán nhà, tiếp nhận nhà cho các Xí nghiệp.

- Tham mưu cho Ban Giám đốc về các công việc thuộc phạm vi tiếp nhận và Bán nhà thuộc sở hữu Nhà nước.

**** Các xí nghiệp đơn vị trực thuộc Công ty***

Sơ đồ 3: Tổ chức bộ máy xí nghiệp



1). Các XN Kinh doanh nhà Thanh Xuân, Kim Giang, Từ Liêm, Gia Lâm Đông Anh

- Tổ chức và quản lý tốt quỹ nhà được Công ty giao và khai thác có hiệu quả diện tích cho thuê, tổ chức tốt việc thu tiền cho thuê nhà.

- Lập kế hoạch bán nhà, tiếp nhận nhà và các kế hoạch dự toán kinh phí phục vụ công tác bán nhà theo nghị định 61/NĐ-CP.

- Thực hiện việc bán nhà theo phân cấp của Công ty trên địa bàn Xí nghiệp đang quản lý và cho thuê.

- Tổ chức điều tra, khảo sát lên phương án, dự toán sửa chữa cải tạo, phát triển nhà theo cụm tuyến trong địa bàn quản lý được giao.

- Tổ chức giám sát thi công các công trình sửa chữa cải tạo nhà đảm bảo đúng chất lượng quy trình, quy phạm kỹ thuật, biện pháp an toàn thi công và tiến độ thi công theo kế hoạch giao.

- Tổ chức hạch toán kế toán một cách đầy đủ, chính xác kịp thời hoạt động của Xí nghiệp theo quy định của Công ty và Nhà nước.

2). Ban Xây dựng và Kinh doanh nhà:

- Tổ chức thi công các phương án thiết kế, dự toán về sửa chữa duy tu nhà mà Công ty giao.

- Tổ chức thực hiện các dự án phát triển nhà do Công ty giao.

- Chịu trách nhiệm thực hiện chế độ lập hồ sở hoàn công, bảo hành công trình theo quy định hiện hành và kết quả hạch toán kinh doanh của Xí nghiệp.

- Chủ động khai thác, nhận thầu xây lắp các công trình có qui mô vừa và nhỏ.

3). Văn phòng tư vấn dịch vụ:

- Tư vấn, dịch vụ mua, bán, cho thuê nhà đất.

- Tư vấn thủ tục pháp lý về nhà đất.

- Mua bán nhà để cải tạo, xây dựng lại để kinh doanh, huy động vốn của các tổ chức cá nhân để thực hiện các dự án về nhà đất.

- Chịu trách nhiệm trước Giám đốc Công ty và pháp luật về công việc và kết quả kinh doanh của Văn phòng.

4). Phòng quản lí các dự án.

Phòng quản lí các dự án có chức năng tham mưu cho giám đốc công ty xây dựng, tổ chức và triển khai chỉ đạo công tác quản lí kĩ thuật, chất lượng các công trình, công tác quản lí máy móc, thiết bị và công tác bảo hộ lao động. Ngoài ra phòng còn xây dựng và chỉ đạo công tác khoa học công nghệ, ứng dụng công nghệ mới để cải tiến sản phẩm nhằm nâng cao năng suất lao động, chất lượng và hạ giá thành sản phẩm, xây dựng quy định, hướng dẫn, thực hiện và chủ trì đấu thầu thi công các công trình xây lắp trong toàn công ty.

2.1. Đặc điểm về vốn, tài sản, trang thiết bị

Trong quá trình hơn sáu năm hoạt động, Công ty đã quản lý và sử dụng vốn có hiệu quả cao đúng chế độ quy định hiện hành.

Tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2004 Tổng số vốn kinh doanh của Công ty là: 94.490.429.300 đ.

Vốn của Công ty được hình thành bằng lợi nhuận thu được từ kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và ngân sách Nhà nước cấp.

Hàng năm Công ty đã nộp cho Ngân sách Nhà nước hơn hàng chục tỷ đồng.

Tài sản của Công ty bao gồm: Vốn lưu động, máy móc thiết bị văn phòng, phương tiện đi lại do UBND thành phố giao.

Nói chung cở sở vật chất trang thiết bị của Công ty vẫn còn sơ sài chưa đủ để đáp ứng cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Biểu 1: Nguồn vốn hoạt động của Công ty Kinh Doanh Nhà số 3

Đơn vị : Đồng

Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004
A.Vốn lưu động	51.173.103.544	56.525.823.639	56.115.928.196	58.549.959.317
1/Tiền	2.609.252.207	3.934.792.939	3.920.638.728	4.005.813.391
2/Phải thu	27.309.016.689	32.933.629.254	31.066.307.445	31.540.685.479
3/Hàng tồn kho	19.058.010.342	48.654.023.353	19.010.937.979	19.780.456.742
4/TSLĐ khác	3.996.824.306	4.003.378.093	3.118.044.044	3.026.532.976
B.Vốn cố định	39.505.317.959	32.549.506.233	37.888.870.366	37.217.407.999
1/TSCĐ	39.505.317.959	32.549.506.233	37.888.870.366	37.217.407.999
Tổng nguồn vốn	**90.678.421.503**	**93.075.329.872**	**94.004.798.562**	**94.670.896.557**

(Nguồn: Phòng Tài vụ)

Theo bảng trên ta thấy năm 2001 vốn kinh doanh của Công ty là 90.678 triệu đồng đến năm 2002, nguồn vốn kinh doanh đã bị giảm 6,49% trong đó vốn cố định giảm 18,61% và vốn lưu động tăng 2,48%. Năm 2003, lượng vốn cố định tăng 15,66% và vốn lưu động giảm 2,82% do đó tổng vốn tăng 929 triệu đồng tương ứng tăng 4,02%.Sang năm 2004 tổng vốn kinh doanh tăng 666 triệu đồng hay tăng 2,77% trong đó vốn cố định tăng 328 triệu đồng hay 3,3% và vốn lưu động tăng 2,39%.

Bảng số liệu biểu hiện sự tăng, giảm nguồn vốn:

Biểu 2: Tốc độ tăng, giảm nguồn vốn qua các năm

Năm	Tốc độ tăng giảm vốn lưu động		Tốc độ tăng giảm vốn cố định	
	Chênh lệch(trđ)	%	Chênh lệch(trđ)	%
2002/2001	352	102,5	-1.955	81,38
2003/2002	-409	97,17	1.339	115,66
2004/2003	337	102,39	328	103,3

2.2. Đặc điểm sản phẩm và thị trường, các đối thủ cạnh tranh, khách hàng:

Công ty Kinh doanh nhà số 3 là một doanh nghiệp kinh doanh nhà nên sản phẩm của Công ty là nhà cửa, đất đai và các dịch vụ về nhà đất.

Khách hàng của công ty là các cán bộ công nhân viên chức, các hộ dân sinh sống trên địa bàn các Quận Thanh Xuân Kim Giang, Từ Liêm, Gia Lâm Đông Anh.

Do công ty hoạt động kinh doanh dưới sự chỉ đạo của Nhà nước, quản lý quỹ đất công của Nhà nước nên có rất nhiều thế mạnh so với các đối thủ cạnh tranh không, hoạt động ở đây theo tính chất công ích.

Hiện tại nhu cầu về nhà ở trên địa bàn ba Quận (Thanh Xuân, Kim Giang, Đông Anh, Từ Liêm) nói riêng và toàn thành phố nói chung là rất lớn.

Việc di dân giải phóng mặt bằng để phục vụ cho việc xây dựng phát triển nhà theo quy hoạch của Thành phố cũng rất cần nhiều diện tích nhà ở mới để đáp ứng.

Đồng thời thực hiện chương trình phát triển nhà ở đến năm 2010 của Thành uỷ Hà Nội và UBND Thành phố là rất lớn.

Để đáp ứng được các nhu cầu trên, Công ty Kinh doanh nhà số 3luôn tập trung quản lý tốt quỹ nhà hiện có, luôn khai thác triệt để các nguồn vốn để duy trì sửa chữa cải tạo phát triển nhà, đầu tư xây dựng các khu nhà để bán hoặc cho thuê, đóng góp thực hiện chương trình phát triển nhà ở đến năm 2000 - 2010 của UBND Thành phố Hà Nội.

Thị trường nhà ở là biểu hiện thu gọn của quá trình điều hoà giữa nhu cầu với tiêu dùng, giữa cơ sở vật chất với nguồn vốn. Cơ chế thị trường nhà ở gắn liền với các nhân tố cố hữu của nó là giá cả, vị trí, chất lượng, quan hệ cung cầu của chu kỳ kinh tế.

Tất cả các nhân tố đó có tác động dưới sự chi phối của các qui luật thị trường và môi trường cạnh tranh. Quan hệ cung cầu còn điều tiết sử dụng tiềm năng, mục tiêu lợi nhuận, thúc đẩy tăng trưởng. Doanh nghiệp như một thực thể sống trong cơ chế thị trường.

Thủ đô Hà Nội một trong những Thành phố đông dân, mấy chục năm qua Nhà nước đã sớm quan tâm đến đến vấn đề nhà ở. Từ năm 1954 trở về trước, quỹ nhà ở của Hà Nội chỉ có khoảng hai triệu mét vuông, đến giữa thập kỷ 60 (lúc còn đang chiến tranh), Nhà nước cho xây dựng thêm những khu nhà nhiều tầng nhằm đáp ứng sự gia tăng dân số như các khu tập thể Nguyễn Công Trứ, Kim Liên, Trung Tự, Trương Định và sau này là Giảng Võ, Thành Công, Vĩnh Hồ, Nghĩa Tân, Thành Xuân, khu chung cư mới như Nam Thăng Long, Dịch Vọng ... đã làm tăng thêm quỹ nhà ở của Thành phố lên 6 triệu mét vuông, kể cả nhà tạm tranh tre, nứa lá. Quận Thanh Xuân có phường Nguyễn TrãI gần 60 hộ với trên 250 nhân khẩu. Cụm xóm liều có trên 100 hộ gồm hơn 500 nhân khẩu. Ngay ở trung tâm Quận Hoàn Kiếm (phố Đào Duy Từ) cũng còn gần 20 hộ sống trong những căn nhà tự phát mà đã hơn một chục năm nay vẫn chưa giải quyết được...

Phần đông những người sống ở các khu nhà "ổ chuột" là cán bộ, công nhân viên Nhà nước và những người buôn bán nhỏ, làm nghề tự do như đáp xích lô, khuân vác ở các bến tàu xe và các chợ nội thành. Nhà thường làm một tầng, số lợp ngói, số lợp tôn, nhựa hoặc giấy giầu, nứa lá. Hầu hết các khu nhà này không có cống rãnh hoặc có nhưng đã hư hỏng. Nước thải ứ đọng gây nên tình trạng mất vệ sinh, môi trường bị ô nhiễm. Một trận mưa to đã gây ra ứng ngập, lầy lội ảnh hưởng đến sinh hoạt đi lại của nhân dân trong khu vực.

Do tỷ lệ sinh đẻ của Thành phố vẫn ở mức cao (hiện nay trên 18 phần ngàn) nên nhu cầu về nhà ở thuộc các khu nội thành mỗi năm phải xây dựng thêm từ 160.000 m^2 đến 200.000 m^2 mới đáp ứng được mỗi đầu người khoảng 4 m^2. Trong khi đó năm xây dựng nhiều nhất của Thành phố mới chỉ xấp xỉ 150.000 m^2.

