

**ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH ĐỒNG THÁP
TRƯỜNG CAO ĐẲNG CỘNG ĐỒNG ĐỒNG THÁP**



GIÁO TRÌNH

MÔN HỌC: QUẢN TRỊ VĂN PHÒNG

NGÀNH, NGHỀ: QUẢN TRỊ KINH DOANH

TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

(Ban hành kèm theo Quyết định số 80/QĐ-CDCTĐ ngày 30 tháng 3 năm 2017
của Hiệu trưởng trường Cao đẳng Cộng đồng Đồng Tháp)

Đồng Tháp, năm 2017

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

Tailieu.vn

LỜI GIỚI THIỆU

Bộ phận văn phòng đóng vai trò rất quan trọng trong hoạt động của cơ quan cũng như doanh nghiệp, Quản trị văn phòng rất quan trọng và cần thiết cho các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp từ Trung ương đến địa phương.

Có nhiều quan niệm khác nhau về văn phòng, nhưng công việc chủ yếu của văn phòng là: xử lý và lưu trữ thông tin, tổ chức các buổi họp, chiêu đãi, công tác lễ tân, trợ giúp lãnh đạo cơ quan....

Quản trị văn phòng là một lĩnh vực quản trị có nội dung phong phú, vì vậy sinh viên cần trang bị đầy đủ kiến thức về quản trị văn phòng, để có thể làm tốt công việc văn phòng. Nội dung bài giảng gồm 4 chương:

- **Chương 1: ĐẠI CƯƠNG VỀ VĂN PHÒNG VÀ QUẢN TRỊ VĂN PHÒNG**
- **Chương 2: CÔNG TÁC TỔ CHỨC TRONG VĂN PHÒNG**
- **Chương 3: QUẢN TRỊ LAO ĐỘNG TRONG VĂN PHÒNG**
- **Chương 4: CÁC NGHIỆP VỤ CƠ BẢN CỦA VĂN PHÒNG**

Trong quá trình biên soạn giáo trình không tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các độc giả, các bạn sinh viên,... để giáo trình này ngày càng hoàn thiện hơn trong những lần tái bản sau.

TP Cao Lãnh, ngày 15 tháng 4 năm 2017

Tham gia biên soạn

1. Chủ biên: ThS. Nguyễn Thị Kim Hương
2. ThS. Nông Thị Mỹ Duyên

MỤC LỤC

	Trang
LỜI GIỚI THIỆU	3
DANH MỤC CÁC BẢNG, HÌNH	6
Chương 1: ĐẠI CƯƠNG VỀ VĂN PHÒNG VÀ QUẢN TRỊ VĂN PHÒNG	
1.1 Những vấn đề cơ bản về văn phòng và quản trị văn phòng	
1.1.1 Khái niệm về quản trị văn phòng.....	7
1.1.2 Chức năng của nhà quản trị văn phòng.....	8
1.1.3 Vai trò của nhà quản trị văn phòng.....	8
1.1.4 Các mối quan hệ giao tiếp của nhà quản trị văn phòng.....	9
1.1.5 Hoạch định và kiểm tra công việc hành chính.....	9
1.2. Quản lý công việc văn phòng	
1.2.1 Khái niệm, chức năng và nhiệm vụ của văn phòng.....	15
1.2.2. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng.....	18
Câu hỏi ôn tập chương 1	23
Chương 2: CÔNG TÁC TỔ CHỨC TRONG VĂN PHÒNG	
2.1 Cơ cấu tổ chức và những giao tiếp thông thường	
2.1.1 Cơ cấu tổ chức	24
2.1.2 Giao tiếp qua danh thiếp	26
2.1.3 Giao tiếp qua điện thoại	26
2.2 Tổ chức nơi làm việc và giao tiếp trong môi trường công ty	
2.2.1 <i>Giao tiếp với đồng nghiệp</i>	30
2.2.2 <i>Giao tiếp với cấp dưới</i>	31
2.2.3 <i>Giao tiếp với cấp trên</i>	31
2.3 Bố trí sắp xếp chỗ làm và Đón tiếp khách tại cơ quan	31
2.4 Hiện đại hóa văn phòng	34
Câu hỏi ôn tập chương 2	38
Chương 3: QUẢN TRỊ LAO ĐỘNG VĂN PHÒNG	
3.1 Các khái niệm, phân loại	39

3.2 Thư ký	
3.2.1 Nhiệm vụ của thư ký.....	42
3.2.2 Các kỹ năng của thư ký.....	43
3.2.3 Yêu cầu về phẩm chất cá nhân của thư ký.....	45
3.2 Quản trị viên văn phòng doanh nghiệp	
3.2.1 Mức độ am hiểu các chức năng quản trị.....	47
3.2.2 Mức độ vận dụng các kỹ năng.....	47
3.2.3 Nhiệm vụ của quản trị viên văn phòng.....	47
3.2.4 Những yêu cầu về phẩm chất cá nhân của quản trị viên văn phòng.....	48
3.3 Quản trị viên và tập thể văn phòng	49
Câu hỏi ôn tập chương 3	50
Chương 4: CÁC NGHIỆP VỤ CƠ BẢN	
4.1 Tổ chức công tác thông tin	51
4.2 Tổ chức bố trí văn phòng	
4.2.1 Chú ý đến mối tương quan giữa các bộ phận phòng ban	52
4.2.2 Bố trí theo luồng công việc.....	52
4.2.3 Hạn chế sử dụng phòng riêng	52
4.2.4 Bố trí vách ngăn.....	53
4.2.5 Bố trí phòng làm việc của cấp lãnh đạo.....	53
4.2.6 Bố trí phòng họp chung	54
4.3 Tổ chức quản lý thời gian và khung cảnh văn phòng	
4.3.1 Tổ chức tiếp khách	55
4.3.2 Tổ chức hội họp	56
4.3.3 Tổ chức chuyển công tác	56
4.4 Công tác văn thư lưu trữ.....	58
Câu hỏi ôn tập chương 4	62
TÀI LIỆU THAM KHẢO	63

