



PHƯƠNG ÁN TÁI CẤU TRÚC HỆ THỐNG QUẢN LÝ



Biên soạn và trình bày bởi: HOÀNG ĐĂNG TIẾN – GIÁM ĐỐC NHÂN SỰ CÔNG TY BIBICA

NỘI DUNG CHÍNH

- 1. Chiến lược phát triển - Tầm nhìn - Sứ mệnh CÔNG TY CỔ PHẦN BIBICA.**
- 2. Hệ thống chuỗi giá trị CÔNG TY CỔ PHẦN BIBICA.**
- 3. Hệ thống quản lý hiện tại của Bibica, các tồn tại.**
- 4. Mô hình tái cấu trúc Hệ thống quản lý.**
- 5. Xây dựng chức năng - nhiệm vụ - qui trình làm việc theo mô hình mới.**
- 6. Xây dựng hệ thống KPIs cho từng bộ phận trong mô hình mới.**
- 7. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc và đánh giá năng lực nhân viên.**
- 8. Thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ.**

Phần I

Chiến lược phát triển - Tầm nhìn - Sứ mạng

Tầm nhìn



Tầm nhìn = Hệ tư tưởng cốt lõi + Tương lai rõ nét

Hệ tư tưởng cốt lõi = Giá trị cốt lõi + Mục đích cốt lõi

Tương lai hình dung được = Mục tiêu táo bạo trong 10 – 30 năm + Biện pháp thực hiện

Sứ mệnh



Chiến lược kinh doanh



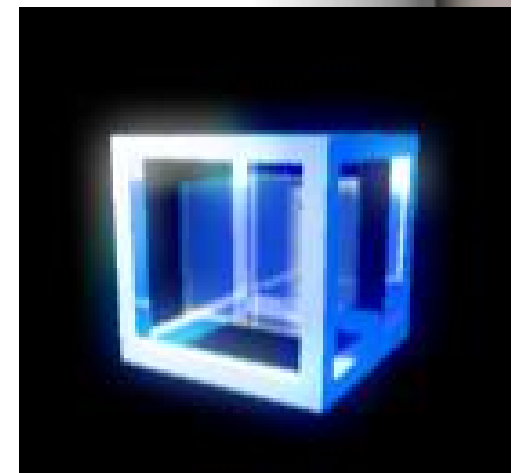
Hai chiến lược kinh doanh cơ bản:

- **Chiến lược khác biệt hóa**
- **Chiến lược chi phí thấp**

Ngoài ra, các chiến lược chức năng cũng là cơ sở cho việc xác định qui mô, hình thức của bộ máy chức năng

Phần II

Phân tích hệ thống quản lý của Công Ty theo quan điểm chuỗi giá trị và duy hệ thống





Hệ thống chuỗi giá trị của Bibica

CHỨC NĂNG LOGISTIC VÒNG TRONG

Các hoạt động liên quan đến:

- Nhận hàng cho nhà cung ứng. Qui mô hơn 3000 mặt hàng thường xuyên, 100 nhà cung ứng.
- Nhập kho.
- Phân phối đầu vào cho sản xuất. Qui mô 9 dây chuyền sản xuất tại Biên hòa, NM tại HN và sắp tới là NM ở Bình dương
- Kiểm soát tồn kho. Tồn kho hơn 6000 mặt hàng, gồm 4 kho tại BH, 1 kho tại NM Hà nội và tương lai 1 kho tại Bình dương.
- Trả hàng cho nhà cung ứng.
- ...

CHỨC NĂNG SẢN XUẤT

Các hoạt động liên quan đến:

- **Sản xuất sản phẩm ra thành phẩm cuối cùng. Với qui mô 9 chuyên sản xuất tại BH, NM tại Hà nội và Bình dương. Sản lượng sản xuất gần 20.000 tấn/năm.**
- **Sửa chữa, bảo trì bảo dưỡng thiết bị. Các thiết bị có đầy đủ hệ thống động lực, tự động, interlock, cơ khí chính xác...**
- ...

CHỨC NĂNG LOGISTIC VÒNG NGOÀI

Các hoạt động liên quan đến:

- Xử lý đơn hàng. Năng lực xử lý doanh số trung bình 35 tỷ tháng.
- Quản lý tồn kho thành phẩm. Tồn kho thành phẩm đảm bảo 15 ngày bán hàng, với trung bình 500 mặt hàng.
- Giao hàng: tất cả các tỉnh thành từ Quảng trị trở vào và kho trung tâm miền Bắc tại NM Hà nội.
- Xếp dỡ.
- Kiểm soát tồn kho nhà phân phối. Với hệ thống gần 80 nhà phân phối và đại lý, cùng hệ thống siêu thị trên toàn quốc
- ...

CHỨC NĂNG MARKETING

Các hoạt động liên quan đến chiến lược 4P

- **Quản trị thương hiệu Bibica.**
- **Có gần 10 nhãn hàng hoặc nhóm nhãn hàng cần theo dõi và có hoạt động marketing.**
- **Quản lý hoạt động thiết kế bao bì.**
- **Quản lý và triển khai hoạt động support marketing (thường rất ít khi thuê Agency).**
- **...**

CHỨC NĂNG BÁN HÀNG

Các hoạt động liên quan đến:

- Hoạt động phân phối theo đặc thù của FMCG.
- Quản lý đội ngũ bán hàng. Đội ngũ gần 80 GSBH, và hơn 280 NVBH trên cả nước cho 2 kênh bánh kẹo vào dinh dưỡng.
- Quản lý chính sách nhà phân phối.
- Chào bán hàng. Hệ thống outlet hơn 30.000 điểm bán trên toàn quốc.
- Phát triển các kênh phân phối. Gần như đầy đủ các kênh phân phối: kênh cung đường, siêu thị, tổ chức.
- Hoạt động xuất khẩu sản phẩm.
- ...

CHỨC NĂNG MUA HÀNG

Là chức năng phục vụ chuỗi giá trị của Công ty:

- Quản trị chiến lược cung ứng để giảm tối đa chi phí đầu vào.
- Hoạt động có qui mô giá trị gần 180 tỷ/năm.
- Kỹ năng về qui trình làm việc với khách hàng, khả năng tìm kiếm nguồn cung ứng. Phạm vi trên toàn quốc và cả nước ngoài.
- Kỹ năng thương lượng và đàm phán.
- Tiêu chuẩn chất lượng.
- ...

à chi phí của các hoạt động mua hàng thường là một phần nhỏ không ảnh hưởng lớn đến tổng chi phí của Công ty, nhưng có tác động lớn đến toàn bộ chi phí, cũng như chất lượng và sự khác biệt của doanh nghiệp

CHỨC NĂNG KỸ THUẬT VÀ CÔNG NGHỆ

Là chức năng phục vụ chuỗi giá trị của Công ty, bao gồm:

- Hoạt động nghiên cứu phát triển.
- Hoạt động cải tiến chất lượng sản phẩm.
- Hoạt động cải tiến qui trình kỹ thuật, trang thiết bị
- ...

CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Là chức năng phục vụ chuỗi giá trị của Công ty, bao gồm:

- Hoạt động tuyển chọn.
- Hoạt động huấn luyện và đào tạo phát triển.
- Hoạt động trả lương, thưởng.
- ...

Qui mô hoạt động: quản lý hơn 1300 nhân viên trên cả 3 nhà máy và đội ngũ bán hàng trên toàn quốc.

Các chi phí tích lũy của quản trị nguồn nhân lực thường ít được hiểu trọn vẹn. Quản trị nguồn nhân lực tác động rất lớn đến lợi thế cạnh tranh của Công ty.

CƠ SỞ HẠ TẦNG PHẦN MỀM

Là chức năng phục vụ chuỗi giá trị của Công ty, bao gồm:

- Quản trị chiến lược.
- Kế hoạch.
- Quản trị tài chính kế toán.
- Quản trị IT
- Quản trị chất lượng.
- Hệ thống các tài liệu pháp lý: điều lệ, qui chế..
- ...

**Tiêu chuẩn sản phẩm cần có để
thỏa mãn nhu cầu khách hàng**

HT CUNG ỨNG

HT SẢN XUẤT

HT PHÂN PHỐI

CÁC HỆ THỐNG HỖ TRỢ

Hệ thống tổ chức

Hệ thống cơ sở hạ tầng kỹ thuật

Hệ thống các mục tiêu - Hệ thống KPI

Hệ thống tài chính kế toán

Hệ thống công nghệ thông tin

Hệ thống kiểm soát

Các hệ thống hoạt động

Hệ thống phân phối

Qui mô hệ thống phân phối phụ thuộc:

- **Độ dài kênh**
- **Độ rộng kênh**
- **Đặc điểm sản phẩm**
- **Lựa chọn phương thức bán hàng**
- ...

Bao gồm 2 hoạt động:

- **Hoạt động bán hàng**
- **Hoạt động marketing**

Hệ thống sản xuất

- Phương thức tồn kho: tồn kho sẵn hay sản xuất theo đơn đặt hàng.
- Phương thức tập trung: tập trung theo quá trình hay tập trung theo sản phẩm.
- Theo hình thức sản xuất: liên tục, theo lô, theo dự án hay tự động hóa cao.

Hệ thống cung ứng

Là một chuỗi các hệ thống (supply chain):

- **Hệ thống logistic**
 - Hệ thống dự báo nhu cầu và lập kế hoạch
 - Hệ thống xử lý đơn hàng
 - Hệ thống vận chuyển: nguyên vật liệu hoặc thành phẩm
 - Hệ thống kho tàng và tồn kho
- **Hệ thống hoạch định nhu cầu vật tư (MRP):**
 - Hệ thống điều độ sản xuất
 - Hệ thống cân đối nhu cầu vật tư
 - Hệ thống hoạch định tiến độ hàng về
- **Hệ thống mua hàng**
 - Hệ thống mua hàng trong nước
 - Hệ thống mua hàng nhập khẩu