Xuất phát từ những đặc điểm nêu trên của thị trường nhà ở Việt nam, ta thấy được cơ hội phát triển của các Doanh nghiệp kinh doanh nhà là rất lớn.

Các doanh nghiệp kinh doanh nhà cần phải đầu tư phát triển xây dựng các khu chung cư, cải tạo nâng cấp các cơ sở hạ tầng các khu chung cư cũ, nhằm cải thiện điều kiện sinh hoạt cho người dân, đáp ứng nhu cầu cấp bách về nhà ở của người dân Thủ đô.

Nhận thức được vấn đề nay mà trong thời gian qua một số các doanh nghiệp kinh doanh nhà đã đầu tư xây dựng các khu nhà chung cư mới như khu chung cư cao cấp Đầm Trấu, khu chung cư Láng Hạ, khu Nam Thăng Long.

Trong lĩnh vực Xây dựng , rào cản về vốn, công nghệ đối với việc thành lập một doanh nghiệp mới là rất lớn nên Công ty ít bị đe doạ về các đối thủ tiềm năng, mới xâm nhập vào thị trường xây dựng. Các đối thủ chính của Công ty là các Công ty trong nước, các Công ty nước ngoài ít gây ảnh hưởng do Công ty chủ yếu tham gia vào các công trình thuộc nhóm B,C.

Công ty cần xác định rõ những điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ để có chính sách ứng phó thích hợp.

Các Công ty trong nước như:

Công ty Kinh Doanh Nhà số 1, 2: có thế mạnh trên thị trường Hà Nội và các vùng lân cận.

- Các Công ty, tổng công ty xây dựng trong nước.

- Các Công ty Xây dựng nước ngoài chủ yếu tham gia đấu thầu và nhận thầu các công trình có vốn đầu tư nước ngoài (FDI, ODA,...).

- Mặc dù thành lập chưa lâu nhưng công ty KDPT nhà Hà Nội đã không ngừng lớn mạnh cả về quy mô và chất lượng, ngày càng thích ứng với cơ chế mới, một mô hình quản lí gọn nhẹ , khoa học hiệu quả, các bộ phận chức năng tổ chức hoạt động chặt chẽ, phân công nhiệm vụ rõ ràng đã phát huy hiệu quả tích cực tham mưu cho ban lãnh đạo công ty trong tổ chức lao động, cung ứng vật tư, giám sát thi công cũng như trong quản lý kinh tế. Luôn tìm cách tiếp cận thị trường mở rộng quy mô kinh doanh, thu hút khách hàng và kí kết hợp đồng xây dựng là một đIúm mạnh của công ty KDPTN Hà Nội. Bên cạnh những công trình do tổng công ty dao xuống, công ty luôn vận động khuyến khích các phòng ban, các tổ đội sản xuất tìm thêm các công trình nhận thầu thi công đều được thông qua hợp đồng kinh tế.

- Công ty đầu tư phát triển hạ tầng đô thị có hai ngành kinh doanh chính, ngành xây lắp, thi công xây dựng, công trình hạ tầng và nhà ở, xuất khẩu lao động: Công ty rất năng động, có nhiều kinh nghiệm nên đã thu hút được rất nhiều đơn đặt hàng và các hợp đồng kinh doanh. Tiêu biểu như một số công trình Công ty đã nhận thầu và thi công:

+ Nhà máy Sumi-Hanel_Sài Đồng.

+ Hạ tầng khu Nam Thành Công.

+ Khu công viên Đống Đa.

+ Hạ tầng bên ngoài sứ quán Nhật Bản.

2.3. Đặc điểm về lao động và tiền lương

Biểu 3: Cơ cấu lao động công ty

STT	Trình độ	2001	2002	2003	2004
1	Kỹ sư kỹ thuật	16	21	27	38
2	Kỹ sư kinh tế	2	3	4	5
3	Kiến trúc sư	4	5	7	10
4	Trung học	24	30	45	63
5	Công nhân kỹ thuật	158	155	176	189
Trong đó					
	Tay nghề bậc 5,6,7	69	88	101	155
	Tay nghề bậc 4	53	79	93	121
	Tay nghề bậc nhỏ hơn 4 và lao động phổ thông	36	85	155	203
6	Tổng số	206	466	579	601

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

Qua bảng số liệu trên ta thấy đội ngũ cán bộ lao động tay nghề của Công ty tương đối cao, đáp ứng được yêu cầu về nguồn nhân lực, hầu hết đã qua đào tạo cơ bản, chỉ có ít lao động phổ thông Công ty ký hợp đồng để tham gia vào các công trình có tính chất địa phương, giải quyết công ăn việc làm cho người lao động tại chỗ. Giảm thiểu tối đa việc di chuyển lao động phổ thông vừa gây khó khăn, vừa không tạo được lợi thế với các nhà đầu tư ở những công trình có tính chất xã hội, phục vụ cho một vùng, địa phương.

Dựa trên cơ sở nền tảng về đội ngũ lao động, Công ty luôn quan tâm và khuyến khích cán bộ công nhân viên tự nâng cao trình độ tay nghề qua thực tiễn hoạt động ở các công trình. Đồng thời có chính sách ưu tiên gửi đi đào tạo và đào tạo lại những lao động có triển vọng nhằm hướng tới các mục tiêu lâu dài. Mục tiêu chất lượng lao động, quản lý lao động năm 2005 của Công ty thể hiện rõ điều này.

- Đảm bảo công tác chuyên môn phục vụ tốt cho công tác phục vụ sản xuất.
- Tuyển lực lượng cán bộ kỹ sư 50 người.
- Đào tạo tay nghề 120 người.
- Tổ chức lực lượng lao động phù hợp.
- Xây dựng chiến lược phát triển con người 2010, xây dựng quy chế sản xuất, quy chế quản lý hành chính.

Được sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty cộng với sự phấn đấu của toàn thể đội ngũ cán bộ công nhân viên trong những năm qua, hoạt động kinh doanh của Công ty liên tục tăng trưởng. Thu nhập của người lao động được bảo đảm và tăng liên tục qua các năm.

Biểu 4: Tình hình lao động và thu nhập của người lao động năm 2004

STT	Chỉ tiêu	Kế hoạch	Thực hiện	
			2004	2003
1	Tổng quỹ lương	11.934.594.366	9.425.564.970	8.753.818.396
2	Tiền lương			
3	Tiền lương bình quân	1.000.000	1.030.000	980.000
4	Thu nhập			

(Nguồn: Phòng Tài vụ)

3. Tình hình hoạt động kinh doanh nhà ở

Trong những năm qua Công ty luôn luôn đảm bảo những mục tiêu kinh doanh đề ra, thực hiện tốt các nghĩa vụ đóng góp đối với Nhà nước. Kết quả hoạt động sản suất kinh doanh của Công ty qua các năm được thực hiện ở các mặt sau:

3.1. Hoạt động cho thuê nhà tại Công ty

Với tổng số 28.882 Hợp đồng thuê nhà để ở tương đương với 708.508,18 m^2 và 581 Hợp đồng thuê nhà của các cơ quan tương đương với 249.575 m^2. Kết quả của hoạt động thu tiền cho thuê nhà của Công ty qua các năm được thể hiện ở bảng sau:

Biểu 5: Hoạt động thu chi tiền thuê nhà của Công ty

Đơn vị : đồng

TT	Chỉ tiêu	2002	2003	2004
I	***Phần thu***	***15.874.361.113***	***15.353.636.120***	***14.849.099.426***
1	Thu tiền thuê nhà ở	10.418.869.477	9.836.389.703	9.286.513.342
2	Thu tiền nhà LVSXKD	5.355.471.373	5.517.803.540	5.684.728.690
3	Thu phí, khác	30.825.263	17.273.183	9.679.043
4	Thu góp vốn sửa chữa	69.195.000	38.316.458	21.217.080
II	***Phần chi***	***15.641.082.551***	***15.101.288.950***	***14.579.643.310***
1	Chi sửa chữa cải tạo	1.022.268.637	612.600.586	371.870.841
2	Chi phí quản lý	3.659.777.489	3.760.733.090	3.863.787.920
3	Mua sắm tài sản CĐ	49.693.999	23.597.533	11.183.084
4	Chi công tác nhà đất	151.200.000	150.193.741	149.192.706
5	Trích 2 quỹ	220.000.000	157.426.019	163.908.369
6	Nộp 60% KHCB nhà ở	6.251.321.686	3.902.368	5.572.483
7	Nộp thuế DT nhà LVSX	486.861.033	433.098.265	423.977.366
8	Nộp thuế đất	1.109.893.916	138.812.733	17.172.227
9	Nộp thuế khác	12.330.105	12.136.098	11.945.032
10	Nộp 50% nhà LVSX	2.677.735.686	3.063.843.095	3.504.657.826

(Nguồn: Phòng Tài Vụ)

Đóng góp vào kết quả trên, XN Kinh doanh nhà Thanh Xuân có mức doanh thu cao nhất (Năm 2004 đạt 18,458 tỷ đồng chiếm 61%). Đứng thứ 2 là XN Từ Liêm (Năm 2004 đạt 16,162 tỷ đồng chiếm 38 %). Còn lại là XN Đông Anh chiếm 2%.

Từ kết quả trên cho thấy doanh thu tiền thuê nhà của Công ty trong những năm qua là tương đối lớn so với hai Công ty trong Sở có cùng chức năng như Công ty Kinh doanh nhà số 1 và số 2. Điều đó chứng tỏ rằng Ban lãnh đạo Công ty cũng như đội ngũ cán bộ thu ngân viên đã có rất nhiều cố gắng trong công tác thu tiền thuê nhà. Vì là cơ quan quản lý quỹ nhà của Nhà nước, diện tích thuê không biến động nhiều nên doanh thu tiền thuê nhà hàng năm của Công ty tương đối ổn định.

Tuy nhiên số nợ đọng từ các năm trước còn lại tương đối lớn: 8.508 Triệu:

+ Từ năm 95 trở về trước: 1.006.000.000đ

+ Năm 1996: 1.070.000.000đ

+ Năm 1997: 1.109.000.000đ

+ Năm 1998: 1.163.000.000đ

+ Năm 2000: 1.102.000.000đ

+ Năm 2001: 1.060.000.000đ

+ Năm 2002: 1.019.000.000đ

+ Năm 2003: 979.000.0000đ

Nguyên nhân: Do một số hộ chây ì không nộp tiền thuê nhà do nhà xuống cấp, dân nằm trong diện chờ giải phóng mặt bằng, dân thuộc diện chính sách ưu tiên, ưu đãi và còn có một số hộ dân nghèo không đủ điều kiện nộp tiền. Các cơ quan thay đổi địa chỉ không nộp tiền nhà.

Để giải quyết được các nợ đọng trên Công ty đã thành lập các lực lượng tham gia đốc thu từ các cơ quan nội chính của Quận, phường, công an phường và cán bộ trực tiếp tại các phường.

Đối với diện tích nhà hư hỏng xuống cấp để thu được tiền thuê nhà Công ty phải sửa chữa cải tạo nâng cấp.