DANH MỤC CÁC BẢNG, HÌNH

	Trang
<i>Bảng 1.2.2.2a Bảng danh sách các việc phải làm hôm nay</i>	20
<i>Bảng 1.2.2.2b Bảng danh sách công việc trong tuần</i>	21
<i>Bảng 1.2.2.2c Lịch thời biểu hàng ngày.....</i>	22
<i>Hình 1.1.5.2a Các mức độ kiểm tra.....</i>	12
<i>Hình 1.1.5.2b Các bước trong tiến trình kiểm tra.....</i>	14
<i>Hình 1.2.2.2a Tập trung theo địa bàn</i>	19
<i>Hình 1.2.2.2b Tập trung theo chức năng.....</i>	20
<i>Hình 2.1.3.1 Mẫu phiếu nhắn tin</i>	29
<i>Hình 2.3.2 Mẫu phiếu hẹn</i>	33
<i>Hình 2.4.3.1a Sắp xếp chỗ ngồi cho bàn tiệc hình chữ nhật (khách không có phu nhân)</i>	36
<i>Hình 2.4.3.1b Sắp xếp chỗ ngồi cho bàn tiệc hình chữ nhật (khách có phu nhân).....</i>	36
<i>Hình 2.4.3.1c Sắp xếp chỗ ngồi cho bàn tiệc hình chữ nhật (có khách danh dự).....</i>	36
<i>Hình 2.4.3.2a Sắp xếp chỗ ngồi cho bàn tiệc hình tròn (khách có phu nhân)</i>	37
<i>Hình 2.4.3.2b Sắp xếp chỗ ngồi cho bàn tiệc hình tròn (khách không có phu nhân)</i>	37
<i>Hình 2.4.3.2c Sắp xếp chỗ ngồi cho bàn tiệc hình tròn (có khách danh dự)</i>	37
<i>Hình 4.2.4a Phòng làm việc có vách ngăn thấp.....</i>	50
<i>Hình 4.2.4b Phòng làm việc có vách ngăn cao</i>	51
<i>Hình 4.2.5 Phòng làm việc của lãnh đạo</i>	52
<i>Hình 4.2.6.1 Khu vực lễ tân văn phòng Huawei tại Charmvit Plaza- Hà nội.....</i>	53
<i>Hình 4.2.6.2a Nội thất phòng họp nhỏ</i>	54
<i>Hình 4.2.6.2b Nội thất phòng họp lớn.....</i>	55

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

Tên môn học: Quản trị văn phòng

Mã môn học: KT413

Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học:

- *Vị trí:* Môn học Quản trị văn phòng là môn học bắt buộc thuộc khối học phần chuyên ngành trong chương trình đào tạo cao đẳng nghề Quản trị kinh doanh, được bố trí giảng dạy sau các môn học cơ sở
- *Tính chất:* Môn học Quản trị văn phòng là môn học quan trọng trong chương trình đào tạo cao đẳng nghề Quản trị kinh doanh, trang bị kiến thức quản trị văn phòng cho sinh viên.
- *Ý nghĩa và vai trò của môn học:* Môn học Quản trị Văn phòng nhằm trang bị cho sinh viên những kiến thức cần thiết trong quá trình quản trị hoạt động hành chính trong các văn phòng, nhấn mạnh đến hành chính trong các doanh nghiệp (hành chính kinh doanh). Đồng thời qua môn học sinh viên còn được trang bị những kỹ năng cơ bản trong hoạt động nghiệp vụ văn phòng. Những kiến thức về quản trị hoạt động hành chính trong các văn phòng là nền tảng cho việc điều hành và xử lý các công việc hành chính văn phòng nhằm phục vụ mục tiêu phát triển doanh nghiệp.

Mục tiêu của môn học:

- *Về kiến thức:* Giúp sinh viên nắm được những kiến thức cơ bản nhất về quản trị hành chính văn phòng, cũng như một số nghiệp vụ cơ bản trong công tác văn phòng
- *Về kỹ năng:* Trang bị cho sinh viên những kiến thức cần thiết của quy trình quản trị các hoạt động hành chính trong các văn phòng, đặc biệt là văn phòng doanh nghiệp. Cùng với đó là những kỹ năng cơ bản trong hoạt động nghiệp vụ văn phòng như: Tiến trình xử lý công văn, thu thập xử lý thông tin, hoạch định tổ chức các cuộc hội họp, các chuyến công tác,...
- *Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:* Sinh viên cần ý thức rõ đây là môn học cung cấp những kỹ năng làm việc trong các cơ quan, tổ chức và doanh nghiệp... Vì vậy trong quá trình học tập sinh viên cần rèn luyện kỹ năng cho bản thân, cần chú ý và tích cực tham gia các nội dung thảo luận giảng viên tổ chức trên lớp cũng như tự nghiên cứu cập nhật kiến thức mới.

Nội dung của môn học:

Chương 1: ĐẠI CƯƠNG VỀ VĂN PHÒNG VÀ QUẢN TRỊ VĂN PHÒNG

Mã chương: KT413-1

Giới thiệu chương:

Văn phòng và quản trị văn phòng là những thuật ngữ quen thuộc trong các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp nhưng không phải ai cũng hiểu rõ về vai trò, ý nghĩa của quản trị văn phòng để có thể thực hiện nó một cách có hiệu quả. Chương này sẽ cho người học cái nhìn tổng quan về văn phòng, quản trị văn phòng, các chức năng, nhiệm vụ của văn phòng cũng như xu hướng văn phòng hiện nay.

Mục tiêu:

- *Mô tả được các chức năng và nhiệm vụ của quản trị hành chính văn phòng.*
- *Phân biệt được thế nào là văn phòng và quản trị hành chính văn phòng.*
- *Hiểu được các vị trí, tiêu chuẩn, chức năng, nhiệm vụ của các cấp bậc hành chính văn phòng cần phải có.*
- *Kiểm soát được công việc hành chính văn phòng.*

1. 1 Những vấn đề cơ bản về quản trị hành chính văn phòng

1.1.1 Khái niệm về quản trị hành chính văn phòng

Đối với nhiều người văn phòng là nơi thư từ, biểu mẫu, báo cáo, hồ sơ lưu trữ được thực hiện bởi người đánh máy, thư ký, nhân viên quản lý hồ sơ, người vận hành máy móc, giám sát viên và quản lý. Trong môi trường như thế, điểm nhấn thường là các vật thể hữu hình như thư từ, ghi chép, báo cáo, văn bản và hóa đơn, những bản ghi chú, biên bản lưu trữ và các tủ hồ sơ chứa đầy tài liệu được in sao. Hình thức văn phòng này xuất hiện trong thực tiễn nhưng đối với nhà quản trị hành chính văn phòng, đây chỉ là một bức tranh không hoàn chỉnh.

