

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

HOẠCH ĐỊNH VÀ KIỂM SOÁT CÔNG VIỆC

MỌI VIỆC TRONG TẦM TAY BẠN



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

business edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

HOẠCH ĐỊNH VÀ KIỂM SOÁT CÔNG VIỆC MỌI VIỆC TRONG TẦM TAY BẠN

(Tái bản lần thứ nhất)

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:
Giám đốc Dự án HERS Management
Diana Thomas
Tác giả: Joe Johnson
Biên tập: Fiona Carey
Biên tập bộ sách: Diana Thomas
Dựa theo tài liệu trước đây của Joe Johnson,
Vas Prabhu, và Robert Twilly

Nhà xuất bản tại Việt Nam:
Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung:
Thị Phạm Thị Diễm Thủy
Thiết kế Chương trình:
Thị Nguyễn Hoài Phương
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Thanh
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

BỘ SÁCH TẶNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Elsevier Limited

Thành viên của Reed Elsevier Group Plc

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thoả thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung:
Ths. Phạm Thị Diệu Thúy
Thiết kế Chương trình:
Ths. Nguyễn Hoài Phương
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:
Diana Thomas
Tác giả: Joe Johnson

Biên tập: Fiona Carey

Biên tập bộ sách: Diana Thomas
Dựa theo tài liệu trước đây của Joe Johnson,
Vas Prabhu, và Robert Twitty



bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách **i**

- | | | |
|---|----------------------------------|-----|
| 1 | Cuốn sách này cần thiết cho ai? | i |
| 2 | Giới thiệu chung | i |
| 3 | Mục tiêu cuốn sách | ii |
| 4 | Chuẩn bị các bài tập | iii |
| 5 | Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách? | iii |
| 6 | Phương pháp học | iv |
| 7 | Hãy đặt mục tiêu học cho mình! | vii |

Phần A Hoạch định và kiểm soát qui trình công việc **1**

- | | | |
|---|-------------------------------|----|
| 1 | Dẫn nhập | 1 |
| 2 | Các hệ thống kiểm soát | 1 |
| 3 | Các giai đoạn trong kiểm soát | 5 |
| 4 | Tóm tắt | 26 |
| 5 | Suy ngẫm | 27 |

Phần B Hoạch định và kiểm soát việc sử dụng các nguồn lực **29**

- | | | |
|----|---------------------------------------|----|
| 1 | Dẫn nhập | 29 |
| 2 | Kiểm soát nguyên vật liệu | 29 |
| 3 | Kiểm soát chất lượng | 36 |
| 4 | Kiểm soát nhà xưởng và trang thiết bị | 43 |
| 5 | Kiểm soát các phương pháp làm việc | 49 |
| 6 | Lập lịch trình công việc | 51 |
| 7 | Kiểm soát và con người | 56 |
| 8 | Đóng góp của bạn | 64 |
| 9 | Tóm tắt | 69 |
| 10 | Suy ngẫm | 70 |

Phần C Hoạch định và kiểm soát dự án 71

1	Dẫn nhập	71
2	Quản lý dự án	71
3	Khởi nguồn của một dự án	75
4	Hãy xác định mình muốn đạt được điều gì	77
5	Hoạch định dự án	78
6	Chi phí cho dự án	89
7	Kiểm soát dự án	94
8	Phần mềm quản lý dự án	95
9	Tóm tắt	99
10	Suy ngẫm	101

Đánh giá kết quả 103

1	Bài kiểm tra nhanh	103
2	Bài tập tình huống	107

Hãy tóm lược và suy ngẫm 109

1	Tóm lược và suy ngẫm	109
2	Kế hoạch hành động	114
3	Đáp án bài tập tự đánh giá	117
4	Đáp án bài kiểm tra nhanh	121
5	Đáp án bài tập tình huống	123

Giới thiệu cuốn sách

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách Tăng Hiệu Quả Làm Việc Cá Nhân, cuốn *Hoạch định và Kiểm soát Công việc* được thiết kế dành riêng cho:

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
 - *Giới thiệu chung*
 - *Mục tiêu cuốn sách*
 - *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
 - *Phương pháp học*
 - *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*
 - chủ doanh nghiệp
 - các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ
- với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.
- Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn trang bị những hiểu biết cơ bản về lập kế hoạch và kiểm soát công việc, từ đó có thể đề ra phương thức hoạch định hiệu quả trong công việc của bạn.

2 Giới thiệu chung

Hoạch định là thiết lập các mục đích và mục tiêu, tiên liệu những việc sẽ xảy ra và lập kế hoạch hành động để đạt được điều bạn mong đợi.

Kiểm soát là so sánh kết quả công việc thực tế với kế hoạch, tiến hành các điều chỉnh nhằm đạt kế hoạch đã đề ra.

Hoạch định và kiểm soát là hai chức năng chủ yếu của công tác quản lý. Chúng ta phải quyết định xem mình muốn cái gì, phải lập kế hoạch như thế nào để đạt được điều mình muốn, và kế đó là phải giám sát công việc để kế hoạch được thực hiện như mong đợi.

Là trưởng nhóm, bạn hầu như phải lập các kế hoạch mỗi ngày, phải chịu trách nhiệm theo dõi và kiểm soát các hoạt động của nhóm mình. Như định nghĩa vừa nêu trên, kiểm soát là kiểm tra kết quả công việc và đưa ra các hành động khắc phục phù hợp. Có nhiều phương pháp để đạt được cùng một mục tiêu cuối cùng. Phương pháp phù hợp với nhóm này sẽ có thể không phù hợp với nhóm khác; tuy thế, các nguyên tắc cơ bản của hoạch định và kiểm soát được áp dụng rộng rãi cho mọi trường hợp.

Quyển sách này bao gồm ba phần.

Phần A đề cập đến các hệ thống kiểm soát và bảy giai đoạn trong kiểm soát công việc, trong đó hai giai đoạn đầu là: “Xác định mục tiêu” và “Lập kế hoạch”.

Phần B chủ yếu nói về việc hoạch định và kiểm soát các nguồn lực: con người, nguyên vật liệu và trang thiết bị. Trong phần này, chúng ta cũng xem xét đến cách kiểm soát chất lượng, các phương pháp làm việc và trình tự công việc.

Trong phần C chúng ta tìm hiểu việc hoạch định và kiểm soát dự án. Dự án là việc thực hiện một công việc có mục tiêu xác định, phải được hoàn thành trong một khoảng thời gian giới hạn. Mặc dù quản lý dự án thường được coi như một chủ đề chuyên sâu trong nhiều quyển sách giáo khoa, các phương pháp tiếp cận cơ bản và kỹ thuật đề cập ở đây có thể sử dụng cho tất cả các tình huống.

3 Mục tiêu cuốn sách

Sau khi hoàn tất quyển sách này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn trong việc:

- xác định các bước cần thiết trong quá trình hoạch định và kiểm soát công việc, và mô tả việc ứng dụng chúng ở nơi làm việc của bạn;
- giải thích cách kiểm soát các nguồn lực sẵn có cho bạn và nhóm của mình;
- nhận biết tầm quan trọng của việc thiết lập các chuẩn mực và kiểm tra công việc so với các chuẩn mực đã được thống nhất;
- xác định các công việc của người quản lý dự án; và mô tả cách hoạch định và kiểm soát các dự án mà bạn tham gia.

4 Chuẩn bị các bài tập

Các bài thực hành dưới đây cần có sự chuẩn bị trước.

- Bài thực hành 6 yêu cầu bạn suy nghĩ về các phương pháp truyền đạt thông tin có hiệu quả cho nhóm và cách để bạn cải tiến các phương pháp này.
- Bài thực hành 11 yêu cầu bạn xem xét cách bạn đã đề xuất cải tiến công việc, và xác định lần sau bạn sẽ có cách đề xuất khác như thế nào.
- Bài thực hành 27 đề nghị bạn xem lại phương pháp hoạch định và cách thức để hoàn chỉnh kỹ năng hoạch định của mình.
- Trong bài thực hành 33 bạn sẽ phải trình bày cách sử dụng các nguồn lực và phương pháp để cải thiện hiệu quả công việc của mình.

5 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;

- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

6 Phương pháp học

6.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

6.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

6.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;

lập kế hoạch hành động.

Bài tập tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hóa kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

6.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

Chính bản thân bạn. Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.

Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp. Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại lóe lên ngay trong đầu bạn.

Dịch vụ hỗ trợ. Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa cuốn sách).

6.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

7 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Lý do tôi nghiên cứu cuốn sách là:

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:

(ví dụ: tôi muốn hiểu rõ những cách thức lập kế hoạch trong công việc)

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(ví dụ: tôi muốn các nhân viên của tôi biết cách lập kế hoạch cho công việc của họ)

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai, và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Hoạch định và kiểm soát qui trình công việc

- *Dẫn nhập*
- *Các hệ thống kiểm soát*
- *Các giai đoạn trong kiểm soát*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Hoạch định là lập kế hoạch hành động để đạt được mục đích bạn muốn vươn tới trong tương lai. Hoạch định là để trả lời cho câu hỏi: “Làm thế nào để chúng ta hoàn thành nhiệm vụ?”. Nhưng câu hỏi ‘làm thế nào’ sẽ dẫn đến câu hỏi ‘ai làm việc gì?’ và ‘khi nào thì làm xong?’ ... Thông thường nếu một kế hoạch còn thiếu sót thì đó là do trưởng nhóm, hoặc là do cả nhóm (hoặc cả hai) đã không xem xét những câu hỏi này đến nơi đến chốn để có câu trả lời rõ ràng và cụ thể (Adair, 1983:83).

Nếu kế hoạch thất bại chúng ta chỉ có thể tự trách mình. Việc không kiểm soát được công việc thường là do không đầu tư đủ thời gian và nỗ lực cho giai đoạn hoạch định ban đầu.

Mục tiêu

Khi hoàn thành phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- xác định bảy bước cần thiết trong quá trình hoạch định và kiểm soát công việc;
- mô tả cách áp dụng chúng vào các tình huống công việc thực tế thông qua các chỉ dẫn hữu ích.

2 Các hệ thống kiểm soát

Chúng ta sẽ bắt đầu với một ít lý thuyết về hệ thống kiểm soát, sau đó sẽ xem xét một mô hình bảy bước cho công tác hoạch định và kiểm soát.

A

A

2.1 Vòng lặp hở và kín

Hãy tưởng tượng rằng bạn muốn nướng bánh bằng lò nướng điện tự động. Bạn đặt một vỉ bánh chưa nướng vào lò, ấn định thời gian, rồi ấn nút hoạt động. Khi đủ thời gian, lò sẽ tự động tắt.

Thực hành 1

2 phút 



Khi bạn đã đặt vỉ bánh vào lò nướng và ấn nút hoạt động, làm thế nào để kiểm soát độ vàng của bánh?

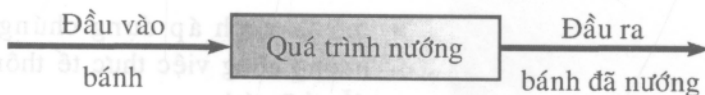
.....

.....

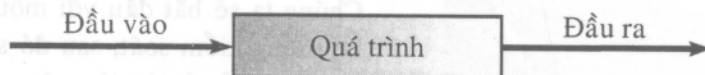
.....

Thông thường bạn có thể điều chỉnh lò nướng trước khi đặt bánh vào bằng cách đặt thời gian hoạt động và nhiệt độ hoạt động của lò. Tuy nhiên bạn không kiểm soát được độ vàng của bánh khi đã bắt đầu nướng. Như vậy, lò nướng không thể đo được ‘độ vàng’. Nó vẫn hoạt động dù bạn quên không đặt bánh vào. Đây là một thí dụ về hệ thống vòng lặp hở – lý do sẽ được giải thích rõ ràng ngay sau đây.

Chúng ta có thể vẽ một sơ đồ đơn giản về quá trình nướng bánh này:



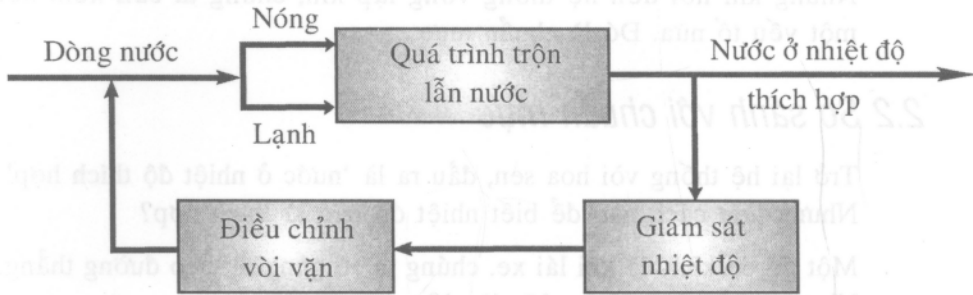
Từ đó dễ dàng vẽ được một sơ đồ tổng quát hơn, có thể áp dụng được cho bất kỳ hệ thống vòng lặp hở khác.



Bây giờ hãy tưởng tượng bạn đang sử dụng vòi tắm hoa sen. Trong trường hợp này thì mục đích của bạn là có nước tắm ở nhiệt độ thích hợp. Để làm được việc này bạn phải giám sát (cảm nhận) được nhiệt độ rồi điều chỉnh vòi vặn. Như vậy ở đây bạn **kiểm soát được** nhiệt độ của nước.

Sơ đồ của việc tắm bằng vòi hoa sen thể hiện sự giám sát và điều chỉnh như sau:

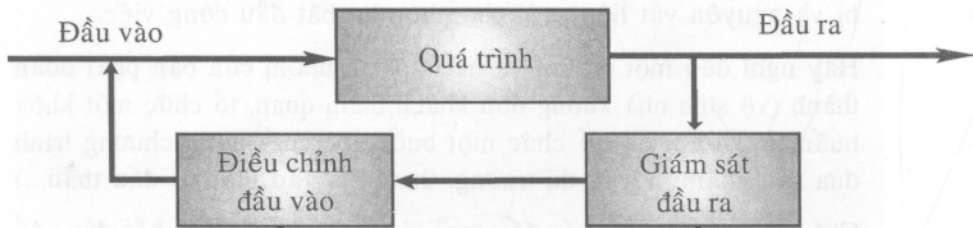
A



Bạn giám sát dòng nước ra khỏi vòi hoa sen và điều chỉnh vòi vặn để có nhiệt độ mong muốn.

Việc dùng vòi hoa sen là một thí dụ cho **hệ thống vòng lặp kín**.

Từ sự minh họa này ta có thể vẽ một sơ đồ tổng quát hơn:



vòng lặp kiểm soát thông tin phản hồi

Vòng lặp có các thành phần 'giám sát' và 'điều chỉnh' được gọi là **vòng lặp kiểm soát thông tin phản hồi**. Một số thông tin của đầu ra được **phản hồi** và sử dụng để điều chỉnh đầu vào. Chính vòng lặp kiểm soát thông tin phản hồi là sự khác biệt giữa hệ thống vòng lặp hở và hệ thống vòng lặp kín.

Hệ thống vòng lặp kín có sự phản hồi, giám sát và kiểm soát trong khi hệ thống vòng lặp hở thì không có.

Trong quyển sách này chúng ta sẽ bàn đến những vấn đề 'kiểm soát' trong việc quản lý doanh nghiệp. Một hệ thống kiểm soát hoạt động giống như bất kỳ hệ thống vòng lặp kín nào khác. Đó là:

lập kế hoạch để mọi việc được thực hiện đúng quy trình, sau đó

A

người quản lý phải giám sát các kết quả, nếu cần thiết thì phải sửa đổi quy trình để đảm bảo kế hoạch đi đúng hướng.

Nhưng khi nói đến hệ thống vòng lặp kín, chúng ta cần xem xét một yếu tố nữa. Đó là chuẩn mực.

2.2 So sánh với chuẩn mực

Trở lại hệ thống vòi hoa sen, đầu ra là ‘nước ở nhiệt độ thích hợp’. Nhưng làm cách nào để biết nhiệt độ nào là thích hợp?

Một thí dụ khác là khi lái xe, chúng ta cố gắng đi theo đường thẳng. Nhưng ‘thẳng’ ở đây nghĩa là gì?

Thực hành 2

4 phút 



Khi thiết lập một quy trình làm việc, bạn có thể hướng dẫn nhóm, cung cấp cho họ các nguồn lực (chẳng hạn nơi làm việc, trang thiết bị và nguyên vật liệu), rồi cho phép họ bắt đầu công việc.

Hãy nghĩ đến một nhiệm vụ nào đó mà nhóm của bạn phải hoàn thành (vệ sinh nhà xưởng đón khách tham quan, tổ chức một khóa huấn luyện nội bộ, tổ chức một buổi tiệc cuối năm, chương trình đưa sản phẩm mới ra thị trường, tham gia vào một vụ đấu thầu...)

Chắc là bạn sẽ ‘để mắt đến mọi việc’, ít nhất là khi bắt đầu, để đảm bảo rằng mọi việc đều tốt đẹp. Tuy nhiên, sau khi quan sát những gì đang diễn ra, làm sao bạn biết được mọi việc có đang tiến triển tốt hay không?

.....

.....

.....

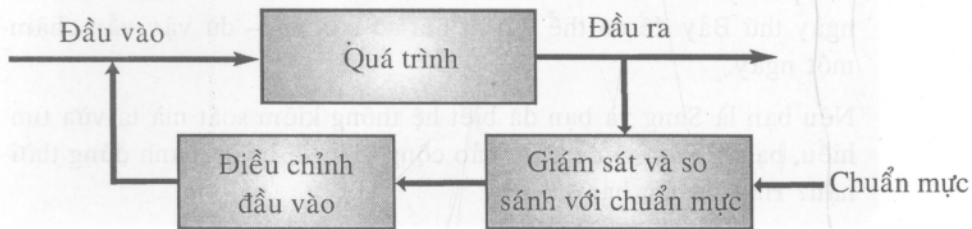
.....

Câu trả lời của bạn có thể là: ‘Bằng kinh nghiệm, tôi biết rõ về điều tôi muốn nó xảy ra’ hoặc ‘Các chuẩn mực của công việc đã được đưa ra một cách rõ ràng’.

Để kiểm soát việc gì đó, bạn cần có cách để kiểm tra xem quá trình có được thực hiện như ý bạn muốn không. Cách bạn kiểm tra là so

sánh kết quả và hiệu quả thực hiện công việc với **một chuẩn mực**. Chuẩn mực này có thể chỉ ở trong đầu bạn, hoặc có thể là một đại lượng đo lường được. Nếu không có chuẩn mực này, bạn không thể kiểm soát được gì cả.

Chúng ta sẽ bổ sung vào sơ đồ một yếu tố nữa:



Vòng lặp kiểm soát thông tin phản hồi

Sơ đồ loại này nhằm giúp ta nhận ra rằng mọi hệ thống kiểm soát đều như nhau, dù trong quản lý, kỹ thuật, hay bất cứ hoạt động nào khác của con người. Điều quan trọng cần phải nhớ là:

mọi hệ thống được kiểm soát bằng cách thiết lập một chuẩn mực mong muốn và so sánh các kết quả với chuẩn mực này.

3 Các giai đoạn trong kiểm soát

Bây giờ chúng ta hãy chuyển từ hệ thống kiểm soát công việc trên lý thuyết sang hệ thống kiểm soát công việc trong thực tế.

Thực hành 3

5 phút ⌚



Vào sáng thứ Hai, anh Sang, một quản lý văn phòng, nhận nhiệm vụ đối chiếu, ghi địa chỉ, kiểm tra, bỏ vào phong bì và gửi qua đường bưu điện 20.000 bản thông tin đến khách hàng. Công việc phải thực hiện xong trước chiều thứ Sáu.

Sang khởi đầu khá tốt. Anh lập một kế hoạch hoàn chỉnh cho nhiệm vụ này, lên thời gian biểu cho từng phần công việc. Anh giao việc này cho bốn nhân viên và hướng dẫn họ kỹ lưỡng. Công việc sẽ được thực hiện theo các qui tắc và chuẩn mực được xác định trước cùng sự trợ giúp của các trang thiết bị văn phòng sẵn có.

A

Sang tự tin rằng anh đã thu xếp mọi việc đầu vào đầy và công việc sẽ tiến triển như kế hoạch nên anh để mặc cho nhân viên làm việc.

Vài ngày trôi qua, Sang thấy rằng ‘nhóm gửi thư’ vẫn đang làm việc tất bật. Thứ Sáu đã đến và Sang bất ngờ khi nhận ra rằng họ mới chỉ gửi đi được khoảng 13.000 thư. Không còn cách nào khác anh phải yêu cầu nhân viên làm thêm giờ vào chiều tối thứ Sáu và ngày thứ Bảy để có thể gửi đi hết số còn lại – dù vậy vẫn chậm một ngày.

Nếu bạn là Sang và bạn đã biết hệ thống kiểm soát mà ta vừa tìm hiểu, bạn sẽ làm gì để đảm bảo công việc sẽ hoàn thành đúng thời hạn? Hãy đưa ra hai đề nghị.

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể nghĩ ra nhiều cách khác nhau để khắc phục vấn đề này.

Hãy xem những gì chúng ta đã thảo luận về hệ thống kiểm soát, chúng ta có thể thấy đầu vào của ‘quá trình’ là 20.000 bức thư cần được chuẩn bị. Đầu ra là hoàn thành công việc đúng như yêu cầu, tức là kịp thời hạn.

Sang nghĩ rằng anh đã làm những việc cần thiết để đạt được kết quả mong muốn mà không cần phải can thiệp gì thêm. Nhưng anh đã quên rằng kiểm soát nghĩa là **giám sát** những gì đang diễn ra, hoặc là anh đã sai lầm khi cho rằng không cần phải giám sát. Đặt mọi thứ đúng chỗ và bấm nút thôi thì chưa đủ.

Sang biết là mọi người đều tất bật, nhưng anh đã không để mắt đến tiến độ công việc. Nếu để ý thì anh đã có thể điều chỉnh kế hoạch ban đầu của mình khi cần thiết.

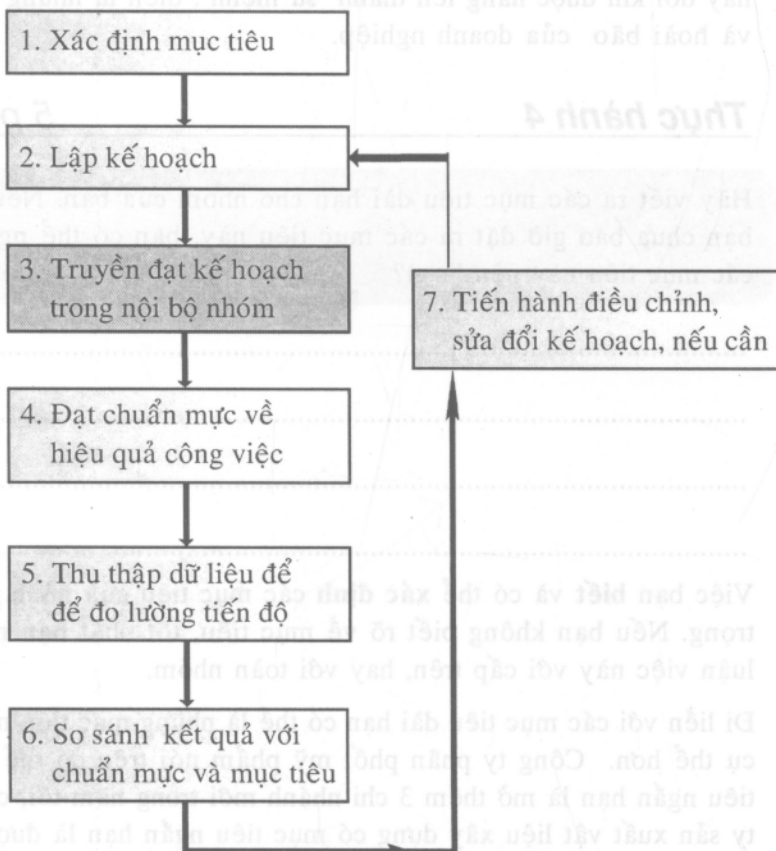
Chẳng hạn, nếu trưa thứ Tư anh biết là họ chỉ mới gửi được một phần ba số thư, trong khi một nửa thời gian đã trôi qua, thì anh đã có thể đẩy nhanh tiến độ bằng cách điều thêm người.

Tình huống khó khăn này minh họa các giai đoạn cần thiết để kiểm soát công việc. Đó là:

- xác định **mục tiêu**;
- lập **kế hoạch**;
- **truyền đạt** cho nhân viên để từng người đều biết phần việc của mình;
- đặt ra **chuẩn mực** về hiệu quả công việc;
- **thu thập dữ liệu** để đo lường tiến độ thực hiện công việc;
- **so sánh kết quả** với chuẩn mực và mục tiêu;
- tiến hành điều chỉnh và **chỉnh sửa kế hoạch**, nếu cần, để đạt mục tiêu.

Đây là quá trình kiểm soát

Sơ đồ sau sẽ tổng hợp các giai đoạn trên.



Nếu có sự sai lệch ...

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét một cách chi tiết từng giai đoạn.

A

3.1 Xác định mục tiêu

1 Xác định mục tiêu

Trong công việc, mục tiêu của bạn và nhóm của bạn có thể do người khác định ra, chẳng hạn như cấp trên của bạn. Một số nhóm muốn được tự xác định chỉ tiêu phấn đấu hay mục tiêu của mình.

Mục tiêu của bạn là gì sẽ phụ thuộc vào công việc của bạn và doanh nghiệp mà bạn làm việc.