Hàng năm Công ty được giữ lại 40% tiền thu tiền thuê nhà để giải quyết các chi phí: quản lý bộ máy, họp hành trong việc giải quyết tranh chấp về nhà đất, nộp thuế đất và các chi phí khác, còn lại dùng vào việc sửa chưa duy tu hàng năm trong địa bàn quản lý.

Tình hình thực hiện công tác sửa chữa duy tu của Công ty qua các năm như sau:

Biểu 6: Tình hình sửa chữa duy tu của công ty

Chỉ tiêu	2002	2003	2004
Số công trình (CT)	60	62	64
Giá trị thực hiện(TRđ)	814	685	659

(Nguồn: Phòng Tài Vụ)

Hàng năm công ty vừa lấy nguồn 40% và ngân sách cấp: ***6.267,8 triệu*** đồng để sửa chữa duy tu, trong khi đó nhu cầu hàng năm về sửa chữa của Công ty là ***14.747,5 triệu*** đồng để sửa chữa ***731*** công trình. Vì vậy, không đáp ứng nổi các nhu cầu sửa chữa đối với người thuê nhà, chỉ sửa chữa vặt mà không nâng cấp được và cải thiện điều kiện sống cho các hộ dân thuê nhà.

3.2. Hoạt động bán nhà theo Nghị định 61/NĐ-CP.

Hoạt động kinh doanh bán nhà của Công ty Kinh doanh nhà số 3chủ yếu là việc thực hiện bán nhà thuộc sở hữu Nhà nước cho người đang thuê theo Nghị định 61/NĐ-CP, nên trên thực tế hoạt động này không mang tính Kinh doanh đơn thuần mà thực chất là làm các thủ tục pháp lý, thu tiền cho các hộ dân có nhu cầu mua nhà. Nhưng từ hoạt động này mà hàng năm Công ty đã thu cho ngân sách Nhà nước hàng chục tỷ đồng.

Để hoàn thành được công tác này là một sự cố gắng lớn của Ban lãnh đạo công ty, các phòng chức năng. Năm nào Công ty cũng hoàn thành vượt mức kế hoạch được giao.

Năm 2002: Bán được 747 hộ Thu 124,84 triệu đồng Đạt 110%

Năm 2003: Bán được 1547 hộ Thu 93,66triệu đồng Đạt 105%

Năm 2004: Bán được 2588 hộ Thu 133,56triệu đồng Đạt 100%

Việc thực hiện bán nhà theo Nghị định 61/NĐ-CP cũng có hai phương thức được áp dụng:

- Người mua trả ngay 1 lần được giảm trừ 10% trên tổng số tiền mua.

- Người mua trả góp nhiều lần trong 10 năm, nếu có tiền trả nốt ngay trong thời điểm cùng năm thì được giảm trừ 5% trên tổng số tiền còn lại.

3.3. Hoạt động xây dựng và tư vấn dịch vụ

Với mô hình đặc thù, hoạt động kinh doanh chủ yếu của Công ty là mảng xây lắp và Tư vấn dịch vụ.

Kết quả của mảng hoạt động này được thể hiện qua các năm như sau:

Biểu 7: Kết quả hoạt động xây lắp và Tư vấn dịch vụ của Công ty

Đơn vị : đồng

Chỉ tiêu	2002	2003	2004
1. Doanh thu	***2.752.533.895***	***1.024.970.091***	***2.012.838.739***
a. Doanh thu xây lắp	2.385.675.385	843.958.306	1.776.666.667
b. Doanh thu Tư vấn DVụ	149.563.685	59.680.107	92.218.487
c. Nghiệp vụ tài chính	217.294.825	161.263.698	283.204.819
d. Thu khác			
2. Chi phí	***2.374.880.576***	***831.127.362***	1.731.718.193
a. Giá thành xây lắp	2.242.856.714	784.297.706	***1.633.025.033***
b. Chi phí dịch vụ	132.023.862	46.838.709	78.493.412
3. Thuế doanh thu	***151.865.320***	***82.612.318***	139.390.281
a. Xây lắp	139.020.513	72.093.283	***131.937.007***

b. Tư vấn dịch vụ	12.844.807	20.371.428	10.927.382
4. LãI thực hiện	***225.787.999***	***132.943.619***	139.368.421

(Nguồn: Phòng Tài vụ)

Tuy đây là kết quả kinh doanh chủ yếu của Công ty nhưng thực tế thì mức lợi nhuận thu được từ hoạt động này là rất thấp.

Đóng góp chủ yếu vào mức doanh thu trên phải kể đến mức doanh thu của Xí nghiệp xây dựng đạt trên 85% còn Trung tâm Tư vấn dịch vụ đạt 15%.

Ta thấy mức doanh thu của Công ty trong năm 2001 là cao nhất so với năm 2002 và 2004. Mức doanh thu năm 2004 so với năm 2003 giảm sút rất nhiều (Chỉ chiếm 37.2% so với năm 2003). Xem xét kết quả hoạt động của từng đơn vị kinh doanh và trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2004 Ban lãnh đạo Công ty đã chỉ ra một số các nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả hoạt động năm 2004 như sau:

- Do ảnh hưởng khủng hoảng của nền kinh tế khu vực dẫn đến nhu cầu về xây dựng bị giảm sút.

- Công ty không có quỹ nhà dự phòng để phục vụ công tác giải phóng mặt bằng vì các công trình cải tạo chủ yếu là nhà đang cho dân thuê nên có cải tạo tái định cư hay cải tạo không bù tái định cư thì cũng phải có quỹ nhà để giải quyết cho dân di chuyển. Về vấn đề này ảnh hưởng rất lớn đến biện pháp và tiến độ công tác giải phóng mặt bằng để tiến hành đầu tư xây dựng.

- Công tác phát triển nhà liên quan rất chặt chẽ và quyết định phần lớn là UBND các Quận, nhưng các chính sách chế độ không đáp ứng được một phần chế độ quyền lợi của các Quận, nên sự phối hợp giữa Chủ đầu tư - Quận - Các ban ngành còn nhiều khó khăn, thống nhất công việc không cao, mất nhiều thời gian và không đạt được hiệu quả mong muốn.

- Một phần là do cán bộ làm công tác dự án còn thiếu kinh nghiệm... Phương hướng phát triển hoạt động kinh doanh nhà ở của Công ty.

CHƯƠNG II:
CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ CỦA CÔNG TY KINH DOANH NHÀ SỐ 3

1. Sự phân chia các chức năng quản trị hiện nay của công ty

Công ty Kinh doanh Nhà Số 3 là doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Sở Tài nguyên và Môi trường, là doanh nghiệp có quy mô vừa. Hiện nay Công ty phân định các chức năng quản trị như sau:

- Chức năng nhân sự tiền lương gồm những công việc như tuyển dụng lao động, bố trí, đào tạo, bồi dưỡng khen thưởng, kỉ luật đối với cán bộ công nhân viên của công ty, công tác tín dụng hạch toán, công tác thống kê tài sản cố định.

- Chức năng kế hoạch kinh doanh: nghiên cứu thị trường, lập kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn hạn trung hạn và dài hạn.

- Chức năng hành chính: liên quan tới các vấn đề về quản lý các văn bản tới các cấp quản trị trong công ty một cáh nhanh nhất, quản lý trong công ty, đón tiếp khác của công ty.

Chức năng bảo vệ: gồm các công tác như bảo vệ tài sản của công ty giữ gìn trật tự trong công ty, giám sát người ra vào của cán bộ công ty và người ngoài công ty.

Việc phân chia các chức năng quản trị của Công ty như vậy là đầy đủ và hợp lý. Điều này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc tổ chức các phòng ban chức năng với những chức năng của từng phòng, giúp cho việc phân định các mối quan hệ chỉ đạo và quan cụ thể trong công ty được chính xác, rõ ràng.

2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Kinh doanh Nhà Số 3.

Để tồn tại và phát triển trong giai đoạn hiện nay thì việc tổ chức là rất quan trọng. Cũng như các công ty xây dựng khác, Công ty đầu tư và phát triển nhà có cơ cấu tổ chức bao gồm 2 khối: khối văn phòng Công ty và các đơn vị hoạch toán phụ thuộc.

2.1. Cơ cấu tổ chức sản xuất

2.1.1. Bộ phận sản xuất

Công ty Kinh doanh Nhà Số 3 hiện có:

- 20 đội thi công xây lắp công trình có nhiệm vụ chủ yếu thi công các công trình mà công ty nhận thầu. Nhìn chung, với các đội thi công là rất lớn do đó tiến độ thi công luôn đảm bảo và đạt được chất lượng các công trình mà công ty nhận thầu. Nhìn chung,

với số lượng các đội thi công là rất lớn do đó tiến độ thi công luôn đảm bảo và đạt được chất lượng các công trình mà công ty giao cho các đội thi công là rất lớn do đó tiến độ thi công luôn đảm bảo và đạt được chất lượng các công trình mà công ty giao cho các đội thi công là rất lớn do đó tiến độ thi công luôn đảm bảo và đạt được chất lượng các công trình mà công ty giao cho các đội thi công .

- 01 Đội sơn quét vôi: Nhiệm vụ sơn quét vôi các công trình. Mặc dù khối lượng công việc nhiều song cả đội luôn hoàn thành đung tiến độ cùng với các đội khác để đạt được chỉ tiêu chung của công ty.

- 01 Đội thi công cơ giới: Có nhiệm vụ san lấp mặt bằng, tạo mặt bằng.

- 01 Đội điện nước: Nhiệm vụ chủ yếu là sữa chữa, bảo dưỡng các thiết bị điện, nước, nước phục vụ thi công các công trình, quản lý, vận hành các thiết bị điện nước của những công trình mà Công ty đảm nhiệm thi công.

- 01 Đội nội thất công trình: Có nhiệm vụ trang trí thiết bị nội thất các công trình.

- 01 xưởng sản xuất đồ mộc, cơ khí: Sản xuất các sản phẩm mĩ nghệ để xuất khẩu ra nước ngoài. Mặc dù công việc đó công ty mới bắt đầu song cũng tạo ra nhiều giá trị. Trong tương lai công ty đã đầu tư để tạo ra nhiều mẫu mã mới đáp ứng nhu cầu thị trường còn gia công các chi tiết, thiết bị cơ khí phục vụ cho quá trình thi công, lắp đặt các cấu kiện.

- 01 xưởng sản xuất vật liệu xây: Chuyên sản xuất vật liệu cho các công trình xây dựng.

2.1.2. Các bộ phận phục vụ sản xuất

Do sản phẩm chủ yếu của công ty là thi công các công trình nên nguyên vật liệu dùng cho thi công mang tính chất đặc chủng. Nguyên vật liêu chính mà các công trình cần được phòng quản lý vật tư cung cấp và những nguyen vật liệu phụ khác thì do các đội tự tìm kiếm, mua tại các địa phương nơi có công trình thi công, đảm bảo về chất lượng và yếu tố kỹ thuật. Các công trình có thời gian thi công ,đảm bảo về chất lượng và yếu tố kỹ thuật. Các công trình có thời gian thi công kéo dài thường là trên một năm do vậy hệ thống kho tàng của công ty được chú ý đảm bảo mục tiêu cung cấp đúng, đủ, kịp thời với chi phí thấp nhất. Do đặc điểm kĩ thuật của các loại nguyên vật liệu nên hệ thống kho tàng của công ty được bố trí khá đơn giản. Tại các công trình thi công có các trạm thí nghiệm phục vụ cho các thí nghiệm chủ yếu vè mặt chất lượng các yếu tố nguyên vật liệu, các thí nghiệm về chất lượng bê tông, độ lún sụt của các công trình. Do đặc thù của công ty xây dựng, khi xây dựng các công trình thì nguyên vật liệu được chuyên chở đến

để phục vụ yêu cầu của việc thi công đúng, đủ và kịp thời. Hơn nữa mối quan hệ của công ty với nơi cung ứng nguyên vật liệu là tốt do đó hệ thống kho tàng để chữa đựng nguyên vật liệu là đơn giản.