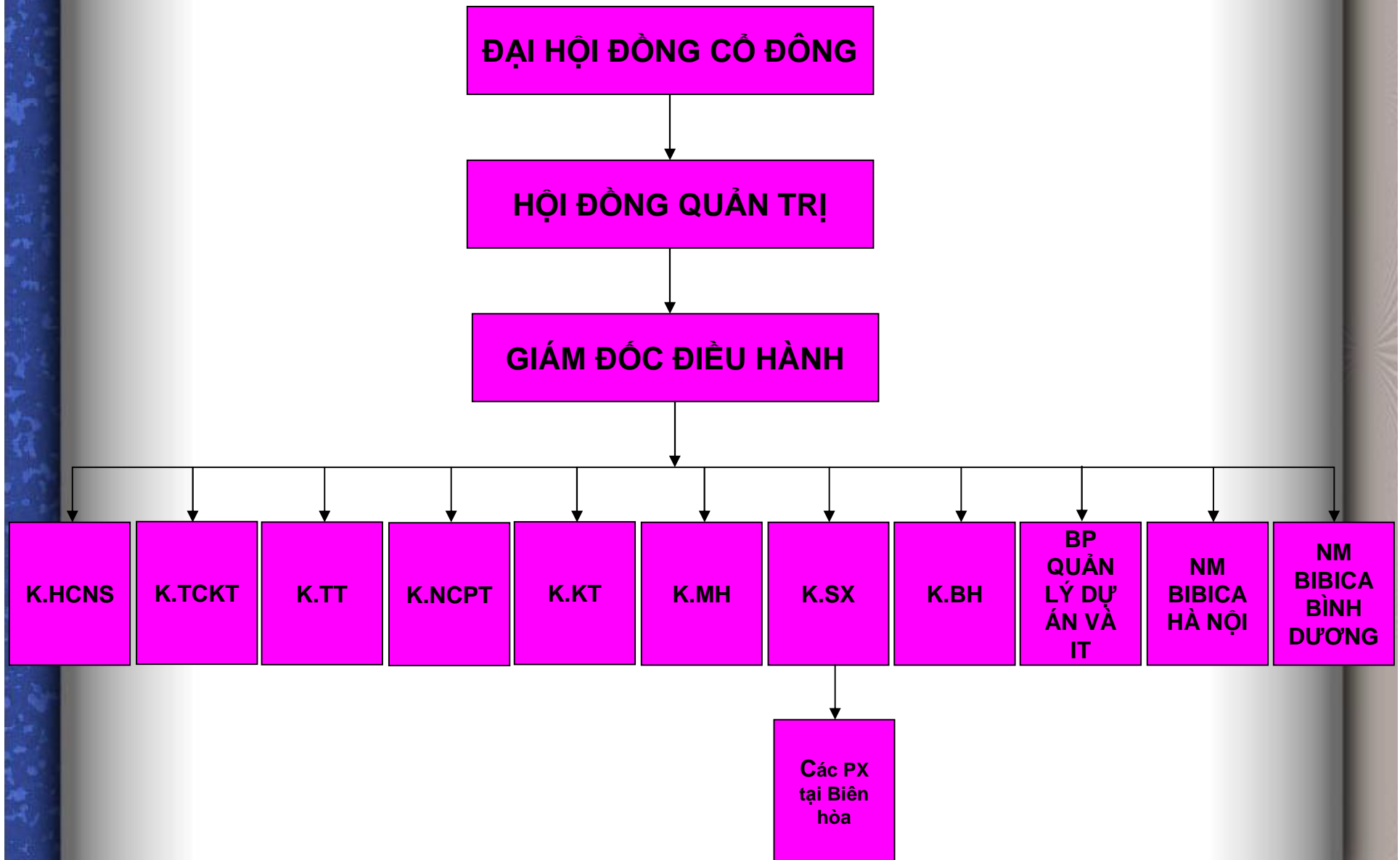
Hệ thống hỗ trợ

- **Hệ thống tổ chức:**
 - Hệ thống bộ máy các bộ phận chức năng
 - Hệ thống lãnh đạo, điều hành: HĐQT, Ban giám đốc
 - Hệ thống pháp chế: điều lệ, chính sách, qui chế, hành chính.
- **Hệ thống cơ sở hạ tầng kỹ thuật**
 - Hệ thống nhà xưởng, kho tàng
 - Hệ thống trang thiết bị, máy móc
 - Hệ thống vận chuyển
 - Hệ thống mạng máy tính
 - ...
- **Hệ thống các mục tiêu - Hệ thống KPI**
 - Hệ thống kế hoạch
 - Hệ thống chiến lược
 - Hệ thống ngân sách
- **Hệ thống tài chính kế toán**
 - Hệ thống tài khoản và sổ sách kế toán
 - Hệ thống luân chuyển và lưu trữ chứng từ
 - Hệ thống báo cáo tài chính & thống kê
- **Hệ thống công nghệ thông tin**
 - Hệ thống thu thập thông tin
 - Hệ thống cơ sở dữ liệu
 - Hệ thống phần mềm quản lý
 - Hệ thống báo cáo
 - Hệ thống tài liệu nghiệp vụ
- **Hệ thống kiểm soát**
 - Hệ thống quản lý chất lượng
 - Hệ thống kiểm soát nội bộ

Phần III

Hệ thống quản lý hiện tại của Công ty – Các tồn tại

Mô hình hiện tại



Ma trận trách nhiệm hiện tại

| Hệ thống | Đơn vị đang quản lý | Nhận xét |
|---|----------------------|---|
| Hệ thống phân phối | | |
| <i>Trong nước</i> | K.BH | |
| <i>Xuất khẩu</i> | K.BH – BpXK | |
| Hệ thống sản xuất | | |
| <i>Kiểm soát chất lượng</i> | K.SX - Bp QA, các PX | |
| <i>Bảo trì máy móc thiết bị</i> | K.KT | |
| <i>Khen thưởng, phạt, Xử lý tình huống, động viên</i> | Các Px | |
| <i>Xây dựng qui trình công việc (HDCV)</i> | Các Px | Tài liệu theo hệ thống ISO |
| <i>Tiêu chuẩn hóa các tiêu chuẩn công việc</i> | (không có) | Có một số nhưng không hệ thống và rõ ràng, và thực tế cũng không là cơ sở cho việc đánh giá |
| <i>Tiêu chuẩn hóa sản phẩm</i> | K.SX - BpQA | Qui cách bao gói không do BpQA chịu trách nhiệm |
| <i>Bố trí công việc</i> | Các Px | |
| <i>Hoạch định tổ chức sản xuất</i> | Bp Điều độ | |

Ma trận trách nhiệm hiện tại (tt)

| Hệ thống | Đơn vị đang quản lý | Nhận xét |
|---|---------------------|--|
| Hệ thống logistic | | |
| <i>Hệ thống dự báo nhu cầu và lập kế hoạch</i> | K.SX - Bp Điều độ | |
| <i>Hệ thống xử lý đơn hàng</i> | K.BH | K.BH nhận đơn hàng của khách hàng nhưng BpĐĐ lên kế hoạch |
| <i>Hệ thống vận chuyển</i> | K.BH | K.BH sử dụng phương tiện vận chuyển, nhưng quản lý phương tiện do K.HCNS |
| <i>Hệ thống quản lý kho, tồn kho</i> | K.MH, K.BH | |
| <i>Hệ thống hoạch định nhu cầu vật tư (MRP)</i> | | |
| <i>Hệ thống điều độ sản xuất</i> | K.SX – Bp Điều độ | |
| <i>Hệ thống cân đối nhu cầu vật tư</i> | K.SX – Bp Điều độ | |
| <i>Hệ thống hoạch định tiến độ hàng về</i> | K.MH | |
| Hệ thống mua hàng | | |
| <i>Mua hàng trong nước</i> | K.MH | |
| <i>Mua hàng nhập khẩu</i> | K.MH | |

Ma trận trách nhiệm hiện tại (tt)

| Hệ thống | Đơn vị đang quản lý | Nhận xét |
|---|---------------------|---|
| Hệ thống tổ chức | | |
| <i>Hệ thống bộ máy các bộ phận chức năng</i> | K.HCNS, các đơn vị | Thực chất hiện nay hệ thống này được ngầm hiểu là trách nhiệm của K.HCNS |
| <i>Hệ thống lãnh đạo, điều hành</i> | Hội đồng quản trị | |
| <i>Hệ thống pháp chế</i> | K.HCNS | Tính hệ thống chưa cao và chưa đầy đủ. Thực chất hiện nay hệ thống này được ngầm hiểu là trách nhiệm của K.HCNS |
| Hệ thống hạ tầng kỹ thuật | | |
| <i>Hệ thống nhà xưởng, kho tàng, máy móc thiết bị</i> | Các đơn vị quản lý | |
| <i>Hệ thống phương tiện vận chuyển</i> | K.HCNS | |
| Hệ thống các mục tiêu - Hệ thống KPI | | |
| <i>Hệ thống kế hoạch</i> | <i>Ban Giám đốc</i> | |
| <i>Hệ thống chiến lược</i> | (chưa có) | |
| <i>Hệ thống ngân sách</i> | Ban Giám đốc | |

Ma trận trách nhiệm hiện tại (tt)

| Hệ thống | Đơn vị đang quản lý | Nhận xét |
|------------------------------------|--------------------------------|---|
| Hệ thống tài chính kế toán | K.TCKT | Chưa có chức năng tài chính |
| Hệ thống công nghệ thông tin | | |
| <i>Hệ thống thu thập thông tin</i> | (chưa có) | |
| <i>Hệ thống cơ sở dữ liệu</i> | (chưa có sự quản lý tập trung) | |
| <i>Hệ thống phần mềm quản lý</i> | BpIT | |
| <i>Hệ thống báo cáo</i> | (chưa có sự quản lý tập trung) | |
| <i>Hệ thống tài liệu nghiệp vụ</i> | (chưa có sự quản lý tập trung) | BpQA hiện đang quản lý hệ thống tài liệu chất lượng |
| Hệ thống kiểm soát | | |
| <i>Hệ thống quản lý chất lượng</i> | K.SX - BpQA | |
| <i>Hệ thống kiểm soát nội bộ</i> | (chưa có) | |

Phần IV

Mô hình tái cấu trúc hệ thống quản lý

Một số nguyên tắc chung

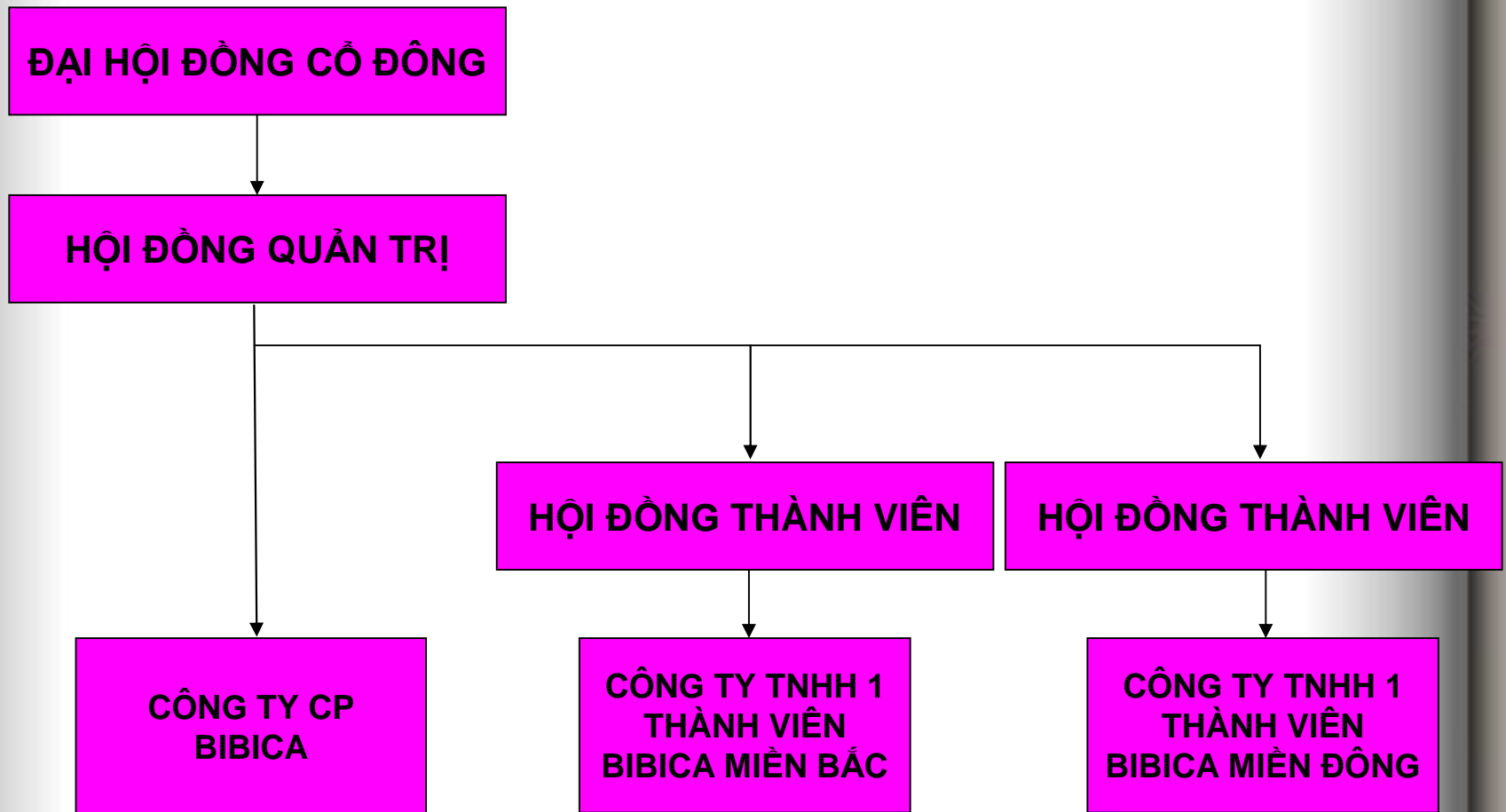
- Nguyên tắc một hệ thống do 1 đơn vị quản lý.
- Bổ sung các chức năng còn thiếu cho các đơn vị quản lý, hạn chế phát sinh thêm đơn vị mới.
- Tổ chức lại, tập trung nâng cao chất lượng việc quản lý Hệ thống chuỗi cung ứng.
- Phù hợp định hướng mô hình tổng công ty và phát triển thêm các công ty thành viên sau này.
- Xây dựng theo yêu cầu công việc và sự hợp lý về trách nhiệm quyền hạn, không theo con người.
- Làm rõ trách nhiệm giữa quản trị (Hội đồng quản trị) và điều hành (Ban điều hành).
- Xây dựng cụ thể cơ chế phối hợp cho từng hoạt động

Mô hình 1

- Vẫn thực hiện theo nội dung Biên bản của Hội đồng quản trị.
- Quan hệ giữa Công ty CP Bibica (mẹ) và các công ty con chỉ liên quan đến vấn đề chủ sở hữu, không liên quan đến vấn đề trách nhiệm điều hành. Các quan hệ giao dịch nếu có là quan hệ giữa 2 công ty độc lập.
- Tổng Giám Đốc Cty CP Bibica không chịu trách nhiệm và cũng không có ảnh hưởng điều hành đối với các công ty con. Hội đồng thành viên, đứng đầu là CT Hội đồng thành viên sẽ chịu trách nhiệm về hoạt động các công ty con.