Ngược lại với cái nhìn trước đây về văn phòng, một hình thức văn phòng mới đang chậm rãi nhưng chắc chắn sẽ xuất hiện. Đó là một kết cấu chặt chẽ chủ yếu dựa vào các hệ thống máy móc điện tử và có tác động lớn đến toàn tổ chức mà nó phụ thuộc. Trong hình thức văn phòng hiện đại thì điểm nhấn không phải là việc lưu trữ biểu mẫu mà là các thông tin trong biểu mẫu. Điểm nhấn không chỉ đơn thuần là máy móc mà là toàn bộ hệ thống bao gồm sự vận hành đồng bộ của cả máy móc và nhân viên.

Môi trường văn phòng mới đã mang đến nhiều thay đổi, các thay đổi này mang đến sự chuyên môn hóa lớn hơn cho hầu hết các nhân viên văn phòng. Đồng thời nó cũng mang đến những nhu cầu dành cho nhà quản lý hành chính với kiến thức và sự hiểu biết rộng lớn hơn. Chức năng của người quản lý là phải đối mặt và làm việc với các nhân tố kinh tế, nhân lực, vật tư và đặc biệt quan trọng là với nhân viên chịu sự quản lý trực tiếp.

Với thực tế nói trên, quản trị hành chính văn phòng đã trở thành một nhu cầu tất yếu đối với bất kỳ một cơ quan tổ chức nào. *Quản trị hành chính văn phòng là việc hoạch định, tổ chức, phối hợp, tiêu chuẩn hóa và kiểm soát các hoạt động xử lý thông tin*, giúp cơ quan tổ chức vận hành tốt để đạt được mục tiêu của mình.

1.1.2 Chức năng của nhà quản trị hành chính văn phòng

Hoạch định (Planning): Kết hợp những hình thức xử lý thông tin khác nhau: thông tin liên lạc, quản lý hồ sơ lưu trữ, thư từ, sao chép in ấn; tìm kiếm vị trí văn phòng thích hợp; trang bị môi trường làm việc với những thiết bị nội thất hiện đại, vận hành tốt và hiệu quả; tuyển chọn nhân viên thích hợp để đảm bảo công việc được tiến hành trôi chảy và nhanh chóng.

Tổ chức (organizing): Ứng dụng những nguyên tắc cơ bản của tổ chức văn phòng trong việc hoạch định những mối quan hệ công việc giữa các nhân viên, được trang bị những phương tiện tốt nhất để đạt được năng suất cao nhất.

Lãnh đạo (Leading): Dẫn dắt và giám sát hiệu quả các hoạt động văn phòng: tuân thủ và thực hiện những chính sách tuyển chọn nhân lực phù hợp nhằm duy trì một mức độ tinh thần mong muốn; huấn luyện, đào tạo, thăng cấp và trả công nhân lực văn phòng; cung cấp hệ thống thông tin liên lạc thông suốt giữa các công nhân viên chức.

Kiểm soát (Controlling): Phát triển, thiết lập và cải thiện hệ thống và quá trình của hành chính văn phòng, hoàn thành từng giai đoạn của công việc văn phòng; giám sát sự tìm kiếm, chuẩn bị cách thức sử dụng những hình thức văn phòng và các nguồn cung cấp khác; đo lường công việc hoàn thành và thiết lập tiêu chuẩn cho từng thành quả của nó; cắt giảm chi phí hoạt động văn phòng; chuẩn bị ngân sách, báo cáo, sổ sách văn phòng nhằm làm cơ sở để kiểm soát và cắt giảm chi phí.

1.1.3 Vai trò của nhà quản trị hành chính văn phòng

Là một vị trí chủ yếu trong việc tập hợp, xử lý, lưu trữ, thu hồi và phân phối thông tin, nhà quản trị hành chính văn phòng đóng vai trò quan trọng trong quá trình ra quyết định. Nhiệm vụ của nhà quản trị là ra quyết định với những thông tin chính xác, dễ truy cập và hiện hành ở mức chi phí thấp nhất.

Mặc dù mỗi nhà quản trị có trách nhiệm khác nhau, hầu hết đều thực hiện một số hoạt động phổ biến trong đó có 3 hoạt động được thực hiện nhiều nhất, đó là: tuyển dụng nhân sự và kiến tạo mối quan hệ; phân tích công việc; soạn thảo văn thư và báo cáo. Ngoài ra nhà quản trị văn phòng còn sử dụng phần lớn thời gian cho việc thông tin liên lạc, đào tạo thăng cấp nhân viên cũng như phân tích hệ thống công việc.

1.1.4 Các mối quan hệ giao tiếp của nhà quản trị hành chính

1.1.4.1 Mối quan hệ nội bộ (Intradepartmental Relationship)

Mối quan hệ này thuộc quan hệ trực tuyến, còn có thể xem là quan hệ thứ bậc trong một tổ chức. Nhà quản trị hành chính văn phòng có quyền hạn và trách nhiệm đối với các thành viên thuộc bộ phận của mình. Mối quan hệ này bao gồm việc hiểu biết mối tương quan nhân sự, cách thức và phương pháp kiểm tra nhân viên, hiểu biết đầy đủ về các tiêu chuẩn hành chính văn phòng, các thủ tục và công việc hành chính.