Có thể có những mục tiêu chung cho nhóm hay cho doanh nghiệp. Đó là các mục tiêu tổng quát và phù hợp cho cả một giai đoạn dài. Thí dụ như một công ty phân phối mỹ phẩm muốn trở nên lớn hơn và hùng mạnh hơn các đối thủ của họ; một công ty sản xuất vật liệu xây dựng muốn trở thành một trong năm công ty hàng đầu trong ngành về chất lượng sản phẩm và dịch vụ,... Loại tuyên bố này đôi khi được nâng lên thành 'sứ mệnh': diễn tả những lý tưởng và hoài bão của doanh nghiệp.

Thực hành 4

5 phút 



Hãy viết ra các mục tiêu dài hạn cho nhóm của bạn. Nếu nhóm bạn chưa bao giờ đặt ra các mục tiêu này, bạn có thể nghĩ xem các mục tiêu này nên là gì?

.....

.....

.....

.....

Việc bạn **biết** và có thể **xác định** các mục tiêu của mình rất quan trọng. Nếu bạn không biết rõ về mục tiêu, tốt nhất bạn nên thảo luận việc này với cấp trên, hay với toàn nhóm.

Đi liền với các mục tiêu dài hạn có thể là những mục tiêu ngắn hạn cụ thể hơn. Công ty phân phối mỹ phẩm nói trên có thể có mục tiêu ngắn hạn là mở thêm 3 chi nhánh mới trong năm tới, còn công ty sản xuất vật liệu xây dựng có mục tiêu ngắn hạn là được chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 trong vòng 12 tháng tới.

Với trường hợp của anh Sang, người quản lý văn phòng, mục tiêu tổng quát của anh có thể là ‘cung cấp dịch vụ văn thư và hành chánh một cách hiệu quả cho khách hàng trong và ngoài công ty’. Một trong các mục tiêu trước mắt cho tuần này là chuẩn bị và gửi 20.000 bản thông tin đến khách hàng trước thứ Sáu.

Để kiểm soát tốt cần phải có mục tiêu rõ ràng.

Khi xác định ý định và mục tiêu cho bất cứ việc gì, điều cốt yếu chúng ta cần phải quan tâm là: ‘Chúng ta làm việc này cho ai?’ Tất cả mọi việc đều mang lại lợi ích cho ai đó. Trong hầu hết các doanh nghiệp, câu trả lời đơn giản nhất là: ‘Chúng ta làm việc này cho **khách hàng** của mình’.

Khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động công việc.

Mọi người đều có khách hàng của mình. Nếu bạn phục vụ trong một cửa hàng, khách hàng là những người đến mua hàng hóa hay dịch vụ. Nếu bạn làm việc trong kho của cửa hàng, khách hàng trực tiếp của bạn có thể là các nhân viên cửa hàng, những người phụ thuộc vào dịch vụ do bạn cung cấp. Thay vì chỉ có một, một số người có nhiều nhóm khách hàng, thí dụ một thư ký trực điện thoại, máy fax phải đảm bảo tiếp nhận và chuyển các cuộc điện thoại, fax từ các đối tác bên ngoài cho các nhân viên liên quan trong công ty cũng như chuyển các cuộc điện thoại, fax từ phía công ty cho các đối tác bên ngoài. Như vậy, cô thư ký trực điện thoại có 2 nhóm khách hàng: các đối tác bên ngoài và các nhân viên trong công ty.

Do vậy khi xác định mục tiêu, bạn cần phải làm rõ cả hai vấn đề là bạn muốn đạt được điều gì, và ai là khách hàng – người sẽ hưởng lợi từ công việc của bạn. Đây là điều rất quan trọng, vì bạn sẽ phải bảo đảm rằng các chuẩn mực của bạn ít nhất cũng phải bằng chuẩn mực của khách hàng.

3.2 Lập kế hoạch

2 Lập kế hoạch

Một phần công việc của bạn có thể là chuyển các mục tiêu vào kế hoạch.

Kế hoạch là một lịch trình chi tiết những việc cần làm để đạt được một mục tiêu, thường kèm theo phương pháp thực hiện những việc đó. Kế hoạch sẽ bao gồm việc xác định:

chính xác là phải làm **việc gì**;

A

tại sao phải làm việc đó; vì lợi ích của ai;

ai sẽ làm việc gì;

cách làm: phương pháp tiếp cận, quy trình và kỹ thuật được sử dụng;

khi nào bắt đầu và hoàn thành, và có thể là thời hạn cho từng điểm mốc quan trọng của dự án;

nơi thực hiện.

Để hiểu rõ hơn về qui trình lập kế hoạch, chúng ta hãy xem qua ví dụ về kế hoạch hạ giá thành sản xuất của nhà máy Thanh Giang. Trong trường hợp này:

Việc gì?

mục tiêu của nhà máy Thanh Giang là hạ giá thành sản xuất, ít nhất là 10% trong năm 200X, bằng cách:

- giảm tồn kho;
- giảm chi phí mua hàng;
- tăng năng suất, tiết kiệm nguyên vật liệu;
- giảm chi phí hoạt động.

Tại sao?

Công ty phải tìm cách hạ giá thành, để tăng sức cạnh tranh với các đối thủ khác.

Ai làm việc gì?

Việc hạ giá thành có liên quan đến nhiều phòng ban khác nhau:

- phòng kế hoạch vật tư tìm cách giảm lượng hàng hóa tồn kho, tránh để hàng hóa chậm luân chuyển vì tiền chôn vào tồn kho không mang lại lợi ích, và tăng chi phí giữ tồn kho.
- phòng cung ứng tìm cách mua hàng với giá cả và các điều khoản tốt hơn.
- phòng sản xuất tìm cách tăng năng suất lao động, giảm phế phẩm, hao hụt v.v...
- các phòng còn lại tìm cách giảm chi phí hoạt động...

Cách làm

- phòng kế hoạch vật tư có thể sử dụng các công cụ và kỹ thuật kiểm soát tồn kho, để đạt các mục tiêu cụ thể về số lượng và giá trị tồn kho.
- phòng cung ứng dùng kỹ thuật phân tích và đàm phán, để đạt các mục tiêu cụ thể về giảm giá mua hàng hay tăng thời hạn thanh toán.
- phòng sản xuất dùng các biện pháp định mức, giám sát, huấn luyện, khuyến khích nâng cao năng suất ...
- các phòng ban tìm cách kiểm soát để giảm những chi phí không hợp lý.

Ngay cả khi bạn đã biết rõ từng khía cạnh của công việc, bạn có chắc rằng nhóm của mình cũng tự tin và lạc quan như vậy không?

Khi nào thực hiện và hoàn thành?

Kế hoạch được bắt đầu từ tháng 1/200X và kết thúc 12/200X. Sau mỗi tháng cần kiểm tra lại quá trình thực hiện để điều chỉnh khi cần thiết.

Nơi thực hiện:

nhà máy Thanh Giang.

Kế hoạch nên liên tục. Nếu bạn quản lý một phân xưởng sản xuất và nhân viên của bạn là những nhân viên mới qua thời gian học việc thì bạn không thể thay đổi phương thức điều hành phân xưởng thường xuyên, mà bạn phải đi từng bước.

Mặt khác, kế hoạch phải được lập một cách chi tiết, và phải tính đến những tình huống bất ngờ, như là máy móc hỏng liên tục, hay một rủi ro nghiêm trọng.

Sẽ là sai lầm lớn nếu bạn cho rằng mình không cần đến kế hoạch, bởi vì tất cả các vấn đề như việc gì, tại sao, ai, cách nào, khi nào và ở đâu đều quá rõ ràng.

Nói chung, kế hoạch cần phải:

- làm cho tất cả mọi người dưới quyền bạn đều tham gia;
- thực tế và khả thi, trong khả năng cho phép của doanh nghiệp bạn;
- quan tâm đến năng lực của nhóm, và nhu cầu phát triển của nhân viên.

Dĩ nhiên là bạn không cần phải lập ra thời gian biểu chi tiết cho từng công việc nhỏ, hoặc phải theo đuổi những cuộc thảo luận lan man về những vấn đề nhỏ nhặt. Đối với những công việc thường xuyên thì bạn chỉ cần quan tâm đến những khía cạnh mới lạ hoặc không bình thường, chẳng hạn như: nhân viên mới, những tình huống khác, hay thời hạn hoàn thành eo hẹp. Có thể không

A

cần phải viết ra kế hoạch cho các tình huống này nhưng bạn phải thấu hiểu nó. Nguy cơ chính ở đây là sự thỏa mãn hoặc nhàm chán sẽ làm cho các tiêu chuẩn chất lượng đi xuống.

Tuy nhiên, với bất kỳ công việc không thường xuyên nào, tốt nhất bạn nên viết ra kế hoạch để chắc chắn rằng bạn đã xét đoán đến mọi khía cạnh công việc.

3.3 Truyền đạt kế hoạch của bạn

Chúng ta sẽ xem xét lại quá trình lập kế hoạch ở phần C. Còn bây giờ hãy cùng xem xét việc truyền đạt kế hoạch trong nhóm.

3 Truyền đạt kế hoạch
trong nội bộ nhóm

Thực hành 5

6 phút 



Nếu phải điều hành một nhóm làm việc, chắc bạn sẽ dùng nhiều cách khác nhau để truyền đạt kế hoạch cho nhóm. Hãy cho biết bạn có áp dụng các phương pháp được liệt kê dưới đây không. Sau đó hãy cho biết các tình huống có thể thích hợp với từng phương pháp.

a Đưa ra các mục tiêu tổng quát và để các nhân viên xúc tiến công việc với các mục tiêu tổng quát này. ☐

.....
.....

b Lập kế hoạch sơ bộ nhắm tới các mục tiêu và để các nhân viên tự vạch ra kế hoạch chi tiết cho họ. ☐

.....
.....

c Lập kế hoạch chi tiết và đưa ra các hướng dẫn thật cụ thể cho từng nhân viên. ☐

.....
.....

Ở đây không có câu trả lời sai. Cách tổ chức công việc trong nhóm phụ thuộc rất nhiều vào phong cách quản lý của bạn, kỹ năng của các nhân viên, và loại công việc phải làm.

Người không có kinh nghiệm rõ ràng là phải cần các thông tin và hướng dẫn cụ thể hơn những người đã làm công việc đó trong nhiều năm.

Lượng thông tin chi tiết, mức độ và tốc độ truyền đạt kế hoạch cần phải phù hợp với những người có liên quan.

Từ then chốt ở đây là **truyền đạt**. Chú ý rằng truyền đạt là một quá trình hai chiều, ngụ ý rằng thông tin được truyền tải theo hai hướng: nghe và nói. Là người quản lý giỏi, bạn phải biết rằng nếu chỉ nói ra ý của bạn thì chưa đủ. Bạn cũng cần xem lại xem các nhân viên có hiểu bạn nói gì không. Việc này có thể phải được thực hiện thường xuyên vào những thời điểm thích hợp.

Thực hành 6

15 phút 



Trong công việc của mình, hãy giải thích ngắn gọn xem làm cách nào để bạn:

- giải thích các yêu cầu của công việc cho nhân viên với đầy đủ chi tiết, ở mức độ và cách thức thích hợp cho từng người.

.....

.....

.....

.....

- chắc chắn rằng những người có liên quan hiểu rõ các yêu cầu của công việc, và cam kết đáp ứng các yêu cầu đó.

.....

.....

.....

A

Bây giờ hãy suy nghĩ về hiệu quả của các phương pháp truyền đạt yêu cầu công việc cho nhóm, và cố gắng tìm cách để cải tiến những phương pháp trên. Giải thích những điều bạn định làm khác đi so với các phương pháp hiện đang được áp dụng.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.4 Xây dựng chuẩn mực về kết quả công việc

4 Đạt chuẩn mực về hiệu quả công việc

Chúng ta đều biết rằng rất khó để đánh giá một công việc thành công hay không nếu không có một chuẩn mực rõ ràng để so sánh.

Để có thể sử dụng tốt, các chuẩn mực cần được miêu tả một cách rõ ràng và tốt nhất là có thể đo lường được.

Thực hành 7

4 phút 



Nghĩ về nơi làm việc của bạn trong vài phút và viết ra hai chuẩn mực về kết quả công việc được sử dụng ở đó. Hãy cho biết mỗi tiêu chuẩn có cách đo lường được không và đơn vị đo lường là gì.

.....

.....

.....

.....

Dưới đây là ví dụ về một số tiêu chuẩn có thể đo lường được từ nhiều ngành khác nhau:

Mục tiêu	Chỉ tiêu đo
Độ tạp chất trong hóa chất sản xuất ra phải nhỏ hơn 0,001%.	Chất lượng hay độ tinh khiết
Thời gian trung bình để đặt chỗ máy bay là hai phút.	Thời gian xử lý
Không có tai nạn tại nơi làm việc.	Tỉ lệ tai nạn
Giá thành sản xuất phải ít hơn ngân sách cho phép.	Giá thành sản xuất
Bệnh nhân xuất viện không phải chờ quá hai giờ.	Thời gian chờ
Các cuộc gọi khẩn cấp phải được đáp ứng trong vòng 10 phút.	Thời gian đáp ứng

Trong mỗi trường hợp phải áp dụng một chỉ tiêu đo lường khác nhau.

Cũng có thể sử dụng các chỉ tiêu khác, như là tỉ lệ sai sót, mức độ phế phẩm, và số lượng bán.

Trong thực tế thường phải cho phép có độ sai lệch so với chuẩn mực đã xác định. ‘Độ sai lệch cho phép’ này được gọi là **dung sai**.

Hãy xem xét một thí dụ về cách sử dụng dung sai. Giả sử bạn có một nhà máy đóng chai loại chai 500 ml. Bạn có dung sai là ± 3 ml. Điều này có nghĩa là các chai có dung tích từ 497 ml ($500 - 3$) đến 503 ml ($500 + 3$) đều được chấp nhận. Dung sai này là cần thiết để chấp nhận những sai lệch không thể tránh được trong qui trình đóng chai.

Đáng tiếc là việc xác định các chuẩn mực hiệu quả công việc có thể đo lường được theo cách này lại không thể áp dụng được cho mọi công việc. Chẳng hạn bạn phải làm sao để đo lường ‘sự sẵn sàng giúp đỡ khách hàng’, ‘thái độ đối với công việc’ hoặc ‘khả năng làm việc dưới áp lực cao’?

Chuẩn mực thường mang tính chủ quan; nói cách khác, chuẩn mực là do ai đó đưa ra. Như vậy là một người nào đó sẽ phải đánh giá

A

– và đánh giá của một người về một kết quả công việc hay một tình huống cụ thể thì hiếm khi trùng với đánh giá của một người khác.

Vì vậy, bất cứ khi nào có thể:

hãy xác định rõ và miêu tả một cách chính xác chuẩn mực về kết quả công việc.

Nếu không đáp ứng được yêu cầu này, chuẩn mực có thể được xây dựng bằng ví dụ. Chẳng hạn một số doanh nghiệp miêu tả việc phục vụ khách hàng tốt hay xấu bằng cách đưa ra các băng hình có nhiều thí dụ về các cách phục vụ khác nhau.

Hai chủ đề tiếp theo – thu thập dữ liệu và so sánh kết quả – là một phần của quá trình giám sát.

3.5 Thu thập dữ liệu

5 Thu thập dữ liệu để đo lường tiến độ

Mỗi khi bạn ký tên lên thẻ chấm công, phiếu công việc, phiếu yêu cầu vật tư, hay nhật ký ca là bạn đang chịu trách nhiệm về tính chính xác của các thông tin này bằng quyền hạn của mình. Mặc dù công việc này có vẻ nhàm chán và bình thường, nó lại là một phần không thể thiếu được của quá trình kiểm soát. Công việc có hoàn tất được hay không phụ thuộc vào mức độ chính xác và hiệu quả khi bạn thực hiện thủ tục này.

Nhưng thu thập dữ liệu không chỉ có thế.

Thực hành 8

3 phút 



Bạn sử dụng phương pháp nào để thu thập dữ liệu về các công việc đang tiến hành ở nơi làm việc của bạn? Viết ra một phương pháp thu thập dữ liệu của bạn (làm thế nào bạn biết được những gì đang diễn ra?)



Bạn có thể nghĩ đến nhiều phương pháp thu thập dữ liệu, ví dụ như nói chuyện với mọi người, họp định kỳ để nghe thông tin phản hồi từ nhân viên hoặc yêu cầu họ báo cáo.

Mỗi người quản lý đều có phương pháp riêng của mình. Một phương pháp thông dụng và cũng là cách tốt nhất để biết được những gì đang diễn ra là 'đi cùng công việc'.

Người quản lý trực tiếp 'đạo quanh' nơi làm việc nhiều lần trong ngày và liên tục tiếp xúc với các sự việc để tập hợp một lượng lớn các thông tin hữu ích về hiệu quả công việc của nhóm.

Bằng cách làm như vậy bạn có thể:

- đưa ra các hướng dẫn dựa trên kiến thức và kinh nghiệm rộng hơn của bạn;
- biết được các vấn đề và ý tưởng mới;
- biết được các kế hoạch của nhóm đang tiến hành ra sao;
- có thể tiến hành những điều chỉnh hay sửa chữa nhỏ để kế hoạch đi đúng hướng.

Tiếp xúc hàng ngày, hàng giờ với nhân viên là việc làm bình thường và cần thiết trong công tác quản lý.

Một cách khác để thu thập dữ liệu là yêu cầu nhân viên báo cáo. Người quản lý phải biết:

- liệt kê những thông tin họ cần biết;
- thông tin này phục vụ cho kế hoạch, dự án, công việc kiểm soát nào;
- tần suất báo cáo thông tin như thế nào;
- ai là người chịu trách nhiệm báo cáo những thông tin đó;
- nếu cần phải thiết kế biểu mẫu báo cáo thích hợp.

3.6 So sánh kết quả với chuẩn mực và mục tiêu

So sánh kết quả với chuẩn mực và mục tiêu

Việc so sánh nên dễ làm, với điều kiện:

- mục tiêu công việc được xác định rõ;
- tiêu chuẩn thực hiện công việc phải rõ ràng và chính xác;
- đo lường kết quả chính xác.

A

Sau đây là hai thí dụ:

Một tiêu chuẩn của một ngân hàng là không có khách hàng nào phải xếp hàng chờ lâu hơn năm phút. Hiện nay, thời gian chờ của khách hàng trung bình là ba phút. Ngân hàng này rất tự hào vì họ đang duy trì được chuẩn mực rất cao mà họ đã đặt ra.

Một nhà máy chế biến thực phẩm đặt chỉ tiêu sản xuất 5000 thùng bánh một ngày. Nếu sản lượng thực chỉ là 15.000 thùng trong 5 ngày thì đã có một sự sai lệch lớn – được gọi là *sự sai biệt* – giữa chỉ tiêu và kết quả thực hiện. Tình huống này cần được quan tâm ngay.

Nhưng bao lâu thì chúng ta nên kiểm tra kết quả công việc một lần? Ngân hàng có cần phải đo lường ‘thời gian xếp hàng chờ’ ở mỗi chi nhánh vào tất cả các ngày trong tuần – hay chỉ cần lấy mẫu ngẫu nhiên là được rồi? Người quản lý phân xưởng bánh phải ghi mức sản lượng mỗi tuần – hay mỗi giờ?

Thực hành 9

3 phút 



Dưới đây là ba tình huống mà bạn muốn đánh giá kết quả công việc.

Theo bạn mức độ thường xuyên của việc kiểm tra kết quả công việc hoặc tiến triển công việc trong mỗi tình huống bao lâu là hợp lý, đánh dấu vào ô thích hợp.

	Hàng giờ	Hàng ngày	Hàng tuần	Hàng tháng	Hàng năm
Có bao nhiêu người vắng mặt, là những người nào?	☐	☐	☐	☐	☐
Máy nào ngưng làm việc?	☐	☐	☐	☐	☐
Nguyên vật liệu nào bị thiếu hụt?	☐	☐	☐	☐	☐

Mặc dù không có một nguyên tắc cố định nào để xác định mức độ thường xuyên của việc kiểm tra, bạn sẽ nhận ra hai điểm cốt yếu là:

- làm việc gì cũng mất thời gian, do vậy bạn không muốn kiểm tra quá thường xuyên một cách không cần thiết;
- bạn cần tiến hành đánh giá hiệu quả công việc trước khi quá trễ để sửa sai.

Dưới đây là câu trả lời của anh Hùng, giám sát sản xuất của công ty Thanh Giang. Hãy xem các câu trả lời dưới đây có phù hợp với công việc của bạn không.

- Có bao nhiêu người vắng mặt, là những người nào?

Hàng ngày. Bạn không thể kiểm tra hàng giờ, còn nếu kiểm tra hàng tuần, hàng tháng hay hàng năm thì có thể bạn sẽ không kịp thời xử lý vấn đề tỉ lệ vắng mặt cao ảnh hưởng đến việc thực hiện kế hoạch sản xuất và năng suất lao động.

- Máy nào ngưng làm việc?

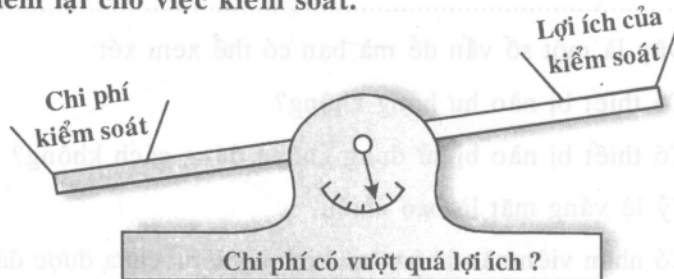
Hàng giờ. Phải khẩn trương sửa chữa máy móc và bố trí lại công việc. Kiểm tra hàng ngày, hàng tuần, hay hàng tháng là không thích hợp vì không kịp thời có phương án điều chỉnh để đạt kế hoạch sản xuất ở mức tốt nhất.

- Nguyên vật liệu nào bị thiếu hụt?

Hàng ngày. Tương tự, công việc này cần được giám sát thật chặt chẽ và việc kiểm tra hàng ngày có lẽ là thích hợp với mọi trường hợp.

Tuy nhiên, các câu trả lời này còn có rất nhiều vấn đề để tranh luận. Nó phụ thuộc rất nhiều vào các tình huống cụ thể, và bạn có thể dựa vào kinh nghiệm để định ra mức độ kiểm tra thường xuyên cho mình. Điểm cần ghi nhớ là:

chi phí và nỗ lực cho việc giám sát phải cân bằng với lợi ích mà nó đem lại cho việc kiểm soát.



So sánh kết quả công việc với chuẩn mực quá thường xuyên sẽ phát sinh chi phí và công việc không cần thiết mà chẳng đem lại lợi ích thực tế nào. So sánh quá ít thì sẽ bỏ qua các dấu hiệu nguy hiểm, và vì vậy có thể làm giảm năng suất và sản lượng.

A

3.7 Tiến hành điều chỉnh

Bây giờ hãy xem chúng ta sẽ tiến hành điều chỉnh như thế nào.

7 Tiến hành điều chỉnh,
sửa đổi kế hoạch,
nếu cần

Thực hành 10

4 phút 



Giả sử bạn chịu trách nhiệm về sản xuất tại một cửa hàng bánh và nhóm của bạn có mười người.

Người quản lý của bạn nói rằng năng suất của bộ phận sản xuất không đạt tiêu chuẩn. Bạn cần tìm nguyên nhân của sự sai lệch giữa mức năng suất mong muốn và mức năng suất hiện tại.

Hãy nêu ba vấn đề mà bạn muốn kiểm tra để xem bạn có thể tìm ra nguyên nhân của sự sai lệch không.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Đây là một số vấn đề mà bạn có thể xem xét:

- Có thiết bị nào hư hỏng không?
- Có thiết bị nào bị sử dụng không đúng cách không?
- Tỷ lệ vắng mặt là bao nhiêu?
- Có nhân viên nào không có kinh nghiệm, chưa được đào tạo không?
- Có sử dụng phương pháp nào sai không?
- Nguyên vật liệu có đúng tiêu chuẩn không?
- Có sử dụng nguyên vật liệu một cách tiết kiệm không?

Khi đã tìm ra được nguyên nhân, chúng ta sẽ tiến hành các hành động sửa chữa phù hợp. Thí dụ, nếu bạn cho rằng thói quen làm việc không tốt là nguyên nhân của sự sai lệch thì việc huấn luyện nhân viên và tăng cường giám sát có thể giúp cải thiện sự việc.

Dĩ nhiên tìm ra nguyên nhân của các sai lệch không mong muốn và tiến hành sửa sai thì không đơn giản như vừa miêu tả. Tuy vậy, khi cố gắng giải quyết vấn đề thì chúng ta nên nghĩ đến các câu hỏi đơn giản sau:

- Chúng ta đang ở vị trí, mức độ nào?
- Chúng ta muốn đạt đến vị trí, mức độ nào?
- Làm cách nào để đạt đến đó?

Nhưng giả sử trong trường hợp này mọi thứ đều được giám sát – con người, nguyên vật liệu, máy móc, phương pháp làm việc, v.v... mà dường như vẫn không còn cách nào để tăng năng suất.

Lúc này chúng ta cần xem xét tình huống trong một bối cảnh rộng hơn. Cũng có thể là do mục tiêu hoặc chuẩn mực đặt ra quá cao. Trong trường hợp đó, thay đổi chuẩn mực thì đúng hơn là cố gắng hoàn thành các chỉ tiêu không hợp lý.

Bạn sẽ làm gì nếu bạn nhận thấy những sai sót, bạn biết cách xử lý, nhưng bạn lại không có quyền quyết định? Bạn, người quản lý trực tiếp, thường phải tìm cách tạo ra sự thay đổi, và phải đề đạt ý kiến với những người khác. Bạn có thể tham khảo thêm thông tin về chủ đề này trong cuốn *Giải quyết Vấn đề*, một cuốn sách khác trong bộ sách Tăng Hiệu quả Làm việc Cá nhân của **Business Edge**.