Lực lượng vận tại của công ty là lớn, đáp ứng yêu cầu của các công trình thi công, đảm bảo vận chuyển kịp thời nguyên vật liệu cho các công trình thi công, đa số được bảo dưỡng và tu sửa nên đều ở trong tình trạng hoạt động tốt.

2.2. Bộ máy quản trị của công ty

2.2.1. Kiểu tổ chức quản trị của công ty đang áp dụng

Bộ máy của công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến chức năng. Đây là kiểu cơ cấu quản lý được áp dụng rộng rãi trong tất cả các doanh nghiệp hiện nay. Với kiểu cơ cấu tổ chức quản lý này có ưu điểm lớn là gắn việc sử dụng chuyên gia ở các bộ phận chức năng với hệ thống trực tuyến mà vẫn dữ được tính thống nhất quản trị ở mức độ nhất định Giám đốc công ty là người đứng đầu trong bộ máy quản trị của công ty. Việc tổ chức các bộ phận trong bộ máy quản trị đều do công ty quyết định. Giám đốc công ty lãnh đạo bộ máy quản trị theo phương pháp phân quyền có chọn lọc hầu hết các quyết định sản xuất kinh doanh quan trọng đều phải thông qua giám đốc công ty. Các bộ phận phòng ban chức năng trong công ty chỉ quyết định những công việc có tầm quan trọng thấp tuỳ theo từng chức năng, nhiệm vụ của mỗ bộ phận. Giám đốc công ty lãnh đạo bộ máy quản lý với tác phong dân chủ - quyết định được truyền đạt đến các bộ phận trong bộ máy quản trị đều thông qua sự thăm dò, tìm hiểu, tư vấn của các trợ lý giám đốc. Do đó, các quyết định này đều mang tính hiệu quả và tính khả thi cao. Giám đốc của công ty hiện nay là người luôn không ngừng học hỏi, tìm tòi nghiên cứu tích luỹ kinh nghiệm và từng bước đưa công ty tiến lên luôn hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên trong toàn công ty.

Giám đốc của Công ty Kinh daonh Nhà Số 3 có những nhiệm vụ và quyền hạn chính:

- Tổ chức và điều hành công ty thực hiện tốt kế hoạch sản xuất kinh doanh, quản lý các yếu tố đầu vào đất đai, vốn các nguồn lực khác được tổng công ty giao.

- Xây dựng, trình Sở Môi trường và Nhà đất Hà Nội phê duyệt và tổ chức thực hiện kế hoạch hằng năm, kế hoạch dài hạn, dự án đầu tư phát triển mới, các định mức kinh tế kĩ thuật, đơn giá tiền lương phù hợp với các quy đinh của Nhà nước và của tổng công ty quyết định các biện pháp tổ chức lao động khoa học trong sản xuất kinh doanh để đạt hiệu quả kinh tế cao cho công ty quyết định các biện pháp thực hiện kế hoạch dài hạn,

dự án đầu tư phat triển mới, các định mức kinh tế kỹ thuật, đơn giá tiền lương phù hợp với các quy định của nhà nước và của Tổng công ty.

- Quyết định các biện pháp tổ chức lao động khoa học trong sản xuất kinh doanh để đạt hiệu quả kinh tế cao cho công ty.

- Quyết định các biện pháp thực hiện kế hoạch, các hợp đồng kinh tế, phương án sản xuất kinh doanh với các doanh nghiệp khác và giữa các đơn vị trực thuộc. Có những chính sách, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, nhiệm vụ tay nghề cho cán bộ công nhân viên.

- Xây dựng trình Sở Môi trường và Nhà đất Hà Nội phê duyệt điều lệ tổ chức và hoạt động của công ty.

- Quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều chuyển Trưởng, Phó các phòng ban. Thực hiện việc khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ công nhân viên chức theo pháp luật của Nhà nước và của Sở Môi trường và Nhà đất Hà Nội.

- Quyết định việc lựa chọn các hình thức trả lương, thưởng. Quyết định bậc lương cho người lao động phù hợp với các quy định của Nhà nước.

- Báo cáo kết qủa hoạt động sản xuất kinh doanh và các yêu cầu bất thường khác theo quyết định của Tổng công ty.

- Thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ đối với Nhà nước.

- Tổ chức tự kiểm tra, kiểm soát trong công ty, chịu sự kiểm tra, kiểm soát của Tổng công ty, công ty và các cơ quan quản lý Nhà nước có thẩm quyền đối với việc quản lí và điều hành của mình.

Cho đến nay, để có sự phát triển không ngừng của Công ty Kinh doanh Nhà số 3. Với tinh thần, trách nhiệm cao, ra quyết định sáng suốt, đúng đắn, công bằng, thưởng phạt nghiêm, thực hiện tốt những quy định của Nhà nước và của Tổng công ty.

3. Phân cấp, phân quyền, ủy quyền trong bộ máy quản trị

3.1. Phân cấp trong bộ máy quản trị.

Hiện nay, việc phân cấp trong bộ máy quản trị của công ty Kinh doanh Nhà Số 3 được tổ chức, phân chia rất rõ ràng với ba cấp quản trị: quản trị cấp cao (ban giám đốc), quản trị cấp trung gian (các phòng ban, Xí Nghiệp) và quản trị cấp cơ sở (gồm tổ đối sản xuất, nhóm nhân viên).

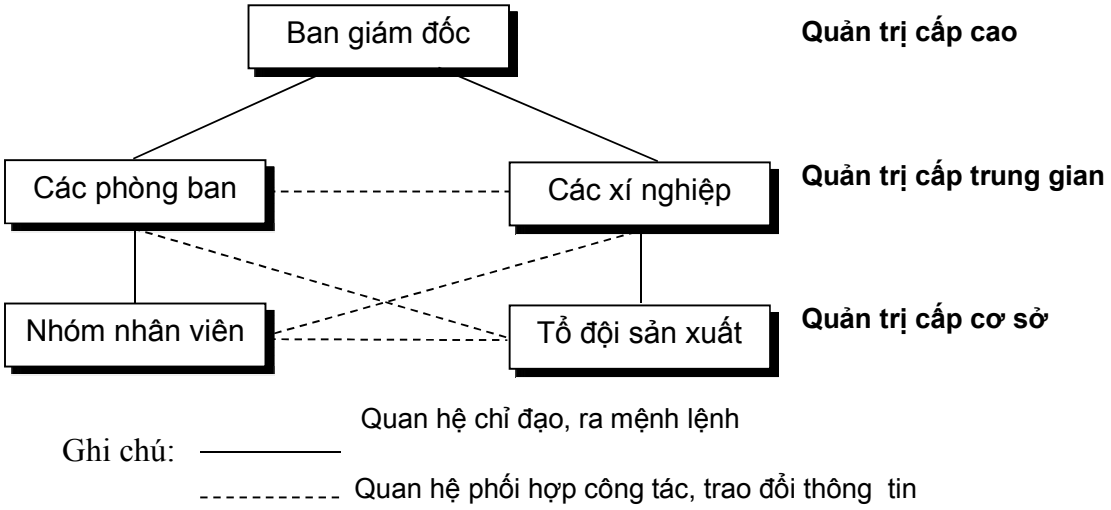
- Quản trị cấp cao: Nội dung quản trị cấp này đó là quản lý chung tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, chịu trách nhiệm về toàn bộ kết quả hoạt động sản xuất của công ty trước pháp luật đơn vị cấp trên và toàn thể cán bộ công nhân viên trong

toàn công ty.

- Cấp quản trị trung gian: Nội dung quản trị của cấp này đó là tổ chức quản lý các hoạt động chức năng nhiệm vụ trong phạm vi chức năng của mỗi phòng ban, phân xưởng để phục vụ cho việc thực hiện các chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty.

- Quản trị cấp cơ sở: Nội dung quản trị cấp này là quản lý quá trình sản xuất, quá trình làm việc, các hoạt động cụ thể hàng ngày diễn ra trong công ty của công nhân, nhân viên trong tổ nhóm, ca sản xuất. Minh họa các cấp quản trị của công ty qua sơ đồ:

Sơ đồ 4: Các cấp quản trị trong công ty.



Với việc phân cấp như vậy, việc thực hiện các mệnh lệnh, các nhiệm vụ công tác của cấp quản trị trong bộ máy quản lý của công ty được phân biệt rõ ràng, tách bạch. Cấp quản trị cao nhất trong bộ máy quản trị của công ty có quyền ra mệnh lệnh, chỉ thị cho cấp quản trị thấp nhất trong trường hợp cần thiết. Cấp quản trị trung gian trong bộ máy quản trị của công ty chỉ có quyền ra mệnh lệnh, chỉ thị với các bộ phận dưới quyền thuộc chức năng nhiệm của mình mà thôi.

3.2. Phân quyền trong bộ máy quản trị.

Phân quyền là cách thức phân bổ sự ra quyết định và thẩm quyền sử dụng các nguồn dự trữ như thế nào. Nó cho thấy tại cấp độ nào thì được đứng tên công ty để ký kết các hợp đồng chi tiêu, lựa chọn các trang thiết bị, lựa chọn người cung ứng, thuê và sa thải người lao động.

Hiện nay, việc phân bổ quyền hạn của các bộ phận trong bộ máy quản trị của công ty được phân định dựa theo chuyên môn, nghiệp vụ của từng bộ phận trong bộ máy quản trị như sau.

- Phòng Tổ chức Hành chính: có thể ra quyết định tuyển chọn lao động cho công ty, cân đối trong công ty, xây dựng các bảng lương cho các bộ phận trong bộ máy quản trị trong công ty.

- Ban Xây dựng và Kinh doanh nhà: có thể ra quyết định về việc lập kế hoạch sản xuất kinh doanh cả ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

- Phòng Tài vụ: có thể ra các quyết định về các vấn đề liên quan đến lĩnh vực tài chính phát sinh trong công ty.

- Phòng Quản lý các dự án: có thể ra quyết định trong quản lý chất lương kỹ thuật của các công trình.

- Tổ Bảo vệ: có thể ra các quyết định trọng việc bảo vệ tài sản, sửa chữa máy móc thiết bị.

Tuy nhiên, các quyền hạn của từng bộ phận trong bộ máy quản trị của công ty chỉ được thực hiện ở một chừng mực nhất định mà vượt quá mức đó thì đòi hỏi việc thực hiện các quyết định của từng bộ phận phải được sự thống nhất của giám đốc công ty. Nói cách khác, hình thức phân phối quyền lực của công ty được tổ chức theo kiểu tập quyền mà ở đó những quyết định quan trọng được làm tại quản trị cấp cao và các quyết định khác được điều tiết, kiểm tra chặt chẽ theo luật lệ của tổ chức.