1.1.4.2 Mối quan hệ liên bộ phận (Interdepartermental Relationship)

Đây là mối quan hệ ngang: quan hệ giữa nhà quản trị hành chính với nhân viên hoặc cấp quản trị các bộ phận khác. Nhà quản trị hành chính cần căn cứ vào tài liệu quy định chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trong tổ chức, từ đó xác định mối liên hệ phối hợp giữa các đơn vị. Nhà quản trị hành chính có thể và nên cố vấn về các thủ tục và công việc hành chính văn phòng cũng như tất cả những chính sách ảnh hưởng hoặc chịu ảnh hưởng bởi hoạt động hành chính văn phòng cho tất cả các phòng ban và đơn vị trong cơ quan. Ngoài ra, cần có sự hợp tác chặt chẽ, cung cấp thông tin khi nhận được yêu cầu từ các đơn vị khác.

1.1.4.3 Mối quan hệ với khách hàng (Customers Relationship)

Mối quan hệ này được thực hiện thông qua thư từ, điện thoại, tiếp xúc hoặc các hoạt động tương tự. Đối với nhiều khách hàng thì các cuộc tiếp xúc chính thức với công ty đều là thông qua những hoạt động hành chính văn phòng. Vì thế nhà quản trị hành chính cần tổ chức tốt các hình thức tiếp xúc với khách hàng, đề ra những quy định cho các đơn vị và cá nhân thường xuyên phải giao tiếp với khách hàng như nhân viên lễ tân, nhân viên kinh

doanh, thư ký... tránh cầu thả trong mọi phương tiện giao tiếp với khách hàng kể cả bằng văn bản, thư từ, điện thoại.

1.1.4.4 Môi quan hệ nghề nghiệp với ngành chuyên môn (Professional Relationship)

Đây là môi quan hệ với các nhà quản trị hành chính đồng nghiệp trong các cuộc họp, các hiệp hội và các chương trình huấn luyện.

1.1.5 Hoạch định và kiểm tra công việc hành chính.

1.1.5.1 Hoạch định hành chính văn phòng

a. Tầm quan trọng của hoạch định

Hoạch định là một chức năng của quản trị bao gồm các hoạt động xác định ra các mục tiêu cho tương lai và các phương tiện thích hợp để hoàn thành các mục tiêu đó. Kết quả của hoạch định là một bản kế hoạch, nghĩa là một tài liệu được viết ra xác định rõ các chuỗi hoạt động mà công ty hay tổ chức sẽ thực hiện.

Trong lĩnh vực hành chính văn phòng, hoạch định bao gồm việc thu thập các thông tin, sử dụng chúng và triển khai cho các bước hành động. Cuối cùng, hoạch định là sự duy trì, bảo quản những thông tin cần thiết, cập nhật hoá, chính xác hoá chúng để tham khảo khi cần đến. Tầm quan trọng của hoạch định:

- Nếu công việc đã được suy tính kỹ lưỡng bằng một kế hoạch chu đáo thì con người, thời gian, nguồn lực được phối hợp một cách hữu hiệu, sẽ nắm vững các nhiệm vụ cơ bản của tổ chức để phối hợp với các cấp quản lý khác, công việc được tiến hành một cách nhanh chóng, dễ dàng và đúng tiến độ, tập trung vào các mục tiêu và chính sách của tổ chức.

- Việc lập kế hoạch còn giúp chúng ta tiết kiệm được thời gian. Mỗi cá nhân thực hiện công việc nếu nắm rõ nhiệm vụ, cách thức tiến hành công việc cũng như thời hạn hoàn thành sẽ không phải mất nhiều thời gian để suy nghĩ việc thực hiện cho từng công đoạn.

- Việc lập kế hoạch còn giúp người thực hiện công việc có tư duy hệ thống để tiên liệu các tình huống quản lý, có khả năng linh hoạt để đáp ứng các diễn biến, thay đổi theo yêu cầu của công việc, giảm các khả năng xảy ra các sự cố đột xuất và các tình huống ngoài ý muốn.

b. Phân loại kế hoạch

Nếu phân loại theo tính chất và thời gian thì kế hoạch bao gồm những loại sau:

- *Kế hoạch chiến lược*: là kế hoạch ở cấp độ toàn doanh nghiệp nhằm xác định những mục tiêu tổng thể cho doanh nghiệp và vị trí của doanh nghiệp đối với môi trường.

- *Kế hoạch tác nghiệp*: là những hoạch định mang tính chất ảnh hưởng thường xuyên đến hoạt động của công ty như chiến lược, các chính sách, quy trình, quy định, mục tiêu.

- Kế hoạch một lần như một loại kế hoạch dự án nhằm phục vụ hay hỗ trợ cho việc thực hiện yêu cầu, mục tiêu công việc cụ thể của văn phòng hay của các phòng ban khác trong công ty.

- Những công việc cụ thể của các kế hoạch trên lại được tích hợp vào kế hoạch làm việc từng tháng, từng tuần của văn phòng.

- Căn cứ vào đó mỗi nhân viên cần có danh sách các việc cần làm của riêng mình trong tuần và cho cả từng ngày.

c. Các công cụ hoạch định

- Bảng danh sách các việc phải làm hôm nay.

- Bảng danh sách công việc trong tuần.

- Lịch thời biểu hàng ngày.

1.1.5.2 Kiểm tra công việc hành chính.

a. Vai trò của kiểm tra.

Kiểm tra là một tiến trình đo lường và chấn chỉnh các hoạt động của tổ chức sao cho kết quả hoàn thành trong thực tế phù hợp với các tiêu chuẩn và mục tiêu kỳ vọng của tổ chức.

Kiểm tra có những ý nghĩa to lớn sau:

- Bảo đảm kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

- Bảo đảm các nguồn lực được sử dụng một cách hữu hiệu.

- Phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục để cải tiến hoàn thành công việc, tiết kiệm thời gian, công sức của mọi người.

- Phát hiện kịp thời những sai sót và bộ phận chịu trách nhiệm để chấn chỉnh.