Thực hành 11

15 phút 



Nếu bạn đã từng đề đạt ý kiến với cấp trên, với những người cùng cấp, với các chuyên gia, hoặc có thể với nhóm, bạn thực hiện điều đó có tốt không? Bạn có chắc rằng đề nghị của mình:

- dựa trên các thông tin đầy đủ, hợp lý, và đáng tin cậy không? ☐
- nhất quán với mục tiêu của nhóm, với giá trị và chính sách của doanh nghiệp không? ☐

A

- có tính đến những ảnh hưởng do đề nghị của bạn tác động lên các bộ phận khác của doanh nghiệp không? ☐
- có được thực hiện càng sớm càng tốt không? ☐
- có được trình bày với phương cách và hình thức rõ ràng, súc tích, phù hợp với các thủ tục của doanh nghiệp không? ☐

Giả sử các đề nghị của bạn, hoặc cách trình bày các đề nghị đó chưa được tốt lắm, lần sau bạn sẽ điều chỉnh như thế nào? Viết ra những điều bạn dự định thay đổi và cách để bạn thay đổi điều đó.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A

Phần đầu	Phần sau
1 Mọi hệ thống đều được kiểm soát bằng cách thiết lập chuẩn mực mong muốn, và so sánh các kết quả	a với lợi ích mà nó mang lại cho việc kiểm soát.
2 Hệ thống vòng lặp kín có thông tin phản hồi, giám sát và kiểm soát.	b với các chuẩn mực này.
3 Mục tiêu rõ ràng thì	c định rõ và diễn tả một cách chính xác.
4 Chuẩn mực hiệu quả công việc phải được	d nhưng hệ thống vòng lặp hở thì không.
5 Sai lầm lớn nhất là bạn cho rằng mình không cần đến kế hoạch,	e cần thiết để kiểm soát tốt.
6 Chi phí và nỗ lực bỏ ra cho việc giám sát phải cân bằng	f bởi vì bạn cho rằng tất cả các vấn đề như việc gì, tại sao, ai, cách nào, khi nào và ở đâu đều quá rõ ràng.

4 Dưới đây là các phát biểu không đúng, viết lại cho đúng phần in nghiêng.

a Việc kiểm tra sẽ làm mất thời gian của bạn, *do vậy bạn không cần kiểm tra điều gì cả.*

.....

b Bạn cần đánh giá hiệu quả công việc sau khi đã có đủ thời gian để tìm hiểu tiến độ thực hiện, *trong thực tế, càng về sau càng tốt.*

.....



- c Một khi đã đặt ra chuẩn mực, điều quan trọng là *không chấp nhận bất cứ sai lệch nào cả.*

.....

.....

.....

- d Để có thể sử dụng tốt, các chuẩn mực cần được miêu tả một cách rõ ràng *nhưng không nhất thiết phải đo lường được.*

.....

.....

.....

- e Cách tốt nhất để truyền đạt với nhóm là *cung cấp cho mọi người các thông tin giống nhau với một cách thức như nhau.*

.....

.....

.....

- f Kế hoạch cần phải đề cập đến tất cả nhân viên dưới quyền bạn, thực tế và khả thi, và tính đến *nhu cầu và ước muốn của từng người.*

.....

.....

.....

- g Kế hoạch là *một lịch trình công việc sơ lược và có sẵn để đạt được một mục tiêu.*

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo đáp án cho những câu hỏi này ở phần “Đáp án bài tập tự đánh giá” ở cuối sách.

A



4 Tóm tắt

- Hệ thống **vòng lặp kín** có thông tin phản hồi, giám sát và kiểm soát. Hệ thống **vòng lặp hở** thì không.
- Mọi hệ thống được kiểm soát bằng cách thiết lập một **chuẩn mực** mong muốn, và so sánh các kết quả với chuẩn mực này.
- Các **giai đoạn** của công việc kiểm soát bao gồm:
 - xác định **mục tiêu**;
 - lập **kế hoạch**;
 - **truyền đạt** cho nhân viên để từng người biết phần việc của mình;
 - đặt ra **chuẩn mực** về hiệu quả công việc;
 - **thu thập dữ liệu** để đo lường tiến độ;
 - **so sánh kết quả** với chuẩn mực và mục tiêu;
 - tiến hành **điều chỉnh**.
- Để hoàn thành kế hoạch, điều quan trọng là bạn biết rõ và có thể xác định các **mục tiêu** của mình. Để kiểm soát tốt thì phải có mục tiêu rõ ràng.
- Ai cũng có **khách hàng** và mọi việc được thực hiện là vì lợi ích của họ.
- Để lập một kế hoạch bạn cần phải trả lời các câu hỏi sau: **làm cái gì? tại sao làm? ai làm? làm cách nào? khi nào? và làm ở đâu?**
- **Truyền đạt** là một quá trình hai chiều, ngụ ý rằng thông tin được truyền tải theo hai hướng: nghe và nói.
- **Tiêu chuẩn kết quả công việc** nên được định rõ và diễn tả một cách chính xác.
- Chi phí và nỗ lực cho việc giám sát phải cân bằng với lợi ích mà nó mang lại cho việc kiểm soát.
- Khi ta cố gắng giải quyết một vấn đề, chúng ta sẽ nghĩ đến các câu hỏi đơn giản sau:
 - Chúng ta đang ở vị trí, mức độ nào?
 - Chúng ta muốn đạt đến vị trí, mức độ nào?
 - Làm cách nào để đạt đến đó?

5 Suy ngẫm

A



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phân B

Hoạch định và kiểm soát việc sử dụng các nguồn lực

- *Dẫn nhập*
- *Kiểm soát nguyên vật liệu*
- *Kiểm soát chất lượng*
- *Kiểm soát nhà xưởng và trang thiết bị*
- *Kiểm soát các phương pháp làm việc*
- *Lập lịch trình công việc*
- *Kiểm soát và con người*
- *Đóng góp của bạn*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Trong phần này, chúng ta sẽ bàn đến một số các nguồn lực như nguyên vật liệu, nhà xưởng, trang thiết bị và con người. Các khía cạnh quan trọng khác cũng sẽ được đề cập đến như chất lượng, qui trình và phương pháp làm việc.

Các nguồn lực là thiết yếu bởi vì chúng là phương tiện giúp chúng ta đạt được mục tiêu. Chất lượng là vấn đề sống còn, là yếu tố khẳng định uy tín doanh nghiệp đối với khách hàng. Qui trình làm việc cho thấy sự khác biệt giữa 1 doanh nghiệp tổ chức tốt và 1 doanh nghiệp còn yếu. Các phương pháp làm việc quyết định việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực và việc có đạt được các mục tiêu chất lượng không? Tất cả những vấn đề đó đều đòi hỏi phải có kỹ năng hoạch định và kiểm soát, và tất cả đều góp phần trong việc thực hiện hóa các mục tiêu.

Mục tiêu

Sau khi hoàn tất phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn trong việc:

- mô tả cách kiểm soát các nguồn lực sẵn có cho bạn và nhóm của mình;
- nhận biết các khái niệm về chất lượng, chuẩn mực và hệ thống chất lượng;
- giải thích cách hoạch định và kiểm soát phương pháp và trình tự công việc.

2 Kiểm soát nguyên vật liệu

Trong nhiều doanh nghiệp, chi phí nguyên vật liệu chiếm hơn 50% tổng chi phí giá thành, vì vậy rõ ràng là phải kiểm soát được việc bảo quản và sử dụng nguyên vật liệu.

B

B

Nguyên vật liệu là bất cứ thứ gì cần cho công việc, chẳng hạn như nguyên vật liệu dùng sản xuất, vật liệu xây dựng, vật tư tiêu hao như văn phòng phẩm, chất tẩy rửa, dầu nhớt máy, v.v...

Thực hành 12

3 phút 



Từ kinh nghiệm của mình, bạn hãy kể ra ba vấn đề có thể xảy ra trong việc sử dụng và bảo quản nguyên vật liệu, làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

.....

.....

.....

Những vấn đề điển hình bao gồm:

- công việc bị ngưng trệ vì nguyên vật liệu không có sẵn khi cần đến;
- lãng phí nguyên vật liệu do quá trình làm việc không tốt;
- hàng hóa bị hư hỏng do bốc xếp hay vận chuyển bất cẩn hoặc bị hư hại trong quá trình vận chuyển trung gian;
- tốn quá nhiều thời gian để di chuyển nguyên vật liệu đến chỗ làm việc;
- thông tin về chủng loại không đúng hoặc được trình bày không đúng qui cách.

Hãy xem xét một số công việc chính có liên quan đến nguyên vật liệu và tìm hiểu xem có thể sử dụng cách kiểm soát nào cho phù hợp. Chúng ta sẽ suy nghĩ về các việc sau:

- giao nhận;
- bốc xếp và vận chuyển;
- gia công chế biến;
- tồn trữ.

Dù công việc của bạn là gì đi nữa, chắc chắn bạn có thể nhận thấy mình có trách nhiệm về nguyên vật liệu nếu bạn có liên quan đến các công việc vừa nêu trên.

2.1 Giao nhận nguyên vật liệu

Chúng ta sẽ bắt đầu xem xét trách nhiệm trong lĩnh vực giao nhận nguyên vật liệu trong nội bộ doanh nghiệp.

B

Thực hành 13

3 phút 



Giả sử bạn là một người quản lý trực tiếp, chẳng hạn như giám sát sản xuất. Khi nhận nguyên vật liệu từ kho, bạn hoặc nhân viên của bạn sẽ phải tiến hành kiểm tra.

Hãy kể ra ba điểm mà bạn muốn kiểm tra khi nhận nguyên vật liệu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Có thể là bạn đã nghĩ ra một số điểm sau:

■ **Số lượng**

Bạn có nhận đủ số lượng như bạn muốn hoặc yêu cầu không?

■ **Tình trạng**

Nguyên vật liệu có bị hư hỏng gì không?

■ **Nơi cất giữ**

Nguyên vật liệu được cất giữ ở đâu hoặc sắp tới cái nào sẽ được sử dụng ngay?

■ **Các đặc tính**

Có đúng những thông số được yêu cầu không?

■ Thông tin tham chiếu

Mã số hàng hóa hoặc số tham chiếu;

Số phiếu nhập kho (để truy tìm nguồn gốc lô hàng);

Số hiệu mẻ sản xuất hoặc mã số công việc sử dụng mặt hàng được yêu cầu.

Thông thường những thông tin này được xác nhận giữa người giao và người nhận vào Phiếu Yêu Cầu Vật Tư như biểu mẫu dưới đây:

Công ty TNHH ADC PHIẾU YÊU CẦU VẬT TƯ							
Bộ phận yêu cầu:				Phiếu số:			
Lý do xuất:				Mã số công việc:			
				Ngày phát hành phiếu:			
				Ngày y/c nhận v/tư:			
Mã số	Tên vật tư	Đơn vị	Số phiếu nhập	Lượng yêu cầu xuất (kg)	Lượng hoàn lại (kg)	Thực xuất (kg)	Ghi chú
Duyệt: Ngày: Thủ kho: Người nhận:							

2.2 Bốc xếp và vận chuyển nguyên vật liệu

Để làm tốt công việc này, bạn phải:

- đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng (có lẽ là cả bằng văn bản và bằng trao đổi trực tiếp) về an toàn khi sử dụng các thiết bị nâng chuyển, chẳng hạn như xe nâng, xe đẩy tay, xe kéo hàng, v.v...;
- lên lịch sử dụng hàng ngày đối với các thiết bị nâng chuyển, nhờ đó nguyên vật liệu có thể được vận chuyển kết hợp với nhau để tiết kiệm số lần vận chuyển từ kho đến nơi làm việc;
- tuân thủ các thông tin về an toàn, để mất đến những công việc đang xảy ra và đảm bảo rằng nguyên vật liệu được bốc xếp vận chuyển một cách cẩn thận;
- bố trí nơi làm việc hợp lý để giảm thiểu việc di chuyển không cần thiết các nguyên vật liệu.

Thường thì các doanh nghiệp đều ban hành những qui định cụ thể cho quá trình bốc xếp, vận chuyển những nguyên vật liệu chính và việc sử dụng những thiết bị có liên quan.

2.3 Gia công chế biến nguyên vật liệu

Đây là quá trình sử dụng nguyên vật liệu để thực hiện công việc – một quá trình cơ bản cần phải kiểm soát.

Điều cần thiết là phải có một vài phân tích đơn giản để chỉ ra những nguyên vật liệu gì đã được sử dụng kể từ khi công việc bắt đầu, kết quả thu được và khối lượng phế liệu, hao hụt hay cần tái chế.

Đây là một phần trích từ một **Báo Cáo Tình Hình Sử Dụng Nguyên Vật Liệu**, trong đó có các thông tin trên.

B

Cty TNHH ATX
Phân xưởng 1
Tháng 4 năm 200X

BÁO CÁO TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUYÊN VẬT LIỆU

Tên vật tư	Đơn vị tính	THÁNG NÀY				TÍCH LŨY NĂM			
		Thực tế sử dụng	Định mức	Chênh lệch	%	Thực tế sử dụng	Định mức	Chênh lệch	%
Dầu A	kg	1255	1220	35.0	2.87%	5030	5000	30.0	0.60%
Dung môi N	kg	74.7	78	-3.3	-4.23%	325.6	300	25.6	8.53%
Hóa chất làm đặc C	kg	21.7	20	1.7	8.50%	67.7	70	-2.3	-3.29%
Chai nhựa 1 lít	cái	5020	5050	-30.0	-0.59%	20108	20000	108.0	0.54%
Thùng carton 1 lít	cái	510	500	10.0	2.00%	2030	2100	-70.0	-3.33%
Nhãn chai G	cái	5220	5000	220.0	4.40%	21200	20057	1143.0	5.70%

Mẫu báo cáo này thể hiện các thông tin về định mức, thực tế sử dụng và lượng chênh lệch vật liệu được sử dụng.

Lượng chênh lệch được tính bằng cách lấy mức thực tế sử dụng trừ đi định mức sử dụng. Sai số sau đó được tính theo tỷ lệ phần trăm (%) của định mức sử dụng. Giá trị chênh lệch dương (+) chỉ chênh lệch thiếu hay hao hụt, giá trị chênh lệch âm (-) chỉ chênh lệch thừa.

Báo Cáo Tình Hình Sử Dụng Nguyên Vật Liệu cho người quản lý cơ hội nhận ra những chênh lệch lớn, nhờ đó có thể điều chỉnh kịp thời.

2.4 Tồn trữ nguyên vật liệu

Rất có thể vật liệu được giữ khá lâu ở nơi làm việc của bạn thay vì được tồn trữ an toàn trong nhà kho trung tâm, và bạn phải chịu trách nhiệm với chúng khi chúng được cất giữ ở khu vực của mình. Vật liệu có thể là nguyên vật liệu, chi tiết lắp ráp dùng để sản xuất theo lịch sản xuất; hay vật tư tiêu hao như văn phòng phẩm được sử dụng cho một công việc cụ thể trong một giai đoạn xác định nào đó. Hãy xem qua bài tập dưới đây.

Thực hành 14

3 phút 



Kể ra ba trách nhiệm của bạn khi nguyên vật liệu và hàng hóa nằm tại nơi làm việc của bạn.

B

.....
.....
.....
Các trách nhiệm điển hình có thể bao gồm:

- kiểm tra lượng tồn kho nguyên vật liệu ở nơi làm việc và đảm bảo từng loại vật liệu có đủ để đáp ứng nhu cầu sử dụng dự tính;
- chịu trách nhiệm cất giữ nguyên vật liệu an toàn. Nên biết về tải trọng của sàn; số lớp hàng hóa thích hợp được phép xếp trên pallet, kệ, sàn; khả năng chịu lực của kệ và những biện pháp phòng ngừa đặc biệt khi cất giữ các vật liệu dễ vỡ hay dễ cháy.
- đảm bảo rằng vật liệu không bị mất mát. Ngay cả đối với những hàng hóa không có giá trị lắm, bạn cũng có thể phải lưu ý đến vấn đề an ninh;
- đảm bảo rằng vật liệu không bị hư hại khi tồn trữ. Ví dụ, một số nguyên vật liệu phải được bảo quản ở nhiệt độ thích hợp; những vật liệu khác phải được bao gói kín.
- khi có nhiều loại vật liệu và hàng hóa được tồn trữ ở khu vực mà bạn quản lý, phải đảm bảo chúng được dán nhãn cẩn thận và được tách biệt theo từng loại.

5.5 Sử dụng máy vi tính trong kiểm soát nguyên vật liệu

Ngày nay máy vi tính được sử dụng rộng rãi trong việc kiểm soát nguyên vật liệu. Máy tính có ưu điểm là có thể lưu trữ được một lượng dữ liệu lớn và cho phép truy cập thông tin rất nhanh. Vì vậy toàn bộ thông tin về nguyên vật liệu của một doanh nghiệp có thể được ghi vào một **cơ sở dữ liệu** của máy tính trung tâm. Các trạm máy tính được lắp đặt trong các phân xưởng và văn phòng cho phép những người có trách nhiệm truy cập ngay các thông tin thuộc phạm vi của họ. Thường thì các phần mềm kế toán thông dụng hiện nay

B

đều có chứa các thông tin về lượng tồn kho, tình hình xuất nhập, vị trí lưu giữ hàng hóa, có thể chia sẻ cho các bộ phận liên quan nếu hệ thống được nối mạng.

Hơn nữa, các doanh nghiệp có thể đặt hàng các công ty phần mềm hoặc tự xây dựng hệ thống tái đặt hàng hoàn toàn tự động để đảm bảo mức tồn kho luôn hợp lý. Các chương trình máy tính này được dựa trên các kiến thức về Quản Lý Tồn Kho (Inventory Management), và Hoạch Định Nhu Cầu Nguyên Vật Liệu (Materials Requirement Planning – MRP).

Một ví dụ tham khảo là việc bán vé máy bay. Vì hệ thống được nối mạng nên ở bất kỳ trạm (đại lý) nào, nhân viên phụ trách đều có thể biết được số vé còn lại cho mỗi chuyến bay tại mọi thời điểm. Một ví dụ khác là phần mềm quản lý hàng hóa của một hệ thống siêu thị, lượng hàng nhận vào và xuất ra ở mỗi chi nhánh được nhập vào máy tính, và máy tính ở bất kỳ chi nhánh nào cũng có thể biết được lượng hàng tồn kho của mỗi mặt hàng ở các chi nhánh, và trong toàn bộ hệ thống siêu thị. Do đó, mỗi chi nhánh có thể biết được khi nào thì họ cần đặt hàng hoặc điều chuyển hàng từ các kho của chi nhánh khác.

Tuy nhiên, độ chính xác của các thông tin này phụ thuộc rất nhiều vào các dữ liệu nhập vào. Do đó, thông tin đầu vào phải được cập nhật kịp thời, chính xác và phải được kiểm tra.

Có một điều chắc chắn rằng máy tính chỉ là công cụ để quản lý, việc sử dụng máy tính vào việc kiểm soát nguyên vật liệu hiệu quả đến đâu còn tùy thuộc vào bạn – những nhà quản lý.

Chúng ta đã bàn qua vấn đề kiểm soát nguyên vật liệu. Bây giờ bạn sẽ được giới thiệu một chủ đề quan trọng khác: kiểm soát chất lượng.

3 Kiểm soát chất lượng

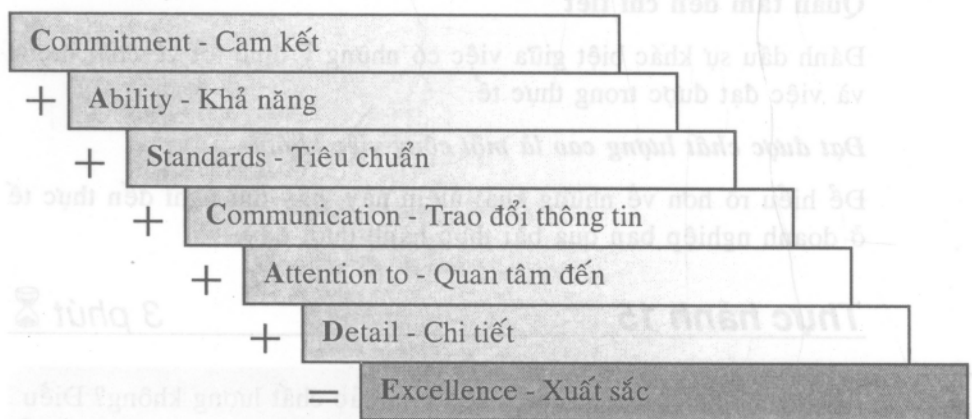
3.1 Các khái niệm về chất lượng

Dù công việc của bạn là gì, chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ mà bạn cung cấp đều được đánh giá bởi khách hàng (Đừng quên khách hàng có thể là khách hàng nội bộ trong doanh nghiệp, cũng như khách hàng bên ngoài).

Chất lượng không chỉ là **đặc tính**, hoặc **giá cả**, hoặc **dịch vụ giao nhận**, hay **hình thức bên ngoài**, mà:

Chất lượng bao gồm tất cả các đặc tính của một sản phẩm hoặc dịch vụ.

Các yếu tố chính để đảm bảo chất lượng được mô tả bằng công thức **CASCADE** như sau:



Cam kết đảm bảo chất lượng

Có nghĩa là dốc lòng và quyết tâm để nâng chất lượng công việc lên một chuẩn mực cao và duy trì từ mức đó trở lên.

Khi một người quản lý cam kết đảm bảo chất lượng, phải làm cho mọi người khác nhận thấy được. Phải thể hiện rõ sự cam kết về chất lượng đối với khách hàng, để họ có thể tin tưởng là họ luôn nhận được hàng hóa/dịch vụ có chất lượng cao. Cũng cần phải làm rõ sự cam kết này đối với nhân viên để họ cũng tự có xu hướng cam kết hoàn toàn.

Khả năng đạt được chất lượng Được thể hiện dựa trên khả năng làm việc thực tế và việc đào tạo, là phương tiện để chuyển các mục tiêu chất lượng thành chất lượng công việc. Nhân viên không thể đạt được các chuẩn mực chất lượng nếu họ không được đào tạo hoặc không có kỹ năng để làm việc đó.

Trao đổi thông tin

Là sự nối kết giữa những người đặt ra chuẩn mực với những người phải thực hiện các chuẩn mực đó, và giữa những người thực hiện công việc với những người đo lường kết quả. Đó là một quá trình hai chiều.

B

Trao đổi thông tin hiệu quả là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự thành công của bất kỳ tổ nhóm nào. Nếu người trưởng nhóm có hiểu biết tốt về nhóm và các thành viên trong nhóm, có thể trao đổi ý kiến về các vấn đề xảy ra đối với họ một cách thoải mái thì nhóm đó đã đạt được một nửa thành công.

Trao đổi thông tin hiệu quả tạo ra sự hiểu biết lẫn nhau.

Quan tâm đến chi tiết

Đánh dấu sự khác biệt giữa việc có những ý định tốt về chất lượng và việc đạt được trong thực tế.

Đạt được chất lượng cao là một công việc khó.

Để hiểu rõ hơn về những khái niệm này, hãy thử nghĩ đến thực tế ở doanh nghiệp bạn qua bài thực hành dưới đây.

Thực hành 15

3 phút 



- 1 Doanh nghiệp bạn có cam kết đảm bảo chất lượng không? Điều đó được chủ doanh nghiệp, các cấp quản lý và nhân viên thể hiện như thế nào?

.....

.....

.....

.....

.....

- 2 Bạn đánh giá việc truyền đạt chuẩn mực công việc giữa bạn với nhân viên thế nào? Làm thế nào để thực hiện việc này tốt hơn?

.....

.....

.....

.....

3 Theo bạn, làm cách nào để nhân viên của bạn có ý thức hơn về chất lượng?

B

Duy trì chất lượng là việc ta phải lưu tâm làm hàng ngày. Nó không thể tự diễn ra được.

Bạn cần làm cho nhóm của mình “suy nghĩ về chất lượng”. Những kinh nghiệm sau có thể hữu ích cho bạn:

- Khi bạn thấy một số việc mà đáng lẽ có thể được làm tốt hơn, hoặc bạn không chắc chắn về điều đó, hãy thử đặt câu hỏi “**Anh/chị** có hài lòng với việc này không?” hơn là phê phán công việc. Hoặc hãy đề nghị cả nhóm đánh giá. Có thể bạn sẽ nhận ra rằng các chuẩn mực của nhóm còn cao hơn của bạn.
- Khuyến khích thảo luận về chất lượng và các chuẩn mực tay nghề.
- Cung cấp thông tin cho nhóm. Cho họ biết những người bị ảnh hưởng trực tiếp nhất bởi công việc của họ, đánh giá công việc của họ như thế nào. Cho họ biết đóng góp của họ phù hợp với toàn bộ kế hoạch của doanh nghiệp như thế nào.
- Trưng bày các thành tích về chất lượng ở nơi mọi người đều nhìn thấy.
- Hãy rộng rãi trong việc khen ngợi khi bạn thấy ai đó đang có một nỗ lực lớn, hoặc đạt một kết quả đáng ghi nhận. Cố gắng không than vãn khi mọi việc không được tốt đẹp.
- Lãnh đạo bằng cách làm gương: hãy cho thấy là bạn quan tâm đến chất lượng.

3.2 Chất lượng và các chuẩn mực

Để kiểm soát chất lượng một cách thỏa đáng, cần phải đo lường chất lượng bằng các chuẩn mực.

Chuẩn mực cho một mặt hàng hoặc một dịch vụ bao gồm những tiêu chí mà sản phẩm hoặc dịch vụ đó phải đáp ứng. Chuẩn mực phải được viết ra một cách rõ ràng và chính xác. Điều này thực sự cần thiết để đánh giá sự khác biệt giữa chuẩn mực và chất lượng thực tế của sản phẩm, và thực hiện việc chỉnh sửa nếu cần thiết.