Mô hình 1

BỘ MÁY TỔ CHỨC



Mô hình 1

VAI TRÒ CỦA CÁC CÔNG TY

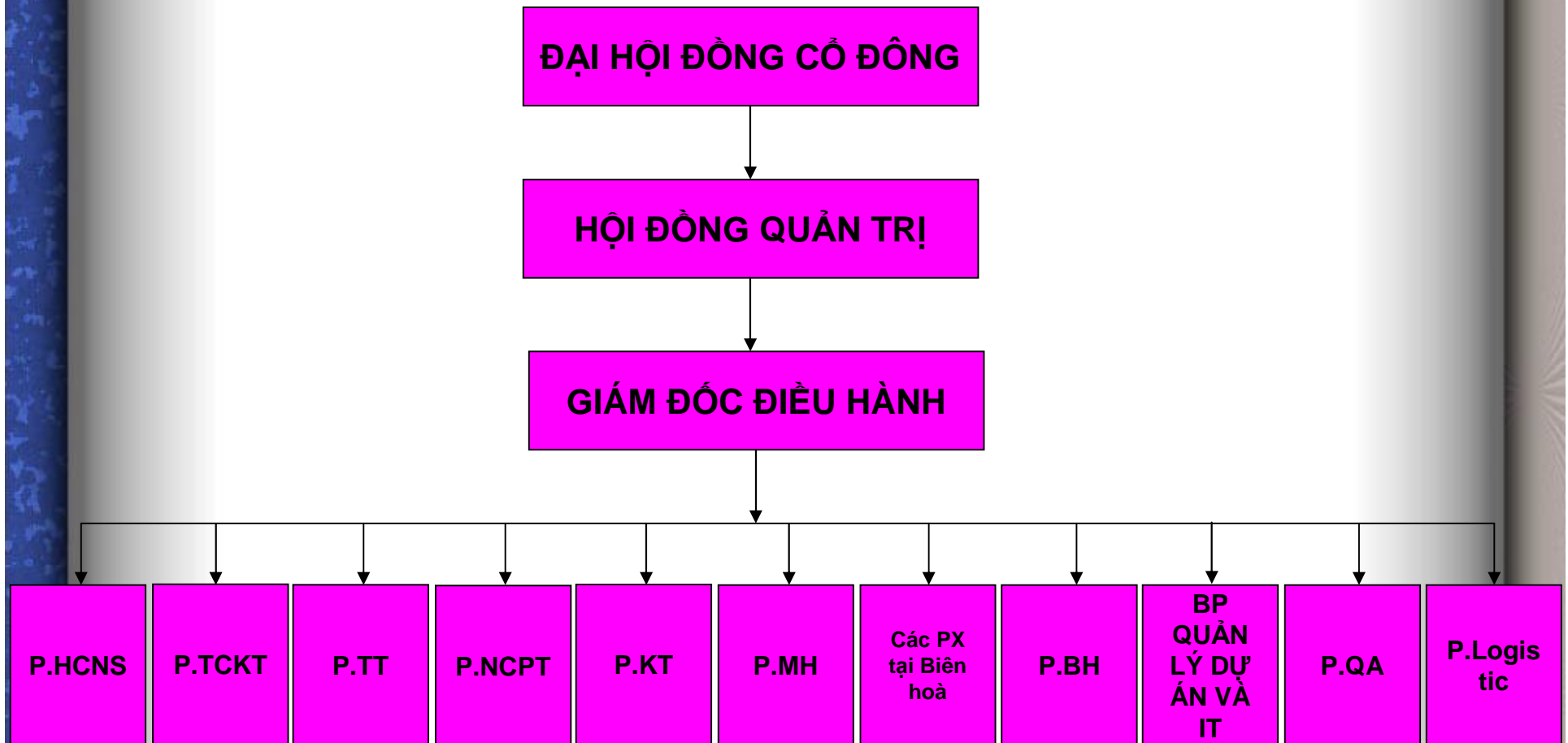
- **Vai trò của Hội đồng quản trị**
 - Đại diện cổ đông kiểm soát hoạt động của Công ty CP Bibica
 - Quản lý hệ thống chiến lược kinh doanh, chiến lược lãnh đạo và điều hành và các chiến lược chức năng như: chiến lược marketing, chiến lược quản trị nguồn nhân lực, chiến lược đầu tư phát triển, chiến lược chuỗi cung ứng...
 - Quản lý hệ thống kiểm soát nội bộ.
 - Chịu trách nhiệm xây dựng và duy trì sự đồng nhất về văn hóa và các hệ tư tưởng cốt lõi giữa các công ty.
- **Vai trò của Hội đồng thành viên**
 - Thay mặt Hội đồng quản trị kiểm soát hoạt động của các công ty TNHH 1 thành viên.
- **Công ty CP Bibica**
 - Quản lý toàn bộ hệ thống sản xuất tại nhà máy Biên hòa.
 - Quản lý hoạt động bán hàng thị trường từ Quảng trị trở vào.
 - Quản lý hoạt động marketing cho toàn bộ máy: logo, các brand name..., các chiến lược thương hiệu.
 - Quản lý toàn bộ hệ thống R&D. Cung cấp cho các công ty thành viên theo hình thức cung cấp dịch vụ giữa 2 công ty độc lập.
 - Các hệ thống khác vẫn có nhưng ở qui mô thu hẹp lại.

Mô hình 1

VAI TRÒ CỦA CÁC CÔNG TY

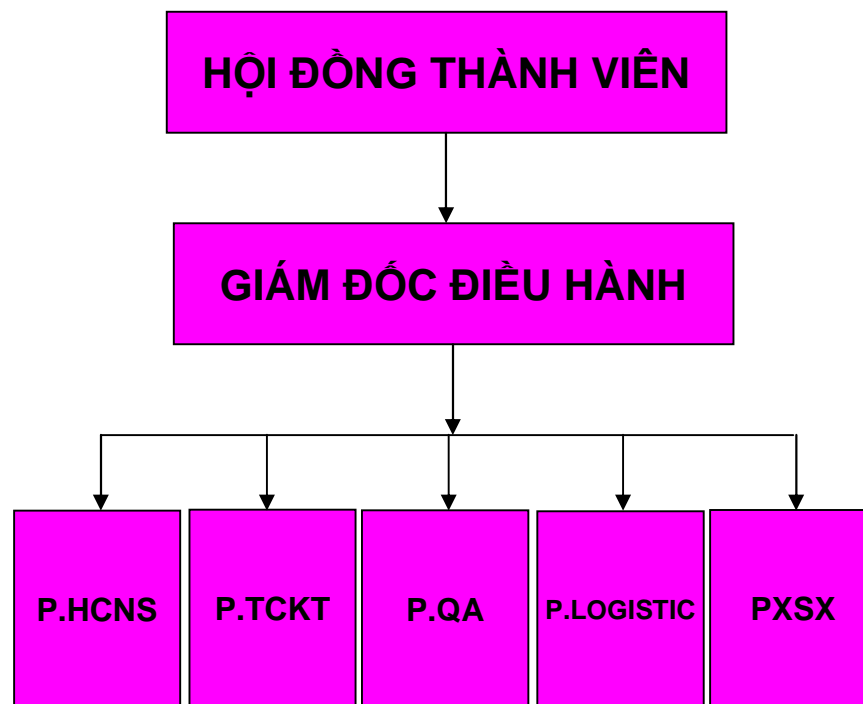
- **Công ty TNHH 1 Thành viên Bibica Miền Đông**
 - Quản lý toàn bộ hệ thống sản xuất tại Bình dương.
 - Sản phẩm sản xuất ra sẽ được Công ty CP Bibica và Cty TNHH 1 thành viên Bibica miền Bắc bao tiêu toàn bộ.
 - Sử dụng hệ thống R&D của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng hệ thống IT của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng hệ thống phần mềm quản lý của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng một phần hệ thống mua hàng của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Các hệ thống khác vẫn có nhưng ở qui mô hẹp hơn.
- **Công ty TNHH 1 Thành viên Bibica Miền Bắc**
 - Quản lý toàn bộ hệ thống sản xuất tại nhà máy miền Bắc.
 - Quản lý hoạt động bán hàng thị trường từ Quảng bình trở ra.
 - Sử dụng hoạt động marketing của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng hệ thống R&D của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng hệ thống IT của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng hệ thống phần mềm quản lý của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng một phần hệ thống mua hàng của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Các hệ thống khác vẫn có tương tự như Cty CP Bibica.

BỘ MÁY CÔNG TY CP BIBICA



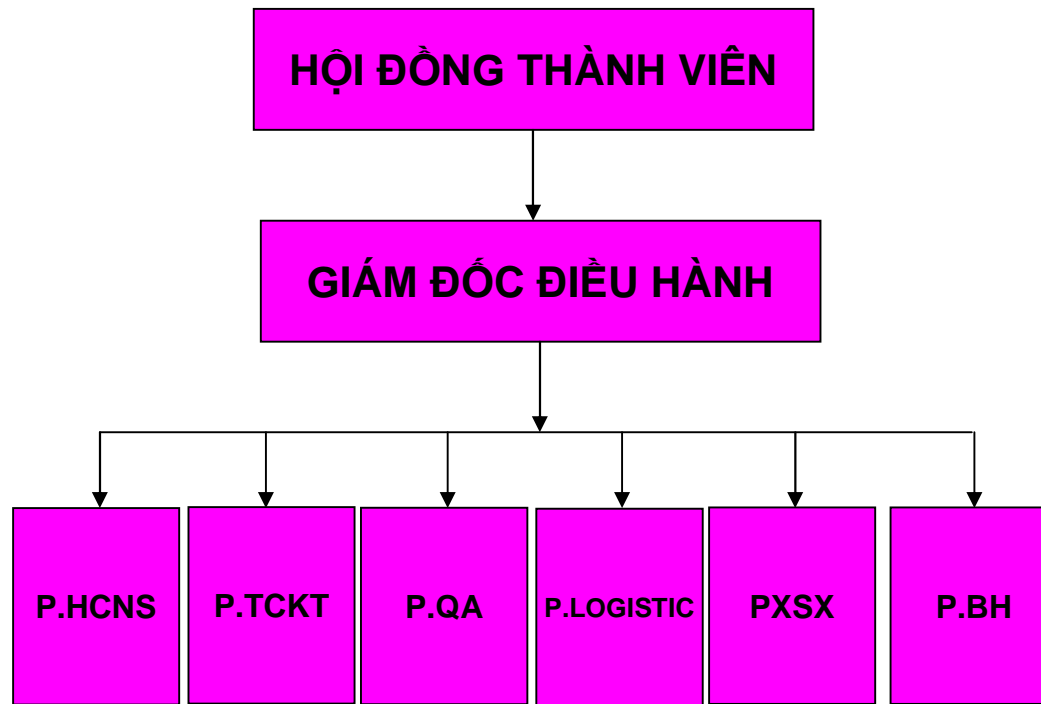
| | |
|---------------|---|
| P.HCNS | Hệ thống quản trị nhân sự (không phải quản trị nguồn lực) |
| P.TCKT | Hệ thống TCKT đủ các phần hành |
| P.QA | Hệ thống chất lượng. |
| P.LOGISTIC | Hệ thống hoạch định tiến độ nhu cầu vật tư nguyên liệu. Hệ thống kho Hệ thống MRP Hệ thống logistic vòng ngoài: xử lý đơn hàng, kho thành phẩm, vận chuyển |
| PX SẢN XUẤT | Hệ thống sản xuất |
| P.BH | Hoạt động bán hàng trên thị trường từ Quảng trị trở vào Hoạt động sale trade marketing cho khu vực thị trường từ Quảng trị trở vào |
| P.MH | Hệ thống mua hàng trong nước Hệ thống mua hàng nhập khẩu |
| P.NCPT | Hệ thống R&D |
| P.TT | Các hoạt động marketing Các hoạt động liên quan đến chiến lược thương hiệu, các chiến lược tung sản phẩm mới, chiến lược nhãn hàng, PR,... sẽ outsourcing. |
| Bp IT & Dự án | Hệ thống IT |

BỘ MÁY CÔNG TY TNHH 1 THÀNH VIÊN BIBICA MIỀN ĐÔNG



| | |
|-------------|--|
| P.HCNS | Hệ thống quản trị nhân sự (không phải quản trị nguồn lực) |
| P.TCKT | Hệ thống TCKT đủ các phần hành, phân hệ bán hàng chỉ có 2 khách hàng là Cty CP Bibica và Cty TNHH 1 Thành viên Bibica Miền Bắc |
| P.QA | Hệ thống chất lượng. |
| P.LOGISTIC | Hệ thống mua hàng (qui mô rất nhỏ) và hệ thống hoạch định tiến độ nhu cầu vật tư nguyên liệu. Hệ thống kho Hệ thống điều độ sản xuất (qui mô nội bộ) |
| PX SẢN XUẤT | Hệ thống sản xuất |