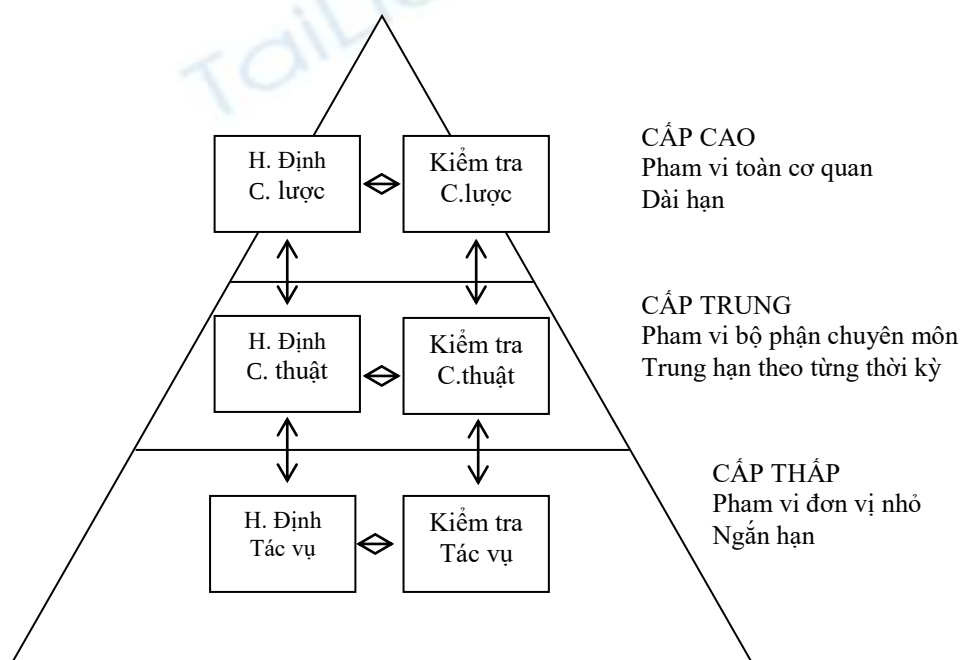
b. Mức độ kiểm tra.

Kiểm tra chiến lược: bao gồm việc giám sát các yếu tố môi trường có thể ảnh hưởng đến khả năng tồn tại của các kế hoạch chiến lược, đánh giá kết quả các hoạt động chiến lược

trong toàn cơ quan và bảo đảm rằng các kế hoạch chiến lược được thực hiện như đã ấn định. Kiểm tra ở mức độ này thuộc phạm vi của cấp quản trị cao cấp.

Kiểm tra chiến thuật: tập trung vào việc đánh giá việc thực hiện các cấp độ bộ phận chuyên môn, giám sát các kết quả theo định kỳ và tiến hành sửa chữa sai lầm khi cần thiết. Kiểm tra ở mức độ này chủ yếu do các nhà quản trị trung cấp đảm nhiệm liên quan đến các mục tiêu, các chương trình và ngân sách của bộ phận chuyên môn.

Kiểm tra tác vụ: bao gồm việc giám sát việc thực hiện các kế hoạch tác vụ, giám sát các kết quả hàng ngày, tiến hành các hoạt động sửa chữa theo yêu cầu. Kiểm soát ở mức độ này thuộc về trách nhiệm của các nhà quản trị cấp cơ sở, là người quan tâm đến các lịch trình thời biểu công tác, ngân sách, luật lệ qui định và năng suất đầu ra gắn liền với từng cá nhân.



Hình 1.1.5.2a Các mức độ kiểm tra

c. Các lĩnh vực kiểm tra

Kiểm tra hành chính (administrative control) là kiểm tra qua công văn giấy tờ. Nhà quản trị hành chính phải tạo mọi sự thuận lợi cho việc kiểm tra hành chính trong toàn cơ quan.

Kiểm tra tác nghiệp (operative control) là kiểm tra các nghiệp vụ chuyên môn như sắp xếp hồ sơ, lưu trữ, thông tin liên lạc và các hoạt động hành chính khác trong cơ quan xem có đúng tiêu chuẩn và thủ tục không.

Hai lĩnh vực kiểm tra nói trên sẽ được triển khai cụ thể bởi những phương thức như sau:

- *Kiểm tra dự phòng (pre check)*: là hệ thống tiên liệu trước sai sót xảy ra để tiến hành điều chỉnh ngay lập tức hoặc đề ra các biện pháp kiểm soát phòng ngừa. Kiểm tra dự phòng được thực hiện bằng cách giám sát các yếu tố đầu vào của quá trình để chắc chắn rằng những yếu tố đầu vào đáp ứng được yêu cầu của dự kiến, có khả năng làm cho quá trình đi đến kết quả mong đợi, nếu không sẽ có sự thay đổi và điều chỉnh kịp thời.

- *Kiểm tra trong khi thực hiện (check in)*: là quá trình kiểm tra trực tiếp công việc hoặc hành vi đang thực hiện. Kiểm tra trong khi theo dõi các hoạt động đang diễn ra để đảm bảo rằng các hoạt động đều hướng tới mục tiêu.

- *Kiểm tra sau khi thực hiện*: là kiểm tra sau khi quá trình đã hoàn thành. Kết quả của quá trình sẽ được đối chiếu với mục tiêu và tiêu chuẩn. Kiểm tra sau được thực hiện thông qua hệ thống báo cáo nội bộ và hệ thống hồ sơ của bộ phận.

d. Nguyên tắc kiểm tra

- Hệ thống kiểm tra cần được thiết kế theo kế hoạch. Thông qua hệ thống kiểm tra các nhà quản trị nắm được diễn biến của quá trình thực hiện kế hoạch.

- Kiểm tra phải mang tính đồng bộ. Trong quá trình kiểm tra cần quan tâm đến chất lượng hoạt động của toàn hệ thống. Cần quan tâm đến chất lượng của cả quá trình hoạt động chứ không phải kết quả cuối cùng.

- Phải công khai, chính xác và khách quan. Việc đánh giá con người và hoạt động phải dựa vào những thông tin phản hồi chính xác, đầy đủ, kịp thời và hệ thống tiêu chuẩn rõ ràng, thích hợp.

- Cần phù hợp với tổ chức và con người. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với đặc điểm của hệ thống. Phản ánh cơ cấu tổ chức, đảm bảo có người chịu trách nhiệm trước một hoạt động nào đó và chịu trách nhiệm điều chỉnh khi có sai lệch xảy ra. Phù hợp với trình độ vị trí công tác của cán bộ quản trị.