Hãy xem xét hai ví dụ:

- B** ■ Một công ty sản xuất đồ chơi trẻ em sẽ có các qui cách kỹ thuật cho từng chi tiết lắp ráp như các chi tiết lắp ghép, vỏ, động cơ,... Qui cách kỹ thuật này có thể bao gồm kích cỡ, màu sắc, tính năng sử dụng và các đặc tính khác. Nếu các chi tiết lắp ráp được giao theo lô thì người ta có thể lấy mẫu kiểm tra xem các qui cách kỹ thuật của lô hàng có đáp ứng đúng yêu cầu không. Sau khi các chi tiết lắp ráp được ráp lại thành từng cụm, người ta cũng sẽ đo lường tính năng sử dụng của cụm chi tiết. Sau cùng, sản phẩm hoàn chỉnh được kiểm tra để đảm bảo rằng nó phù hợp với qui cách kỹ thuật của sản phẩm.
- Với các doanh nghiệp cung cấp những sản phẩm không đo lường được, chẳng hạn như dịch vụ tư vấn du học, họ có thể sử dụng những đánh giá viên độc lập để đánh giá hiệu quả dịch vụ của mình. Đối với những doanh nghiệp nhỏ, việc 'so sánh với chuẩn mực' này có thể do một cá nhân thực hiện. Chẳng hạn như chuẩn mực chất lượng của một hiệu may hay cửa hàng đồ gỗ có thể được đặt ra và thường xuyên được xem xét bởi chủ tiệm. Các doanh nghiệp lớn hơn, ví dụ như một công ty dịch vụ du lịch, việc kiểm soát các tiêu chuẩn dịch vụ được thực hiện thông qua việc ghi nhận một cách cẩn thận những phản hồi của khách hàng.

Điều quan trọng nhất đối với một doanh nghiệp là phải có một **hệ thống chất lượng** rõ ràng để có thể đảm bảo rằng sản phẩm của doanh nghiệp **luôn nhất quán** với các chuẩn mực chất lượng đã được đặt ra. Nói cách khác, kiểm tra hoặc lấy mẫu sản phẩm để kiểm tra chất lượng là cần thiết, nhưng một yêu cầu quan trọng hơn là hệ thống phải đảm bảo rằng sản phẩm ngay khi được làm ra hoặc cung cấp phải đáp ứng đúng chất lượng qui định.

Chất lượng của một sản phẩm hoặc dịch vụ là sự phản ánh phương cách tổ chức và quản lý của nhà sản xuất hoặc nhà cung cấp.

Một hệ thống chất lượng có thể được định nghĩa là:

cơ cấu tổ chức, các trách nhiệm, các thủ tục, các quá trình, và các nguồn lực để thực hiện việc quản lý chất lượng (Kehoe, 1996).

Có nhiều hệ thống quản lý chất lượng khác nhau như ISO 9000, Q-Base, QS-9000, v.v... Ngoài ra, tùy theo đặc thù riêng của từng ngành nghề sản xuất kinh doanh mà có các hệ thống quản lý chất lượng khác như GMP (áp dụng cho các doanh nghiệp chế biến thực phẩm và dược phẩm), HACCP (phân tích các mối nguy và điểm kiểm soát quan trọng).

3.3 Tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2000

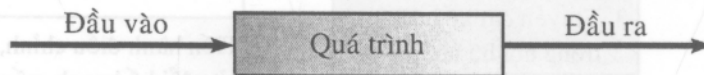
Hiện nay, hệ thống chất lượng phổ biến nhất là ISO 9000 với phiên bản mới nhất được ban hành vào tháng 12 năm 2000, gọi là bộ tiêu chuẩn ISO 9000:2000.

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000: 2000 bao gồm bốn tiêu chuẩn:

- ISO 9000: 2000 – Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng
- ISO 9001: 2000 – Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu
- ISO 9004: 2000 – Hệ thống quản lý chất lượng – Hướng dẫn cải tiến
- ISO 10011: 2000 – Hướng dẫn đánh giá hệ thống chất lượng

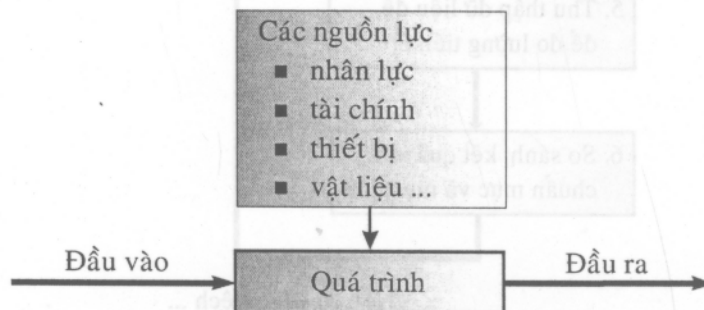
Trong đó ISO 9001: 2000 là mô hình hệ thống quản lý chất lượng áp dụng cho tất cả loại hình sản phẩm, tất cả lĩnh vực và cho các tổ chức có qui mô lớn nhỏ khác nhau. ISO 9001: 2000 đặt ra một số điều khoản chỉ rõ những gì doanh nghiệp phải làm để xây dựng, duy trì và cải tiến một hệ thống chất lượng thích hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Nếu doanh nghiệp thực hiện các điều này thỏa mãn các yêu cầu của tổ chức cấp chứng nhận, họ sẽ được cấp chứng chỉ đạt tiêu chuẩn về quản lý chất lượng.

Điểm nổi bật của phiên bản lần này là khuyến khích “cách tiếp cận theo quá trình”. Ở phần A của cuốn sách này, quá trình được định nghĩa như sau:



Theo ISO 9001: 2000, quá trình được định nghĩa là:

Một hoạt động dùng nhiều nguồn lực, và được quản lý nhằm có thể biến chuyển đầu vào thành đầu ra, thì có thể được xem là một quá trình (TCVN ISO 9001:2000, 2000).



B

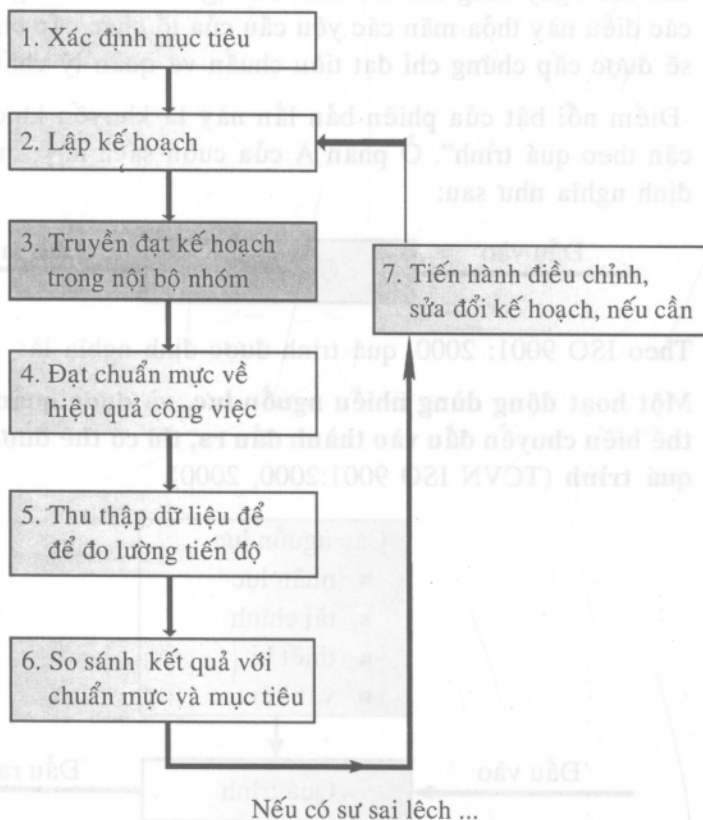
Ví dụ như đối với một nhà máy xay xát thì đầu vào là hạt lúa còn nguyên vỏ, đầu ra là hạt gạo. Các nguồn lực bao gồm công nhân vận hành và bốc xếp, máy xay xát lúa, dầu hoặc điện dùng chạy máy.

Tiêu chuẩn ISO 9001: 2000 đã phát biểu như sau:

Để một doanh nghiệp hoạt động hữu hiệu, cần phải xác định và quản lý nhiều quá trình có liên hệ mật thiết với nhau. Thông thường đầu ra của quá trình này sẽ là đầu vào của quá trình tiếp theo (TCVN ISO 9001:2000, 2000).

Đối với một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thì đầu vào là các yêu cầu của khách hàng, thông qua một chuỗi các quá trình nối kết với nhau, để tạo đầu ra là các sản phẩm thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Các nguồn lực là nhân lực, thiết bị, vật liệu, và vốn, v.v...

Để kiểm soát tốt quá trình, bạn có thể sử dụng phương pháp quen thuộc “Lập kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Hành động cải tiến”, được gọi tắt là PDCA (Plan – Do – Check – Act) hay qui trình kiểm soát công việc đã được giới thiệu ở phần A:



Bạn có thể tham khảo thêm thông tin về chủ đề này trong các cuốn sách *Chất lượng là gì? Đạt Chất lượng và Đánh giá Chất lượng* trong bộ sách Quản trị Sản xuất và Vận hành của **Business Edge**.

B

Chúng ta đã bàn luận về việc kiểm soát hai vấn đề quan trọng: nguyên vật liệu và chất lượng. Bây giờ chúng ta sẽ đề cập đến một khía cạnh khác của công việc kiểm soát: nhà xưởng và trang thiết bị.

4 Kiểm soát nhà xưởng và trang thiết bị

Trách nhiệm quản lý nhà xưởng và trang thiết bị của người quản lý trực tiếp không phải luôn giống nhau mà tùy vào từng trường hợp cụ thể đối với mỗi doanh nghiệp. Nhưng chắc chắn bạn phải chịu trách nhiệm về việc sử dụng các máy móc thiết bị trong phân xưởng của bạn hàng ngày.

Hãy xem xét hai điểm kiểm soát trọng yếu tiêu biểu mà nhiều nhà quản lý trực tiếp phải quan tâm:

- cung cấp đầy đủ không gian làm việc và sắp xếp hợp lý các máy móc thiết bị ở nơi làm việc;
- bảo trì và bảo quản các thiết bị.

4.1 Lựa chọn không gian và sắp xếp trang thiết bị

Nếu bạn muốn sử dụng tốt nhất khoảng không gian sẵn có, hãy vẽ ra sơ đồ mặt bằng nơi làm việc. Sơ đồ này thể hiện:

- cách bố trí các bức tường, cửa ra vào và cửa sổ, được vẽ theo tỷ lệ;
- vị trí đặt các thiết bị cố định;
- bố trí hệ thống điện, nước;
- các hướng di chuyển của người và nguyên vật liệu.

Một số phần mềm máy tính sẽ giúp bạn làm việc này như CorelFlow, Autocad, và các phần mềm khác.

Thực hành 16

4 phút 

B



Giả sử bạn dự định bố trí mặt bằng một khu làm việc mới cho nhóm của bạn. Nếu bạn không có một khu làm việc cố định, hãy tưởng tượng như bạn đang bố trí một văn phòng hay cửa hàng mới.

Nêu ra ba điều mà bạn muốn đạt được trong cách bố trí của bạn. Dưới đây là một đề xuất gợi ý ban đầu cho bạn.

- Dễ tiếp cận – dễ dàng đến được bất cứ khu vực nào trong khu làm việc

.....

.....

.....

.....

Còn sau đây là một số điểm khác mà có thể bạn đã nêu:

- Linh hoạt tối đa

Sự sắp xếp có thể thay đổi nhanh chóng (trong một chừng mực hợp lý) để thích ứng với các tình huống thay đổi, chẳng hạn như khi có một cuộc họp, hay một khóa huấn luyện, được không?

- Tận dụng không gian

Bạn có sử dụng tất cả khoảng không (đến tận trần?) một cách hiệu quả nhất không? Vấn đề này đặc biệt quan trọng trong các khu vực kho.

- Tầm nhìn tối đa

Tại một vị trí bạn có thể nhìn thấy toàn bộ khu làm việc không? Có khu vực nào bị che khuất ngoài dự kiến không?

- Giảm thiểu khoảng cách

Mọi người có phải di chuyển nhiều một cách không cần thiết không? Các tuyến đường có đi thẳng không?

- Giảm thiểu việc nâng chuyển

Việc này là tiếp theo điểm vừa đề cập. Di chuyển đồ vật vòng quanh có thể khiến người ta mệt mỏi và có nguy cơ làm hư hỏng đồ vật.

- Giảm thiểu sự không thoải mái

Khu làm việc có thông gió tự nhiên không? Có đủ ánh sáng không? Nhiệt độ có hợp lý không (mức độ của quạt và máy điều hòa)?

■ An toàn tối đa

Có mối nguy nào có thể tránh được hoặc chưa nhận ra không? Chẳng hạn như có đủ khoảng cách an toàn xung quanh máy móc không? Các thiết bị kiểm soát an toàn như chuông báo động có dễ với tới không? Các lối thoát hiểm có dễ đi tới không?

■ An ninh

Những đồ vật có giá trị cao có được đặt ở những vị trí dễ quan sát hoặc dễ trong tủ khóa kỹ không? Có giới hạn để chỉ những người có phân sự mới được vào khu vực đó không?

■ Trình tự công việc theo một hướng

Nếu có thể thì trình tự công việc nên đi theo một hướng trong khu làm việc tránh việc đường đi cắt chéo nhau.

Để đánh giá một khu làm việc được sử dụng có tốt không thì có thể dùng nhiều thước đo khác nhau. Một tiêu chí để đo lường là “sản lượng đầu ra trên một mét vuông”.

Thực hành 17

3 phút 



Bạn có thể đề nghị một cách khác để đánh giá việc sử dụng tốt một khu vực làm việc không?

.....
.....

Có thể có nhiều cách để đánh giá, như là:

- diện tích trên đầu người – hữu ích cho việc hoạch định nhu cầu của nhân viên trong giai đoạn mở rộng sản xuất;
- so sánh diện tích khu vực sản xuất trên tổng diện tích sàn, tính theo mét vuông – một thước đo tổng quát để biết phần diện tích được sử dụng cho công việc thật sự;
- so sánh diện tích chưa sử dụng trên tổng diện tích sàn – một cách để đo phần diện tích bị lãng phí;
- so sánh không gian đã sử dụng trên toàn bộ không gian – hữu ích cho việc bố trí các khu vực kho.

Khi chọn lựa để thay đổi cách bố trí sắp xếp, bạn có thể cần phải đánh giá các đề xuất cách bố trí dựa trên các tiêu chí này.

4.2 Bảo trì nhà xưởng và trang thiết bị

B

Có lẽ doanh nghiệp bạn, cũng như nhiều doanh nghiệp khác, có bộ phận bảo trì riêng. Tuy vậy, thông thường bảo trì là một phần trách nhiệm của các nhà quản lý trực tiếp.

Bạn có thể phải chịu trách nhiệm:

- đảm bảo cho các máy móc thiết bị hoạt động bình thường;
- báo cáo ngay khi có hỏng hóc;
- sắp xếp việc bảo dưỡng thường xuyên;
- huấn luyện cho nhân viên những thói quen tốt khi sử dụng thiết bị.

Có hai khía cạnh của việc bảo trì:

- bảo trì sửa chữa – sửa chữa máy móc khi chúng có hỏng hóc;
- bảo trì duy tu – tiến hành kiểm tra định kỳ và thay thế các bộ phận để phòng ngừa hỏng hóc.

Thực hành 18

3 phút 



Nếu bạn chịu trách nhiệm điều hành hoạt động bảo trì duy tu cho một số thiết bị mà bạn kiểm soát, bạn nghĩ là bạn cần có những thông tin gì? Nêu một thông tin bạn cho là quan trọng.

Sẽ là hợp lý nếu bạn muốn biết:

- thời hạn phải tiến hành bảo trì đối với từng loại thiết bị;
- các công việc phải làm mỗi lần bảo trì.

Một số biểu mẫu hữu ích là:

- kế hoạch bảo trì

Kế hoạch bảo trì liệt kê tất cả các trang thiết bị và ghi rõ khi nào nên bảo trì và bảo trì như thế nào. Các thông tin được xây dựng dựa trên đề nghị của nhà sản xuất và từ kinh nghiệm trong quá khứ. Ngoài ra có thể có một quy định pháp luật về kiểm tra thường xuyên và định kỳ, chẳng hạn như đối với các thiết bị áp lực như nồi áp suất, lò hơi và các van giảm áp. Bạn có thể tham khảo biểu mẫu dưới đây:

Cty TNHH ATX
Phòng bảo trì

KẾ HOẠCH BẢO TRÌ THIẾT BỊ

Mã số	Thiết bị hoặc hệ thống	Hàng ngày	Hàng tuần	Hàng tháng	3 tháng	6 tháng
A-1000	Máy A	x				
A-1001	Máy B		x			
B-1000	Thiết bị C			x		
B-1002	Hệ thống D				x	
C-1001	Máy E			x		
C-1002	Máy F					x

■ lịch bảo trì

Từ kế hoạch bảo trì thiết bị, bạn có thể xây dựng lịch bảo trì cụ thể cho từng tháng/ tuần, trong đó qui định rõ ngày nào sẽ bảo trì thiết bị/ hạng mục nào như trong biểu mẫu sau:

Cty TNHH ATX

Phòng bảo trì

LỊCH BẢO TRÌ THÁNG 4/ 200X

Mã số thiết bị	Thiết bị, hệ thống	T	T	T	T	T	T	C	T	T	T	T	T	T	C	T	T	T	T	T	C	T	T	T	T	T	C	T	T		
		2	3	4	5	6	7	n	2	3	4	5	6	7	n	2	3	4	5	6	7	n	2	3	4	5	6	7	n	2	3
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
A-1000	Máy A	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	
A-1001	Máy B		x						x							x								x						x	
B-1000	Thiết bị C																											x			
B-1002	Hệ thống D																														
C-1001	Máy E																												x		
C-1002	Máy F																													x	

B

Bạn có thể nhận ra rằng hệ thống D không được bảo trì trong tháng này vì kế hoạch bảo trì đối với hệ thống D là 3 tháng / lần. Máy F có kế hoạch bảo trì 6 tháng / lần và rơi vào cuối tháng Tư và cuối tháng Mười.

■ **bảng kiểm tra (check list)**

Bảng kiểm tra giống như một sơ đồ hướng dẫn sử dụng thiết bị. Nó mô tả những điểm quan trọng của một loại máy theo một trình tự có hệ thống. Nó cung cấp các chỉ dẫn về cách phát hiện vấn đề hoặc những hỏng hóc có thể xảy ra và hướng dẫn xử lý các hư hỏng đó như thế nào.

Sau đây là một ví dụ về bảng kiểm tra:

Cty TNHH ATX

BẢNG KIỂM TRA BỒN DẦU

Ngày:

Người kiểm tra:

Stt	NỘI DUNG KIỂM TRA	ĐÁNH GIÁ			GHI CHÚ
		Tốt	Xấu	Rất xấu	
1	Sự rò rỉ hoặc tràn dầu				
2	Vấn đề vệ sinh xung quanh bồn				
3	Tình trạng các van				
4	Tình trạng ống chỉ thị mực dầu				
5	Việc xả đáy để tháo nước trong bồn dầu				

Người kiểm tra:

Người giám sát:

Chuẩn bị bảng hướng dẫn kiểm tra và bảo trì rõ ràng là một nhiệm vụ đòi hỏi một trình độ kiến thức và kinh nghiệm cũng như thời gian và công sức đáng kể. Tuy nhiên, các bảng, lịch này là một công cụ hiệu quả để kiểm soát thiết bị.

5 Kiểm soát các phương pháp làm việc

Chắc chắn là bạn thường xuyên phải ra các quyết định về:

- việc cần phải làm;
- ai sẽ làm việc đó;
- phải làm như thế nào.

Trong từng quyết định của mình, bạn luôn đặt ra các chuẩn mực.

Thực hành 19

5 phút 



Nghĩ về bất kỳ công việc nào mà bạn có thể yêu cầu nhân viên làm.

Hãy đưa ra một số thông tin mà bạn sẽ sử dụng như là chuẩn mực cho công việc. Cố gắng nghĩ ra ít nhất bốn loại thông tin.

.....

.....

.....

.....

Giả sử nhân viên của bạn không thạo lắm về việc được giao, họ sẽ cần khá nhiều thông tin.

Dưới đây là danh sách một số loại thông tin chính. Hãy xem những thông tin bạn vừa nêu có thuộc vào loại nào không.

■ Phương pháp làm việc

Thông tin về phương pháp làm việc cần phải rõ ràng, phải loại bỏ các câu mơ hồ khi diễn tả các bước thực hiện công việc.

■ Thiết bị

Thông tin này đặc biệt quan trọng nếu có nhiều loại thiết bị để lựa chọn.

■ Thời gian

Có thể bạn phải nêu cụ thể thời hạn hoàn thành công việc. Có thể là bạn phải tính ra một mức thời gian chuẩn bằng các phương pháp nghiên cứu công việc, hoặc có thể là bạn chỉ cần ước lượng khoảng thời gian hợp lý để hoàn thành công việc.

B

■ Nguyên vật liệu

Thông tin có thể là một danh sách các thành phần nguyên phụ liệu hoặc một bản vẽ kỹ thuật.

■ Công cụ, dụng cụ hỗ trợ công việc

Cần liệt kê mọi đồ đạc, dụng cụ, các công cụ cầm tay, phần mềm, khu làm việc hoặc những vật dụng khác cần thiết để thực hiện công việc.

■ Số lượng

Cung cấp thông tin rõ ràng về khối lượng công việc phải làm, và cả số lượng vật liệu được sử dụng.

Danh sách các thông tin này sẽ khác nhau tùy thuộc vào kinh nghiệm và thâm niên nghề nghiệp của các thành viên trong nhóm.

Mức độ chi tiết của các thông tin được cung cấp phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm của những người thực hiện công việc.

Dưới đây là một ví dụ về việc xác định phương pháp làm việc.

Tên công việc: Sấy và đóng gói khoai			
Nguyên vật liệu	Số lượng	Thiết bị	Công cụ, dụng cụ
Khoai	200 kg	lò sấy nhỏ	khay sấy, dao cắt
Túi màng phức hợp	300 cái	cân máy hàn túi loại nhỏ	
Phương pháp 1 Lột vỏ khoai, dùng dao (<i>công cụ</i>) cắt thành những khoanh có kích thước theo mẫu (<i>tiêu chuẩn</i>). Sắp vào khay (<i>công cụ</i>). 2 Sắp các khay vào lò sấy (<i>thiết bị</i>), để ở nhiệt độ 50-70°C trong 30 phút (<i>thời gian</i>). 3 Lấy các khay ra khỏi lò sấy. Để nguội, lựa chọn và loại các lát khoai có kích thước, độ vàng và độ khô không phù hợp (<i>tiêu chuẩn</i>). 4 Cho khoai sấy vào từng gói, cân (<i>thiết bị</i>) mỗi gói khoảng 500g. Hàn (<i>thiết bị</i>) miệng túi.			

Chú ý các chuẩn mực của sản phẩm hoàn chỉnh ở đây là kích thước, độ vàng và độ khô. Các chuẩn mực kiểu này được nêu ra càng chính xác, khả năng kiểm soát càng lớn.

Tiếp theo, chúng ta sẽ chuyển từ kiểm soát phương pháp làm việc sang kiểm soát trình tự công việc.

6 Lập lịch trình công việc

Kiểm soát trình tự công việc thường là mối quan tâm chính của bất kỳ một nhà quản lý trực tiếp nào. Có thể là bạn được giao hoàn thành một khối lượng công việc nào đó trong một khoảng thời gian cố định, và bạn có trách nhiệm đạt được mục tiêu đó thông qua việc sử dụng nhân viên và thiết bị một cách hiệu quả.

Một cách cụ thể, vấn đề sắp xếp trình tự công việc có thể là:

- xác định sản phẩm nào sẽ được gia công chế biến ở máy nào (khâu nào), do người nào (tổ nào) thực hiện, và thứ tự đi qua các máy (các khâu).
- xác định bệnh nhân nào sẽ được khám bệnh ở phòng nào, do bác sĩ nào chăm sóc trong những khoảng thời gian khác nhau trong ngày, thứ tự các bệnh nhân mà bác sĩ sẽ khám.
- xác định lớp nào sẽ học ở phòng nào, học môn học nào, do ai dạy.
- Hãy xem xét một ví dụ về việc lập trình tự công việc.

Thực hành 20

4 phút 



Giả sử bạn phụ trách ba tổ sản xuất riêng biệt và bạn được yêu cầu phải hoàn thành bốn đơn đặt hàng trong tuần tới. Mỗi đơn đặt hàng đều phải thực hiện ở cả ba bộ phận nhưng chúng sẽ đến với mỗi bộ phận theo trình tự khác nhau, trong khoảng thời gian khác nhau.

Dưới đây là một bảng phân công cho bạn thấy các công việc phải làm với mỗi đơn đặt hàng và trình tự của các công việc đó, với giả định là mỗi ngày làm việc kéo dài tám tiếng. Trong ví dụ này đơn đặt hàng số 3 đòi hỏi tổ B thực hiện công đoạn số 1 (sáu giờ), tổ A thực hiện công đoạn số 2 (bốn giờ), và tổ C thực hiện công đoạn số 3 (tám giờ). Giả sử bạn thực hiện đơn hàng sản phẩm gỗ sơ chế, công đoạn 1 có thể là cắt, công đoạn 2 là bào, và công đoạn 3 là đánh bóng.

B

Đơn hàng số	O1			O2			O3			O4		
Trình tự công việc	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tổ sản xuất	A	B	C	C	A	B	B	A	C	A	C	B
Thời gian dự tính (giờ)	4	8	2	10	4	6	6	4	8	4	10	12

Hãy giải thích sơ lược cách bạn lên lịch cho những công việc này.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Có lẽ bạn sẽ vạch ra một kế hoạch, lịch trình hoặc thời gian biểu chỉ ra công việc dự kiến trong mỗi ngày cho từng tổ sản xuất.