Nhìn chung, việc phân bổ quyền hạn trong từng bộ phận của bộ máy quản trị của công ty là phù hợp, quyền hạn luôn gắn liền với trách nhiệm. Tuy nhiên, việc phân chia quyền hạn trong ban Giám đốc của công ty vẫn còn hợp lý, cụ thể: giám đốc công ty thì phụ trách quá nhiều mảng công việc. Hầu hết, các hoạt động sản xuất kinh doanh, các quyết định quản lý đều được làm bởi Giám đốc, trong khi đó các Phó giám đốc chỉ đóng vai trò là người trợ lý, giúp việc cho Giám đốc theo những công việc cụ thể được Giám đốc quy định. Sự phân chia quyền hạn như vậy có thể gây ra những điểm bất lợi sau.

- Làm cho hoạt động của Ban giám đốc nói riêng và hoạt động của bộ máy quản lý nói chung là không hiệu quả.

- Dễ gây tình trạng bỏ sót, không quản lý được triệt để các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- Dễ dẫn đến sự quan liêu, chuyên quyền trong quản lý.

- Giám đốc công ty sẽ không tạo được niềm tin ở cán bộ công nhân viên.

Do đó, để bộ máy quản trị hoạt động có hiệu quả đòi hỏi công ty phải có những biện pháp để tháo gỡ vấn đề này.

3.3. Ủy quyền trong bộ máy quản trị.

Ủy quyền là một phần quyền lực chuyển từ cấp trên xuống dưới và những phương tiện kèm theo để thực hiện ủy quyền dựa trên cơ sở làm sao để đưa ra các quyết định đến khâu thấp nhất nếu có thể. Hiện nay, tại Công ty Kinh Doanh nhà số 3 việc thực hiện ủy quyền trong bộ máy quản trị chủ yếu bằng hình thức ủy quyền không chính thức qua sự tín nhiệm cá nhân. Tuy nhiên, qua khảo sát thực tế tại Công ty Kinh Doanh Nhà Số 3, em thấy hoạt động ủy quyền trong bộ máy quản trị nhìn chung là còn hạn chế, chủ yếu chỉ diễn ra dưới hình thức Giám đốc ủy quyền cho các bộ phận chức năng trong công tác ký kết với các đối tác mà công ty nhận thi công.

4. Đánh giá thực trạng tình hình tổ chức bộ máy quản trị của Công ty Kinh Doanh Nhà số 3

4.1. Những thành quả

Qua nhiều lần đổi tên và sáp nhập công ty gặp không ít khó khăn song vượt lên trên hết những khó khăn đó Công ty đã thu được rất nhiều thành quả tốt đẹp như: tổng doanh thu và lợi nhuận tăng qua các năm, thị trường của Công ty ngày càng phát triển mở rộng, thu nhập của người lao động tăng, đời sống của người lao động được nâng cao, uy tín và vị thế của Công ty ngày càng được khẳng định trên thị trường. Trong những thành quả đó có sự đóng góp không nhỏ bộ máy quản trị của Công ty, thể hiện qua những thành quả sau:

- Bộ máy quản lý của Công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến - chức năng phù hợp với quy mô và đặc điểm của hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, đảm bảo thực hiện triệt để chế độ một thủ trưởng trong lãnh đạo quản lý từ đó đề cao trách nhiệm cá nhân, thúc đẩy mọi người làm việc với tinh thần trách nhiệm cao góp phần nâng cao hiệu quả cho công tác quản trị. Hơn nữa, tổ chức bộ máy quản trị của Công ty theo mô hình trực tuyến - chức năng mà thực hiện tốt còn giúp cho công việc được diễn ra nhanh hơn. Cách tổ chức này có ưu điểm lớn là gắn việc sử dụng chuyên gia ở các bộ phận chức năng với hệ thống trực tuyến mà vẫn giữ được tính thống nhất quản trị ở mức độ nhất định.

- Sự phân chia chức năng, nhiệm vụ công tác giữa các phòng ban, xưởng là khá rõ ràng, chặt chẽ tạo điều kiện cho việc phân công công tác trong từng phòng ban, phân xưởng được cụ thể và đầy đủ, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các phòng ban, phân xưởng trong Công ty, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của Công ty được diễn ra liên tục và đạt hiệu quả cao.

- Điều kiện làm việc và các trang thiết bị ở nơi làm việc cho lao động quản trị ở các phòng ban, phân xưởng ngày càng được cải thiện, nhằm tạo ra sự đầy đủ, tạo bầu không khí thoải mái, dễ chịu trong các phòng ban, phân xưởng trong Công ty. Trang thiết bị trong Công ty tương đối hiện đại, đáp ứng được yêu cầu phục vụ quản lý.

- Đội ngũ cán bộ chức danh của Công ty có trình độ không cao chiếm tỷ lệ 29,5% tổng số cán bộ có trình độ đại học. Trong đó, chuyên ngành kỹ thuật chiếm tỷ lệ 74,5%, còn chuyên ngành kinh tế là 25,5%. Các trưởng và Phó phòng hầu hết là có trình độ Đại học.

- Công ty luôn quan tâm tới công tác bồi dưỡng, mở các lớp đào tạo, cử người đi học thêm để nâng cao tay nghề cho công nhân trong Công ty.

4.2. Một số tồn tại.

Bên cạnh những thành quả đạt được, bộ máy quản trị của Công ty Kinh doanh Nhà Số 3 cũng vẫn còn những tồn tại cụ thể như sau:

- Việc phân công nhiệm vụ trong ban Giám đốc của Công ty còn chưa thực sự hợp lý. Giám đốc Công ty vừa là người chỉ đạo trực tiếp toàn bộ hoạt động của các phòng ban, phân xưởng sản xuất. Trong khi đó các Phó giám đốc chỉ đóng vai trò là người trợ lý, giúp việc cho Giám đốc điều hành một số công việc dựa trên quyền quyết định của Giám đốc, sự phân công nhiệm vụ trong ban Giám đốc như vậy sẽ dẫn đến tình trạng không hiệu quả trong công tác quản lý, điều hành sản xuất. Bởi lẽ, nhiệm vụ của Giám đốc quá nặng nề trong khi đó các Phó giám đốc lại đảm nhiệm quá ít công việc, điều này có thể dẫn đến tình trạng quan liêu, chuyên quyền trong quản lý.

- Thời gian xử lý các thông tin thường chậm, chưa phát huy được tính năng động sáng tạo của các phòng ban. Như vậy, ở đây nên chăng có một mô hình quản lý mới theo kiểu phân cấp ở đó quyền và trách nhiệm không chỉ tập trung ở ban lãnh đạo và bộ phận chức năng mà được mở rộng đến từng cá nhân, từng bộ phận nhỏ, làm sao cho mọi người đều có quyền, có trách nhiệm sử dụng tốt các nguồn lực của mình phục vụ cho lợi ích chung của toàn công ty.

- Bộ máy quản trị của công ty còn một số phòng ban chức năng có nhiệm vụ chồng chéo nhau, điều này làm cho tăng số lượng cán bộ chức danh, chia nhỏ các chức năng quản trị và làm tăng mối quan hệ giữa các phòng chức năng với nhau.

- Một số cán bộ chức danh thuộc các phòng ban chức năng trong công ty là những người đã nhiều tuổi, không phù hợp với yêu cầu công tác, không đủ năng lực và sức khỏe để hoàn thành tốt công việc được giao, chịu ảnh hưởng của tác phong làm việc theo cơ

chế bao cấp. Mặc dù số cán bộ chức danh này đều đã được đào tạo qua Đại học nhưng những kiến thức đó đến nay đã không còn phù hợp với thực tế công việc. Đây cũng là một tồn tại mà công ty cần có biện pháp giải quyết ngay, không nên để tình trạng này kéo dài.

- Hiện nay, công ty vẫn chưa có một văn bản nào quy định cụ thể về tiêu chuẩn của cán bộ quản trị các cấp. Việc đề bạt cán bộ quản trị chủ yếu dựa trên thời gian và kinh nghiệm công tác, điều này sẽ không tạo điều kiện cho các cán bộ trẻ có năng lực được thể hiện các phẩm chất của mình. Do vậy, cũng cần có biện pháp để xây dựng một văn bản về tiêu chuẩn đối với cán bộ quản trị của công ty.

4.3. Những nguyên nhân của tồn tại trên.

Có rất nhiều nguyên nhân gây ra những tồn tại kể trên, tuy nhiên ta có thể rút ra những nguyên nhân cơ bản sau:

- Do ảnh hưởng bởi hình thức làm việc theo cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị được áp dụng trong cơ chế bao cấp khiến cho việc đưa vào vận hành một cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị mới chưa triệt để.

- Do ý chí chủ quan của cán bộ lãnh đạo cấp cao trong việc xây dựng cơ cấu bộ máy quản trị. Nguyên nhân chủ yếu là do trong công ty còn không ít cán bộ vẫn mang nặng tư tưởng của cơ chế cũ, tư duy lạc hậu và không nhanh nhậy thay đổi theo thị trường. Do đó, họ vẫn còn cứng nhắc khi ra quyết định quản trị.

- Cơ chế đào tạo và khuyến khích tự đào tạo của công ty chưa thực sự hấp dẫn người lao động. Có những cán bộ công nhân viên từ khi vào làm việc tại công ty đến nay trên 10 năm công tác trình độ vẫn không thay đổi. Trong khi cơ chế thị trường đòi hỏi mỗi cán bộ phải có khả năng bao quát rộng, hiểu biết nhiều lĩnh vực. Đặc biệt trong thời đại ngày nay, với xu hướng toàn cầu hóa đòi hỏi mỗi cán bộ công nhân viên phải năng động hơn để thích nghi, phù hợp với cơ chế mới.

- Tình trạng máy móc thiết bị của các phòng ban trong công ty còn nhiều hạn chế. Thiết bị phần lớn đã khấu hao hết và lượng chưa đáp ứng được yêu cầu công việc đặt ra. Ngoài ra, máy móc thiết bị thiếu đồng bộ không tạo điều kiện cho việc thực hiện công việc.

CHƯƠNG III:

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ CỦA CÔNG TY KINH DOANH NHÀ SỐ 3

1. Mục tiêu, phương hướng của công ty trong thời gian tới

1.1. Mục tiêu

Mục tiêu năm 2005:

- Doanh thu: đạt 120 tỷ đồng, bằng 124% so với năm 2004.

- Lợi nhuận: đạt 3.600 triệu đồng, bằng 133% so với năm 2004.

- Thu nhập bình quân cán bộ công nhân viên đạt 1.500.000 đồng/ 1 người, bằng 120% so với năm 2004.

- Số lượng lao động là 720 người bằng 103% so với năm 2004.

- Hiệu quả kinh doanh được nâng cao lên 3%, bằng 107% so với năm 2004.

Mục tiêu đến năm 2006.

- Doanh thu: đạt 135 tỷ đồng.

- Lợi nhuận: đạt 4.500 triệu đồng.

+ Nhận thầu xây lắp 60%.

+ Đầu tư kinh doanh và sản xuất 30% - 35%.

+ Dịch vụ thương mại và kinh doanh xuất nhập khẩu đạt 5% - 10%.