- Kiểm tra phải linh hoạt và có độ đa dạng hợp lý. Phải có một hệ thống kiểm tra cho phép tiến hành đo lường, đánh giá, điều chỉnh các hoạt động một cách có hiệu quả. Trong quá trình kiểm tra cần phối hợp nhiều hình thức và thủ thuật kiểm tra khác nhau đối với cùng một đối tượng kiểm tra.

- Cần có hiệu quả. Yêu cầu này đòi hỏi lợi ích của kiểm tra phải tương xứng với chi phí cho nó. Để giảm chi phí kiểm tra cần lựa chọn các lĩnh vực quan trọng, thiết yếu để tiến hành kiểm tra.

- Phải có trọng điểm. Cần tập trung kiểm tra vào các hoạt động thiết yếu và quan trọng.

- Phải có địa điểm kiểm tra. Yêu cầu cần có địa điểm cụ thể khi tiến hành hoạt động kiểm tra.

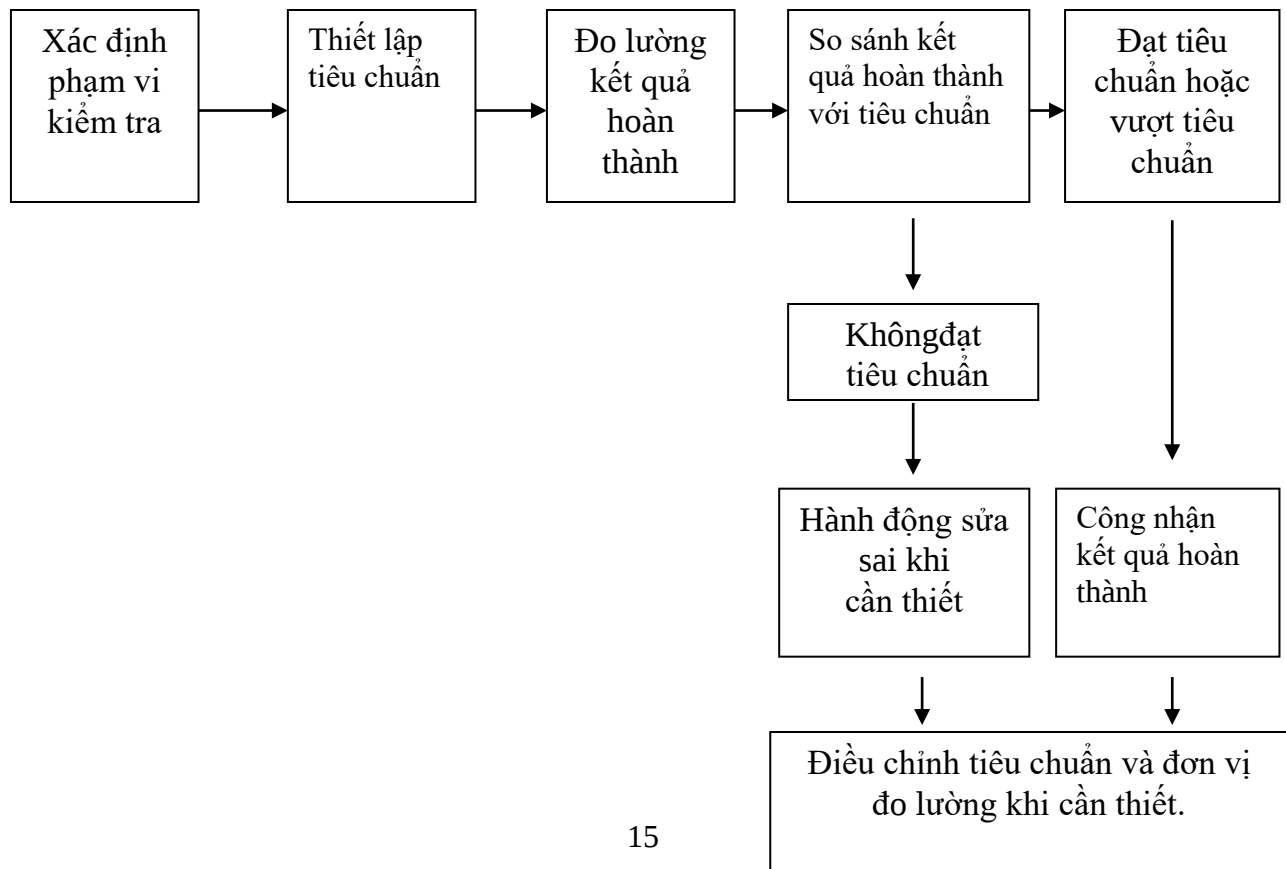
e. Tiến trình kiểm tra

Nói một cách tổng quát, tiến trình kiểm tra gồm có 6 bước:

- Xác định khu vực hay phạm vi kiểm tra.
- Thiết lập các tiêu chuẩn.
- Đo lường kết quả hoàn thành thực tế.
- So sánh kết quả hoàn thành với tiêu chuẩn
- Công nhận kết quả hoàn thành nếu kết quả đáp ứng hoặc vượt tiêu chuẩn.

Tiến hành hoạt động sửa sai khi cần thiết nếu kết quả không đạt tiêu chuẩn.

- Điều chỉnh các tiêu chuẩn và đơn vị đo lường khi cần thiết.



Hình 1.1.5.2b Các bước trong tiến trình kiểm tra

1.2. Quản lý công việc văn phòng

1.2.1 Khái niệm, chức năng và nhiệm vụ của văn phòng

1.2.1.1 Khái niệm văn phòng

Văn phòng được hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau tùy theo từng tình huống cụ thể, nhìn chung có những cách hiểu sau đây:

- Văn phòng là một đơn vị trong cơ quan, có nhiệm vụ thu thập, tổ chức, phân phối và truyền đạt thông tin, bảo quản, lưu trữ các loại hồ sơ tài liệu; trợ giúp và tham mưu cho lãnh đạo thực hiện các hoạt động quản lý điều hành cơ quan, đơn vị.