Một loại biểu đồ rất hữu dụng được sử dụng cho tình huống này được gọi là **biểu đồ Gantt**, mang tên của một kỹ sư công nghiệp người Mỹ, Henry Laurence Gantt. Ông đã lập ra biểu đồ này vào năm 1915.

Biểu đồ Gantt rất phổ biến trong việc lập lịch trình phối hợp công việc của nhiều tổ nhóm, cụm máy, hay những hoạt động khác của dự án.

Một dạng của biểu đồ Gantt được thể hiện dưới đây, cho biết khối lượng công việc ở mỗi tổ sản xuất (bộ phận) trong phân xưởng (doanh nghiệp). Trong đó công việc được sắp xếp theo thứ tự đơn hàng O1, rồi đến đơn hàng O2, đơn hàng O3, và sau cùng là đơn hàng O4. Mỗi công việc được xác định thời điểm bắt đầu, thời điểm kết thúc và được biểu diễn bằng một thanh ngang tô đậm. Khoảng trắng chỉ thời gian trống của tổ sản xuất.

BIỂU ĐỒ GANTT													
Tổ sản xuất	O = đơn hàng; và các khoảng thời gian rỗi việc được để trống												
A	O1								O2				O3
B			O1							O2	O3		
C					O1	O2							O3
Ngày	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 4	Thứ 5	Thứ 6	Thứ 2	Thứ 3						

B

Thực hành 21

3 phút 



Nghiên cứu biểu đồ trên và hãy chỉ ra hai vấn đề có thể phát sinh nếu công việc được thực hiện theo biểu đồ trên.

.....

.....

.....

.....

.....

Quy trình công việc đã sắp xếp theo đúng thứ tự và có hệ thống, nhưng chắc bạn đã nhận ra là:

- chỉ có ba đơn hàng được hoàn thành;
- ngay cả ba đơn hàng được hoàn thành cũng không thể kết thúc trong vòng một tuần như yêu cầu: phải đến ngày thứ 3 của tuần tiếp theo mới kết thúc;
- thiết bị có lúc phải ngừng hoạt động trong những khoảng thời gian dài.

Quy trình này đã không đáp ứng được những gì chúng ta muốn, do đó chúng ta phải làm lại. Phương pháp sắp xếp trình tự làm việc mà cụ thể là bố trí công việc nào sẽ giao cho tổ nhóm nào trong những thời gian nào chủ yếu là phương pháp thử và sai. Bạn có thể tham khảo một số phương pháp khác sau đây.

B

Tiến tới (Forward Scheduling)

Công việc được bố trí vào thời gian trống **sớm nhất** ở mỗi tổ sản xuất. Cách này giả định rằng khách hàng muốn đơn hàng của họ sẽ hoàn tất càng sớm càng tốt. Sau khi công đoạn 1 hoàn tất ở một tổ nào đó, sản phẩm dở dang sẽ chờ để tiếp tục được gia công chế biến ở công đoạn 2 ở một tổ khác, và tiếp tục như thế.

Bạn có thể áp dụng cách này cho ví dụ trên:

1. Sắp xếp các công đoạn công việc có trình tự số 1 vào từng tổ A, B, C trước.
2. Kế đến sắp xếp các công đoạn công việc có trình tự ưu tiên số 2 vào các tổ A, B, C. Chú ý đến các ràng buộc về thứ tự đi qua các tổ của mỗi đơn hàng O1, O2, O3, O4. Có nghĩa là công đoạn công việc có trình tự ưu tiên số 2 của đơn hàng O1 chỉ được bắt đầu khi công đoạn công việc có trình tự ưu tiên số 1 đã hoàn tất.

Sau cùng sắp xếp các công đoạn công việc có trình tự ưu tiên số 3 vào các tổ, chú ý rằng các công đoạn công việc có trình tự ưu tiên số 3 của mỗi đơn hàng chỉ bắt đầu khi công đoạn công việc có trình tự ưu tiên số 2 đã được làm xong.

Giật lùi (Backward Scheduling)

Theo phương pháp này, điểm bắt đầu là ngày phải giao hàng cho khách hàng, và nhân viên điều độ sẽ bố trí công việc hướng về phía sau theo kiểu giật lùi, dựa vào thời gian chờ để xác định khi nào công việc nào sẽ qua công đoạn nào. Công việc sẽ được bố trí vào thời gian trống **trễ nhất** ở mỗi tổ sản xuất, miễn là công việc được hoàn thành như dự tính và hàng được giao đúng hạn. Phương pháp này đòi hỏi **thời gian chờ** phải chính xác, nhưng giảm được số lượng sản phẩm dở dang bởi vì khi nào công đoạn sau cần thì công đoạn trước mới được hoàn tất.

Thực hành 22

15 phút 



Tiếp tục thử làm với những biểu đồ trống dưới đây và cố gắng sắp xếp công việc sao cho nó được hoàn thành vào cuối tuần. Chú ý giữ nguyên các công việc phải làm và trình tự các công việc qua từng tổ sản xuất của mỗi đơn hàng. (Gợi ý: bạn có thể dựa vào phương pháp sắp xếp **tiến tới**). Chúng tôi cung cấp hai biểu đồ trống để bạn thử sắp xếp.

Đơn hàng số	01			02			03			04		
Trình tự công việc	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tổ sản xuất	A	B	C	C	A	B	B	A	C	A	C	B
Thời gian dự tính (giờ)	4	8	2	10	4	6	6	4	8	4	10	12

B

BIỂU ĐỒ GANTT													
Tổ sản xuất	O = đơn hàng; và các khoảng thời gian rỗi việc được để trống												
A													
B													
C													
Ngày	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 4	Thứ 5	Thứ 6	Thứ 2	Thứ 3						

BIỂU ĐỒ GANTT													
Tổ sản xuất	O = đơn hàng; và các khoảng thời gian rỗi việc được để trống												
A													
B													
C													
Ngày	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 4	Thứ 5	Thứ 6	Thứ 2	Thứ 3						

Dưới đây là một lời giải. Cũng có thể bạn đã nghĩ ra các cách khác.

B

BIỂU ĐỒ GANTT													
Tổ sản xuất	O = đơn hàng; và các khoảng thời gian rỗi việc được để trống												
A	01	04		02	03								
B		03		01		02		04					
C		02			04		0		03				
						1							
Ngày	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 4	Thứ 5	Thứ 6	Thứ 2	Thứ 3						

Bạn có thể thấy rằng, bằng cách sắp xếp lại thứ tự, chúng ta có thể hoàn thành tất cả bốn đơn hàng trong vòng bốn ngày. Hiện tại không có một công thức nào có thể đưa ra lời giải chính xác và tối ưu về thời gian biểu công việc – thường thì đó chỉ là phương pháp thử và sai thôi. Quá trình sắp xếp có thể tốn thời gian nhưng bạn sẽ có thể tiết kiệm được một nửa ngày, để bù cho nửa giờ bạn đã dành ra để vẽ biểu đồ Gantt. Các chương trình máy tính cũng có thể giúp bạn làm việc này nhanh hơn.

Biểu đồ Gantt cung cấp một hình ảnh rõ ràng về:

- việc gì cần phải thực hiện được trong mỗi ngày, ở mỗi tổ sản xuất;
- tổ nào rảnh rỗi vào những lúc nào.

Những kỹ thuật chúng ta vừa xem xét là rất hữu ích và, với một số điều chỉnh, chúng có thể được áp dụng cho nhiều loại công việc. Trong phần sau, chúng ta sẽ xem xét việc sử dụng biểu đồ Gantt để lập kế hoạch dự án bao gồm nhiều công việc.

Xây dựng các kế hoạch và thời gian biểu như thế này là một nhiệm vụ đầy thử thách. Thuyết phục nhân viên thực hiện theo các kế hoạch và thời gian biểu này lại là một khó khăn khác. Sau đây chúng ta sẽ xem xét khía cạnh này.

7 Kiểm soát và con người

Có thể kiểm soát con người được không?

Trong phần này chúng ta đã thảo luận về các kỹ thuật để kiểm soát. Khi áp dụng với con người, từ “kiểm soát” có lẽ không thích hợp lắm.

Kinh nghiệm cho thấy rằng trong công việc hàng ngày, nhà quản lý không thể, và nếu nhạy cảm họ thậm chí không muốn, kiểm soát từng hành động của nhân viên.

Làm thế nào để nhân viên thực hiện các mục tiêu và tuân theo các chuẩn mực là vấn đề phải giải quyết bằng cách **tạo động lực làm việc** hơn là kiểm soát họ.

Thực hành 23

3 phút 



Theo bạn “tạo động lực làm việc” là gì?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tạo động lực làm việc là làm cho nhân viên **muốn** làm việc, chứ không cố gắng **bắt buộc** họ làm.

Một trong những cách tốt nhất để tạo động lực làm việc cho nhân viên làm việc tốt là giao cho họ trách nhiệm và quyền kiểm soát đối với công việc của **bản thân** họ. Áp đặt kiểm soát khắt khe thường làm giảm tinh thần làm việc của nhân viên.

Do đó bạn có thể thấy nhiệm vụ của một người trưởng nhóm là tạo được một sự dung hòa hợp lý giữa hai thái cực, một bên là cố gắng giám sát chặt chẽ mọi hoạt động và một bên là cho phép nhân viên làm những gì họ muốn.

Bạn muốn giám sát các sự việc và các hoạt động vì bạn cần phải có hành động kịp thời khi bắt đầu có sai sót nào đó. Nhưng nếu nhân viên làm việc gì cũng phải hỏi ý kiến bạn trước, họ sẽ cảm thấy bị đánh giá thấp và tinh thần làm việc suy giảm.

Sự khéo léo ở đây là xây dựng **sự hiểu biết và tin cậy lẫn nhau**, và giúp tạo ra một bầu không khí trong đó tất cả mọi người đều mong muốn có một đóng góp tích cực.

B

7.1 Tạo môi trường làm việc phù hợp

Nếu bạn đã có may mắn được làm việc trong một nhóm có một bầu không khí hay môi trường vui vẻ, thân thiện và cởi mở, bạn sẽ thấy được hiệu quả làm việc của nhóm đó. Có được một môi trường làm việc như vậy thường là do:

- nhân viên hỗ trợ và ủng hộ nhau;
- có sự trao đổi thông tin thực sự;
- mọi thành viên đều tỏ ra quan tâm đến các chuẩn mực của nhóm;
- tất cả các ý kiến đóng góp đều được lắng nghe, và tất cả mọi nỗ lực đều được trân trọng.

Có lẽ bạn sẽ đồng ý với tôi rằng đây là kiểu môi trường làm việc mà tất cả các nhóm đều nên hướng tới.

Việc này không thể một sớm một chiều mà làm được, và nó đòi hỏi nhiều nỗ lực. Nhưng đó là việc đáng để làm.

Thực hành 24

3 phút 



Một nhà quản lý có thể làm gì để xây dựng một môi trường làm việc tích cực như vậy?

Hãy đánh dấu vào những lựa chọn mà bạn thích hơn trong các cặp chọn lựa sau:

a Không chỉ cung cấp cho nhân viên các thông tin cần thiết để thực hiện công việc mà cả các thông tin cơ bản về công việc như lý do phải làm, khách hàng là ai, nếu làm sai thì ảnh hưởng như thế nào, v.v...	☐	Hoặc	b Áp dụng nguyên tắc “cần mới biết”. Chỉ cung cấp cho nhân viên vừa đủ thông tin để thực hiện công việc đạt được chuẩn mực chứ không nhiều hơn, bởi vì họ không cần quan tâm đến những thông tin khác.	☐
c Không khuyến khích thảo luận, trừ phi việc đó cần thiết cho công việc.	☐	Hoặc	d Khuyến khích thảo luận về mọi khía cạnh công việc, về nhóm và doanh nghiệp.	☐
e Để nhân viên chịu trách nhiệm nếu bạn cảm thấy họ có thể làm được.	☐	Hoặc	f Tự mình nắm giữ càng nhiều trách nhiệm càng tốt.	☐
g Nêu các chuẩn mực đối với công việc và ghi nhận các thất bại.	☐	Hoặc	h Ghi nhận thành tích và biểu dương rộng rãi. Chỉ ra rằng bạn trân trọng công việc họ làm.	☐
i Không quan tâm đến cuộc sống và những mối quan tâm của nhân viên; bạn là ai mà can thiệp vào chứ?	☐	Hoặc	j Coi việc tìm hiểu từng nhân viên và biết được họ quan tâm điều gì – mà không can thiệp vào đời sống riêng tư – là nhiệm vụ của bạn.	☐

Bạn đã làm tốt nếu bạn đã chọn các lựa chọn a, d, e, h, và j. Nếu bạn đọc lại những đoạn này, chắc là bạn sẽ đồng ý rằng chúng thể hiện những điều có thể được gọi là cách tiếp cận “cởi mở và tin tưởng”.

Tuy nhiên, có thể bạn không hoàn toàn đồng ý với cách tiếp cận này. Có thể bạn sẽ chỉ ra rằng một số nhóm vẫn làm việc tốt với một người lãnh đạo nghiêm khắc và cứng rắn, người đạt được các mục tiêu bằng cách đặt ra các chuẩn mực cao cho bản thân và mong muốn những người khác cũng làm như vậy. Chúng ta ai cũng có cách của riêng mình. Không có một quy tắc nhất định để động viên con người.

B

7.2 Làm giàu công việc

Ngày nay các doanh nghiệp đang có xu hướng từ bỏ phương pháp truyền thống chia công việc thành những nhiệm vụ đơn giản và (thường là) không đòi hỏi kỹ năng làm việc. Khuynh hướng mới cho rằng đa số mọi người:

- sẽ có thái độ tích cực hơn nhiều đối với công việc nếu ta cho họ cơ hội sử dụng hết các kỹ năng và tài năng của họ;
- đều có khả năng đảm nhận trách nhiệm;
- làm việc hiệu quả hơn nhiều nếu họ thích thú với việc họ đang làm.

Thực hành 25

15 phút 



Dưới đây là một vài ý tưởng về làm giàu công việc. Hãy đọc kỹ và với mỗi ý hãy cho biết bạn có thể làm gì để áp dụng khái niệm đó vào nhóm của bạn hay vào các tình huống công việc.

- Cho mỗi nhân viên thấy toàn bộ công việc, từ đầu đến cuối, chứ không chia công việc thành những nhiệm vụ nhỏ.

.....

.....

.....

.....

- Tăng mức độ trách nhiệm đối với công việc bất cứ khi nào và nơi nào có thể.

.....

.....

.....

.....

.....

- Giảm mức độ giám sát, cho phép nhân viên được kiểm soát cách tiếp cận công việc, các thiết bị cần thiết, v.v... nhiều hơn.

.....

.....

.....

- Mở rộng loại hình công việc mà bạn giao cho nhân viên.

.....

.....

.....

- Tạo cơ hội để mỗi nhân viên trở nên thành thạo trong một số nhiệm vụ cụ thể hoặc một số lĩnh vực hoạt động.

.....

.....

.....

- Tìm cách để mở rộng phạm vi công việc mà bạn và nhóm của bạn đảm trách.

.....

.....

.....

- Đảm bảo rằng các công việc có ý nghĩa và các nhân viên nhận thức được điều đó.

.....

.....

.....

B

Có thể có rất nhiều câu trả lời cho các câu hỏi này và câu trả lời của bạn sẽ chỉ được áp dụng cho các tình huống của riêng bạn.

Chẳng hạn như, khi đọc ý tưởng “Tăng mức độ trách nhiệm đối với công việc bất cứ khi nào và nơi nào có thể”, trưởng phòng kế toán của công ty Khai Minh có thể trả lời là:

“Hạnh, nhân viên kế toán, có thể chịu trách nhiệm kiểm tra xem các vật liệu mới đã được mã hóa và được nhập vào phần mềm theo dõi.”

Hoặc khi đọc ý tưởng “Tìm cách để mở rộng phạm vi công việc mà bạn và nhóm của bạn đảm trách”, suy nghĩ của trưởng phòng nhân sự công ty Beta là:

“Tôi thấy không có lý do gì mà chúng tôi không phỏng vấn sơ bộ các ứng viên để tiết kiệm thời gian của các trưởng phòng ban chức năng khác và loại bỏ những ứng viên thực sự không phù hợp.”

7.3 Đào tạo và phát triển

Một nhóm làm việc là một “cơ thể sống” tuyệt vời. Không giống phần lớn các máy móc thiết bị, nhóm làm việc có thể được đào tạo và phát triển để phù hợp với những thay đổi của nhu cầu và với các tình huống mới.

Bạn có thể thực hiện việc đào tạo rất thường xuyên. Mỗi khi bạn giải thích về một quy trình làm việc mới hoặc trả lời một câu hỏi là bạn đang cung cấp thêm kiến thức cho nhóm của bạn. Khi thực hiện công việc, nhân viên sẽ dần dần thành thạo hơn.

Bạn cũng có thể có những trách nhiệm chính thức đối với việc đào tạo. Dù là bạn tự thực hiện các khóa huấn luyện chính thức hay là mời các chuyên gia đảm nhận, bạn đều đóng vai trò chủ yếu trong việc **ghi nhận nhu cầu đào tạo**, và **lựa chọn nhân viên tham gia các khóa huấn luyện đặc thù**.

Thực hành 26

3 phút 



Đưa vào hoạt động một thiết bị mới là một tình huống có thể làm nảy sinh nhu cầu đào tạo. Thử nêu hai tình huống khác.

Một vài ví dụ là:

- tỷ lệ tai nạn tăng
 - lãng phí vật liệu
 - sản lượng đầu ra thấp
 - chất lượng kém
- Các vấn đề về hiệu quả thực hiện công việc
- giới thiệu một phương pháp mới
 - đưa vào hoạt động một thiết bị mới
 - bắt đầu một loại công việc mới
- Những thay đổi trong cách thức làm việc
- muốn tạo cơ hội cho một nhân viên phát triển
 - nhu cầu bồi dưỡng những kỹ năng mà nhân viên còn yếu
 - lập kế hoạch để mở rộng hoạt động của nhóm
- Mở rộng các kỹ năng

Đào tạo có thể cung cấp những cơ hội mới cho các cá nhân, nhóm và cho người trưởng nhóm.

Chúng ta có thể tóm tắt phần này trong bốn điểm dưới đây.

- Kiểm soát công việc hiệu quả không chỉ là vấn đề tổ chức và sử dụng các kỹ thuật cụ thể – mà còn là làm cho toàn nhóm **muốn** đạt được các mục tiêu và sánh được với các chuẩn mực cao.
- Môi trường làm việc càng tốt và các thành viên trong nhóm càng hiểu rõ về nhau thì càng có nhiều khả năng công việc sẽ thành công và sẽ kiểm soát được.
- Làm giàu công việc là một cách rất quan trọng để động viên nhân viên và tăng năng suất.

- Đào tạo có thể tạo cơ hội cho nhóm phát triển và mở rộng nền tảng kỹ năng của nhóm.

B

Điều cốt lõi để kiểm soát công việc là quản lý và tạo động lực làm việc cho nhân viên.

8 Đóng góp của bạn

Bài thực hành sau được thiết kế để giúp bạn nhận ra những cách bạn có thể làm để tăng cường hiệu quả trong công tác kiểm soát các nguồn lực. Nó liên quan đến các chủ đề chúng ta đã thảo luận trong phần A và B.

Thực hành 27

15 phút 



Bạn làm thế nào để có thể tạo thêm các cơ hội cho nhân viên tự chịu trách nhiệm đối với việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực (vật liệu, máy móc thiết bị, thời gian, con người,...)? Bạn có thể xem lại các trả lời của mình trong bài thực hành 25.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Giải thích cách bạn giám sát việc sử dụng một loại nguồn lực. (Bạn có làm thường xuyên; hay trong những khoảng thời gian thích hợp không?)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Đề nghị một cách để cải thiện việc giám sát liên tục về chất lượng các nguồn lực mà nhóm bạn sử dụng, để đảm bảo rằng chất lượng của hàng hóa và dịch vụ bạn cung cấp là ổn định.

B

Hãy cho một ví dụ về đề nghị mà bạn đã đưa ra (với cấp quản lý cao hơn, với đồng nghiệp ngang cấp bậc, với nhân viên, hoặc có thể là với nhà tài trợ) để tăng cường hiệu quả sử dụng các nguồn lực.

Những đề nghị khác bạn dự định đưa ra là gì? Giải thích ngắn gọn một đề nghị, và cho biết làm sao bạn có thể đảm bảo được là dự định đó được đề đạt với đúng người, đúng lúc và trong một bối cảnh hợp lý.

Hãy tự đánh giá 2

20 phút 

B



1. Dưới đây là một số vấn đề liên quan đến việc kiểm soát nguyên vật liệu và một danh sách các giải pháp có thể. Hãy kết hợp mỗi vấn đề với một giải pháp phù hợp nhất.

Vấn đề	Giải pháp có thể
a Công việc bị ngưng trệ do vật liệu không có sẵn khi cần và không có ở nơi cần đến.	i Cải tiến các phương pháp bốc xếp và vận chuyển.
b Vật liệu bị sử dụng một cách lãng phí.	ii Đảm bảo vật liệu được yêu cầu đủ số lượng và đúng quy cách.
c Vật liệu bị hư hỏng khi dự định đem ra sử dụng.	iii Giám sát tỷ lệ sử dụng của mỗi loại vật liệu một cách cẩn thận hơn.
d Khi định dùng đến vật liệu mới biết là chúng không đúng quy cách.	iv Tăng cường an ninh cho khu vực kho.
e Có loại vật liệu tồn kho quá nhiều trong khi những loại khác thì lại có quá ít.	v Cải tiến các thủ tục yêu cầu và giao nhận hàng hóa.
f Xuất hiện tình trạng mất mát vật liệu.	vi Cải thiện các phương pháp làm việc để sử dụng vật liệu một cách hiệu quả hơn.

- 2 Hãy mô tả một cách ngắn gọn các yếu tố chính trong công thức đảm bảo chất lượng **CASCADE**.

- 3 Trở lại bài thực hành 22, nhiệm vụ của anh Sơn là sắp xếp lịch để thực hiện 4 đơn hàng với trình tự thực hiện như mô tả ở bảng 1. Bạn hãy nhận xét về lời giải của anh Sơn ở bảng 2.

Bảng 1

Đơn hàng số	O1			O2			O3			O4		
Trình tự công việc	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tổ sản xuất	A	B	C	C	A	B	B	A	C	A	C	B
Thời gian dự tính (giờ)	4	8	2	10	4	6	6	4	8	4	10	12

Bảng 2

BIỂU ĐỒ GANTT												
Tổ sản xuất	O = đơn hàng; và các khoảng thời gian rỗi việc được để trống											
A	O 1	O 4	O 2	O 3								
B	O 3		O 1	O 2	O 4							
C	O 2		O 4	O 1	O 3							
Ngày	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 4	Thứ 5	Thứ 6	Thứ 2	Thứ 3					

- 4 Điền các từ thích hợp (chọn từ danh sách bên dưới) vào chỗ trống trong các câu sau:
- Kiểm soát công việc hiệu quả không chỉ là vấn đề..... và sử dụngcụ thể, mà nó còn làm cho toàn nhóm đạt được các mục tiêu và.....với các chuẩn mực cao.
 -càng tốt, các thành viên trong nhóm càngnhau thì càng có nhiều khả năng công việc sẽ thành công và..... được.
 - công việc là một cách rất quan trọng đểcho nhân viên và tăng.....

-có thể tạo cơ hội cho nhómvà mở rộng nền tảng..... của nhóm.
- Điều cốt lõi để kiểm soát công việc là quản lý và cho nhân viên.

B

KHÔNG KHÍ LÀM VIỆC	KIỂM SOÁT	PHÁT TRIỂN
LÀM GIÀU	SÁNH ĐƯỢC	TẠO ĐỘNG LỰC
TẠO ĐỘNG LỰC	TỔ CHỨC	NĂNG SUẤT
KỸ NĂNG	CÁC KỸ THUẬT	HUẤN LUYỆN/
ĐÀO TẠO	HIỂU RÕ	MUỐN

Bạn có thể tham khảo đáp án cho những câu trả lời này ở phần “Đáp án bài tập tự đánh giá” ở cuối sách.

9 Tóm tắt



- Bốn lĩnh vực trách nhiệm chủ yếu trong kiểm soát nguyên vật liệu là:
 - giao nhận;
 - vận chuyển, bốc xếp;
 - gia công chế biến;
 - tồn trữ.
- Một phương pháp để **đảm bảo chất lượng** là công thức **CASCADE**: **C**ommitment (Cam kết) + **A**bility (Khả năng) + **S**tandards (Tiêu chuẩn) + **C**ommunication (Trao đổi thông tin) + **A**ttention to **D**etail (Chú ý đến Chi tiết) = **E**xcellence (Kết quả Xuất sắc).
- **Chất lượng** của một sản phẩm hoặc dịch vụ là sự phản ánh cách tổ chức và quản lý của nhà sản xuất hoặc cung cấp sản phẩm/dịch vụ đó.
- **ISO 9000** đặt ra một số điều khoản hay những nguyên lý chỉ rõ những gì doanh nghiệp phải làm để xây dựng và duy trì một hệ thống chất lượng thích hợp. Phiên bản mới nhất đang được sử dụng phổ biến của bộ tiêu chuẩn này là ISO 9000:2000, trong đó nhấn mạnh vào cách tiếp cận theo quá trình.
- Các **chuẩn mực** sử dụng trong việc kiểm soát các phương pháp làm việc có thể được dựa trên: phương pháp làm việc và trang thiết bị được sử dụng, thời gian cần thiết, loại vật liệu nào được sử dụng, các phương tiện hỗ trợ, khối lượng sẽ sử dụng.
- Người quản lý trực tiếp có trách nhiệm đảm bảo rằng thiết bị dưới quyền kiểm soát của họ được bảo dưỡng hợp lý.
- **Biểu đồ Gantt** là phương pháp hữu ích khi hoạch định thời gian biểu làm việc.
- Đối với con người, **tạo động lực làm việc** thích hợp hơn kiểm soát.