BỘ MÁY CÔNG TY TNHH 1 THÀNH VIÊN BIBICA MIỀN BẮC



| | |
|-------------|--|
| P.HCNS | Hệ thống quản trị nhân sự (không phải quản trị nguồn lực) |
| P.TCKT | Hệ thống TCKT đủ các phần hành |
| P.QA | Hệ thống chất lượng. |
| P.LOGISTIC | Hệ thống mua hàng (qui mô rất nhỏ) và hệ thống hoạch định tiến độ nhu cầu vật tư nguyên liệu. Hệ thống kho Hệ thống điều độ sản xuất (qui mô nội bộ) Hệ thống logistic vòng ngoài: xử lý đơn hàng, kho thành phẩm, vận chuyển |
| PX SẢN XUẤT | Hệ thống sản xuất |
| P.BH | Hoạt động bán hàng trên thị trường từ Quảng bình trở ra. Hoạt động sale trade marketing cho khu vực thị trường từ Quảng bình trở ra. |

ƯU NHƯỢC ĐIỂM

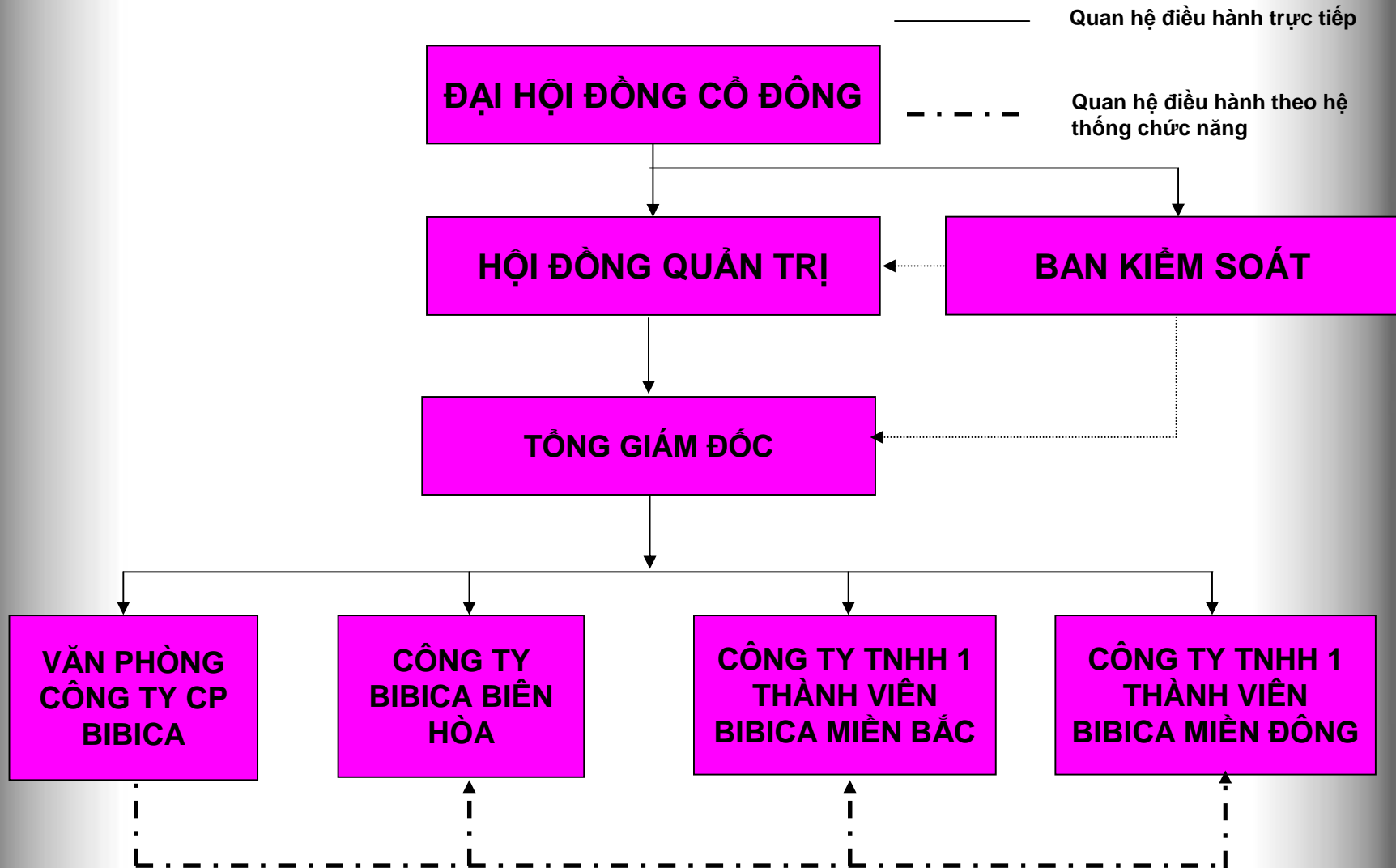
| ƯU ĐIỂM | NHƯỢC ĐIỂM |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Vẫn đảm bảo sự lệ thuộc của các công ty con đối với công ty mẹ: nguồn vốn, thương hiệu, R&D.2. Bộ máy các công ty con gọn nhẹ, giúp giảm chi phí (đặc biệt là định phí nhân sự).3. Các công ty hoạt động độc lập, giúp cho việc hạch toán riêng hiệu quả từng công ty, nhằm giúp các công ty con được hưởng những ưu đãi về thuế.4. Cho phép xem xét để tinh gọn lại bộ máy quản lý của Cty CP Bibica. | <ol style="list-style-type: none">1. Không có sự thống nhất về mặt lãnh đạo nên dẫn đến sự phân tán về văn hóa công ty, không hình thành sức mạnh hợp lực công hưởng. Các giám đốc công ty chỉ chịu trách nhiệm riêng cho sự phát triển của công ty mình.2. Về lâu dài, hiệu quả hoạt động của Cty CP Bibica sẽ rất thấp do bộ máy quá lớn, chồng kênh nhằm phục vụ cho các công ty con.3. Trách nhiệm điều hành từ từ dồn vào Hội đồng quản trị, có nhiều thành viên tham gia và không tập trung về thời gian.4. Trách nhiệm kiểm soát hoạt động các Công ty không rõ ràng.5. Tất cả các vấn đề liên quan đến chiến lược sẽ phải do Hội đồng quản trị hoạch định, triển khai... |

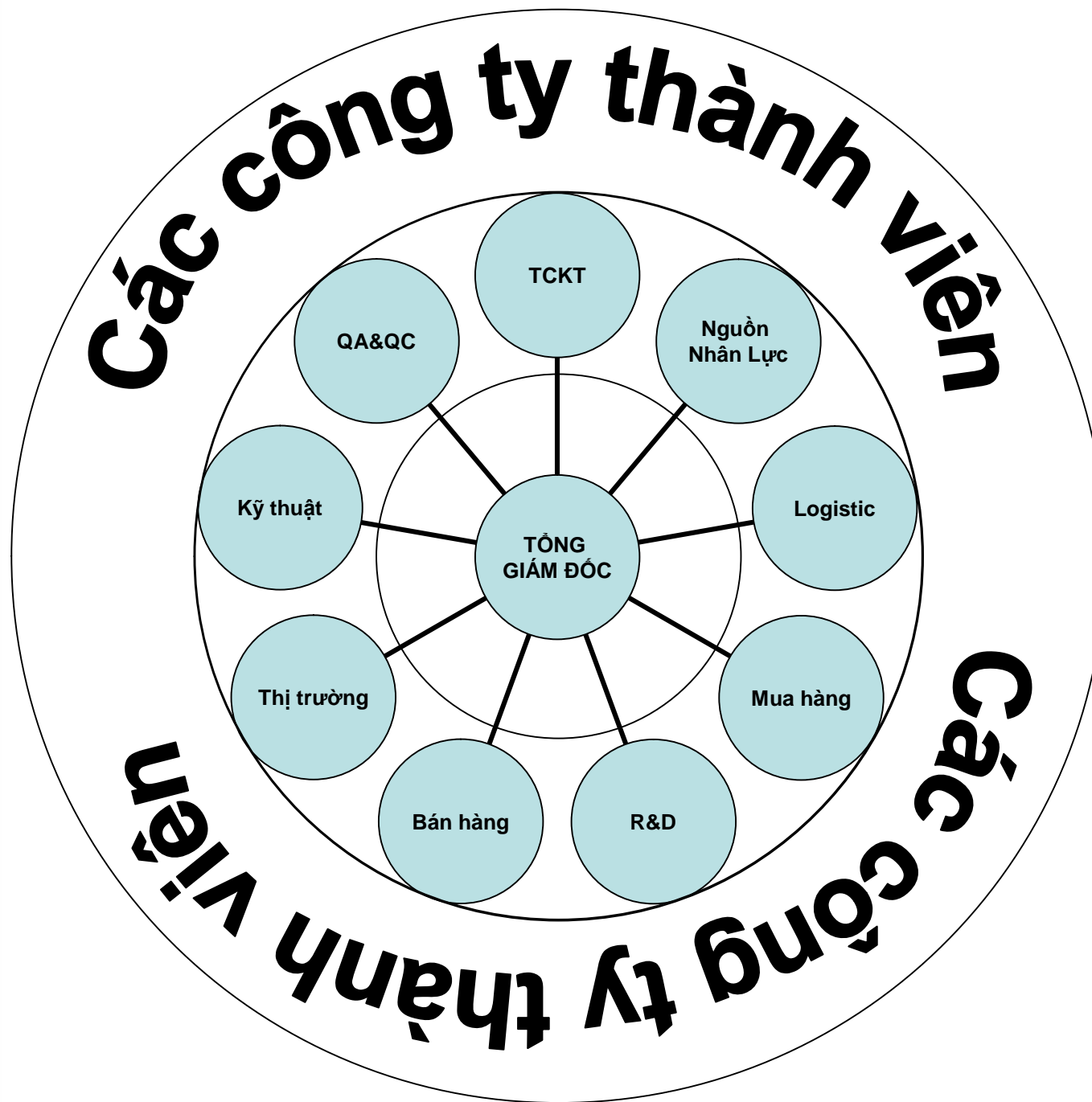
Mô hình 2

- Xem xét cấu trúc lại thành phần của Hội đồng thành viên, trong đó, không nhất thiết CT Hội đồng quản trị của Cty CP Bibica là Chủ tịch HĐQT và đại diện pháp luật.
- Tổng giám đốc, hiện nay là người đại diện pháp luật của Cty CP Bibica sẽ đại diện pháp luật các công ty con, cũng có thể là CT HĐQT, để thống nhất việc kiểm soát và điều hành.
- Cấu trúc lại bộ máy Công ty CP Bibica qui định rõ ràng hơn vai trò của các vị trí Giám đốc bộ phận theo đúng bản chất của mô hình, qui hoạch lại các PX sản xuất tại Biên Hòa thành mô hình Nhà máy. Một trong những chức năng quan trọng của GD bộ phận là xây dựng và tham mưu cho Hội đồng quản trị về chiến lược hệ thống chức năng đang đảm nhận à Tất nhiên phải có mức lương tương xứng.
- Cấu trúc lại bộ máy Cty TNHH 1 Thành viên Bibica Miền Bắc, chỉ tập trung sản xuất như mô hình Bibica Miền Đông.
- Cấu trúc lại bộ máy bán hàng, tách riêng hệ thống phân phối (bán hàng và marketing) ra khỏi hệ thống logistic.