- Văn phòng là trụ sở, là nơi làm việc của cơ quan, đơn vị; là địa điểm giao dịch của cơ quan đơn vị đó. Ví dụ như: Văn phòng Bộ, Văn phòng Ủy ban nhân dân...

- Văn phòng là phòng làm việc cụ thể của lãnh đạo có vị trí cao như Văn phòng nghị sĩ, Văn phòng Kiến trúc sư, Văn phòng luật sư...

1.2.1.2 Chức năng của văn phòng

Văn phòng hoặc Phòng Hành chính là một trong số những phòng chức năng trực thuộc cơ quan. Tuy về quy mô có khác nhau nhưng nhìn chung văn phòng nào cũng có những chức năng chính sau đây:

- Chức năng tham mưu tổng hợp: Văn phòng tham mưu cho lãnh đạo cơ quan tổng hợp, điều phối hoạt động của cơ quan theo chương trình kế hoạch công tác, tổ chức thực hiện công tác hành chính, văn thư, lưu trữ, công tác quản trị và quản lý cán bộ nhân viên của cơ quan. Tham mưu là hoạt động trợ giúp nhằm đề xuất những sáng kiến, những quyết định đúng đắn kịp thời nhằm mang lại hiệu quả tối ưu trong quản lý và điều hành. Tổng hợp và tham mưu là 2 công việc nhưng cùng có chung một mục đích thống nhất là trợ giúp thủ trưởng cơ quan có cơ sở khoa học để lựa chọn quyết định quản lý tối ưu nhất phục vụ cho mục tiêu hoạt động của cơ quan.

- Chức năng hậu cần: Văn phòng là trung tâm cung cấp các dịch vụ hỗ trợ cho các phòng, ban chức năng trong cơ quan thực hiện các hoạt động hoặc các dự án chuyên biệt. Mặt khác, hoạt động của cơ quan nói chung và của các phòng ban nói riêng không thể thiếu

các điều kiện vật chất như nhà cửa, phương tiện, thiết bị, công cụ, tài chính... Các yêu cầu này phải được phân phối, bổ sung và cung cấp kịp thời để đảm bảo hoạt động hiệu quả. Nội dung công việc này thuộc chức năng hậu cần của văn phòng.

Bên cạnh đó, văn phòng còn là bộ phận phục vụ trực tiếp các hoạt động hàng ngày như tổ chức các cuộc làm việc của lãnh đạo, các hội nghị, các chuyến đi công tác... Như vậy văn phòng là trung tâm cung cấp các dịch vụ hỗ trợ các phòng ban chức năng khác trong cơ quan hoàn thành nhiệm vụ của mình.

1.2.1.3 Nhiệm vụ của văn phòng

a. Phục vụ sự chỉ đạo và sự điều hành công việc của lãnh đạo cơ quan, tổ chức

- Theo dõi, đôn đốc tổng hợp kết quả thực hiện chương trình, kế hoạch làm việc của cơ quan tổ chức.

- Thông báo ý kiến kết luận, chỉ đạo của lãnh đạo đến các cơ quan, đơn vị có liên quan.

- Tổng hợp báo cáo tình hình hoạt động của cơ quan, tình hình hoạt động trong tuần, báo cáo hoạt động trong tháng; báo cáo sơ kết quý, 6 tháng, 9 tháng và báo cáo tổng kết năm theo qui định.

- Xin ý kiến của lãnh đạo cơ quan, phối hợp với các phòng ban cơ quan để giải quyết những công việc mới hoặc đột xuất.

b. Tổ chức thực hiện công tác hành chính, quản trị cơ quan, tổ chức.

- Thực hiện thủ tục pháp lý liên quan đến việc thành lập và hoạt động của cơ quan.

- Xây dựng các quy chế, quy trình về quản lý hồ sơ, quản lý và kiểm soát tài liệu, quản lý con dấu, soạn thảo văn bản, quản lý văn bản đi và đến, quản lý biểu mẫu và sổ sách...

- Xây dựng quy định, chương trình, nội dung tổ chức các sự kiện cho cơ quan như sơ kết tổng kết công tác; lễ kỷ niệm ngày thành lập, các buổi tọa đàm, họp mặt nhân ngày lễ lớn trong năm, hội nghị khách hàng...

- Tổ chức sự kiện cải cách hành chính theo quy định của nhà nước, giám sát hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000 hoặc chuyển đổi sang ISO 9001-2008 tại cơ quan.

- Tổ chức thực hiện công tác quản lý hành chính, quản trị, văn thư lưu trữ cơ quan; hướng dẫn quản lý thực hiện công tác văn thư, lưu trữ của các phòng ban, đơn vị trực thuộc cơ quan.

- Tổ chức tập huấn nghiệp vụ văn thư, lưu trữ cho các phòng ban, đơn vị trực thuộc cơ quan.

- Xây dựng quy định quy trình đón tiếp khách và các hoạt động giao tiếp lễ tân cơ quan, việc hiếu, việc hỷ.

- Xây dựng lịch công tác, lịch giao ban, hội họp, sinh hoạt định kỳ và bất thường; tổ chức thực hiện việc khánh tiết phục vụ các ngày lễ, hội nghị, hội thảo, các cuộc họp của cơ quan.

- Tổ chức các chuyến đi công tác, thu xếp vé máy bay, visa, chỗ ăn nghỉ, khách sạn cho cán bộ cơ quan đi công tác xa.

- Tổ chức thực hiện công tác quản trị, bảo đảm phương tiện, điều kiện làm việc, đi công tác phục vụ cho các hoạt động. Điều hành của cán bộ cơ quan theo đúng quy định của pháp luật; bảo đảm công tác vệ sinh môi trường tại cơ quan; thực hiện công tác phòng chống cháy nổ, tham gia bảo vệ môi sinh, môi trường.

- Quản lý, sử dụng xe ô tô phục vụ theo nhiệm vụ của cơ quan theo đúng quy định, đảm bảo an toàn, tiết kiệm.

- Phối hợp với công đoàn cơ quan chăm lo đời sống của cán bộ, nhân viên theo quy định của pháp luật; thực hiện công tác khám chữa bệnh ban đầu và khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ, nhân viên toàn cơ quan.