1.2. Phương hướng phát triển trong giai đoạn tới.

- Mở rộng thị trường sang các tỉnh thành trong cả nước.

- Thực hiện cơ chế khoán nhằm tạo đòn bẩy kinh tế.

- Lựa chọn mô hình phát triển của công ty theo tinh thần nghị quyết TW3 khóa IX để đảm bảo công ty phát triển vững vàng trong tương lai.

- Tập trung vào việc hoàn thiện bộ máy tổ chức quản lý và tổ chức sản xuất theo định hướng quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, đề cao trách nhiệm và quyền hạn cá nhân, quy định về chế độ bổ nhiệm, khen thưởng, kỹ luật.

- Sắp xếp lại quy mô đối với các đơn vị là xí nghiệp không hoàn thành kế hoạch trong 3 năm liên tiếp.

- Đầu tư thiết bị thi công đổi mới công nghệ nhằm tăng năng lực sản xuất và khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp.

- Xúc tiến và mở rộng phát triển kinh doanh dịch vụ thương mại và xuất nhập khẩu.

- Nâng cao chất lượng công trình, chất lượng sản phẩm.

- Phát huy nội lực, xây dựng quy chế huy động vốn của cán bộ công nhân viên, của các đơn vị để phát triển sản xuất kinh doanh.

- Tranh thủ sự giúp đỡ của Sở Môi Trường Và Nhà Đất Hà Nội, các ban, ngành, thành phố, đồng thời tích cực xây dựng mối quan hệ với các đơn vị trong và ngoài ngành để tiếp cận các dự án, các thị trường mới.

- Thực hiện tiết kiệm trong quản lý, sản xuất để hạ giá thành sản phẩm công trình.

- Làm tốt công tác chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

2. Một số giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của công ty

2.1. Sắp xếp và phân công lại nhiệm vụ của một số phòng ban

2.1.1. Cơ sở đề ra biện pháp

Theo thời gian mọi sự vật đều thay đổi. Xét riêng một công ty khi chủ trương, chính sách của Đảng và nhà nước thay đổi, tình hình sản xuất kinh doanh thay đổi thì tất yếu bộ máy quản trị hoạt động sản xuất kinh doanh ấy cũng thay đổi cho phù hợp. Bộ máy hoạt động có hiệu quả thể hiện trên việc tổ chức các phòng ban, phân bố công việc cho mỗ cá nhân trong từng phòng ban phải hợp lý, tránh chồng chéo, trùng lặp làm cản trở hoạt động sản xuất kinh doanh, có căn cứ khoa học để sao cho mỗi phòng ban hoàn thành tốt nhiệm vụ đồng nghĩa với việc giảm chi phí quản trị.

Hiện nay, việc phân công ở các phòng ban của công ty còn nhiều điểm chưa hợp lý, chưa có hiệu quả trong một số khâu quản trị, tình trạng chồng chéo trong quản trị ở một số phòng ban. Để hạn chế điều này, rất cần có sự phân công lại chức năng nhiệm vụ cho các phòng. Hoàn thiện bộ máy quản trị ở đây là phải đảm bảo phù hợp giữa chức năng, lĩnh vực quản trị và bộ phận quản trị sao cho tất cả các chức năng và lĩnh vực quản trị đều có phòng ban, nhân viên phụ trách và mỗi một chức năng, một lĩnh vực quản trị có một phòng ban phụ trách.

2.1.2. Phương thức tiến hành

Trên cơ sở như vậy thì biện pháp đề ra như sau:

Ghép phòng Tổ chức hành chính với tổ bảo vệ.

Công việc của Phòng tổ chức hành chính chủ yếu là nhận công văn đi đến tổ chức các cuộc họp, đánh máy các văn bản tài liệu, trực điện thoại, đóng dấu, tiếp khách ra vào

công ty. Với những nhiệm vụ như vậy thì việc tồn tại một cách độc lập của phòng là không cần thiết mà có thể ghép phòng với một bộ phận khác để tạo thành một phòng chức năng mới trong bộ máy quản trị, góp phần vào việc tinh giản số lượng các phòng ban, chức năng trong bộ máy quản trị của công ty.

Tổ bảo vệ của công ty cũng là một bộ phận trong bộ máy quản trị. Hiện nay, nhân sự của tổ bảo vệ là 4 người với 1 tổ trưởng và 3 nhân viên bảo vệ. Nhiệm vụ chính của tổ bảo vệ là bảo vệ tài sản của công ty, giữ gìn an ninh trật tự của công ty, thường trực đón tiếp khách, tiếp nhận các văn bản.

Với những nhiệm vụ như trên, việc tồn tại độc lập của tổ bảo vệ với danh nghĩa là một bộ phận của bộ máy quản trị của công ty là không cần thiết. Nó sẽ làm tăng mối quan hệ giữa các bộ phận trong bộ máy quản trị của công ty. Qua quá trình khảo sát tình hàng hóaình thực tế tại công ty, em nhận thấy: xét về tính chất công việc, phòng hành chính quản trị và tổ bảo vệ có những điểm tương đồng cụ thể là cả hai bộ phận đều có nhiệm vụ tiếp khách, tiếp nhận các văn bản, tiếp nhận các thư báo, sửa chữa biết bị hỏng trong công ty. Hơn nữa, việc bố trí Phòng hành chính quản trị tại tầng 2 là nơi có thể bao quát tất cả khách ra vào và có thể quản lý được an ninh trật tự của công ty và việc vận chuyển công văn cũng tương đối dễ dàng. Do đó, theo ý kiến của các nhân em việc ghép hai bộ phận: Phòng tổ chức hành chính quản trị với tổ bảo vệ vào làm một bộ phận mới lấy tên là Phòng Hành chính bảo vệ là có tính khả thi cao.

Biểu 9: Nhân sự và phân công nhiệm vụ của Phòng Hành chính bảo vệ

STT	Chức năng	Số người	Chuyên môn	Trình độ			Tuổi đời
				ĐH	CĐ	TC	30 - 35
1	Trưởng phòng	1	Kinh tế	1			1
2	Phó phòng	1	Kinh tế		1		1
3	Nhân viên đánh máy	2	Kỹ thuật			1	1
4	Nhân viên trực điện thoại	1				1	1
5	Nhân viên bảo vệ	4	Kỹ thuật		2	2	4
6	Nhân viên sửa chữa thiết bị	1	Kỹ thuật		1		1
	Tổng	10		1	4	4	10

(*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)*

Tác dụng của biện pháp:

- Góp phần làm giảm bớt số lượng các phòng ban chức năng trong công ty đó, làm giảm được số lượng lao động gián tiếp của công ty.

- Giúp cho mệnh lệnh của cấp trên đưa xuống được tập trung hơn. Nếu như trước đây mệnh lệnh được gửi tới cả hai phòng là Phòng Hành chính Quản trị và tổ bảo vệ thì giờ chỉ gửi tới Phòng hành chính bảo vệ.

- Góp phần vào việc tiết kiệm được nhiều chi phí như chi phí quản lý, chi phí trang thiết bị văn phòng.

- Góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy quản trị, tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ lãnh đạo trong công tác quản trị các phòng chức năng trong công ty. Tuy nhiên, có một số vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện giải pháp này đó là: cán bộ nhân viên dư thừa sẽ chuyển đi làm công việc khác hoặc xuống xưởng hoặc được nghỉ hưu sớm. Bởi vì, phòng mới này có một số cán bộ có thâm niên làm việc lâu và sức khoẻ có hạn cho nên những cán bộ đó phải có kế hoạch cho nghỉ hưu sớm hơn so với dự tính.

2.2. Hoàn thiện chế độ phân quyền, uỷ quyền và quy định lại chức năng, nhiệm vụ của Giám đốc và các Phó Giám đốc.

2.2.1. Cơ sở lý luận

Giám đốc và các phó giám đốc thuộc đội ngũ các nhà quản trị cấp cao nhất của công ty, có vai trò quan trọng trong việc xác định phương hướng, lc, kế hoạch, sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Do vậy, việc xác định hợp lý đội ngũ quản trị cấp cao là rất cần thiết đảm bảo đội ngũ này hoạt động có hiệu quả. Xác định hợp lý đội ngũ quản trị cấp cao xuất phát từ những nguyên tắc:

- Từ quan điểm giao quyền: có sự phân chia quyền lực giữa các phòng ban và trong từng phòng cũng phải phân chia nhiệm vụ, gắn trách nhiệm với quyền hạn rõ ràng với từng cá nhân.

- Từ quan điểm chế độ một thủ trưởng và trách nhiệm cá nhân: giám đốc là người phụ trách mọi mặt trong từng phòng cũng phải phân chia nhiệm vụ, gắn trách nhiệm với quyền hạn rõ ràng với từng cá nhân.

- Từ quan điểm chế độ một thủ trưởng và trách nhiệm cá nhân: giám đốc là người phụ trách mọi mặt trong công ty còn các phó giámd dốc quản lý một số lĩnh vực được giám đốc giao.

- Từ quan điểm đảm bảo mọi công việc trong doanh nghiệp đều có người phụ trách và mọi người đều có việc làm. Tránh tình trạng bỏ sót công việc hoặc công việc trùng lặp.

Do đó cần phân định lại chức năng, nhiệm vụ của đội ngũ quản trị cấp cao. Ngoài ra, thực hiện phân quyền, uỷ quyền nhằm giảm bớt khối lượng công việc cho giám đốc và khai thác năng lực chuyên môn của các phó giám đốc.

2.2.2. Cơ sở thực tiễn

Thực tế ở công ty việc phân công nhiệm vụ trong ban giám đốc còn có những điểm chưa hợp lý. Giám đốc công tu thì phụ trách quá nhiều mảng công việc, trong khi đó phó giám đốc công ty chỉ đóng vai trò là người trợ lý, giúp việc cho giám đốc theo những công việc cụ thể được giám đốc quyết định. Theo em, việc phân công nhiệm vụ như vậy sẽ là không đạt hiệu quả cao trong công tác quản trị các hoạt động sản xuất kinh doanh. Bởi lẽ, việc trực tiếp phụ trách quá nhiều mảng công việc đòi hỏi giám đốc công ty phải tập trung sức lực một cách cao độ thì mới quản lý hết được khối lượng công việc đó, điều này rất có thể dẫn đến sự quan liêu, giảm hiệu quả của công tác quản trị. Thêm vào đó, việc trực tiếp phụ trách quá nhiều mảng công việc sẽ khiến cho giám đốc công ty phải tập trung sức lực, tâm trí vào công tác và điều này có thể dẫn đến tình trạng bỏ sót, không quản lý triệt để các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

2.2.3. Phương thức tiến hành

Để tránh được tình trạng bỏ sót, không quản lý được hết các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, em xin mạnh dạn trình bày một số biện pháp phân định lại nhiệm vụ công tác trong ban giám đốc của công ty như sau:

- Giám đốc công ty là người quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động của công ty. Trực tiếp lãnh đạo công tác đối ngoại. Phụ trách điều hành phòng Tài chính kế toán, phòng kế hoạch kinh doanh.