10 Suy ngẫm

B



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần C

Hoạch định và kiểm soát dự án

- *Dẫn nhập*
- *Quản lý dự án*
- *Khởi nguồn của một dự án*
- *Hãy xác định mình muốn đạt được điều gì*
- *Hoạch định dự án*
- *Chi phí cho dự án*
- *Kiểm soát dự án*
- *Phần mềm quản lý dự án*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Tất cả chúng ta đều đã từng hoạch định và kiểm soát các dự án thuộc dạng này hay dạng khác. Dự án là các hoạt động có mục đích cụ thể, và thường kéo dài trong một khoảng thời gian giới hạn với thời điểm bắt đầu và kết thúc được định trước. Xem xét các phương pháp tiếp cận và kỹ thuật được sử dụng trong các dự án là việc thú vị và hữu ích vì chúng cũng có thể được áp dụng trong nhiều lĩnh vực khác.

Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc thảo luận xem dự án là gì, người quản lý dự án phải làm những công việc gì. Kế đó là xem xét việc hoạch định và chi phí cho dự án.

Mục tiêu

Khi hoàn tất phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn trong việc:

- mô tả dự án;
- xác định các công việc của người làm quản lý dự án;
- mô tả cách hoạch định và kiểm soát các dự án mà bạn tham gia.

2 Quản lý dự án

Một dự án là một công việc có điểm khởi đầu và điểm kết thúc xác định.

Trong công việc, bạn có thể đã từng thực hiện các dự án như bố trí một nơi làm việc mới, triển khai một qui trình công nghệ mới, đưa vào áp dụng phần mềm kế toán mới hay thực hiện một cuộc điều tra khách hàng. Trong gia đình, chúng ta đều đã từng thực hiện các dự án như trang trí một căn phòng, tổ chức một buổi tiệc, hoặc sửa chữa nhà bếp, v.v...

C

C

Các nguồn lực như nhân công, nguyên vật liệu, nơi làm việc, tiền bạc, v.v... được cung cấp cho dự án trong một khoảng thời gian giới hạn nhằm đạt được các mục tiêu đã được xác định.

Quản lý dự án chính là công tác hoạch định và kiểm soát. Công việc của một người quản lý dự án là xác định các nguồn lực, tổ chức chúng để thực hiện dự án một cách hiệu quả.

Thực hành 28

3 phút 



Từ các thông tin ở trên, bạn hãy cố gắng xác định hai điểm khác biệt giữa công tác quản lý dự án với phần lớn các công tác quản lý khác.

.....

.....

.....

Không giống như phần lớn công tác quản lý khác, người quản lý dự án phải:

- làm việc trong một khoảng thời gian cụ thể đã được xác định;
- kiểm soát các nguồn lực một cách tạm thời, sau khi dự án kết thúc nhiều nguồn lực phải được giải phóng để sử dụng cho những việc khác.

Trong chừng mực nào đó, việc quản lý dự án sẽ dễ dàng hơn các việc quản lý khác. Bạn biết rằng nhiệm vụ sẽ chấm dứt một khi đã đạt được mục tiêu, trong khi thực hiện dự án bạn cùng nhóm của mình chỉ phải tập trung vào các mục tiêu này mà không bị các công việc không liên quan làm sao lãng.

Tuy nhiên, người quản lý dự án thường phải chịu áp lực căng thẳng bởi những ràng buộc rất chặt chẽ. Hơn nữa, một vài hoặc tất cả nhân viên của nhóm có thể phải cùng lúc làm việc cho nhiều dự án.

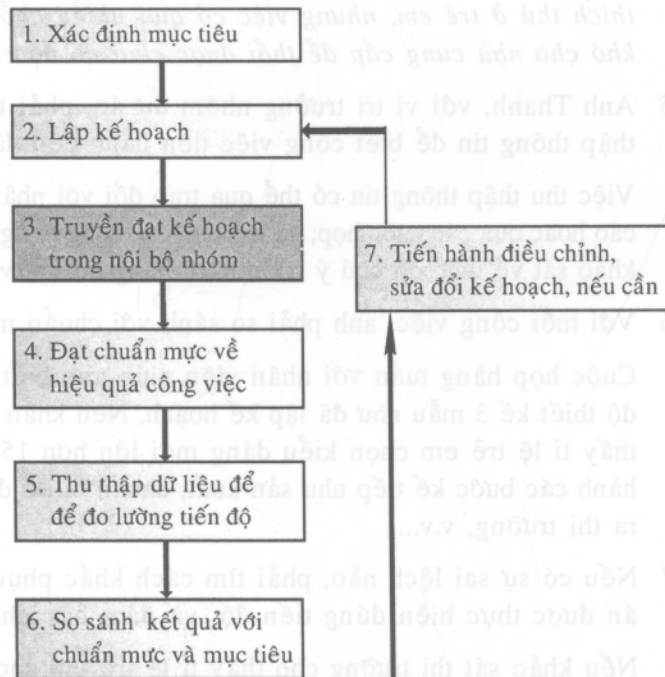
Các ràng buộc của dự án có liên quan đến:

- **chi phí**, yếu tố quyết định số lượng của các nguồn lực được sử dụng;
- **thời gian**, yếu tố hiếm khi có đủ;
- **chất lượng**, bao gồm tất cả các đặc tính mà sản phẩm đầu ra của dự án phải hội đủ.

Công ty Minh Phương chuyên sản xuất và kinh doanh các sản phẩm giải khát như nước ngọt có ga và không có ga như trà, nước ép trái cây, ... Nhắm vào đối tượng khách hàng là trẻ em, giám đốc công ty quyết định giao cho anh Thanh, phụ trách sản phẩm nước ép trái cây JOJO, làm trưởng nhóm dự án thiết kế một kiểu dáng bao bì mới đặc trưng, dự định hoàn tất trong vòng 3 tháng (*có thời hạn xác định*). Nhóm dự án gồm có các thành viên từ bộ phận nghiên cứu thị trường, bộ phận phát triển sản phẩm, bộ phận cung ứng, bộ phận sản xuất (*nguồn lực tạm thời*). Ngân sách cho dự án là 200 triệu đồng (*ràng buộc về chi phí*), thời hạn hoàn thành là 3 tháng (*ràng buộc thời gian*), mục tiêu là phải đưa ra một mẫu bao bì độc đáo gây ấn tượng, làm tăng doanh số của nhãn hiệu JOJO ít nhất 20% (*ràng buộc về mục tiêu, hay chất lượng dự án*).

Điều quan trọng phải nhớ là các giai đoạn kiểm soát dự án cũng giống như bất cứ công tác kiểm soát công việc nào. Chúng ta vẫn có thể áp dụng sơ đồ kiểm soát công việc đã từng đề cập ở phần A.

Các giai đoạn kiểm soát dự án



Nếu có sự sai lệch ...

Với trường hợp của công ty Minh Phương, các giai đoạn kiểm soát của dự án bao gồm:

- C**
- 1 Mục tiêu: Đưa ra thị trường một kiểu dáng bao bì mới cho sản phẩm nước ép trái cây JOJO, mục đích làm tăng doanh số 20%.
 - 2 Lập kế hoạch: Phải có một kế hoạch cụ thể và rõ ràng. Việc lập kế hoạch *phải làm gì? tại sao làm? ai làm việc gì? thực hiện công việc như thế nào? khi nào công việc bắt đầu và kết thúc? công việc được thực hiện ở đâu?* Cách thức lập kế hoạch cho một dự án sẽ được đề cập chi tiết ở phần C, mục 5.
 - 3 Sau khi có kế hoạch cụ thể, anh Thanh sẽ phải truyền đạt kế hoạch cho toàn nhóm.
 - 4 Các công việc sẽ được xác định chuẩn mực và thời hạn hoàn thành. *Chuẩn mực về bao bì mới có thể là sự quan tâm yêu thích của trẻ em, ví dụ như tỉ lệ lựa chọn mẫu mới phải được trẻ em thích hơn là 15%; giá cả hợp lý; kiểu dáng mới không tạo ra những thách thức kỹ thuật quá khó thực hiện, làm ảnh hưởng đến năng suất. Ví dụ kiểu chai giống hình dáng một con thú ngộ nghĩnh có thể gây sự thích thú ở trẻ em, nhưng việc có quá nhiều chỗ uốn lượn sẽ gây khó cho nhà cung cấp để thổi được chai có độ cứng đồng đều,...*
 - 5 Anh Thanh, với vị trí trưởng nhóm dự án, phải thường xuyên thu thập thông tin để biết công việc tiến hành đến đâu.
Việc thu thập thông tin có thể qua trao đổi với nhân viên, từ các báo cáo hoặc qua các cuộc họp; có thể nhờ các công ty nghiên cứu thị trường khảo sát về mức độ chú ý của khách hàng trẻ em về kiểu dáng mới.
 - 6 Với mỗi công việc, anh phải so sánh với chuẩn mực đặt ra.
Cuộc họp hàng tuần với nhân viên giúp anh biết được có kịp tiến độ thiết kế 3 mẫu như đã lập kế hoạch. Nếu khảo sát thị trường cho thấy tỉ lệ trẻ em chọn kiểu dáng mới lớn hơn 15% thì có thể tiến hành các bước kế tiếp như sản xuất, chuẩn bị để đưa sản phẩm mới ra thị trường, v.v...
 - 7 Nếu có sự sai lệch nào, phải tìm cách khắc phục để đảm bảo dự án được thực hiện đúng tiến độ, và đảm bảo chất lượng.
Nếu khảo sát thị trường cho thấy tỉ lệ trẻ em chọn kiểu dáng mới chỉ khoảng 10% hoặc giá sơ bộ của chai mới cao hơn mức cho phép thì phải tiến hành làm lại.

3 Khởi nguồn của một dự án

3.1 Đề xuất ý tưởng

Các dự án khởi nguồn như thế nào? Thông thường thì một người nào đó, một khách hàng hoặc người quản lý cấp cao của doanh nghiệp chẳng hạn, sẽ xác định một mục tiêu khái quát. Mọi dự án đều:

- bắt nguồn từ một ý tưởng được hình thành trong đầu một người nào đó;
- thường được đề xuất như là một giải pháp cho một vấn đề, hay là những phương cách để khai thác một cơ hội.

Dự án có thể lớn hoặc nhỏ.

Thực hành 29

2 phút ⌚



Hãy nghĩ về một hoặc hai dự án mà bạn từng tham gia, cố gắng tóm tắt các ý tưởng mà người đề xuất dự án ban đầu đưa ra.

.....

.....

.....

.....

Sau đây là một số thí dụ về những đề xuất dự án:

- Bộ phận marketing của một công ty sản xuất bột giặt, theo kết quả điều tra khách hàng, đề nghị cải tiến một sản phẩm hiện có theo hướng bảo vệ môi trường tốt hơn.
- Một giám đốc doanh nghiệp cung cấp bữa ăn công nghiệp quyết định rằng đã đến lúc đưa ra một thực đơn mới.
- Một chủ doanh nghiệp sản xuất chai nhựa cung cấp cho nhiều ngành công nghiệp, quyết định phải đầu tư thêm một dây chuyền thổi chai mới vì công suất hiện tại không đủ đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng từ các khách hàng của họ.
- Một quản đốc quyết định sắp xếp lại nơi làm việc của nhóm.



- Một quản lý cao cấp của một doanh nghiệp đang mở rộng quyết định tìm một địa điểm mới cho một số hoạt động của doanh nghiệp.
- Giám đốc của một doanh nghiệp đề nghị tổ chức một đội Phòng Cháy Chữa Cháy của công ty, và tổ chức huấn luyện về công tác Phòng Cháy Chữa Cháy cho toàn bộ nhân viên của họ.
- Một trưởng nhóm bán hàng muốn huấn luyện nhóm về kỹ năng tìm hiểu nhu cầu của khách hàng.
- Một doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm đồ gỗ xuất khẩu quyết định tổ chức lại cách quản lý sản xuất vì gần đây họ không đáp ứng được đơn hàng đúng hẹn.
- Một người quản lý quyết định sẽ tổ chức lại hệ thống các công tác hành chính trong bộ phận mình để giảm bớt tình trạng quan liêu.
- Một khách hàng của một công ty cung cấp dịch vụ đào tạo yêu cầu công ty thiết kế một khóa học mới phù hợp với nhu cầu cụ thể của họ.
- Một giám đốc tài chính đề nghị thay đổi phần mềm kế toán của công ty vì hệ thống kế toán hiện tại không đáp ứng một số yêu cầu quản lý của doanh nghiệp.

3.2 Nghiên cứu khả thi

Trong giai đoạn đầu tiên này người đề xuất không thể biết chắc là dự án sẽ thực hiện được hay không với các hạn chế về thời gian, chi phí, và chất lượng. Do đó họ cần câu trả lời cho các câu hỏi: ‘Chúng ta có đủ chi phí để thực hiện điều đó không? Công việc có thể làm xong trong thời gian yêu cầu không? Nó có đáp ứng được tất cả các nhu cầu của chúng ta không?’

Đối với các dự án lớn, sẽ khó có thể trả lời các câu hỏi trên nếu không tiến hành phân tích chi tiết hơn. Do đó có thể phải lập một **nghiên cứu khả thi**. Nghiên cứu này sẽ xem xét mọi khía cạnh của đề xuất bằng cách tính toán chi phí, xác định các khó khăn có thể có, và cố gắng tiên đoán những sự việc sẽ xảy ra nếu dự án được triển khai.

Các dự án nhỏ hơn thì thường không cần đến nghiên cứu khả thi; thay vào đó, các vấn đề khả thi được coi là một phần việc trong công tác hoạch định. Trong cả hai trường hợp nếu đầu tư suy nghĩ và phân tích càng kỹ trong giai đoạn đầu thì dự án càng có xác suất thành công cao hơn.

4 Hãy xác định mình muốn đạt được điều gì

Giả sử bạn được phân công quản lý một dự án, và được giao một nhóm để cùng làm việc. Bạn sẽ bắt đầu như thế nào?

Thực hành 30

4 phút 

C



Theo bạn nghĩ đối với bất kỳ dự án nào, những việc phải làm trước nhất, trước cả giai đoạn hoạch định, là gì?

.....

.....

.....

.....

Ngay cả khi nghiên cứu khả thi đã được hoàn thành, nhóm dự án vẫn cần phải:

- thảo luận về dự án một cách chi tiết: ‘Mục đích cuối cùng của dự án là gì?’

Giả sử bạn được giao tổ chức một “hội nghị khách hàng” cho công ty trong tháng tới. Mục đích của dự án là tăng cường sự hiểu biết và hợp tác giữa khách hàng và doanh nghiệp.

- cùng bàn bạc và tổng hợp lại tất cả thông tin thu thập được về chủ đề của dự án: ‘Chúng ta thu được kiến thức bằng cách nào?’

Bạn và nhóm của bạn sẽ phải tìm cách để biết thông thường một hội nghị khách hàng gồm có những phần gì; ai có thể chia sẻ kinh nghiệm về việc tổ chức một hội nghị như vậy trong số những người quen biết của bạn hay của nhân viên bạn; có những sách vở hay cẩm nang gì có thể tham khảo được.

- bảo đảm rằng các mục tiêu phải được hiểu rất rõ ràng, phân biệt được những mục tiêu nào cốt yếu và những điều chỉ là sự mong muốn: ‘Chúng ta nhất định phải đạt được điều gì?’

Mục tiêu của dự án phải được các thành viên trong nhóm hiểu rõ, ví dụ như phải làm cho khách hàng cảm thấy hài lòng vì công ty rất trân trọng sự hợp tác của họ, tạo bầu không khí thoải mái để họ

chia sẻ kinh nghiệm hay đóng góp về chất lượng sản phẩm và dịch vụ của công ty,...

- có thể xem xét lại các dự án tương tự đã thực hiện: cách các nhóm khác thực hiện công việc và các bài học kinh nghiệm của họ: *'Dự án này đã từng được thực hiện chưa? Khi nào và bằng cách nào?'*

Bạn có thể tham khảo kinh nghiệm về việc tổ chức hội nghị khách hàng của năm trước; hoặc từ bạn bè, người quen, v.v...

- biết được những ràng buộc về chi phí, chất lượng và thời gian: *'Những điều gì kiểm soát và giới hạn của công việc của chúng ta?'*

Bạn phải biết ngân sách dành cho dự án này là bao nhiêu; chất lượng dịch vụ dành cho các khách mời như khách sạn, phương tiện đi lại, quà biếu, chiêu đãi ở mức nào; phải hoàn tất dự án trước thời điểm nào?

- xác định xem mỗi thành viên có thể đóng góp kiến thức và kinh nghiệm của mình cho dự án như thế nào: *'Chúng ta biết những gì? Chúng ta có thể làm gì?'*

Bạn phải tìm hiểu xem các thành viên trong nhóm có thể đóng góp gì dựa vào khả năng, kinh nghiệm và các mối quan hệ của họ. Có người có khả năng thực hiện việc trang hoàng hội nghị, có người có năng khiếu tổ chức văn nghệ góp vui, có người quen tổ chức việc chiêu đãi, có người có khả năng dẫn chương trình, ...

Thông qua các hoạt động khởi đầu này, nhóm sẽ có cơ hội để từng người hiểu nhau tốt hơn.

Bước kế tiếp là lập kế hoạch.

5 Hoạch định dự án

Để lập một kế hoạch ta cần xét đến:

- phải thực hiện việc gì;
- tại sao phải thực hiện công việc đó, cho lợi ích của ai;
- ai sẽ thực hiện phần công việc nào;
- cách thực hiện công việc: phương pháp tiếp cận, qui trình, và kỹ thuật được sử dụng;
- khi nào công việc bắt đầu và hoàn thành, và có thể là thời hạn cho từng điểm mốc quan trọng trong quá trình tiến hành dự án;

- nơi thực hiện công việc;
- ngân sách cho dự án.

Câu hỏi ‘tại sao’ được trả lời trong phần mục tiêu dự án.

Còn bây giờ chúng ta sẽ xem xét các khoản mục còn lại.

5.1 Xác định phải làm những việc gì

Câu hỏi ‘việc gì’ phải được làm rõ ngay từ những bước đầu tiên.

Cũng như bất kỳ công việc nào có nguy cơ gây quá tải, tốt nhất hãy phân chia một dự án lớn thành nhiều phần nhỏ hơn gọi là công việc thành phần (Work Breakdown Structure, gọi tắt WBS).

Phương pháp chia nhỏ này có các thuận lợi sau:

- nếu nhóm gồm các nhân viên có kỹ năng và kinh nghiệm trong từng lĩnh vực riêng biệt của công việc, họ có thể giúp bạn phân chia các công việc và đề xuất các phương pháp phù hợp để thực hiện chúng;
- mỗi thành viên có thể chịu trách nhiệm cho một vài công việc;
- có thể xác định và phân bổ các nguồn lực riêng biệt cho từng phần công việc;
- thường thì một vài công việc có thể tiến hành độc lập với các việc khác;
- thường thì bạn sẽ có thể xác định các điểm mốc (sau đây chúng ta sẽ thảo luận), nhờ đó bạn có thể bảo đảm dự án được thực hiện đúng tiến độ;
- dễ dàng kiểm soát về mặt tài chính, vì chi phí cho mỗi công việc có thể được tính riêng.

Dưới đây là một ví dụ cách chia nhỏ công việc cho dự án ‘hội nghị khách hàng’ nói trên.

C

DỰ ÁN: TỔ CHỨC HỘI NGHỊ KHÁCH HÀNG

Stt	Công việc	Phân công	Thời gian ước tính	Nguồn lực	Dự trù kinh phí
1	Xác định chương trình hội nghị				
2	Xác định danh sách khách mời				
3	Thiết kế thiệp mời và gửi thiệp mời				
4	Bố trí khách sạn, phương tiện vận chuyển				
5	Chuẩn bị quà thưởng, quà lưu niệm				
6	Trang hoàng hội trường, âm thanh ánh sáng				
7	Tiếp tân				
8	Bài phát biểu				
9	Văn nghệ phục vụ hội nghị				
10	Tiệc trà và tiệc chiêu đãi				

5.2 Quyết định phân công ai làm việc gì

Nên chú ý đến khả năng và nhu cầu phát triển của từng thành viên trong nhóm khi quyết định phân công ai vào việc gì. Nếu được quyền lựa chọn thì chắc chắn bạn sẽ chọn sao cho các nhân viên có đầy đủ các kỹ năng đáp ứng được yêu cầu của dự án. Tuy nhiên, ngay cả khi tất cả nhân viên của bạn đều là những chuyên gia trong lĩnh vực của họ, thì cũng chưa chắc họ có thể kết hợp tốt với nhau khi làm việc trong cùng một nhóm.

Do đó, là trưởng nhóm, việc trước tiên và quan trọng nhất là bạn cần phải thể hiện với nhân viên rằng bạn:

- cam kết gắn bó với dự án và với nhóm;
- sẽ hỗ trợ họ và làm hết khả năng để giúp họ và dự án thành công;
- mong chờ sự hỗ trợ của họ;
- tin tưởng rằng mọi thành viên đều đóng một vai trò quan trọng.

Bạn cũng cần phải biết rằng, sau khi được thành lập các nhóm có khuynh hướng trải qua một giai đoạn **sóng gió**. Khi đó những giới hạn trở nên không rõ ràng lắm, vì mọi người đều ‘muốn chứng tỏ mình’, và điều này có thể dẫn đến xung đột. Mỗi người đều cố gắng để tìm hiểu xem:

- ‘Tôi phù hợp ở chỗ nào?’
- ‘Những người khác mong muốn gì ở tôi?’
- ‘Tôi có thể chờ đợi điều gì ở họ?’
- ‘Công việc này khó khăn đến mức nào?’
- ‘Tôi cần các nguồn lực nào và tôi sẽ xử lý công việc này như thế nào?’
- ‘Người lãnh đạo của tôi thuộc loại nào?’

Giai đoạn sóng gió này có thể biểu hiện bằng sự bất hòa công khai, bằng việc nhóm bị tách ra thành nhiều phe phái, hay có thể đơn giản là một bầu không khí hoang mang, lo lắng. Bạn có thể tham khảo thêm thông tin về chủ đề này trong cuốn *Thuật Lãnh đạo Nhóm* trong bộ sách Tăng Hiệu quả Làm việc Cá nhân của **Business Edge**.

Thực hành 31

3 phút 



Hãy liệt kê ba bước mà bạn cho là một trưởng nhóm cần làm để giúp nhóm vượt qua giai đoạn sóng gió này.

.....

.....

.....

.....

C

Là người lãnh đạo, bạn cần chủ động đối phó bằng cách:

- thể hiện rằng bạn tin tưởng vào sự thành công, và biết rõ cách để đạt được điều đó;
- khuyến khích thảo luận cởi mở về mọi vấn đề có liên quan;
- tập trung vào các nhiệm vụ đang làm hơn là các vấn đề cá nhân;
- khi có cuộc thảo luận, hãy tổng kết lại các ý tranh luận, và nếu có thể hãy tìm sự thống nhất chung;
- cố tránh các tình huống thể hiện người này thắng người kia thua, và ghi nhận tất cả các ý kiến tốt;
- tạo thời gian cho nhóm để ổn định lại.

Khi phân công, nên nhớ rằng công việc nên mang tính thử thách, nhưng cũng không nên đòi hỏi quá cao đến nỗi người ta không thể đảm đương được. Nhiệm vụ quá dễ dàng có thể gây ra tâm trạng buồn chán và không thỏa mãn; công việc quá khó thì lại có thể dẫn đến thất bại và mất tự tin.

Người trưởng nhóm, dĩ nhiên, phải đối mặt với hàng loạt thử thách, và đây chưa phải là điều cuối cùng.

5.3 Hoạch định cách thực hiện công việc

Cách tốt nhất để triển khai một dự án là gì? Những nguồn lực cần có? Nên áp dụng những kỹ thuật nào? Nên sử dụng những quá trình nào?

Việc này thường do người phụ trách từng công việc nhỏ (tiểu ban) đề xuất, tham khảo ý kiến của nhóm và người quản lý dự án.

5.4 Hoạch định thời hạn thực hiện công việc

Chúng ta sẽ đề cập đến hai khía cạnh của thời gian trong hoạch định dự án: thời lượng và thời hạn.

5.4.1 Xác định thời lượng

Đối với mỗi công việc thành phần, bạn phải:

- Ước tính thời gian thực hiện;
- Xác định những công việc nào phải được làm trước, những công việc nào phải làm sau nó.

Hãy xem ví dụ minh họa sau.