Mô hình 2

CƠ CẤU TỔ CHỨC





Mô hình 2

VAI TRÒ CỦA CÁC CÔNG TY

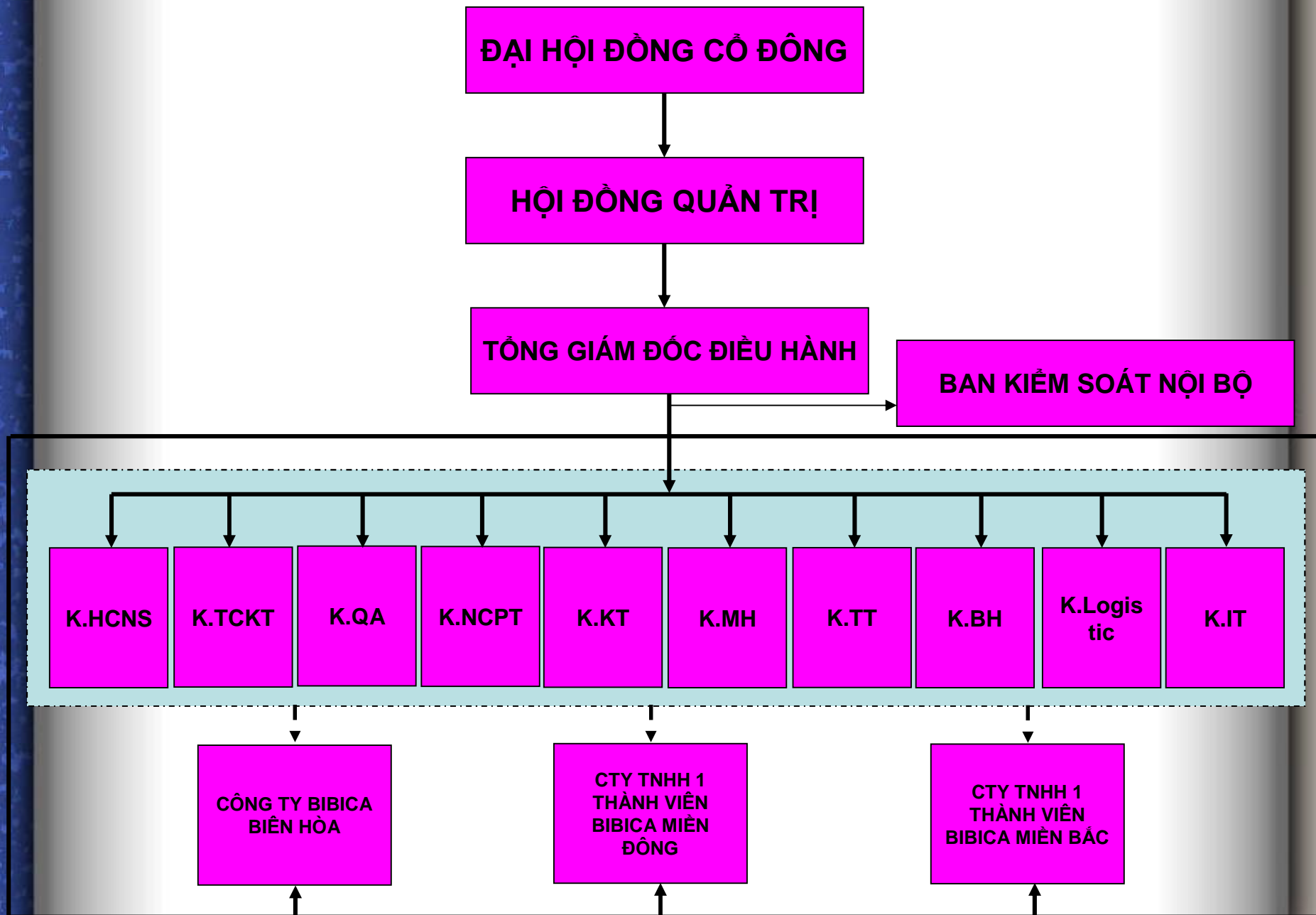
- **Vai trò của Hội đồng quản trị**
 - Đại diện cổ đông kiểm soát hoạt động của Công ty CP Bibica
 - Quản lý hệ thống chiến lược kinh doanh, chiến lược lãnh đạo và điều hành
 - Quản lý hệ thống kiểm soát nội bộ.
 - Chịu trách nhiệm xây dựng và duy trì sự đồng nhất về văn hóa và các hệ tư tưởng cốt lõi giữa các công ty.
- **Vai trò của Hội đồng thành viên**
 - Thay mặt Hội đồng quản trị kiểm soát hoạt động của các công ty TNHH 1 thành viên.
- **Công ty CP Bibica**
 - Quản lý toàn bộ hệ thống sản xuất tại nhà máy Biên hòa.
 - Quản lý hoạt động bán hàng thị trường toàn quốc và xuất khẩu.
 - Quản lý hoạt động marketing cho toàn bộ máy: logo, các brand name..., các chiến lược thương hiệu.
 - Quản lý toàn bộ hệ thống R&D. Cung cấp cho các công ty thành viên theo hình thức cung cấp dịch vụ giữa 2 công ty độc lập.
 - Xây dựng và triển khai các chiến lược chức năng: nguồn nhân lực, tài chính kế toán, kỹ thuật công nghệ, mua hàng, tiếp thị, bán hàng xuyên suốt cho toàn hệ thống các công ty.

Mô hình 2

VAI TRÒ CỦA CÁC CÔNG TY

- **Công ty TNHH 1 Thành viên Bibica Miền Đông**
 - Quản lý toàn bộ hệ thống sản xuất tại Bình dương.
 - Sản phẩm sản xuất ra sẽ được Công ty CP Bibica và Cty TNHH 1 thành viên Bibica miền Bắc bao tiêu toàn bộ.
 - Sử dụng hệ thống R&D của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng hệ thống IT của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng hệ thống phần mềm quản lý của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng một phần hệ thống mua hàng của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Các hệ thống khác vẫn có nhưng ở qui mô hẹp hơn.
- **Công ty TNHH 1 Thành viên Bibica Miền Bắc**
 - Quản lý toàn bộ hệ thống sản xuất tại nhà máy miền Bắc.
 - Sử dụng hệ thống R&D của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng hệ thống IT của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng hệ thống phần mềm quản lý của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Sử dụng một phần hệ thống mua hàng của Cty CP Bibica như hình thức outsourcing.
 - Các hệ thống khác vẫn có tương tự nhưng ở qui mô hẹp hơn.

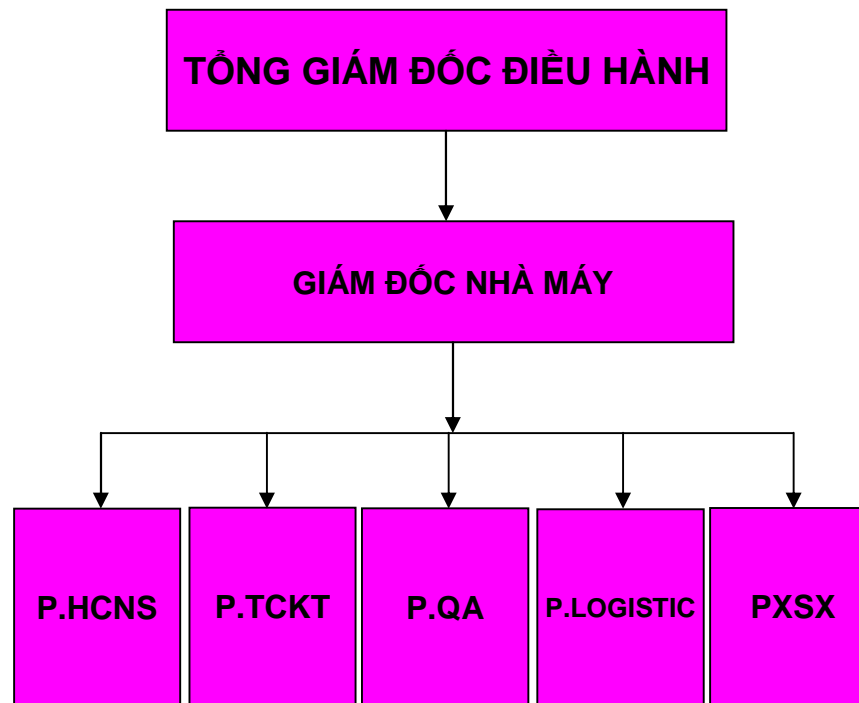
BỘ MÁY CÔNG TY CP BIBICA



BỘ MÁY VĂN PHÒNG CÔNG TY CỔ PHẦN BIBICA

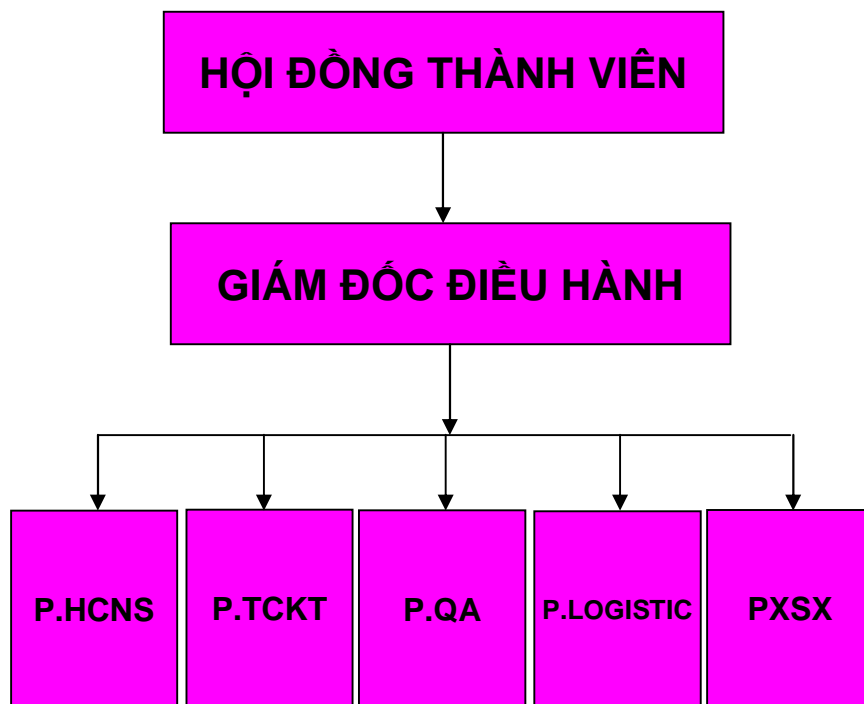
| | |
|------------|--|
| K.HCNS | Hệ thống quản trị nguồn nhân lực cho toàn công ty |
| K.TCKT | Hệ thống TCKT cho toàn Công ty |
| K.QA & CN | Hệ thống chất lượng. Hệ thống kỹ thuật công nghệ Hệ thống sản xuất toàn công ty |
| K.KT | Hệ thống hạ tầng phần cứng toàn công ty: trang thiết bị sản xuất, nhà xưởng, xây dựng cơ bản... |
| K.LOGISTIC | Hệ thống kho thành phẩm Hệ thống MRP cho kế hoạch quý, năm. Hệ thống logistic vòng ngoài: xử lý đơn hàng, kho thành phẩm, vận chuyển |
| K.BH | Hoạt động bán hàng trên thị trường từ Quảng trị trở vào Hoạt động sale trade marketing cho khu vực thị trường từ Quảng trị trở vào |
| K.TT | Hoạt động marketing, PR cho toàn công ty |
| K.MH | Hệ thống mua hàng trong nước Hệ thống mua hàng nhập khẩu |
| K.NCPT | Hệ thống R&D |
| K.IT | Hệ thống IT |
| | Các dự án đầu tư sẽ áp dụng theo mô hình dự án |

BỘ MÁY NHÀ MÁY BIBICA BIÊN HÒA



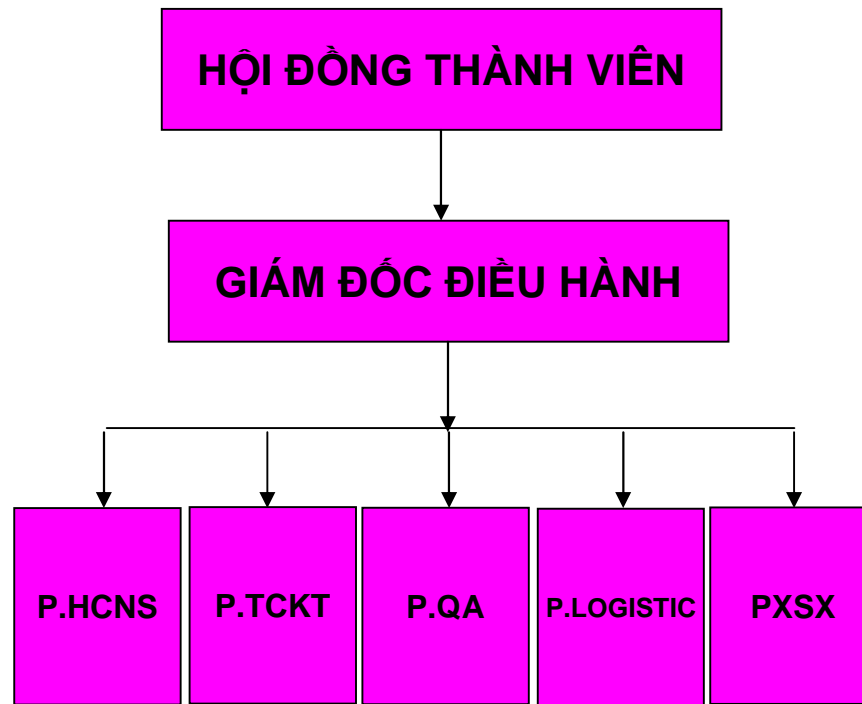
| | |
|-------------|--|
| P.HCNS | Hệ thống quản trị nhân sự (không phải quản trị nguồn lực) |
| P.TCKT | Hệ thống TCKT |
| P.QA | Hệ thống chất lượng và kiểm soát |
| P.LOGISTIC | Hệ thống mua hàng (qui mô rất nhỏ) và hệ thống hoạch định tiến độ nhu cầu vật tư nguyên liệu. Hệ thống kho Hệ thống điều độ sản xuất (qui mô nội bộ) |
| PX SẢN XUẤT | Hệ thống sản xuất |