- Phó giám đốc tổ chức kinh doanh: trực tiếp chỉ đạo các phòng ban dưới sự giám sát của giám đốc công ty gồm: phòng tổ chức lao động tiền lương, phòng tổ chức bảo vệ, trực tiếp chỉ đạo các hoạt động của xưởng nội thất công trình của công ty.

- Phó giám đốc kỹ thuật: trực tiếp chỉ đạo các phòng ban dưới sự giám sát của giám đốc công ty gồm: phòng quản lý xây lắp, phòng kỹ thuật.

Tác dụng của biện pháp trên:

- Giúp cho giám đốc công ty giảm bớt được một khối lượng công việc đáng kể đồng thời tạo cơ hội cho các phó giám đốc thể hiện năng lực của mình.

- Tránh được sự chồng chéo, giảm hiệu lực trong quản trị do có sự quản trị kiểu mỗi phòng ban đều do cả giám đốc và các phó giám đốc phụ trách. Giúp cho hoạt động quản trị của ban giám đốc nói riêng và của cả bộ máy quản trị của công ty đạt hiệu quả

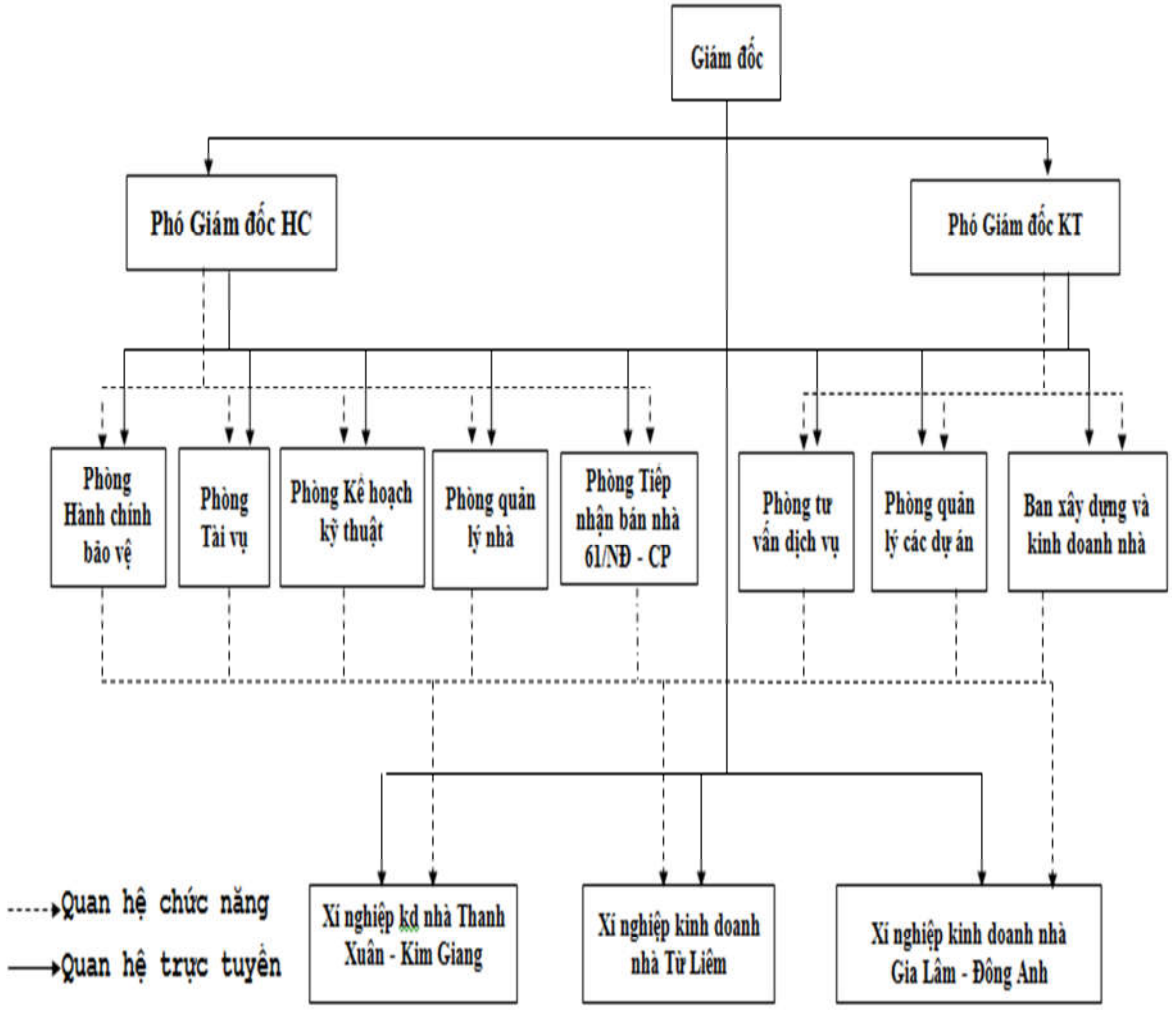
cao hơn.

- Giảm bớt tình trạng bỏ sót, không quản lý được triệt để các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- Tránh được khả năng có thể dẫn tới sự quan liêu, chuyên quyền trong công tác quản trị của công ty.

- Giám đốc công ty sẽ tạo được niềm tin cho cán bộ cấp dưới từ đó sẽ hết mình với công việc, thúc đẩy mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đạt hiệu quả cao hơn.

Sơ đồ 4: đề xuất cơ cấu bộ máy tổ chức mới của Công ty



2.3. Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ quản trị và của công nhân trong công ty.

2.3.1. Cơ sở đề ra giải pháp

Cán bộ quản trị đóng vai trò quan trọng trong việc điều hành mọi hoạt động diễn ra trong công ty. Để các quyết định đưa ra và thực hiện đạt hiệu quả cao đòi hỏi cán bộ quản trị phải có năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và các kỹ năng khác phục vụ cho công tác quản trị.

Hiện nay, công ty chỉ có 5 cán bộ có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ 2,5% trong tổng số 200 nhân viên. Trình độ đại học chiếm 29,5% còn lại có trình độ Cao đẳng, Trung cấp, Sơ cấp và PTTH. Hầu hết cán bộ chức danh của công ty có thời gian công tác dài trên 20 năm. Chính vì vậy, để có thể mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và đưa công ty từng bước phát triển vững trong những năm tới thì cần phải tổ chức các lớp bồi dưỡng cho cả cán bộ quản trị và công nhana trong toàn công ty.

2.3.2. Nội dung của giải pháp

Để thực hiện công tác đào tạo nâng cao trình độ kiến thức cho đội ngũ cán bộ quản trị của công ty theo em công ty nên có kế hoạch tổ chức đào tạo như sau:

- Có kế hoạch nâng cao trình độ cho cán bộ quản trị chức danh có bằng sau đại học phải đạt tới năm 2008. Những cán bộ chức danh chưa có trình độ đại học phải yêu cầu đi học thêm để đạt được.

- Hàng quý có lịch, cử cán bộ quản trị học lớp nâng cao nghiệp vụ, tổ chức tại công ty. Điều này, sẽ giúp cho các cán bộ quản trị của công ty đúc kết thêm được những kiến thức, kinh nghiệm trong công tác và từ đó có thể hoàn thành tốt hơn nữa công việc mà mình phụ trách.

Các hình thức đào tạo trên sẽ được thực hiện ngoài giờ làm việc hành chính của các cán bộ quản trị. Với ngân quỹ trích từ quỹ phúc lợi của công ty. Ngoài ra, việc tổ chức đào tạo tin học co cán bộ quản trị của công ty là việc cần làm. Công ty nên mở các lớp học vi tính cơ bản tại công ty để nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ quản trị. Bởi lẽ, trong tương lai việc sử dụng thành thạo máy vi tính là một trong những yêu cầu bắt buộc đối với cán bộ quản trị.

Ngoại ngữ là phương tiện cần thiết để giao tiếp và nghiên cứu tài liệu. Trước tình hình hiện nay, việc mở rộng quan hệ hợp tác của đất nước và với kế hoạch của tổng công ty là sẽ mở rộng quan hệ hợp tác với nước ngoài. Cho nên, đối với cán bộ quản trị có bằng ngoại ngữ cũng là một tiêu chuẩn cần, đặc biệt là đối với cán bộ phụ trách về mặt đối ngoại. Do đó, công ty nên có chính sách khuyến khích các cán bộ đi học thêm ngoại ngữ ngoài giờ và sẽ cấp kinh phí cho những cán bộ có chứng chỉ.

Tác dụng của biện pháp:

- Góp phần nâng cao trình độ kiến thức cũng như trình độ nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ quản trị của công ty, qua đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của bộ máy quản trị.

- Tạo cơ hội cho các cán bộ quản trị của công ty được bồi dưỡng, nâng cao trình độ kiến thức và trình độ nghiệp vụ của mỗi cá nhân.

- Nâng cao chất lượng của đội ngũ cán quản trị của công ty, tạo điều kiện để cho đội ngũ cán bộ hình thành tốt công việc được giao với hiệu quả cao.

- Nâng cao trình độ của các cán bộ công nhân viên chức trong bộ máy quản trị giúp các hoạt động như phối tham mưu ra quyết định sẽ chính xác, kịp thời mang tính hiệu quả.

- Tạo động lực tinh thần, sự hưng phấn cho người lao động trong công việc, nhờ họ được bố trí công việc phù hợp với ngành nghề đào tạo, với sở thích, từ đó làm tăng sự gắn bó của người lao động với công ty, tăng năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh.

2.4. Tăng cường máy móc, thiết bị cho các phòng ban chức năng trong công ty.

2.4.1. Cơ sở lý luận:

Công cụ lao động là một yếu tố quan trọng không thể thiếu trong quá trình lao động. Đặc biệt là đối với lao động quản trị thì trang thiết bị là yếu tố vô cùng canà thiết để thực hiện những nhiệm vụ phương tiện, dụng cụ quản lý kịp thời đảm bảo được tiến độ cũng như kế hoạch đề ra.

Thực tế tại Công ty Kinh doanh Nhà Số 3, số máy móc thiết bị phục vụ tại văn phòng công ty chưa đầy đủ, có một số máy sử dụng đã lâu, còn thiếu và không đồng bộ. Do đó nhiều khi thông tin truyền đi không kịp thời, mất nhiều thời gian làm việc. Do đó để nâng cao hiệu quả của công tác quản trị, công ty cần phải trang bị thêm nhiều máy móc hiện đại hơn, đầy đủ hơn để đáp ứng nhu cầu cán bộ công nhân viên.

2.4.2. Phương thức tiến hành

Trang bị thêm cho các phòng máy vi tính đó là:

- Phòng Hành chính - Bảo vệ.

- Trang thiết bị máy tính cá nhân có nối mạng cho phòng kế hoạch kinh doanh để phòng có thể thu thập thông tin được cập nhật.

- Phòng Tài vụ.

- Vì các phòng này hiện chỉ có một chiếc máy và không đủ để thực hiện các nhiệm vụ theo yêu cầu. Hơn nữa các máy này đã sử dụng lâu, cần phải thay máy mới hiện đại hơn để thực hiện công việc dễ dàng, chính xác và rút ngắn thời gian làm việc.

- Trang thiết bị máy in cho các phòng để in các loại văn bản của từng phòng. Hiện nay chỉ có phòng hành chính mới có máy in và máy photo do đó, công việc cứ dồn xuống phòng hành chính, nhiều khi rất nhiều thời gian chờ đợi để có được bản in.