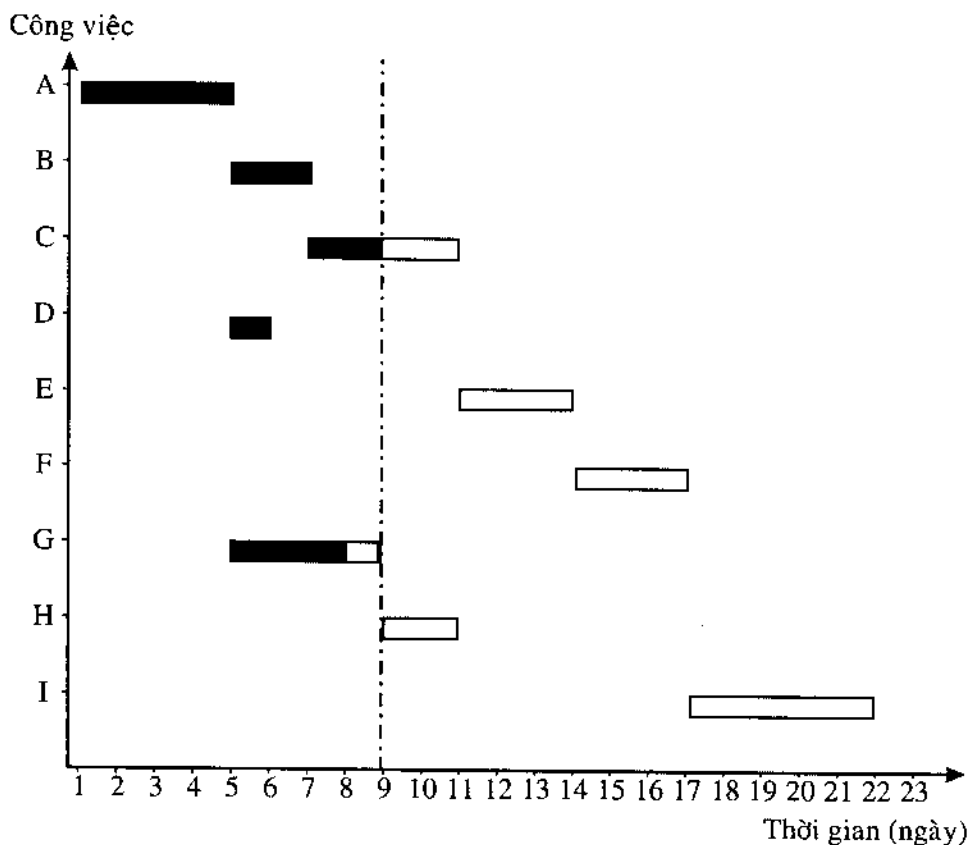
Đầu tiên, các công việc cần thực hiện được liệt kê theo bảng như thí dụ minh họa dưới đây.

Dự án: lắp đặt máy tại vị trí mới				
Công việc	Hành động	Thời gian dự đoán (ngày)	Công việc thực hiện trước là	Công việc theo sau là
A	Hoạch định	5	-	BDG
B	Dọn dẹp mặt bằng	2	A	C
C	Đào móng	4	B	E
D	Tiếp nhận máy	1	A	I
E	Đổ bê tông	3	C	F
F	Lắp đặt máy	3	E	I
G	Lắp đặt hệ thống hạ tầng	4	A	H
H	Kết nối hệ thống hạ tầng	2	G	I
I	Giai đoạn chạy thử	5	DFH	-

Thời gian để hoàn thành mỗi công việc được thể hiện ở cột thứ ba, và các công việc tiến hành trước và sau từng công việc được thể hiện ở cột 4 và 5. Thí dụ trước khi đào móng (việc C), phải dọn dẹp mặt bằng (việc B). Đào móng xong sẽ đổ bê tông (việc E). Công việc duy nhất phải hoàn tất trước khi mọi việc bắt đầu là hoạch định (việc A). Bởi vì các việc B, D và G đều làm sau việc A nên chúng có thể tiến hành đồng thời.

5.4.2 Xác định thời hạn hoàn thành dự án

Trong phần B chúng ta đã sử dụng một dạng của biểu đồ Gantt để lập thời gian biểu cho công việc. Biểu đồ Gantt cũng hữu ích trong việc hoạch định thời gian của dự án. Phương pháp sắp xếp 'tiến tới' (Forward Scheduling) và 'giật lùi' (Backward Scheduling) đã được đề cập trong việc lập trình tự công việc cũng rất hữu dụng trong việc lập biểu đồ Gantt để hoạch định thời gian của dự án. Hiện nay có nhiều phần mềm quản lý dự án được sử dụng rộng rãi. Một trong số đó là chương trình Microsoft Project. Các dữ liệu như công việc thành phần, các thông số thời gian, ràng buộc về thứ tự công việc,... được nhập vào và chương trình máy tính sẽ vẽ ra biểu đồ Gantt cho toàn dự án. Một dạng **biểu đồ Gantt** cho dự án trên là:



Biểu đồ này có vẻ khá khác biệt với biểu đồ Gantt ở phần trước, nhưng phần chủ yếu thì vẫn như nhau. Trục ngang của biểu đồ Gantt được đo lường bằng thời gian, nhưng ở đây trục đứng của biểu đồ thể hiện 'công việc' thay vì 'tổ sản xuất'.

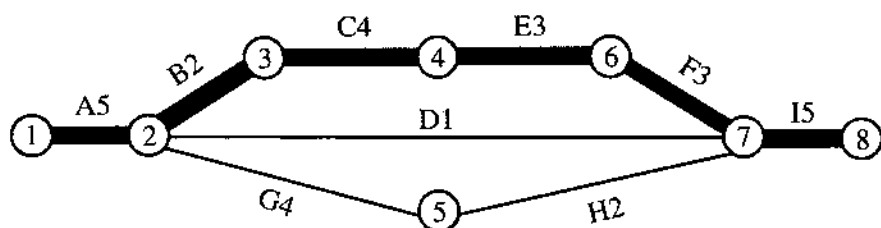
Trong thí dụ này, dự án có chín công việc độc lập. Mỗi công việc được biểu thị bằng một thanh chữ nhật nằm ngang, độ dài của nó là thời gian ước lượng để thực hiện công việc. Đường chấm đứng là thời hạn vừa tiến hành xem xét tiến độ thực hiện công việc.

Phần tô đậm trong các thanh chữ nhật biểu hiện tiến trình đã thực hiện khi đến hạn xem xét; chiều dài của các phần tô đậm này là lượng thời gian đã thực hiện thực sự của mỗi công việc. Như trong thí dụ trên thì công việc A, B, C, D đã thực hiện đúng tiến độ vào thời điểm xem xét, còn công việc G chỉ mới thực hiện được 3 ngày trong số 4 ngày như dự định.

Đây chỉ là một trong số nhiều ứng dụng của biểu đồ Gantt trong việc hoạch định phân chia thời gian của dự án.

Một phương pháp hoạch định hữu ích hơn là **phương pháp đường Găng** (Critical Path Method – CPM), theo đó, trình tự và tiến độ thực hiện các công việc của dự án được mô tả trên một sơ đồ mạng. Phương pháp này cung cấp cho ta nhiều thông tin hơn nhưng lại đòi hỏi nhiều công sức hơn trong việc chuẩn bị.

Các thông tin ở hai cột cuối của bảng được sử dụng để lập nên sơ đồ mạng như sau:



Ở đây các đường kẻ tượng trưng cho công việc; chữ cái thể hiện tên công việc, kèm theo là thời gian dự kiến. Các nút (vòng tròn) được đánh số để làm rõ và sử dụng cho các chương trình máy tính.

Trong thí dụ này, nếu bạn đi theo các đường kẻ từ 1 đến 8, bạn sẽ thấy có thể có ba tuyến đường:

- 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8 = A5 + B2 + C4 + E3 + F3 + I5: tổng cộng 22 ngày;
- 1, 2, 7, 8 = A5 + D1 + I5: tổng cộng 11 ngày;
- 1, 2, 5, 7, 8 = A5 + G4 + H2 + I5: tổng cộng 16 ngày.

Đường dài nhất là đường thứ nhất (22 ngày), và đường này được gọi là **đường Găng** (được thể hiện bằng đường kẻ lớn đậm trên hình vẽ)

C

của dự án. Bất kỳ một sự chậm trễ của hoạt động nào trên đường này sẽ làm chậm trễ toàn dự án. Ngược lại, theo ý nghĩa này thì các đường khác là không quan trọng, thí dụ ngay cả việc giao máy chậm mười ngày cũng không làm đình trệ dự án.

Đến đây bạn có thể thấy được sự hữu ích của phương pháp **đường Găng**. Trong giai đoạn hoạch định, khi xây dựng bảng và sơ đồ người lập kế hoạch buộc phải suy tính rõ ràng và cẩn thận về mọi hoạt động. Nhưng nhờ vậy, một khi đã vẽ xong sơ đồ, người lập kế hoạch sẽ biết chính xác nhóm dự án cần phải tập trung nỗ lực vào các công việc nào.

Thực hành 32

2 phút 



Nhìn lại sơ đồ cuối cùng. Giả sử thời gian hoàn thành các công việc trên tuyến giữa các nút 2, 3, 4, 6, 7 có thể giảm được bảy ngày. Bạn hãy cho biết việc này có ảnh hưởng như thế nào đối với:

a Đường Găng của dự án?

.....

.....

.....

b vùng cần tập trung nỗ lực của nhóm?

.....

.....

.....

Bởi vì thời gian tổng cộng của đường 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8 bây giờ chỉ còn $22 - 7 = 15$ ngày, nó không còn là **đường Găng** nữa. Thay vào đó, tuyến đường 1, 2, 5, 7, 8 trở thành đường găng, và nhóm phải tập trung nỗ lực vào việc lắp đặt và kết nối hệ thống hạ tầng.

Sơ đồ mạng đầu tiên của dự án được xây dựng dựa trên thời gian dự kiến. Một khi đã biết được thời gian thực tế, cần phải vẽ lại sơ đồ để phản ánh đúng tình huống mới. Sau khi vẽ lại đôi khi nỗ lực chính của nhóm cũng phải chuyển sang các công việc mới, vì đường găng đã thay đổi.

5.5 Hoạch định nơi thực hiện công việc

Đối với một vài dự án, nơi thực hiện công việc được xác định bởi mục tiêu của dự án mà việc lắp đặt máy móc trong thí dụ trên là một điển hình. Nhưng trong các tình huống khác, nơi làm việc của nhóm là một vấn đề cần xem xét cẩn thận. Nếu những người trong nhóm dự án không cùng làm việc ở một nơi, ví dụ như ở các chi nhánh khác nhau thì sẽ rất khó khăn trong việc trao đổi thông tin, sẽ tốn chi phí cho tiền điện thoại, hay chi phí đi lại khi cần hội họp.

Nếu những người trong nhóm được tiếp xúc gần gũi với nhau thì sẽ có lợi cho công việc. Theo Jack Morton, một cựu lãnh đạo của Bell Telephones, giữa hai người phải cộng tác để làm một việc sẽ tồn tại cả rào cản và liên kết thuộc hai dạng: không gian và tổ chức. Sẽ có một liên kết không gian nếu họ ngồi gần kề nhau trong khi làm việc; còn nếu họ được bố trí ở các phòng khác nhau, giữa họ sẽ có rào cản về không gian. Sẽ có rào cản về tổ chức nếu họ phải báo cáo với những cấp trên khác nhau, hoặc trực thuộc các bộ phận khác nhau. **Nguyên tắc Morton** cho rằng một rào cản thì có thể chấp nhận, nhưng đừng bao giờ để xuất hiện cả hai rào cản trong công việc.

Một nhóm dự án lý tưởng là nhóm được phân công làm việc toàn thời gian với một người quản lý, và mọi người làm việc với nhau tại cùng một chỗ; chúng ta sẽ tránh được cả hai loại rào cản. Nếu không đạt được điều này, điều quan trọng là hoặc phải tái bố trí các nhân viên để họ làm việc gần nhau, hoặc để họ cùng báo cáo cho một lãnh đạo trong suốt thời gian dự án.

Như đã đề cập trong phần B, không gian làm việc phải thích hợp với nhiệm vụ công việc. Một nơi làm việc tù túng, quá nóng hay quá lạnh, thông gió kém, hay không tạo thoải mái cho người làm việc sẽ làm giảm hiệu suất. Có thể liệt kê vài thí dụ như sau:

- người thiết kế cần nơi làm việc đủ ánh sáng;
- các kỹ sư cần không gian để di chuyển được xung quanh các máy móc họ đang làm việc;
- những người làm việc về ý tưởng cần được tách khỏi sự quấy rầy và ồn ào;
- các đầu bếp và nhân viên y tế cần bảo đảm các điều kiện vệ sinh;
- tất cả mọi người đều cần cảm thấy an toàn.

C

Trong phần này, chúng ta đã xem xét việc hoạch định về các mặt sau:

- chia nhỏ một dự án thành các công việc có thể quản lý được (**việc gì**);
- quyết định ai làm cái gì (**ai**);
- xác định các quá trình, kỹ thuật, nguồn lực (**cách nào**);
- phân chia thời gian (**khi nào**);
- bố trí nơi làm việc (**ở đâu**).

Bây giờ bạn hãy cố gắng làm bài thực hành sau đây.

Thực hành 33

15 phút 



Dù bạn có từng liên quan đến các dự án hay không, hãy đánh dấu vào các phát biểu phù hợp với bạn:

	Tôi luôn luôn làm tốt điều này	Lẽ ra tôi có thể làm tốt hơn
Tôi luôn luôn khuyến khích nhân viên trong nhóm đóng góp vào việc hoạch định công việc.	☐	☐
Kế hoạch của tôi luôn luôn thống nhất với mục tiêu của nhóm.	☐	☐
Kế hoạch của tôi luôn luôn thực tế và có thể đạt được trong điều kiện của doanh nghiệp.	☐	☐
Tôi luôn luôn lưu tâm đến khả năng và các nhu cầu phát triển của từng nhân viên khi hoạch định phân công.	☐	☐
Tôi luôn luôn giải thích kế hoạch của tôi cho cả nhóm với đầy đủ chi tiết, và ở mức độ và tốc độ thích hợp với nhu cầu của từng cá nhân.	☐	☐
Tôi luôn tìm cách xác nhận lại xem từng người có hiểu bản kế hoạch của tôi không.	☐	☐
Tôi thường xuyên cập nhật kế hoạch của mình, có lưu tâm đến sự thay đổi của từng cá nhân, của nhóm, và của doanh nghiệp.	☐	☐

Bây giờ bạn hãy chọn lấy ít nhất **hai** hoạt động từ các câu trên mà bạn nghĩ rằng lẽ ra mình có thể làm tốt hơn, và giải thích xem bạn định làm gì để cải tiến hiệu quả công việc của mình trong khía cạnh này.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Trong các dự án bạn sẽ phải thực hiện sau này, bạn hãy dùng danh sách trên để kiểm tra hiệu quả thực hiện công việc của mình, đặc biệt trong các lĩnh vực bạn đã chọn để hoàn thiện.

6 Chi phí cho dự án

Mọi dự án đều có chi phí. Khía cạnh tài chính có thể được xem xét dưới ba hoạt động chính:

- dự toán chi phí
- hoạch định ngân sách
- theo dõi chi tiêu

6.1 Dự toán chi phí

Để có một dự toán chính xác về chi phí dự án cần phải liệt kê tất cả các công việc riêng lẻ của dự án, tất cả các nguyên vật liệu cần thiết, và tất cả các thiết bị được sử dụng.

Dự toán chi phí là việc quan trọng đối với bất kỳ dự án nào, do đó lời khuyên đầu tiên cho bạn là hãy tranh thủ tất cả những sự giúp đỡ có thể tìm được. Thông thường bạn sẽ phải:

- kêu gọi sự giúp đỡ của nhóm;
- tranh thủ kiến thức của từng cá nhân, nhóm, hay bộ phận chuyên môn, dù họ có được phân công làm việc với dự án hay không.

Thực hành 34

3 phút 



Một cách tổng quát, theo bạn thì loại chi tiêu nào có thể liệt kê ra khi lập dự toán chi phí cho một dự án? (thí dụ như chi phí nhân công)

C

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Các yếu tố cấu thành của chi phí thay đổi tùy theo từng doanh nghiệp, nhưng có thể liệt kê như sau:

■ chi phí nhân công

ví dụ: lấy đơn giá lương công nhật của mỗi nhân viên nhân với số ngày công người đó làm việc cho dự án;

■ chi phí điều hành

là một tỉ lệ phần trăm nhất định của chi phí nhân công để trả cho các mục như ánh sáng, điều hòa, bảo hiểm, v.v...;

■ chi phí nguyên vật liệu

chi phí mua các vật tư dùng cho dự án, không bao gồm thiết bị cơ bản;

■ chi phí thiết bị

chi phí để mua hoặc thuê nhà xưởng và thiết bị cần thiết;

■ chi phí hành chánh

là một tỉ lệ phần trăm nhất định của chi phí dự án, sẽ dùng để chi trả cho các bộ phận khác của doanh nghiệp vì sự hỗ trợ của họ, chẳng hạn như dịch vụ thư ký và kế toán;

Đối với một dự án sản xuất, có thể cần phải phân chia các bộ phận sản xuất thành các hoạt động sản xuất riêng lẻ hoặc các nguyên công.

Trong một số dự án, bạn có thể thuê nhà thầu làm trọn gói. Trong trường hợp này, chi phí có thể đơn giản chỉ gồm:

- tiền thuê hoặc mua đất;
- chi phí thiết kế nhà kho;
- chi phí xây dựng kho;
- chi phí lắp đặt hệ thống kệ;
- tiền mua xe nâng và các thiết bị khác;
- chi phí tuyển nhân viên, v.v...

Bạn có thể tham khảo bảng phân tích chi phí của dự án sau:

C

Hoạch định và kiểm soát dự án

DỰ ÁN: Sản xuất một loại sơn ngoại thất chống rêu bám

LAO ĐỘNG					
Stt	Hoạt động	Đvt	Đơn giá	Ngày công dự tính	Tiền công
1	Đặt hàng mua mẫu hóa chất và phụ gia mới	ngày			
2	Pha chế mẫu thử trong phòng thí nghiệm	ngày			
3	Thử tính chất và độ ổn định trong phòng thí nghiệm	ngày			
4	Thử tính năng sản phẩm trong điều kiện thực tế	ngày			
5	Thiết kế nhãn mác mới	ngày			
6	Đặt hàng mua hóa chất và bao bì	ngày			
7	Sản xuất mẻ đầu tiên	ngày			
	TỔNG				A
VẬT LIỆU					
Stt	Loại vật liệu	Đvt	Đơn giá	Số lượng	Thành tiền
1	Polimer dạng nhũ E	kg			
2	Phụ gia F	kg			
3	Phụ gia G	kg			
4	Phụ gia H	kg			
5	Nhãn thùng	cái			
	TỔNG				B
THIẾT BỊ					
Stt	Loại thiết bị	Đvt	Đơn giá	Số lượng	Thành tiền
1	Máy khuấy	giờ			
2	Máy nghiền	giờ			
	TỔNG				C
CHI PHÍ KHÁC (dịch vụ thuê ngoài ...)					
Stt	Diễn giải	Đvt	Đơn giá	Số lượng	Thành tiền
1	Thuê địa điểm thử nghiệm (tương)				
2	Chi phí đi lại, ăn uống cho việc thử nghiệm thực tế				
3	Phí thiết kế nhãn				
	TỔNG				D
TỔNG KẾT Đơn vị tính: đồng					
Chi phí lao động					A
Chi phí điều hành @ P %					AP
Chi phí vật liệu					B
Chi phí thiết bị					C
Chi phí hành chính @ Q%					Q (A+AP+B+C+D)
Dự toán chi phí					(1+Q) (A+AP+B+C+D)

Có thể sử dụng dự toán được thiết lập trước khi bắt đầu dự án để **hoạch định ngân sách**. Ngân sách là sự tổng hợp theo hạng mục các chi tiêu và thu nhập dự kiến, chủ yếu được dùng để giới hạn chi phí dành cho một dự án. Ngân sách có thể là chỉ tiêu kiểm soát khắt khe nhất đối với nhóm dự án.

6.2 Kiểm soát chi phí

C

Phần lớn dự án được thực hiện với một ngân sách định sẵn, vì vậy nhóm dự án hiểu rằng trong mỗi giai đoạn của dự án họ không được chi tiêu vượt hơn một khoản chi phí nhất định.

Thực hành 35

3 phút 

Từ kinh nghiệm của chính mình, bạn hãy nêu ra hai vấn đề mà một nhóm dự án có thể phải đương đầu khi cố gắng kiểm soát chi tiêu.

.....

.....

.....

Khó khăn chính ở đây là phải biết được tiến độ thực hiện của dự án có đi cùng với tiến độ chi tiêu không. Các vấn đề bao gồm:

- sự khác biệt có thể xảy ra giữa số tiền thực chi và số liệu trong sổ sách
Đối với bất kỳ dự án nào, đặc biệt các dự án lớn và phức tạp, ghi chép chính xác sổ sách là điều rất cần thiết. Sẽ dễ dàng hơn nếu bạn sử dụng máy vi tính trong việc ghi nhận các hoạt động và chi tiêu.

- dự toán bị sai: thí dụ giai đoạn thiết kế của dự án có thể bị kéo dài ra hơn dự tính

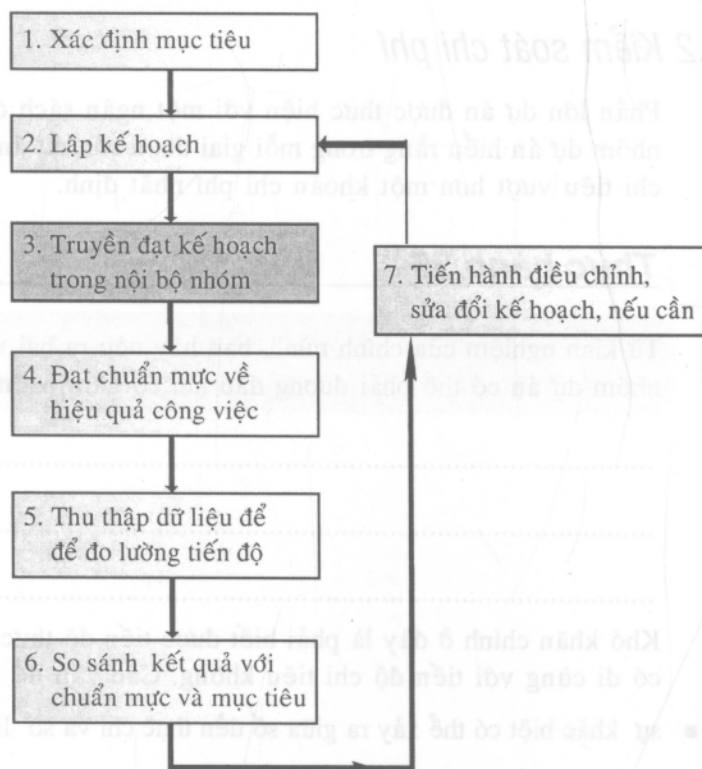
Điều quan trọng là khi lập dự toán phải tính đến các khoản chi tiêu đột xuất, có thể dự trù dưới hình thức một tỉ lệ phần trăm của chi phí.

- có nhiều hoạt động tiến hành cùng lúc nhưng không có việc nào hoàn tất, nên khó đánh giá được tiến độ chung.

Một vài biện pháp đo lường thành quả trung gian phải được chấp nhận áp dụng riêng cho từng loại công việc, chẳng hạn tỉ lệ diện tích tường đã xây trên tổng số diện tích tường; tỉ lệ phần trăm các ngày huấn luyện đã hoàn tất, v.v...

7 Kiểm soát dự án

Cùng với *hoạch định*, *kiểm soát* là một chức năng quan trọng trong quản lý dự án. Hãy nhìn lại lưu đồ về các giai đoạn kiểm soát dự án tiêu biểu dưới đây:



Nếu có sự sai lệch ...

Theo lưu đồ này, kiểm soát dự án là công việc gồm:

- 5 Thu thập dữ liệu để đo lường tiến độ thực hiện.
- 6 So sánh kết quả với tiêu chuẩn và mục tiêu.
- 7 Tiến hành điều chỉnh, sửa đổi kế hoạch dự án, nếu cần.

Kiểm soát dự án nhằm đảm bảo các hoạt động của dự án được thực hiện đúng tiến độ, chi phí thực hiện không vượt quá ngân sách, và đạt được chuẩn mực chất lượng như mong muốn.

Kiểm soát dự án phải được thực hiện định kỳ. Các thành viên trong nhóm gửi các báo cáo định kỳ về thời gian thực hiện, chi phí, và chất lượng công việc của từng công việc thành phần (sub-work).

mà họ phụ trách cho người quản lý dự án. Các biểu đồ, báo cáo, lịch trình công việc được cập nhật và gửi cho các thành viên trong nhóm dự án, cùng với những hành động khắc phục, và những vấn đề cần phải lưu ý.

Việc tổ chức họp định kỳ để cập nhật tình hình thực hiện dự án và chia sẻ những kinh nghiệm giữa các thành viên với nhau là một phương pháp kiểm soát tốt.



8 Phần mềm quản lý dự án

Có nhiều phần mềm quản lý dự án đang được sử dụng. Chúng tôi sẽ giới thiệu một phần mềm được nhiều người sử dụng biết đến: Microsoft Project của công ty Microsoft.

Đầu vào của chương trình là:

- 1 Lập lịch làm việc cho dự án: lịch này sẽ xác định ngày nào làm việc, ngày nào không làm việc (cuối tuần, nghỉ lễ, v.v...)
- 2 Các công việc thành phần;
- 3 Ràng buộc về thứ tự của các công việc thành phần;
- 4 Nguồn lực cho dự án. Ví dụ, nguồn nhân lực sẽ phải liệt kê gồm những ai, tỉ lệ thời gian mà mỗi thành viên dành cho dự án;
- 5 Người nào chịu trách nhiệm chính về công việc thành phần nào;
- 6 Ước tính thời gian thực hiện của các công việc thành phần;
- 7 Phân bổ các nguồn lực cho các công việc thành phần;

Đầu ra của chương trình là:

- 1 Biểu đồ Gantt cho biết lịch trình công việc của dự án;
- 2 Đường Găng cho biết những công việc ảnh hưởng nhiều nhất đến thời gian hoàn thành dự án, và cần tập trung những nỗ lực của nhóm ở những công việc nào.
- 3 Những đồ thị cho biết nhu cầu về các nguồn lực cho từng giai đoạn, giúp nhận ra những giai đoạn quá tải để có hướng phân bổ nguồn lực hợp lý hơn.

Chúng ta không có thời gian để xem xét tất cả vấn đề có thể xảy ra cho mọi loại dự án. Thông thường, một người quản lý dự án cần:

- dành thời gian và công sức để hiểu rõ cần làm điều gì và làm cách nào để đạt được điều đó trước khi bắt đầu bất cứ chuyện gì;
- hãy chuẩn bị để đón những điều không mong muốn;
- ghi chép lại mọi khía cạnh của dự án, và thực hiện báo cáo thường xuyên về tiến độ thực hiện công việc;
- kêu gọi sự giúp đỡ của các chuyên gia và khai thác mọi nguồn lực sẵn có.