BỘ MÁY CÔNG TY TNHH 1 THÀNH VIÊN BIBICA MIỀN ĐÔNG



| | |
|-------------|--|
| P.HCNS | Hệ thống quản trị nhân sự (không phải quản trị nguồn lực) |
| P.TCKT | Hệ thống TCKT đủ các phần hành, phân hệ bán hàng chỉ có 2 khách hàng là Cty CP Bibica và Cty TNHH 1 Thành viên Bibica Miền Bắc |
| P.QA | Hệ thống chất lượng và kiểm soát |
| P.LOGISTIC | Hệ thống mua hàng (qui mô rất nhỏ) và hệ thống hoạch định tiến độ nhu cầu vật tư nguyên liệu. Hệ thống kho Hệ thống điều độ sản xuất (qui mô nội bộ) |
| PX SẢN XUẤT | Hệ thống sản xuất |

BỘ MÁY CÔNG TY TNHH 1 THÀNH VIÊN BIBICA MIỀN BẮC

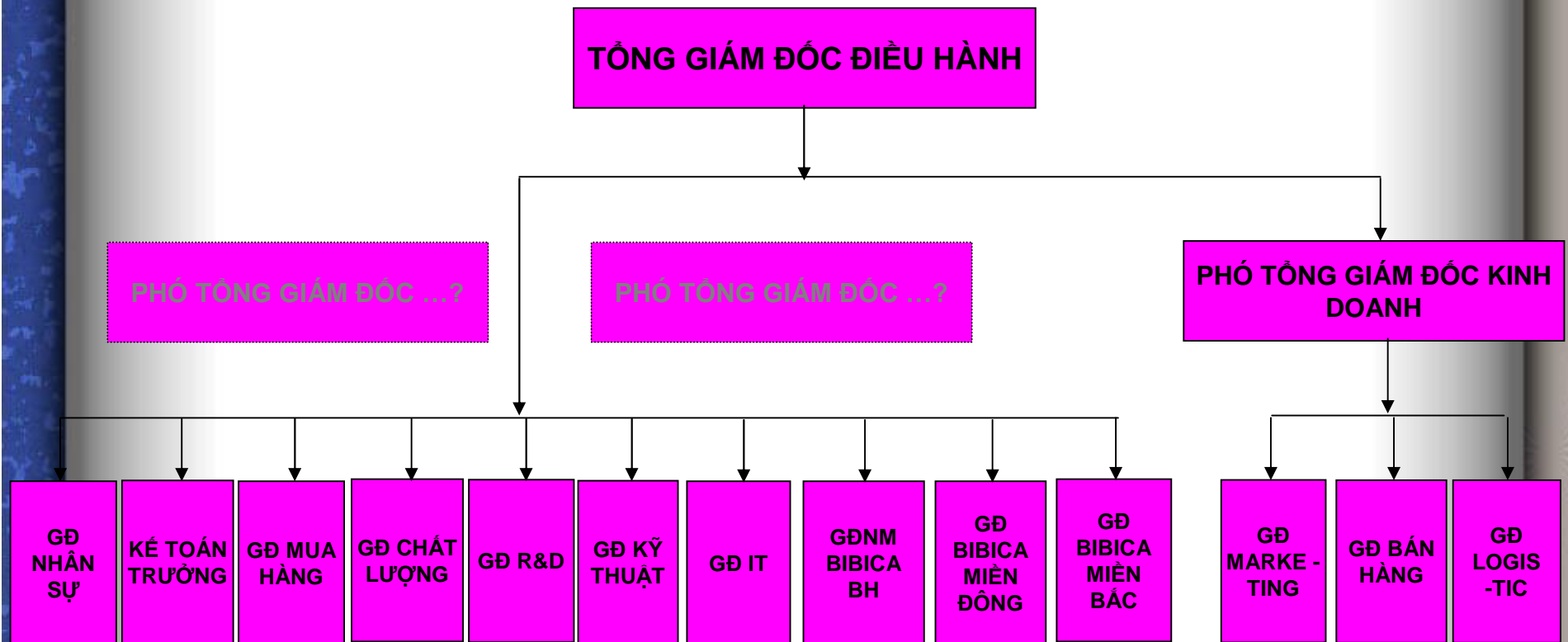


| | |
|-------------|--|
| P.HCNS | Hệ thống quản trị nhân sự (không phải quản trị nguồn lực) |
| P.TCKT | Hệ thống TCKT đủ các phần hành |
| P.QA | Hệ thống chất lượng và kiểm soát |
| P.LOGISTIC | Hệ thống mua hàng (qui mô rất nhỏ) và hệ thống hoạch định tiến độ nhu cầu vật tư nguyên liệu. Hệ thống kho Hệ thống điều độ sản xuất (qui mô nội bộ) Hệ thống logistic vòng ngoài: xử lý đơn hàng, kho thành phẩm, vận chuyển |
| PX SẢN XUẤT | Hệ thống sản xuất |

ƯU NHƯỢC ĐIỂM

| ƯU ĐIỂM | NHƯỢC ĐIỂM |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Vẫn đảm bảo sự lệ thuộc của các công ty con đối với công ty mẹ: nguồn vốn, thương hiệu, R&D.2. Thống nhất chỉ huy trong công tác điều hành3. Có định hướng cho sự phát triển lâu dài.4. Chuyên biệt hoá các hoạt động giúp cho Ban tổng giám đốc tập trung và công tác quản trị, chiến lược kinh doanh. Hội đồng quản trị tập trung vào chiến lược phát triển, chiến lược lãnh đạo, điều hành5. Các NM và Cty con tập trung vào hệ thống sản xuất để giảm hao phí, nâng hiệu quả sản xuất6. Các công ty hoạt động độc lập, giúp cho việc hạch toán riêng hiệu quả từng công ty, nhằm giúp các công ty con được hưởng những ưu đãi về thuế. | <ol style="list-style-type: none">1. Tạo cảm giác bộ máy công kênh. Nhưng nếu tổ chức hợp lý sẽ không gây ra tình trạng đó.2. Nguy cơ thiếu hụt nhân sự quản lý do yêu cầu chất lượng chức năng cao hơn. |

BỘ MÁY QUẢN LÝ THEO MÔ HÌNH 2



Phần V

Xây dựng hệ thống chức năng - nhiệm vụ - qui trình làm việc

Phương pháp xây dựng chức năng - nhiệm vụ

| CHỨC NĂNG | NHIỆM VỤ | HOẠT ĐỘNG |
|---|---|---|
| Chức năng tác nghiệp được phân công theo chuyên môn hóa | Nhiệm vụ 1 → Nhiệm vụ 2 Nhiệm vụ 3 ... | Hoạt động 1 Hoạt động 2 Hoạt động 3 |
| Chức năng tham mưu cho cấp trên về hoạt động nghiệp vụ được phân công | Nhiệm vụ 1 → Nhiệm vụ 2 Nhiệm vụ 3 ... | Hoạt động 1 Hoạt động 2 Hoạt động 3 |
| Chức năng quản lý và phát triển nguồn lực | Nhiệm vụ 1 Nhiệm vụ 2 → Nhiệm vụ 3 ... | Hoạt động 1 Hoạt động 2 Hoạt động 3 |

| CHỨC NĂNG K.HCNS | NHIỆM VỤ | HOẠT ĐỘNG |
|--------------------------------------|---|---|
| Quản lý và phát triển nguồn nhân lực | <ol style="list-style-type: none"> 1. Thu hút nhân tài → 2. Giữ chân nhân tài 3. Sàng lọc 4. Phát triển để trở thành nhân tài | <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoạt động tuyển dụng 2. Xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ 3. Xây dựng tiêu chuẩn năng lực |

Phương pháp xây dựng quy trình hoạt động

Bất kỳ một hệ thống hoặc 1 quy trình nào cũng có bộ tiêu chuẩn theo các tiêu chí sau:

- **Quality (Q):** chất lượng
- **Productivity (P):** năng suất
- **Cost (C):** chi phí
- **Delivery (D):** giao hàng
- **Safe (S):** an toàn
- **Moral (M):** đạo đức
- **Timing (T):** thời gian

Tiêu chuẩn của kết quả quy trình tuyển dụng là tuyển được người theo các tiêu chí sau

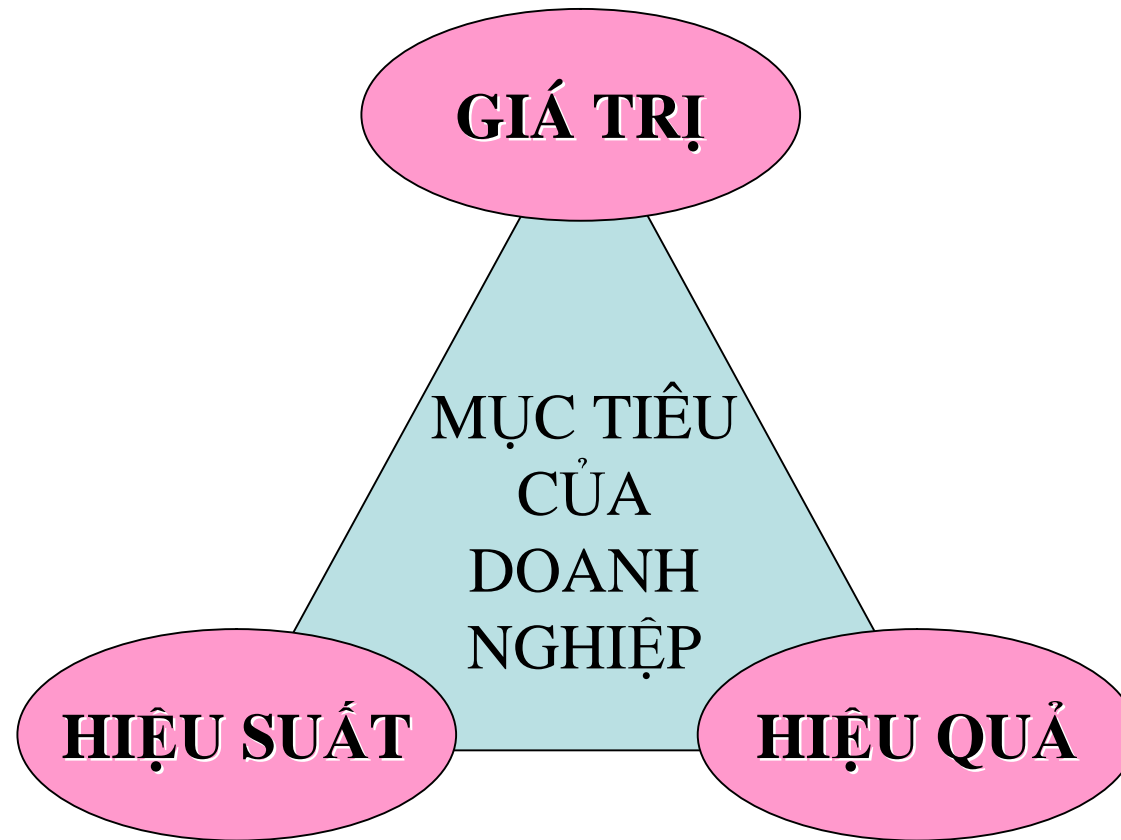
- **Quality (Q):** chất lượng phù hợp với tiêu chuẩn phòng chức năng đưa ra
- **Productivity (P):** đáp ứng đúng yêu cầu số lượng và phù hợp định biên
- **Cost (C):** chi phí phù hợp
- **Delivery (D):** tại địa điểm làm việc
- **Safe (S):** lý lịch rõ ràng
- **Moral (M):** khách quan trong tuyển chọn
- **Timing (T):** đáp ứng đúng thời gian yêu cầu

