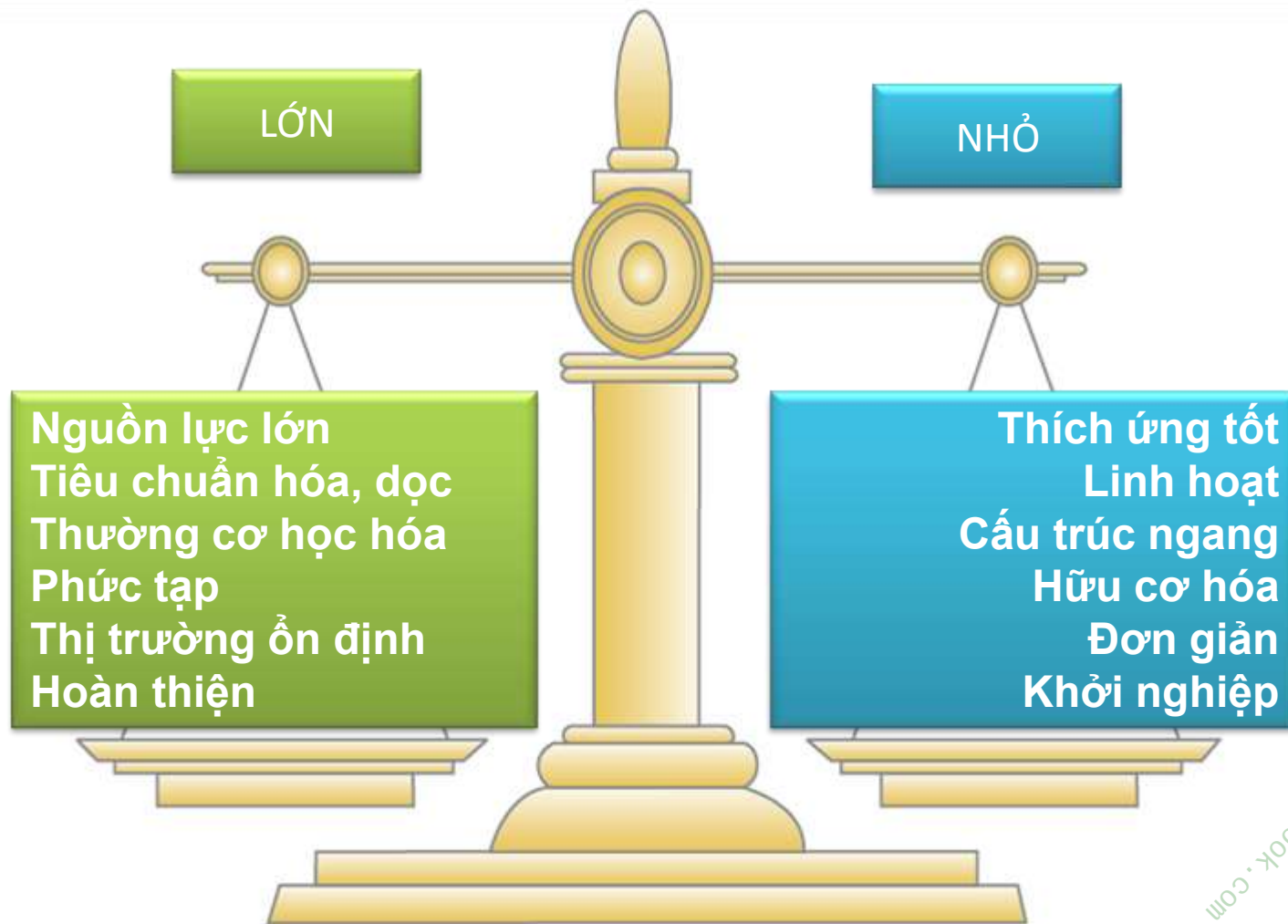


CHƯƠNG 9

QUY MÔ, VÒNG ĐỜI VÀ SỰ SUY GIẢM CỦA TỔ CHỨC

Organization Theory and Design
Eleventh Edition
Richard L. Daft

9.1. Quy mô của tổ chức: lớn và nhỏ



Source: Based on John A. Byrne, "Is your Company Too Big?" *BusinessWeek* (March 27, 1989), 84-94.