- Trang bị máy fax cho phòng kế hoạch kinh doanh để liên lạc với khách.

Tác dụng của biện pháp: làm tăng khả năng mở rộng thị trường, mặt khác quảng cáo công ty không chỉ trong nước mà còn ra thế giới.

- Nâng cao hệ thống thông tin liên lạc nội bộ trong công ty giúp cho các công việc được thực hiện nhanh hơn và hiệu quả hơn. Hơn nữa thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo cấp trên đối với cán bộ công nhân viên trong toàn công ty, là động lực lớn khuyến khích cán bộ công nhân viên trong toàn công ty hăng hái làm việc hơn, đoàn kết hơn, tạo môi trường văn hóa tốt trong công ty, mọi người coi nhau như là một gia đình.

2.5. Xây dựng một văn bản cụ thể quy định tiêu chuẩn của cán bộ quản trị các cấp

Hiện nay, công ty kinh doanh nhà số 3 chưa có một văn bản cụ thể nào quy định về các tiêu chuẩn cán bộ quản trị các cấp trong công ty. Hều hết cán bộ được đề cập là số năm công tác lâu và kinh nghiệm công tác này sẽ không tạo điều kiện cho những cán bộ trẻ phát huy năng lực của mình. Điều này cũng là một trong những sai lầm thường gặp trong các doanh nghiệp của Việt Nam. Nếu so với ác doanh nghiệp liên doanh hoặc doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài công tác quản lý chất lượng hơn nhờ tiết kiệm được sức người và thời gian khi lựa chọn nhân viên sọ sẽ chú ý nhiều tới năng lực và trình độ phải là nhiều có khả năng làm việc thực sự, nếu đáp ứng được yêu cầu đó họ sẵn sàng giao thức quyền cho. Họ quan tâm nhiều tới kết quả làm việc.

Do vậy, việc xây dựng một văn bản quy định tiêu chuẩn của cán bộ quản trị các cấp để đề bạt một cách cần thiết cho công ty trong thời điểm hiện nay.

Theo Nghị quyết V của ban chấp hành TW Đảng khóa VI về việc tăng cường đổi mới công tác tổ chức thì cán bộ lãnh đạo các doanh nghiệp cần có những yêu cầu và tiêu chuẩn sau đây:

* Về năng lực chuyên môn

- Tốt nghiệp đại học trở lên
- Có trình độ hiểu biết tổng hợp về kinh tế xã hội
- Biết rõ tiềm năng và am hiểu công nhân sản xuất, môi trường kinh doanh.
- Biết tổ chức kinh doanh
- Quản lý doanh nghiệp theo cơ chế sản xuất kinh doanh đúng pháp luật
- Có khả năng giao tiếp, phối hợp liên kết trên các mặt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Đã được đào tạo, bồi dưỡng có hệ thống trong các lĩnh vực quản lý kinh tế, khoa học ky và lý luận chính trị xã hội, biết sử dụng ngoại ngữ trong điều hành quản lý.

- Các kinh nghiệm quản lý sản xuất và kinh doanh những khâu chủ yếu trong doanh nghiệp.

- Có sức khoẻ đảm nhận nhiệm vụ lãnh đạo quản lý doanh nghiệp

* Về phẩm chất:

- Trung thành với đường lối xây dựng XHCN quan tâm tới công cuộc đổi mới.

- Trung thực.

- vì lợi ích tập thể, không có dấu hiệu tham ô lãng phí tư lợi cá nhân

- Quan tâm tới đời sống của nhiều lao động, thực hiện công bằng trong doanh nghiệp.

* Về phong cách:

- Trong chỉ đạo phải quyết đoán giám sát chịu trách nhiệm.

- Quản lý điều hành năng động sáng tạo động viên mọi người phát huy cái mới thực hiện cuộc đổi mới.

- Có phương pháp làm việc khoa học, tổ chức thu thập thông tin nhiều chiều xử lý thông tin chính xác.

- Thực hiện giao việc cá nhân nhắc, kiểm tra kết quả và có thưởng phạt.

Qua quá trình học tập với việc tham khảo nghiên cứu một số tài liệu có liên quan em xin mạnh dạn đưa ra dự kiến về việc xây dựng một văn bản pháp quy định cụ thể tiêu chuẩn của cán bộ quản lý các cấp cho công ty:

a. Tiêu chuẩn của giám đốc doanh nghiệp gồm 4 tiêu chuẩn sau:

* Về trình độ năng lực chuyên môn: biểu hiện cả 2 mặt được đào tạo chuyên môn và kiến thức làm việc thực tế, phải có hiểu biết về ngoại ngữ: giám đốc doanh nghiệp cần phải biết ít nhất một ngoại ngữ, giúp giám đốc đọc được tài liệu nước ngoài.

* Về năng lực tổ chức quản trị:

- Biết tổ chức bộ máy quản trị phù hợp với cơ chế mới. Biết sử dụng, phát hiện những cán bộ có trình độ, năng lực. Biết cân nhắc đề bạt cán bộ dưới quyền, thưởng phạt công bằng, nghiêm minh.

- Biết giải quyết công việc có hiệu quả nhanh, nhạy bén.

- Có tư cách đạo đức tốt, hăng say, nhiệt tình trong công việc.

- Phải nắm và vận dụng được những quan điểm, đường lối đổi mới của Đảng và Nhà nước trong thời kỳ.

- Tuân thủ nghiêm pháp luật Nhà nước qui định.

* Về sức khoẻ và tuổi tác:

- Có sức khoẻ tốt.

- Tuổi đời 30 - 40 tuổi.

b. Tiêu chuẩn của các trưởng phòng

Các trưởng phòng ban có kinh nghiệm và chuyên môn trong các lĩnh vực mà mình phụ trách, cho nên đòi hỏi các cán bộ trưởng phòng phải có một năng lực vững vàng để có đủ khả năng đảm nhiệm khối lượng công việc được giao. Xuất phát từ đó nên cán bộ trưởng phòng cần có những tiêu chuẩn sau:

- Tốt nghiệp đại học, có kinh nghiệm và hiểu biết trong thực tế.

- Được đào tạo hệ thống kiến thức lý luận theo nghiệp vụ mà mình phụ trách.

- Hiểu được khả năng của các nhân viên thuộc quyền phụ trách của mình để từ đó phân công công việc một cách có hiệu quả sao cho nhiệm vụ của từng người phù hợp với khả năng, năng lực của họ.

- Có khả năng tổ chức các mối liên hệ công tác giữa các cộng sự trong và ngoài đơn vị.

- Là người trung thực, năng động, sáng tạo, có tinh thần quyết đoán dám làm, dám chịu.

- Có sức khỏe tốt, tuổi đời từ 25 đến 50 tuổi.

- Có khả năng giao tiếp tốt, biết sử dụng thành thạo máy tính và biết ít nhất một ngoại ngữ đó là tiếng anh.

c. Tiêu chuẩn của giám đốc phân xưởng

Trong hệ thống sản xuất thì quản đốc phân xưởng có vai trò đặc biệt quan trọng. Quản đốc phân xưởng có trách nhiệm giải quyết các vấn đề về ky, tổ chức, kinh tế và những vấn đề khác có liên quan tới đơn vị mình phụ trách. Để tổ chức sản xuất có hiệu quả, các quản đốc phân xưởng phải có hiểu biết về kiến thức ky, hiểu biết về công trình thực hiện, hiểu biết được vận hành máy móc thiết bị và những hỏng hóc thường hay xảy ra để từ đó có biện pháp khắc phục và giải quyết kịp thời. Tiêu chuẩn đối với các quản đốc phân xưởng.

- Có trình độ Trung cấp, Cao đẳng hoặc đại học chuyên ngành kỹ thuật.

- Có khả năng tổ chức và bố trí phân công công việc trong phân xưởng mình phụ trách.

- Có kinh nghiệm trong lĩnh vực mà mình phụ trách.

- Có mối quan hệ tốt đối với người dưới quyền, biết dung hòa các mối quan hệ.

- Có sức khoẻ tốt, tuổi đời từ 30 - 45 tuổi.

- Có tinh thần làm việc cao, là người trung thực và năng động, có tính quyết đoán, chủ động trong lĩnh vực mà mình được giao.

Tác dụng của biện pháp

- Góp phần khuyến khích các cán bộ, công nhân viên chức trong công ty phấn đấu trong công tác và học tập để có thể đạt được tiêu chuẩn của một cán bộ quản lý phù hợp với mỗi người. Tạo cơ hội cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty có thể tham gia vào các hoạt động quản trị nếu có đủ những điều kiện, tiêu chuẩn của một cán bộ quản trị.

- Tạo cơ hội cho những cán bộ quản trị trẻ tuổi, có năng được được đảm nhận nhiệm vụ của các cán bộ chức danh trong công ty bởi lẽ hầu hết các chức danh trong công ty đều được đề bạt dựa vào số năm công tác và kinh nghiệm làm việc của họ.

- Góp phần vào việc đề bạt cán bộ chức danh trong công ty một cách khách quan và công bằng.

- Góp phần vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy quản trị của công ty bởi đội ngũ cán bộ quản trị có trình độ và năng lực.

KẾT LUẬN

Khi môi trường kinh doanh biến đổi, để theo kịp biến đổi, các doanh nghiệp phải tự tổ chức cơ cấu bộ máy quản trị của mình để phù hợp với sự thay đổi đó. Một bộ máy quản trị gọn nhẹ, năng động, hoạt động phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp là yếu tố đầu tiên quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Mặc dù, công ty Kinh Doanh nhà số 3 cũng có những thay đổi trong bộ máy quản trị và đạt được một số thành công nhất định nhưng cũng tồn tại nhiều hạn chế cần giải quyết. Với chuyên đề thực tập tốt nghiệp "***Một số giải pháp nhằm cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của công ty Kinh Doanh Nhà Số 3"*** đã phân tích thực trạng tổ chức bộ máy quản trị của công ty và đưa ra một số giải pháp góp phần làm tăng khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường cạnh tranh được coi là khốc liệt.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng song do trình độ và thời gian có hạn nên bài viết này không thể tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được ý kiến đóng góp, chỉ bảo quý báu của các bạn đọc cũng như của thầy giáo hướng dẫn: TS.Trần Việt Lâm, cô ThS.Ngô Thị Việt Nga. Cuối cùng em xin chân thành cảm ơn sự chỉ bảo, giúp đỡ hướng dẫn nhiệt tình của thày TS.Trần Việt Lâm, cô ThS.Ngô Thị Việt Nga và sự quan tâm giúp đỡ của các cô chú cán bộ trong công ty Kinh Doanh Nhà số 3 đã giúp đỡ em hoàn thành Chuyên đề thực tập

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. ***Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp***, NXB Lao động - Xã hội - 2002

2. ***Giáo trình quản trị kinh doanh tổng hợp***, NXB Lao Động - Xã Hội 2004

3. ***Tổ chức và điều hành doanh nghiệp nhỏ***, NXB Khoa học Kỹ thuật - 1996

4. ***Tổ chức và quản trị trong công ty***, NXB Thống kê - 1995

5. ***Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh*** của Công ty Kinh Doanh Nhà Số 3.

6. ***Báo Doanh nghiệp Việt Nam.***