| Bước | LƯU ĐỒ | Thực hiện | Di chuyển | Chờ | NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM | NỘI DUNG CÔNG VIỆC | TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC | FORM |
|------|--|---------------------|-----------|-------|---|---|--|---|
| 1 | Đơn xin nghỉ việc Thông báo chấm dứt HĐLĐ/ Quyết định sa thải | 30' | 5' | 1ng | _ Nhân viên nghỉ việc /Phòng HCNS | Trường hợp 1: NV làm Đơn xin nghỉ việc gửi cho Trưởng Phòng (TP) xem xét. Trường hợp 2: Phòng HCNS thông báo bằng văn bản cho NV việc chấm dứt HĐLĐ hoặc QĐ sa thải do vi phạm kỷ luật lao động (nếu có) đã được GD ký | Đúng thời hạn Luật định và Nội quy lao động Cty | Đơn xin nghỉ việc. Thông báo chấm dứt HĐLĐ/QĐ sa thải |
| 2 | Tiếp nhận Đơn xin nghỉ việc Tiếp nhận Thông báo hoặc Quyết định sa thải | 1 ng | 5' | 1 ng | _ Trưởng Phòng / Người lao động | TP xem xét Đơn xin nghỉ việc và trao đổi với NV. Nếu xét thấy lý do nghỉ việc chính đáng, TP xét duyệt đơn. Nếu không, trả lại đơn và trao đổi với NV. NV tiếp nhận Thông báo chấm dứt HĐLĐ hoặc Quyết định sa thải (nếu có) | Khách quan | |
| 3 | Trao đổi giữa NI.Đ & P.NS | 5' | 5' | | _ Phòng HCNS | NV nghỉ việc chuyển Đơn xin nghỉ việc đến phòng HCNS. P.HCNS có trách nhiệm tìm hiểu lý do thật sự để giải quyết theo nguyện vọng. sau đó trình GD phê duyệt. | Kịp thời | |
| 4 | Phê duyệt Đơn xin nghỉ việc | 1 ng | 10' | 1ng | - Giám Đốc | GD phê duyệt Đơn xin nghỉ việc của NV nếu xét thấy hợp lý. Ngược lại, GD sẽ chuyển Đơn trở về cho TP xem xét lại | | |
| 5 | Bàn giao và tiếp nhận công việc | 1 ngày đến 01 tháng | | | - Trưởng Phòng - Người bàn giao - Người tiếp nhận. | TP bố trí người tiếp nhận bàn giao công việc và kiểm soát quá trình bàn giao. Người bàn giao lập Biên bản bàn giao và tiến hành bàn giao công việc đối với những phần việc đã hoàn thành, đồng thời hoàn tất những công việc đang dở dang. Người nhận bàn giao tiếp nhận mọi công việc theo Biên bản bàn giao | Đảm bảo bàn giao công việc phải hoàn tất đúng thời hạn quy định và đầy đủ, chính xác về nội dung công việc | - Biên bản bàn giao công việc. |
| 6 | Bàn giao và tiếp nhận tài sản, thanh quyết toán các khoản nợ, tạm ứng...(nếu có) | 3 ng | | | _ Trưởng Phòng _ Người bàn giao _ Phòng Kế toán _ Phòng HCNS | TP kiểm soát quá trình bàn giao tài sản và thanh toán chi phí. Phòng Kế toán tiến hành kết toán những khoản chi phí có liên quan đến công việc đối với NV nghỉ việc. Phòng HCNS xác nhận việc chuyển giao tài sản Cty mà NV nghỉ việc nắm giữ cho người tiếp nhận hoặc thu hồi (nếu có) và hỗ trợ các bên liên quan trong quá trình bàn giao. | Đảm bảo việc bàn giao tài sản và chi phí phải hoàn tất đúng thời hạn quy định và đầy đủ. | - Giấy xác nhận bàn giao. |
| 7 | Phê duyệt Biên bản bàn giao | 1 ng | 10' | 1 ng | Giám đốc | GD phê duyệt Biên bản xác nhận bàn giao nếu các bên có liên quan đã thực hiện đầy đủ các thủ tục theo yêu cầu. Nếu chưa hoàn tất, GD sẽ chuyển Biên bản trở lại để các bên thực hiện theo quy định. | | |
| 8 | Thông báo nghỉ việc với các phòng ban và đối tác bên ngoài Giải quyết chế độ | 1ng | | 30 ng | _ Phòng HCNS _ Phòng Kế toán | Căn cứ vào Biên bản xác nhận bàn giao, phòng HCNS sẽ tiến hành giải quyết các chế độ cho NV nghỉ việc theo quy định. Phòng HCNS thông báo toàn Cty và khách hàng bên ngoài (nếu có) vấn đề nghỉ việc của NV để các bên tiến hành hoàn tất mọi công việc liên quan. | _ Kịp thời Phù hợp Luật lao động và Nội quy Công ty. | Thanh toán trợ cấp thôi việc Thông báo NV nghỉ việc. |
| 9 | Xét duyệt | 1 ng | 5' | 1 ng | Giám đốc | _ Giám đốc xét duyệt các chế độ cho Nhân viên nghỉ việc. | | |
| 10 | Lưu hồ sơ | 30' | | | _ Phòng HCNS | Phòng HCNS lưu giữ hồ sơ có liên quan của NV nghỉ việc | Đầy đủ | |

Phần VI

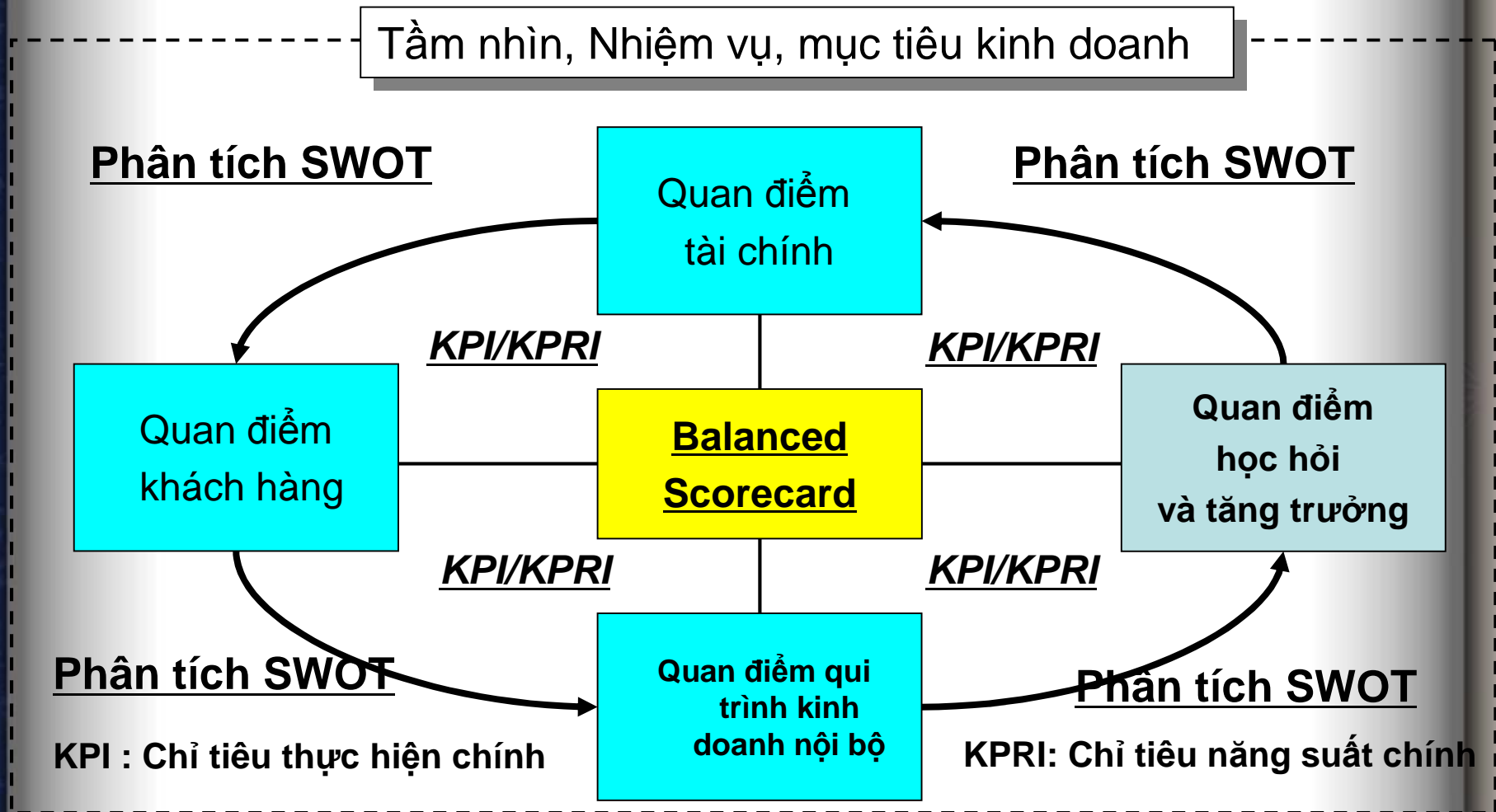
Xây dựng hệ thống đánh giá hoạt động từng bộ phận trong mô hình mới

Xây dựng và đánh giá theo hệ thống KPIs

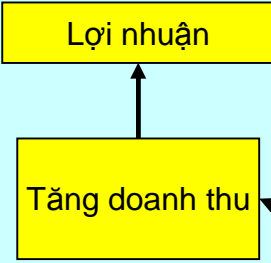
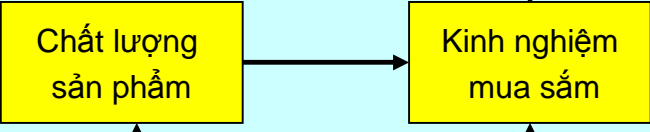
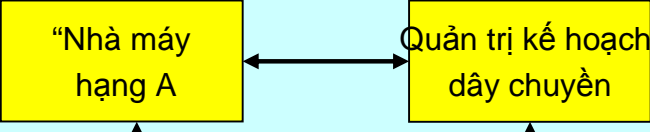



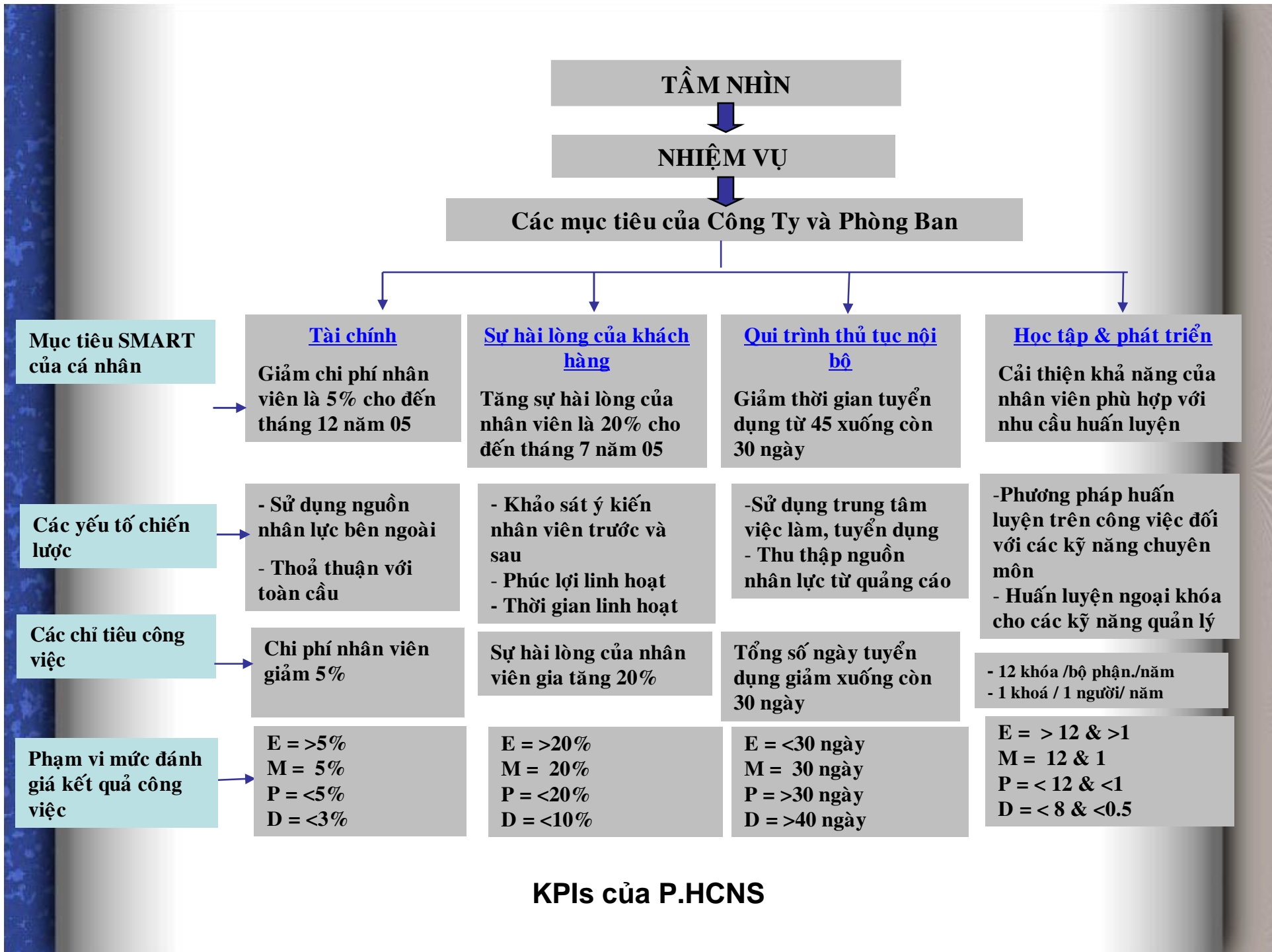
Theo quan điểm hệ thống giá trị - hiệu suất - hiệu quả