Quy mô của tổ chức

9.1.1 Nguyên nhân của áp lực tăng trưởng

- Phát triển để hoàn thiện, nâng tầm và kiểm soát nguồn lực nhằm cạnh tranh trên toàn cầu
- Quy mô lớn cho phép các công ty vượt qua mỗi đe dọa và rủi ro

9.1.2 Đặc điểm của các các tổ chức quy mô lớn và nhỏ

- Các tổ chức lớn có thể phục hồi nhanh chóng hơn sau khủng hoảng
- Các công ty lớn được chuẩn hóa, mang tính cơ học và phức tạp
- Các công ty nhỏ rất linh hoạt và có thể thích ứng nhanh
- Mỗi công ty có mục tiêu trở thành công ty lớn hoặc nhỏ, thậm chí là công ty lai giữa lớn và nhỏ

9.1.3 Bộ máy hành chính quan liêu

Mô hình của Weber: Đặc điểm và Căn cứ

Bộ máy hành chính quan liêu	Cơ sở hợp pháp của Quyền hành
1. Luật lệ và thủ tục 2. Sự chuyên môn hóa và phân công lao động 3. Hệ thống cấp bậc của nhà quản trị 4. Cá nhân có đủ khả năng chuyên môn 5. Phân chia vị trí và người giữ chức vụ 6. Tiếp cận qua văn bản và ghi chép <pre> graph TD B[Bureaucracy] --- R[Rules and procedures] B --- S[Specialization and division of labor] B --- H[Hierarchy of authority] B --- T[Technically qualified personnel] B --- I[Impersonal, non-personal relations] B --- N[No moral commitment or loyalty] </pre>	1. Hợp pháp & hợp lý 2. Truyền thống 3. Lãnh đạo lôi cuốn (uy tín)

Bộ máy hành chính quan liêu

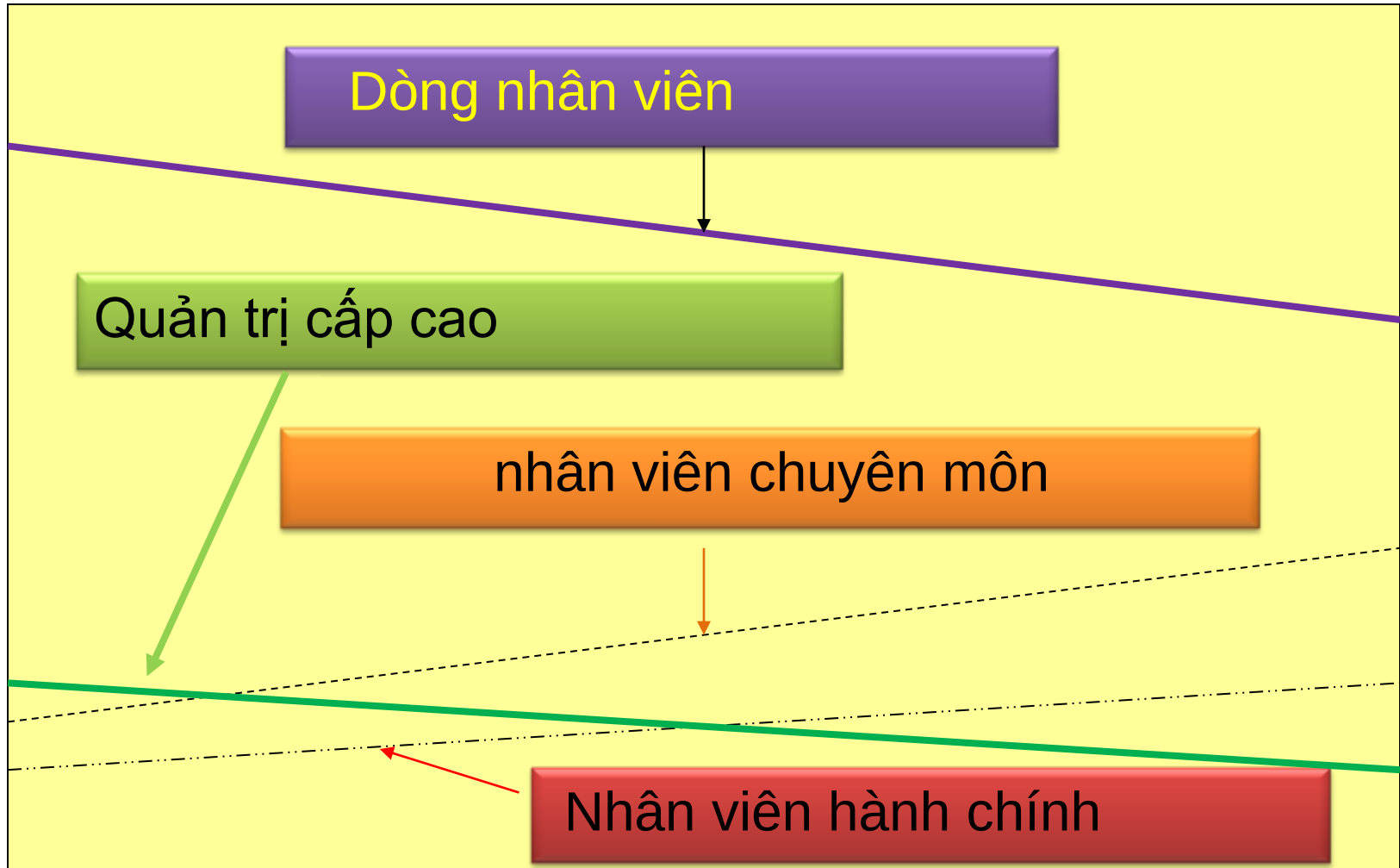
- *Quan liêu là kẻ thù của tự do*
- *Quan liêu cũng là hệ thống quản lý hiệu quả nhất trong việc tổ chức bộ máy.*
- *Việc kiểm soát tổ chức để có bộ máy qua liêu hợp lý là điều cần thiết*