- Xây dựng lực lượng thực thi bảo vệ an ninh chính trị nội bộ, bảo vệ an ninh trụ sở cơ quan và các đơn vị trực thuộc, tham gia công tác an ninh quốc phòng.

- Quản lý nguồn cung ứng và sử dụng dịch vụ bên ngoài.

c. Tham mưu, tổ chức thực hiện công tác xây dựng cơ cấu tổ chức cơ quan và bố trí nhân sự.

- Tham mưu cho thủ trưởng cơ quan tổ chức thực hiện công tác tổ chức cán bộ của cơ quan theo qui định.

- Xây dựng bộ máy tổ chức cơ quan và bố trí nhân sự cho các phòng ban chức năng và đơn vị trực thuộc đáp ứng yêu cầu hoạt động và phát triển của cơ quan.

- Xây dựng quy chế làm việc cho Ban lãnh đạo, các phòng ban chức năng và đơn vị trực thuộc.

- Xây dựng quy hoạch cán bộ để phát triển nguồn nhân lực, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, bồi dưỡng trình độ và cấp bậc kỹ thuật nhằm phục vụ cho việc đề bạt, bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo.

- Quản lý hồ sơ cán bộ, nhân viên toàn cơ quan; giải quyết thủ tục chính sách liên quan đến vấn đề nhân sự, lao động, tiền lương

d. Tổ chức thực hiện công tác tài chính, kế toán của cơ quan.

- Quản lý các nguồn kinh phí của cơ quan theo qui định của pháp luật, thực hiện công tác tài chính kế toán theo qui định của pháp luật (nếu cơ quan chưa có bộ phận chuyên trách).

- Quản lý vật tư, tài sản của cơ quan theo qui định; tổ chức thực hiện thanh lý tài sản, mua tài sản mới.

- Xây dựng tổng quỹ tiền lương và xét duyệt phân bổ tiền lương, kinh phí hành chính cơ quan cho các đơn vị trực thuộc.

- Xây dựng các định mức lao động, đơn giá tiền lương để trình lãnh đạo cơ quan phê chuẩn.

- Xây dựng các qui chế, quy trình về mua sắm, quản lý và sử dụng có hiệu quả các tài sản của cơ quan gồm nhà cửa, xe cộ, trang thiết bị, máy móc, vật tư và công cụ lao động.

e. Tổ chức thực hiện công tác thông tin.

- Nếu được ủy nhiệm của lãnh đạo có thể đại diện cho cơ quan cung cấp thông tin cho các cơ quan truyền thông đại chúng (báo chí, phát thanh, truyền hình...), các cơ quan hành chính, các tổ chức cá nhân theo quy định của pháp luật, giúp lãnh đạo của cơ quan trong công tác đối nội và đối ngoại.

- Tham mưu đề xuất xây dựng mạng nội bộ của cơ quan; triển khai thực hiện các biện pháp bảo mật thông tin; tổ chức hoạt động ứng dụng trên mạng theo qui định.

1.2.2. Tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

1.2.2.1 Mục tiêu của việc tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

Nhà quản trị hành chính quan tâm đến một cơ cấu tổ chức hành chính được hoạch định kỹ lưỡng nhằm đạt được các mục tiêu sau đây:

- Cung cấp các dịch vụ hành chính cho các bộ phận khác của xí nghiệp một cách hiệu quả và ít tốn kém nhất.

- Tổ chức lực lượng hành chính sao cho mỗi thành viên hiểu rõ và hiểu đúng bổn phận của họ.

- Hiểu chính xác vị trí của mình trong doanh nghiệp và hiểu những mối quan hệ của mình đối với các cấp quản trị cũng như đối với các chức năng khác trong xí nghiệp.

- Truyền đạt cho các cấp quản trị thuộc các bộ phận khác hiểu rằng một bộ phận hành chính văn phòng được tổ chức một cách khoa học có thể phục vụ công ty như thế nào.

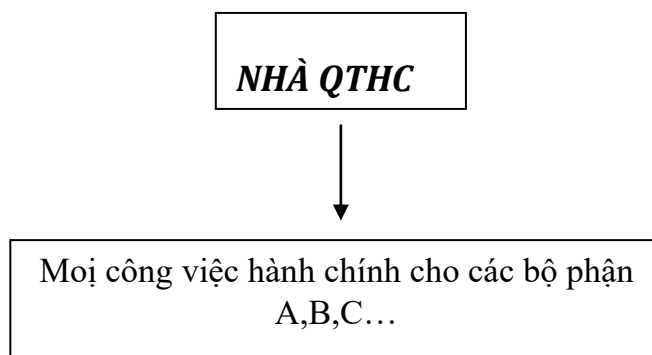
- Giúp đỡ với tính cách cố vấn về những quyết định thực tiễn ảnh hưởng đến công việc HCVP ở bất cứ nơi nào và ở khắp mọi nơi trong cơ quan.

- Mục đích chính của chức năng tổ chức là phối hợp các yếu tố liên hệ (con người, phương pháp, dụng cụ, máy móc...) nhằm thực hiện một công việc nào đó có hiệu quả nhất.

1.2.2.2 Hình thức tổ chức bộ máy hành chính văn phòng

a. Tập trung vào một địa bàn:

Nghĩa là mọi hoạt động hồ sơ văn thư đều phải tập trung tại một địa điểm duy nhất dưới quyền quản trị của nhà quản trị hành chính.



Hình 1.2.2.2a Tập trung theo địa bàn

- **Ưu điểm:** dễ huy động nhân sự, dễ kiểm tra, dễ đào tạo huấn luyện, dễ sử dụng trang thiết bị, dễ nghiên cứu cải tiến thủ tục.

- **Nhược điểm:** khó chuyên môn hoá, công việc thiếu chính xác, thiếu quan tâm đến tầm quan trọng của từng loại công việc và trì trệ do chuyển giao công việc. Vì vậy chỉ nên áp dụng hình thức này với các doanh nghiệp nhỏ hoặc cá thể.

b. Tập trung theo chức năng