Xây dựng và đánh giá theo hệ thống KPIs



Theo quan điểm balanced scored card

| Tiêu chí tìm kiếm và phân bổ | Đo lường | Mục tiêu (KPI/KPRI) | Sáng kiến |
|--|--|---|--|
| <p>Tài chính</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Thu nhập điều hành • Tăng trưởng của các cửa hàng | <ul style="list-style-type: none"> • Tăng 20% • Tăng 12% | <ul style="list-style-type: none"> • Những chương trình |
| <p>Khách hàng</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Tỷ lệ hoàn vốn - Chất lượng - Yếu tố khác • Lòng trung thành của khách hàng - Sự nhiệt tình - Đơn vị mua hàng | <ul style="list-style-type: none"> • Giảm 50% mỗi năm • 60% • 2.4 đơn vị | <ul style="list-style-type: none"> • Quản trị chất lượng • Sự trung thành của khách hàng |
| <p>Quy trình</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Hàng hóa - Từ một nhà máy • Hàng hoá lưu kho | <ul style="list-style-type: none"> • 70% vào năm 3 • 85% | <ul style="list-style-type: none"> • Chương trình phát triển nhà máy công ty |
| <p>Học hỏi</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Tỷ lệ kỹ năng chiến lược • Hệ thống chiến lược và kế hoạch | <ul style="list-style-type: none"> • Năm 1 (50%) • Năm 3 (75%) • Năm 5 (90%) | <ul style="list-style-type: none"> • Kỹ năng chiến lược Kế hoạch • Mặt bằng trưng bày hàng |



Phương pháp đánh giá 360°

Xây dựng yêu cầu và mong muốn của khách hàng nội bộ thông qua bảng ma trận

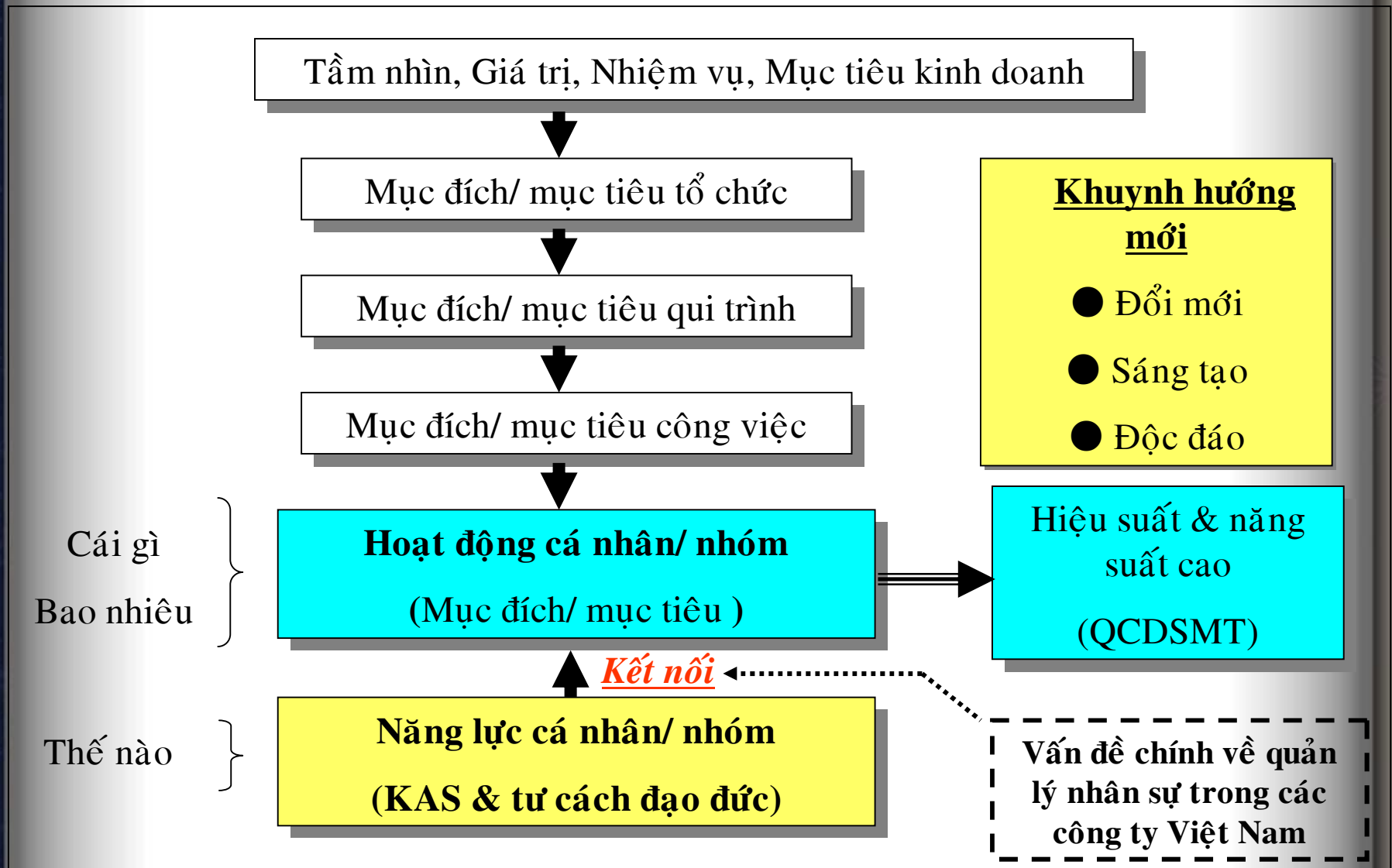
| | | KHÁCH HÀNG NỘI BỘ | | | |
|------------------------------|--------|--|--|--|------|
| | | K.HCNS | K.BH | K.SX | |
| NHÀ CUNG CẤP NỘI BỘ | K.HCNS | | HCNS cung cấp sản phẩm gì và đạt tiêu chuẩn gì cho BH? | HCNS cung cấp sản phẩm gì và đạt tiêu chuẩn gì cho SX? | |
| | K.BH | BH cung cấp sản phẩm gì và đạt tiêu chuẩn gì cho HCNS? | | | |
| | K.SX | SX cung cấp sản phẩm gì và đạt tiêu chuẩn gì cho HCNS? | | | |
| | ... | | | | |
| | | | | | |

| Nhà cung cấp nội bộ | Các sản phẩm đã cam kết cung cấp | Các tiêu chuẩn đã cam kết | Đánh giá | | | | |
|---------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------|-----|-----|-----|---------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | Không đạt | Tạm | Đạt | Tốt | Rất tốt |
| Sản xuất | 1 | - - - | | | | | |
| | 2 | - - - | | | | | |
| | 3 | - - - | | | | | |
| | ... | | | | | | |

Phần VII

Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc – đánh giá năng lực nhân viên

Đánh giá hiệu quả công việc kết hợp với năng lực



Khả năng từ
thực hành

Kiến thức từ
việc học



Đặc điểm năng lực theo mô hình ASK

Cách thực hiện

Bước 1: Xây dựng hệ thống qui trình công việc kèm các tiêu chuẩn (Phần V).

Bước 2: Xây dựng hệ thống mô tả công việc cho từng vị trí công việc có các tiêu chuẩn hoàn thành công việc

Bước 4 : Tạo ra Từ Điển Năng Lực (competency dictionary) bao gồm tất cả các năng lực.

Bước 5 : Chỉ định năng lực cần thiết cho từng vị trí trong hệ thống công việc

Bước 6: Xây dựng qui chế đánh giá

Bước 7: Triển khai thực hiện



Phần VIII

Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ

Một HTKS NBDN hữu hiệu sẽ mang lại gì cho Lãnh đạo doanh nghiệp?

- § Giúp Ban lãnh đạo DN giảm bớt tâm trạng bất an về những rủi ro, nhất là về con người & tài sản.
- § Giúp Ban lãnh đạo doanh nghiệp giảm tải trọng những công việc sự vụ hàng ngày và để chỉ tập trung vào vấn đề chiến lược.
- § Giúp Ban lãnh đạo DN **chuyên nghiệp hoá** công tác quản lý điều hành, cụ thể:
 - Ù Doanh nghiệp được quản lý một cách khoa học, chứ không phải thuần túy bằng cảm tính (kinh nghiệm & trực giác).
 - Ù Doanh nghiệp được quản lý bằng cơ chế & quy chế chứ không phải thuần túy dựa vào lòng tin.

Vậy HTKSNBDN được diễn đạt như thế nào?

“ Là hệ thống các cơ chế kiểm soát trong doanh nghiệp được cụ thể hoá bằng các quy chế quản lý do ban lãnh đạo ban hành nhằm giảm thiểu những rủi ro làm cho DN không đạt được mục tiêu của mình”

Quy chế quản lý được hiểu như thế nào?

Quy chế quản lý của doanh nghiệp được hiểu là :

“ Tất cả những tài liệu do cấp có thẩm quyền ban hành và yêu cầu một cá nhân, một nhóm người, một bộ phận, một số bộ phận trong doanh nghiệp hay toàn doanh nghiệp phải tuân theo, nhằm cùng với doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra”

Xác định & đánh giá rủi ro

- ✓ Trên cơ sở mục tiêu đã được thiết lập cho toàn doanh nghiệp và cho từng bộ phận, từng chức năng/nghiệp vụ của doanh nghiệp.
- ✓ Xác định và đánh giá rủi ro đối với mục tiêu của toàn doanh nghiệp và rủi ro đối với mục tiêu của từng bộ phận, từng chức năng/nghiệp vụ trong doanh nghiệp.
- ✓ Đáp ứng nhanh chóng đối với các thay đổi môi trường kinh doanh, môi trường pháp lý và môi trường hoạt động của chính doanh nghiệp.

Đưa ra cơ chế kiểm soát (Hay còn gọi là Thủ tục kiểm soát)

- ✓ **Phê duyệt**
- ✓ **Định dạng trước**
- ✓ **Báo cáo bất thường**
- ✓ **Bảo vệ tài sản**
- ✓ **Sử dụng mục tiêu**
- ✓ **Bất kiêm nhiệm**
- ✓ **Đối chiếu**
- ✓ **Kiểm tra & đối chiếu**

Quy chế quản lý

- ✓ Trên cơ sở các cơ chế kiểm soát được xác lập, Ban lãnh đạo DN sẽ ban hành các quy chế nhằm thực thi các cơ chế kiểm soát này
- ✓ Các quy chế do DN ban hành sẽ không có ý nghĩa gì nếu như không chứa đựng các cơ chế/thủ tục kiểm soát
- ✓ Nói cách khác, quy chế chính là các cơ chế kiểm soát đã được “**luật hoá**”

Căn cứ vào phạm vi áp dụng, quy chế quản lý của DN được chia làm 3 loại :

Ù **Quy chế cá nhân** (cho từng cá nhân trong DN)

=> Ví dụ : bảng mô tả công việc, quyết định bổ nhiệm...

Ù **Quy chế bộ phận** (cho từng bộ phận : phòng, ban, bộ phận, chi nhánh, VPĐD, cửa hàng, đại ý...)

=> VD : quy chế tổ chức & hoạt động P. Kinh doanh,...

Ù **Quy chế nghiệp vụ** (cho toàn doanh nghiệp – mỗi quy chế cho một qui trình nghiệp vụ trong doanh nghiệp)

=> VD : quy chế bán hàng, quy chế tiền lương...

Một quy chế thường chức đựng các quy định

- ⊍ Quy chế thường bao gồm các quy định
- ⊍ Các quy định trong quy chế có thể là :
 - **Giả định** (các tình huống điển hình)
 - **Quy định**
 - + **Được làm gì** (cho phép làm gì)
 - + **Phải làm gì** (bắt buộc)
 - + **Không được làm gì** (nghiêm cấm)
 - **Chế tài** (nếu vi phạm thì xử lý thế nào)

Các quy trình nghiệp vụ

- **Quy trình bán hàng**
- **Quy trình mua hàng**
- **Quy trình chi tiêu**
- **Quy trình tiền lương**
- **Quy trình kế toán**
- **Quy trình sản xuất**
- **Quy trình tồn kho**
- **Quy trình khác tùy theo đặc thù cụ thể**

ĐỀ NGHỊ

1. **Quyết định chọn mô hình tổ chức và bộ máy quản lý.**
2. **Sự ủng hộ của lãnh đạo trong việc triển khai các chương trình sau khi chọn mô hình và bộ máy.**
3. **Thành lập nhóm triển khai các công việc: xây dựng chức năng, nhiệm vụ, hoạt động, KPIs... (cần thiết phải có sự tham gia phối hợp của các đơn vị).**
4. **Xây dựng các cơ sở cho việc triển khai chương trình đánh giá.**
5. **Tổ chức tập huấn về các vấn đề mô hình mới, các quy định mới... cho các NM, ít nhất từ cấp Trưởng ca trở lên.**
6. **Xem xét việc triển khai Hệ thống kiểm soát nội bộ.**