9.1.4 Quy mô tổ chức- Kiểm soát cấu trúc tổ chức

- **Chính thức hóa** - quy tắc, thủ tục và tài liệu hướng dẫn bằng văn bản
- **Mức độ tập trung hóa** - mức độ phân cấp có thẩm quyền ra quyết định
- **Tỷ lệ nhân sự**- tỷ lệ nhân viên hành chính và hỗ trợ so với quản trị cấp cao

Tỷ lệ nhân sự:

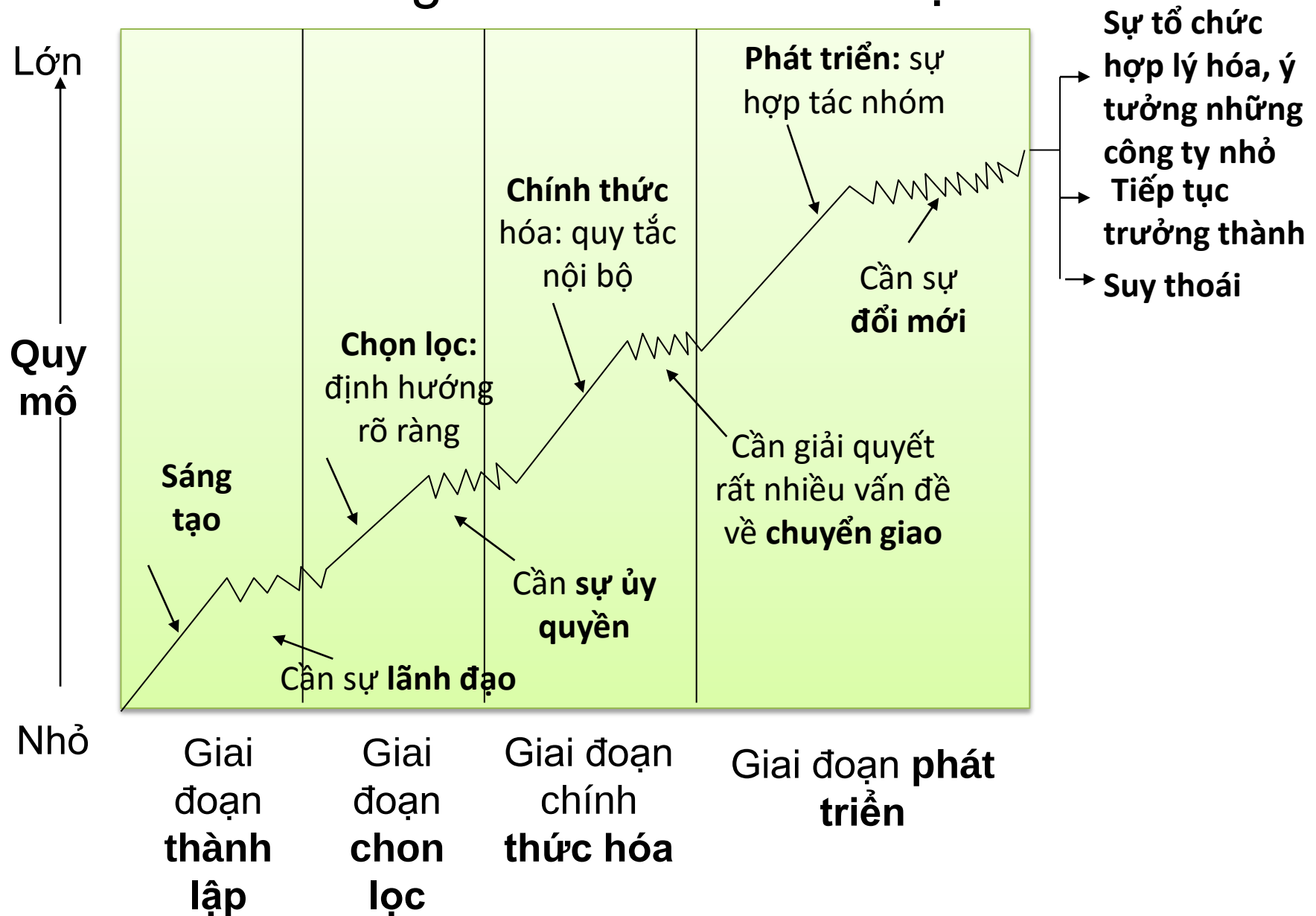
Quản trị cấp cao và nhân viên hỗ trợ



Tổ chức quan liêu trong một thế giới thay đổi

1. Quan liêu thích hợp cho thời kỳ đại công nghiệp.
2. Hệ thống quan liêu không phù hợp do những thách thức mới của thế giới
3. Các tổ chức phải đối mặt với những thách thức mới và cần phải đáp ứng một cách nhANH chóng
4. Quá quan liêu hiển nhiên dẫn đến không hiệu quả trong các tổ chức chính phủ lớn
5. Quyền hạn hẹp với các “quy tắc đở” sẽ hạn chế sự sáng tạo, linh hoạt và phản ứng nhanh
6. Có thể sử dụng cấu trúc tạm thời cho trường hợp cấp bách hoặc khi xử lý tình huống khủng hoảng
7. Nhân viên càng chuyên nghiệp, tăng ủy quyền, làm việc nhóm thì tổ chức càng bớt quan liêu

9.2. Vòng đời của tổ chức: đặc điểm



Đặc điểm của tổ chức trong chu kỳ sống

Tính chất/ Đặc điểm	Không quan liêu	Tiền quan liêu	Quan liêu	Rất quan liêu
1. Cấu trúc	Không theo thủ tục, 1 người chỉ dẫn	Phần lớn là không theo thủ tục	Thủ tục, phân chia lao động, nhân viên chuyên môn nhiều	Hợp tác có tổ chức trong sự quan liêu, tách thành công ty nhỏ
2. Sản phẩm hay dịch vụ	Sản phẩm, dịch vụ đơn giản	SP, DV chuyên ngành, thích ứng	Dòng sản phẩm hay dịch vụ	Nhiều dòng sản phẩm
3. Sự thưởng công và điều khiển hệ thống	Cá nhân độc đoán	Cá nhân, góp phần thành công	Tập thể, hệ thống theo thủ tục	Bao quát, thiết kế sản phẩm và phòng ban
4. Sự đổi mới	Bởi ông chủ-người quản trị	Bởi nhân viên và người quản trị	Bởi các nhóm đổi mới riêng rẽ	Hình thành bộ phận R&D
5. Mục tiêu	Sự tồn tại	Phát triển	Ổn định nội bộ, tiếp thị mở rộng	Hoàn thiện tổ chức, thành danh
6. Phong cách quản trị cấp cao	Mang tính cá nhân, bao thầu	Có uy tín, sức thu hút và chỉ dẫn	Sự ủy quyền	nhóm, chống lại quan liêu
Các chu kỳ	Hình thành	Chọn lọc	Chính thức	Phát triển

9.3. Các giai đoạn suy thoái và cắt giảm của TC

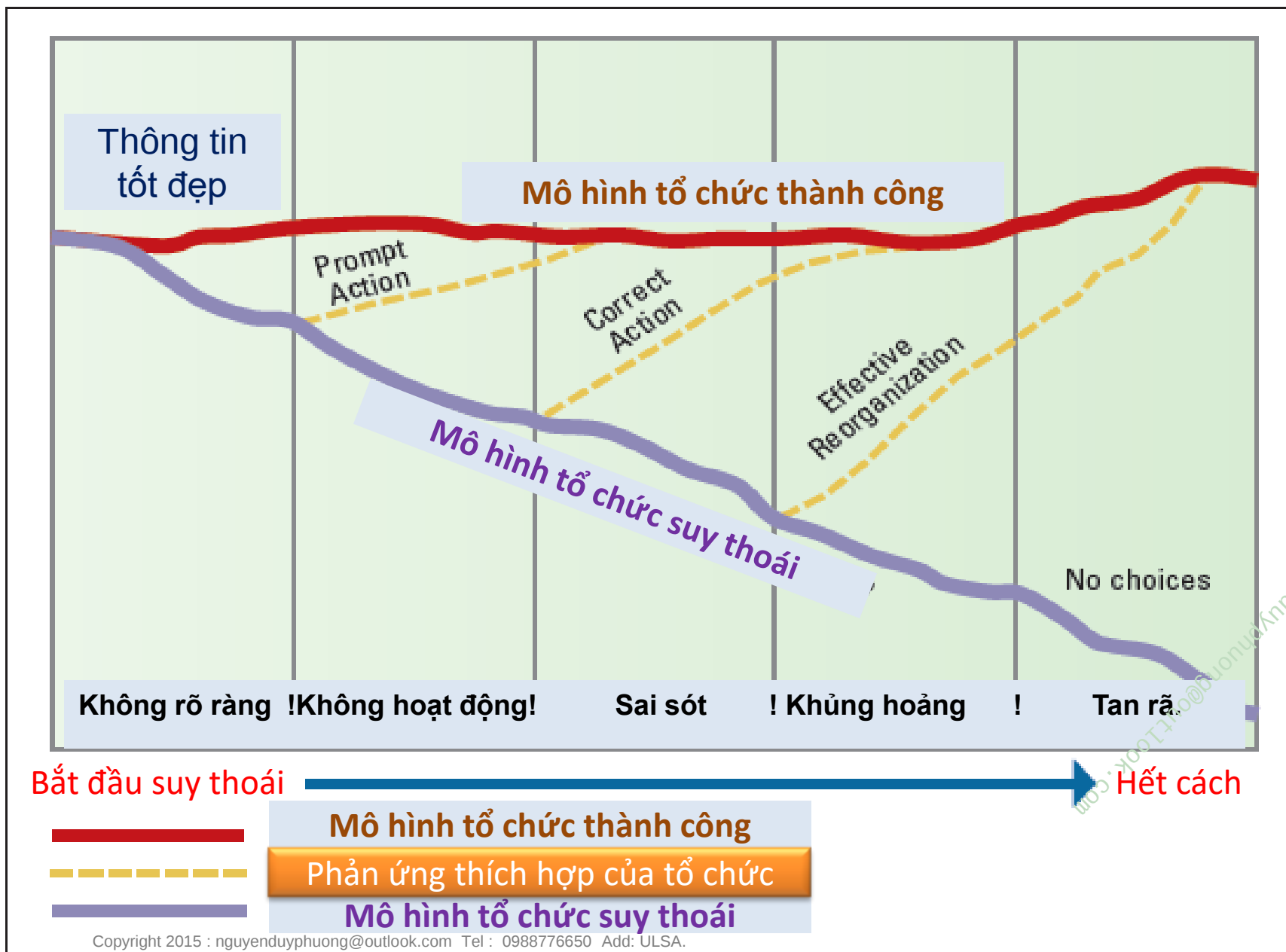
9.3.1. Định nghĩa và nguyên nhân

Thuật ngữ tổ chức suy thoái là khi tổ chức ở trong hoàn cảnh giảm sút về nguồn lực ở trong một thời kỳ dài

- ***a. Sự hao mòn của tổ chức.***
- ***b. Dễ bị tấn công.***
- ***c. Sự suy thoái của môi trường.***

Tình giản biên chế là dấu hiệu liên quan tới chủ đích giảm quy mô của lực lượng lao động của công ty

9.3.2. Mô hình của giai đoạn suy thoái



9.3.4. Thực hiện cắt giảm nhận sự

- 1) Tìm kiếm các lựa chọn thay thế
- 2) Tuyên truyền càng nhiều càng tốt
- 3) Hỗ trợ cho nhân viên bị giảm biên chế
- 4) Giúp những nhân viên còn lại phát triển mạnh

Tóm tắt Chương

- 1. Tổ chức nào cũng phải chịu áp lực để phát triển, mở rộng**
- 2. Tổ chức phát triển qua các giai đoạn của vòng đời**
- 3. Các tổ chức lớn thường mang nhiều đặc điểm quan liêu**
- 4. Tất cả các tổ chức cần có hệ thống để kiểm soát mức độ quan liêu, giai đoạn hiện tại của tổ chức trong vòng đời hoặc chu kỳ sống của nó.**
- 5. Rất nhiều tổ chức phải đối mặt với vấn đề suy giảm quy mô.**