Hãy tự đánh giá 3

20 phút 



- 1 Hãy cho biết các ràng buộc của dự án.

.....

.....

.....

C

- 2 Giả sử bạn là trưởng dự án giới thiệu một sản phẩm mới ra thị trường cho công ty bạn. Hãy liệt kê ít nhất 5 công việc cần phải làm để có thể hoàn tất dự án này.

.....

.....

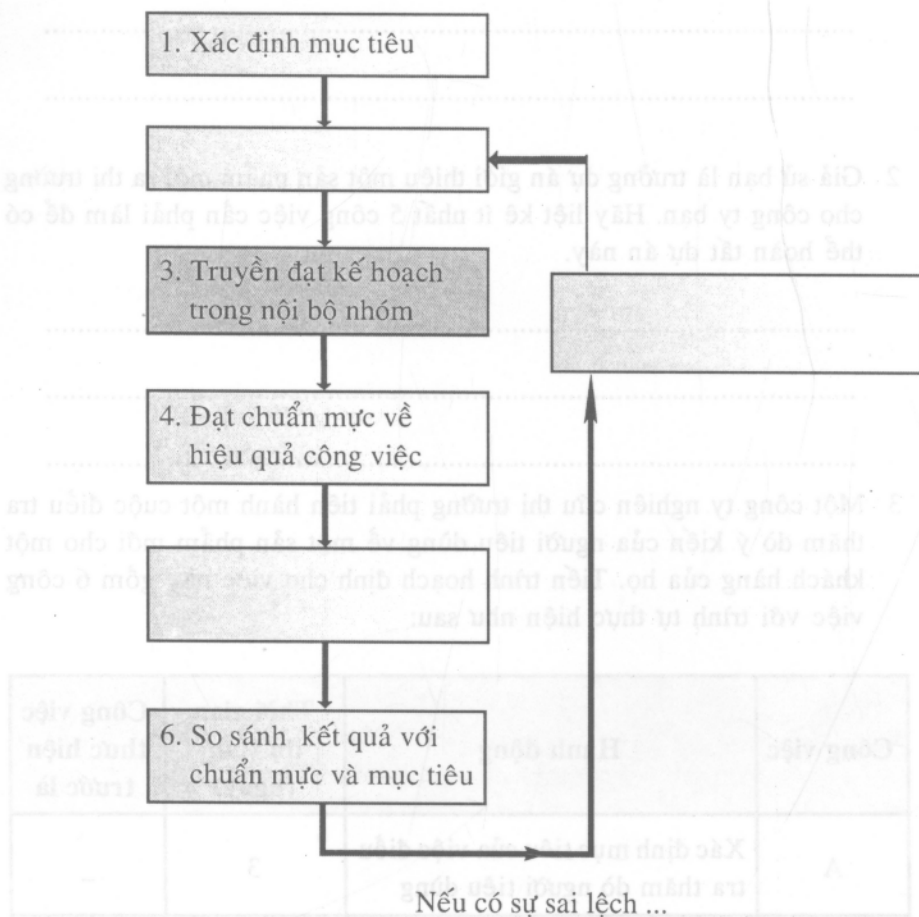
.....

- 3 Một công ty nghiên cứu thị trường phải tiến hành một cuộc điều tra thăm dò ý kiến của người tiêu dùng về một sản phẩm mới cho một khách hàng của họ. Tiến trình hoạch định cho việc này gồm 6 công việc với trình tự thực hiện như sau:

Công việc	Hành động	Thời gian dự tính (ngày)	Công việc thực hiện trước là
A	Xác định mục tiêu của việc điều tra thăm dò người tiêu dùng	3	—
B	Tuyển nhân viên thời vụ	3	A
C	Thiết kế bảng câu hỏi	5	A
D	Huấn luyện nhân viên	4	B,C
E	Lựa chọn nhóm khách hàng	3	C
F	Phân công công việc	2	D,E

- 1 Xác định thời hạn hoàn thành công việc dùng biểu đồ Gantt.
- 2 Xác định **đường Găng** của dự án.
- 4 Sơ đồ dưới đây trình bày các giai đoạn kiểm soát dự án. Bạn hãy điền các chữ vào các ô còn thiếu.

C



Bạn có thể tham khảo đáp án cho những câu hỏi này ở phần “Đáp án bài tập tự đánh giá” ở cuối sách.

9 Tóm tắt



- **Dự án** là một công việc có thời điểm khởi đầu và kết thúc xác định. Các **nguồn lực** - như nhân công, nguyên vật liệu, nơi làm việc, v.v... - được cung cấp cho dự án trong một **thời gian giới hạn** nhằm đạt được **các mục tiêu** đã được xác định.
- Các ràng buộc của dự án có liên quan đến:
 - **chi phí**, yếu tố quyết định số lượng của các nguồn lực được sử dụng;
 - **thời gian**, yếu tố hiếm khi có đủ;
 - **chất lượng**, bao gồm tất cả các đặc tính của kết quả dự án.

Trước khi khởi động một dự án, nên xây dựng một **nguyên cứu khả thi**. Nghiên cứu này sẽ xem xét mọi khía cạnh của đề xuất bằng các tính toán chi phí, xác định các khó khăn có thể có, và cố gắng tiên đoán xem điều gì sẽ xảy ra nếu dự án được triển khai.
- Một khi đã quyết định triển khai dự án, nhóm cần phải:
 - thảo luận về dự án ở mức chi tiết;
 - thu thập thông tin;
 - làm rõ các mục tiêu;
 - xem xét các dự án tương tự trước đó;
 - xác định các ràng buộc;
 - biết được kiến thức và kinh nghiệm của nhân viên nhóm.
- Để lập kế hoạch cho dự án, phải xét đến:
 - phải thực hiện **việc gì**;
 - **tại sao** phải thực hiện công việc đó, cho lợi ích của ai;
 - **cách** thực hiện công việc: phương pháp tiếp cận, qui trình, và kỹ thuật được sử dụng;
 - **ai** sẽ thực hiện phần công việc nào;
 - **khi nào** công việc bắt đầu và hoàn thành, và có thể là thời hạn cho từng điểm mốc quan trọng trong quá trình tiến hành dự án;
 - **nơi** thực hiện công việc;
 - **ngân sách** cho dự án.

C

C

- Phân chia một dự án lớn thành nhiều phần nhỏ hơn (**Work Breakdown Structure**, gọi tắt WBS), là phương pháp rất hữu hiệu trong việc hoạch định và kiểm soát dự án.
- Khi mới thành lập, đa số các nhóm đều trải qua **giai đoạn sóng gió**.
- Phương pháp **đường Găng** buộc nhóm phải suy nghĩ rõ ràng và cẩn thận về mọi hoạt động, và giúp xác định xem những hoạt động nào cần tập trung nỗ lực nhiều nhất.
- **Qui tắc Morton** không cho phép có cả hai rào cản không gian và tổ chức cùng lúc.
- Mọi dự án đều tiêu tốn chi phí. Chúng ta đã xem xét về việc:
 - dự toán chi phí;
 - theo dõi chi tiêu.

10 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Hãy trả lời các câu hỏi dưới đây về chủ đề *Hoạch định và Kiểm soát Công việc*.

- Câu 1 Sự khác biệt chủ yếu giữa một hệ thống vòng lặp kín và một hệ thống vòng lặp hở là gì?

.....

.....

.....

- Câu 2 Trong kiểm soát công việc **hai** giai đoạn cần phải thực hiện trước tiên là gì?

.....

.....

.....

- Câu 3 **Sáu** từ rất hữu ích khi áp dụng cho việc lập kế hoạch là gì?

.....

.....

.....

- Câu 4 Một giai đoạn quan trọng của quá trình kiểm soát công việc là so sánh kết quả công việc với các chuẩn mực. Tại sao không nên thực hiện việc này quá thường xuyên hoặc để quá lâu mới làm?

.....

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

Câu 5 Tại sao việc xác định rõ và diễn tả một cách chính xác các chuẩn mực cho kết quả công việc lại rất quan trọng?

.....

.....

.....

.....

Câu 6 Kể ra bốn công việc chính liên quan đến nguyên vật liệu thuộc về trách nhiệm của một người quản lý trực tiếp.

.....

.....

.....

Câu 7 Báo cáo tình hình sử dụng nguyên vật liệu giúp ích cho việc kiểm soát nguyên vật liệu như thế nào?

.....

.....

.....

Câu 8 Hệ thống chất lượng của một doanh nghiệp là gì?

.....

.....

.....

Câu 9 Làm thế nào bạn có thể nhận ra được bầu không khí – cảm giác hoặc tâm trạng – ở một nơi làm việc thuộc loại gì?

.....

.....

.....

Câu 10 Các ràng buộc của dự án liên quan đến ba lĩnh vực nào?

.....

.....

.....

Câu 11 Nghiên cứu khả thi là gì?

.....

.....

.....

Câu 12 Kể ra ít nhất ba lợi ích của việc phân chia một dự án lớn thành nhiều công việc nhỏ hơn.

.....

.....

.....

Câu 13 Bạn hiểu như thế nào về thuật ngữ “sóng gió” trong mối liên hệ với việc thành lập nhóm. Hãy giải thích một cách ngắn gọn.

.....

.....

.....

.....

Câu 14 Nêu ra hai lợi ích của phương pháp đường Găng (CPM) trong hoạch định dự án.

.....

.....

.....

Câu 15 Tại sao việc các thành viên trong nhóm được phân công làm việc toàn thời gian với cùng một người quản lý dự án, và họ được làm việc với nhau tại cùng một nơi chốn lại có ích cho dự án?

.....

.....

.....

Câu 16 Ngân sách là gì và tại sao nó lại quan trọng đối với những người quản lý dự án?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo đáp án cho những câu hỏi này ở phần “Đáp án bài kiểm tra nhanh” ở cuối sách.

2 Bài tập tình huống**60 phút** 

Hãy đọc tình huống dưới đây sau đó trả lời các câu hỏi phía dưới. Viết câu trả lời của bạn ra một tờ giấy riêng.

Thảo Dung phụ trách phòng xuất nhập khẩu của một công ty sản xuất hàng thủ công mỹ nghệ đã năm năm nay. Cô làm việc rất tốt, được cả nhân viên và cấp trên quý mến. Tuy nhiên trong lần kiểm tra thực hiện bởi đơn vị kiểm toán bên ngoài gần đây, bộ phận và nhóm cô đã bị phê bình gay gắt. Theo báo cáo kiểm toán, Thảo Dung đã tùy tiện trong vấn đề làm thêm giờ và sử dụng các vật dụng tiêu dùng (bao gồm văn phòng phẩm, các mẫu biểu, ruy băng, v.v...) Cô cũng đã cho phép sử dụng điện thoại và máy photocopy sai mục đích. Người ta đề nghị Thảo Dung phải định ra một ngân sách sử dụng các đồ dùng này, và cấp trên của cô phải kiểm soát chặt chẽ hơn.

- 1 Hãy cho biết Thảo Dung cần phải áp dụng **bốn** giai đoạn kiểm soát kế sau cho công việc mà cô chịu trách nhiệm như thế nào:
 - đặt ra chuẩn mực về hiệu quả công việc;
 - thu thập dữ liệu để đo lường hiệu quả công việc;
 - so sánh kết quả với chuẩn mực;
 - tiến hành điều chỉnh.
- 2 Thảo Dung sẽ phải tự xây dựng các chuẩn mực để đáp ứng mục tiêu ngân sách chung. Hãy đề nghị ít nhất **một** cách mà cô có thể thực hiện.
- 3 Thiết kế một mẫu biểu giúp Thảo Dung có thể đo lường hiệu quả thực hiện công việc cho một hoạt động trong bộ phận của cô so với chuẩn mực của hoạt động đó.
- 4 Thảo Dung có thể làm gì để động viên nhóm của mình đáp ứng một cách tích cực đối với những lời phê bình?

Bạn có thể tham khảo đáp án cho bài tập này ở phần “Đáp án bài tập tình huống” ở cuối sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Bây giờ bạn đã hoàn thành cuốn sách *Hoạch định và Kiểm soát Công việc*. Chúng ta hãy cùng xem lại các mục tiêu của cuốn sách.

Mục tiêu thứ nhất là:

Khi nghiên cứu xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để xác định các bước cần thiết trong quá trình hoạch định và kiểm soát, và mô tả cách ứng dụng chúng ở nơi làm việc của mình.

Như chúng ta đã đề cập, có bảy giai đoạn cơ bản đối với mọi hoạt động kiểm soát công việc.

- 1 xác định mục tiêu;
- 2 lập kế hoạch;
- 3 truyền đạt kế hoạch trong toàn nhóm;
- 4 đặt ra chuẩn mực về hiệu quả công việc;
- 5 thu thập dữ liệu để đo lường hiệu quả công việc;
- 6 so sánh kết quả với tiêu chuẩn và mục tiêu;
- 7 tiến hành điều chỉnh kế hoạch nếu cần thiết.

Nếu một giai đoạn không được thực hiện tốt, hoặc bỏ qua, các cơ hội cho thành công tất yếu sẽ giảm đi.

- Hãy giải thích một cách ngắn gọn bạn có thể áp dụng một trong bảy giai đoạn này vào công việc hiện tại của bạn như thế nào.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu thứ hai là:

Khi nghiên cứu xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng giải thích cách kiểm soát các nguồn lực sẵn có cho bạn và nhóm tốt hơn.

Nếu chúng ta coi nhóm của bạn cũng là một nguồn lực sẵn có thì nhiệm vụ của bạn gần như chỉ là việc kiểm soát các nguồn lực.

Trong phần B chúng ta đã xem xét một vài nguồn lực: nguyên vật liệu, nhà xưởng, trang thiết bị, con người; cùng với chất lượng, trình tự công việc, và các phương pháp làm việc.

Chúng ta đã bàn về bốn lĩnh vực trách nhiệm chính khi kiểm soát nguyên vật liệu: giao nhận, bốc xếp và vận chuyển, chế biến và tồn trữ.

Với chủ đề tối quan trọng là chất lượng, chúng ta đã nhận thấy chất lượng của một sản phẩm hoặc dịch vụ phản ánh cách tổ chức và quản lý của nhà sản xuất hoặc nhà cung cấp. Một chuẩn mực hệ thống chất lượng, ISO 9000, đã đề ra một số điều khoản hay là những nguyên lý chỉ rõ doanh nghiệp phải làm gì để thiết lập và duy trì một hệ thống chất lượng thích hợp.

Chúng ta cũng đã thảo luận về một chủ đề quan trọng khác là bảo dưỡng thiết bị. Như bạn đã biết, người quản lý trực tiếp có trách nhiệm đảm bảo rằng thiết bị dưới quyền kiểm soát của họ được bảo trì hợp lý.

Việc sử dụng các biểu đồ, chẳng hạn như biểu đồ Gantt có thể hỗ trợ kiểm soát trình tự công việc, và trên cơ sở đó có thể lập thời gian biểu công việc.

Khi nói đến nguồn nhân lực thì rõ ràng quản lý bằng cách tạo động lực làm việc cho nhân viên phù hợp hơn là kiểm soát họ.

- Trong các chủ đề về quản lý đã được thảo luận trong phần B, chủ đề nào là lĩnh vực mạnh nhất của bạn, và chủ đề nào là lĩnh vực yếu nhất?

.....

.....

.....

.....

.....

- Bạn sẽ làm thế nào để tăng cường kỹ năng và kiến thức trong lĩnh vực yếu nhất của mình?

.....

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu tiếp theo là:

Khi nghiên cứu xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để nhận biết tầm quan trọng của việc thiết lập các chuẩn mực, và kiểm tra công việc so với các chuẩn mực đã thống nhất.

Chuẩn mực là một chủ đề được lặp đi lặp lại trong cuốn sách này. Chúng ta hãy cùng nhắc lại một vài điểm. Bạn đã thấy rằng:

- 1 Để kiểm soát việc gì đó, bạn cần có cách để kiểm tra xem quá trình có được thực hiện như ý bạn muốn không. Bạn sẽ so sánh kết quả và hiệu quả công việc với một chuẩn mực.
- 2 Doanh nghiệp phải bảo đảm rằng các chuẩn mực của mình ít nhất cũng phải bằng chuẩn mực của khách hàng.
- 3 Để có thể sử dụng tốt, các chuẩn mực cần được miêu tả một cách rõ ràng và tốt nhất là có thể đo lường được.
- 4 So sánh kết quả công việc với chuẩn mực quá thường xuyên sẽ phát sinh chi phí không cần thiết. So sánh quá thừa thì sẽ bỏ qua các dấu hiệu nguy hiểm, là điều có thể làm giảm năng suất và sản lượng.
- 5 Bạn cần cẩn thận để chuẩn mực đặt ra cho nhóm mình không đòi hỏi quá cao. Nếu xét thấy chuẩn mực đặt ra quá cao, thay đổi chuẩn mực thì hợp lý hơn là cứ cố gắng để đáp ứng các chỉ tiêu không hợp lý này.
- 6 Cam kết đảm bảo chất lượng có nghĩa là có sự sẵn sàng và quyết tâm cần thiết để nâng chất lượng công việc lên một chuẩn mực cao và duy trì ở mức cao đó.

- 7 Nhân viên không thể mong đợi đạt được các chuẩn mực chất lượng nếu họ không được đào tạo hoặc không có kỹ năng để làm việc đó.
- 8 Mọi doanh nghiệp đều phải có một hệ thống chất lượng rõ ràng để có thể đảm bảo rằng sản phẩm luôn nhất quán với các chuẩn mực chất lượng đã được đặt ra.
- 9 Tiêu chuẩn hệ thống chất lượng quốc tế ISO 9001 đề ra một số điều khoản hay là những nguyên tắc chỉ rõ những gì doanh nghiệp phải làm để thiết lập và duy trì một hệ thống chất lượng thích hợp.
- 10 Trong từng quyết định của mình, bạn luôn phải đặt ra các chuẩn mực
 - Bạn có nhận biết được các chuẩn mực cho công việc của bạn và của nhóm bạn không? Bạn có thể viết ra tất cả các chuẩn mực đó không?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Bạn có cho rằng những chuẩn mực mà bạn và những người khác đặt ra là không quá thấp mà cũng không quá cao không? Nếu không phải thế, bạn sẽ làm gì để xem xét lại những chuẩn mực này?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

Khi nghiên cứu xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn trong việc xác định các công việc của người quản lý dự án, hoạch định và giải thích cách kiểm soát các dự án mà bạn tham gia.

Một dự án là một công việc 'bị giới hạn', nghĩa là nó được dự định thực hiện trong một khoảng thời gian hạn chế, và điển hình là các nguồn lực chỉ được giao tạm thời cho dự án.

Hoạch định và kiểm soát dự án không khác biệt nhiều so với việc quản lý các loại hoạt động khác. Chúng đều áp dụng các nguyên tắc giống nhau. Cả bảy giai đoạn mà chúng ta liệt kê từ đầu đều phù hợp với việc quản lý dự án.

Chúng ta đã xem xét một vài kỹ thuật cụ thể, đặc biệt là việc sử dụng biểu đồ Gantt để lập thời gian biểu công việc, phương pháp đường Găng (CPM) để xác định hoạt động nào cần tập trung nhiều nhất, việc lập dự toán chi phí và kiểm soát chi phí.

- Bạn có cần học thêm về kiến thức quản lý dự án hay cách sử dụng các kỹ thuật cụ thể không? Nêu lên kế hoạch học thêm của bạn.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược* và *Suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo những kế hoạch hành động bạn đặt ra cho từng mục tiêu luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của doanh nghiệp và của nhóm);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không cụ thể: Biết lập lịch trình công việc.

Mục tiêu cụ thể: Sử dụng biểu đồ Gantt để lập kế hoạch sản xuất cho tổ.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần phải giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

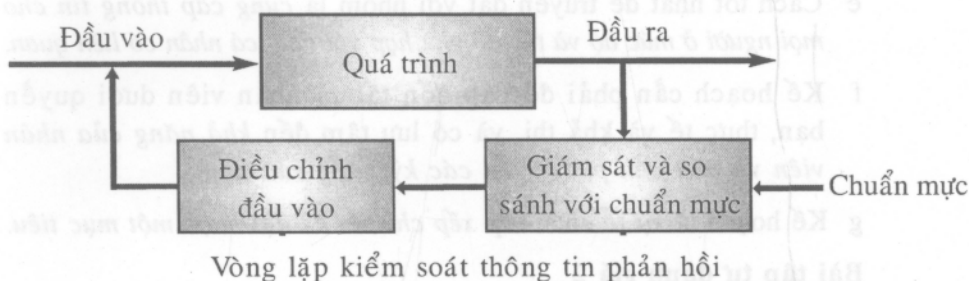
Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Bài tập tự đánh giá 1

1. Biểu đồ hoàn chỉnh như sau:



2 Nếu không biết các mục tiêu của mình là gì, bạn không thể đạt được mục tiêu, thậm chí bạn không biết là mình có gần đạt các mục tiêu hay không.

3

1 Mọi hệ thống đều được kiểm soát bằng cách thiết lập chuẩn mực mong muốn, và so sánh các kết quả với các chuẩn mực này.

2 Hệ thống vòng lặp kín có thông tin phản hồi, giám sát và kiểm soát, trong khi hệ thống vòng lặp hở thì không.

3 Mục tiêu rõ ràng thì cần thiết để kiểm soát tốt.

4 Chuẩn mực hiệu quả công việc phải được định rõ và diễn tả một cách chính xác.

5 Sai lầm lớn nhất là bạn cho rằng mình không cần đến kế hoạch, bởi vì bạn cho rằng tất cả các vấn đề việc gì, tại sao, ai, cách nào, khi nào và ở đâu đều quá rõ ràng.

6 Chi phí và nỗ lực bỏ ra cho việc giám sát phải cân bằng với lợi ích mà nó mang lại cho việc kiểm soát.

4 Dưới đây là các câu trả lời đúng, tuy nhiên từ ngữ của bạn có thể không hoàn toàn giống với đáp án.

a Việc kiểm tra sẽ làm mất thời gian của bạn, do vậy bạn không nên kiểm tra mọi thứ thường xuyên một cách không cần thiết.

b Bạn cần đánh giá hiệu quả thực hiện công việc sau khi đã có đủ thời gian để nghiên cứu nó nhưng trước khi quá trễ để sửa sai.

- c Một khi đã đặt ra chuẩn mực, có thể cho phép sai lệch trong một giới hạn xác định.
- d Để có thể sử dụng tốt, các chuẩn mực cần được miêu tả một cách rõ ràng và tốt nhất là phải đo lường được.
- e Cách tốt nhất để truyền đạt với nhóm là cung cấp thông tin cho mọi người ở mức độ và tốc độ phù hợp với từng cá nhân có liên quan.
- f Kế hoạch cần phải đề cập đến tất cả nhân viên dưới quyền bạn, thực tế và khả thi, và có lưu tâm đến khả năng của nhân viên và nhu cầu phát triển các kỹ năng của họ.
- g Kế hoạch là sự tổ chức sắp xếp chi tiết để đạt được một mục tiêu.

Bài tập tự đánh giá 2

1

Vấn đề

Giải pháp có thể

- | | |
|--|---|
| a Công việc bị ngưng trệ do vật liệu không có sẵn khi cần và không có ở nơi cần đến. | ii. Đảm bảo vật liệu được yêu cầu đủ số lượng và đúng quy cách. |
| b Vật liệu bị sử dụng một cách lãng phí. | vi. Cải thiện các phương pháp làm việc để sử dụng vật liệu một cách hiệu quả hơn. |
| c Vật liệu bị hư hỏng khi dự định đem ra sử dụng. | i. Cải tiến các phương pháp bốc xếp và vận chuyển. |
| d Khi định dùng đến vật liệu mới biết là chúng không đúng loại. | v. Cải tiến các thủ tục yêu cầu và giao nhận hàng hóa. |
| e Có loại vật liệu tồn kho quá nhiều trong khi những loại khác thì lại có quá ít. | iii. Giám sát tỷ lệ tiêu thụ của mỗi loại vật liệu một cách cẩn thận hơn. |
| f. Xuất hiện tình trạng mất mát vật liệu. | iv. Tăng cường an ninh cho khu vực kho. |
- 2 Một phương pháp để đảm bảo chất lượng là công thức **CASCADE**: Commitment (Cam kết) + Ability (Khả năng) + Standards (Tiêu chuẩn) + Communication (Trao đổi thông tin) + Attention to Detail (Chú ý đến Chi tiết) = Excellence (Kết quả Xuất sắc).

- 3 Lời giải của anh Sơn chưa chính xác bởi vì đối với đơn hàng O2, công đoạn thứ 1 hoàn tất sớm nhất sau 2 giờ đầu của ngày thứ Ba, do đó công đoạn thứ 2 của đơn hàng O2 không thể bắt đầu vào đầu ngày thứ Ba được.

4

- Kiểm soát công việc hiệu quả không chỉ là vấn đề TỔ CHỨC và sử dụng CÁC KỸ THUẬT cụ thể, mà nó còn làm cho toàn nhóm MUỐN đạt được các mục tiêu và SÁNH ĐƯỢC với các chuẩn mực cao.
- KHÔNG KHÍ LÀM VIỆC càng tốt, các thành viên trong nhóm càng HIỂU RÕ nhau thì càng có nhiều khả năng công việc sẽ thành công và KIỂM SOÁT được.
- LÀM GIÀU công việc là một phương cách rất quan trọng để TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC cho nhân viên và tăng NĂNG SUẤT.
- ĐÀO TẠO có thể tạo cơ hội cho nhóm PHÁT TRIỂN và mở rộng nền tảng KỸ NĂNG của nhóm.
- Điều cốt lõi để kiểm soát công việc là quản lý và TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC cho nhân viên.

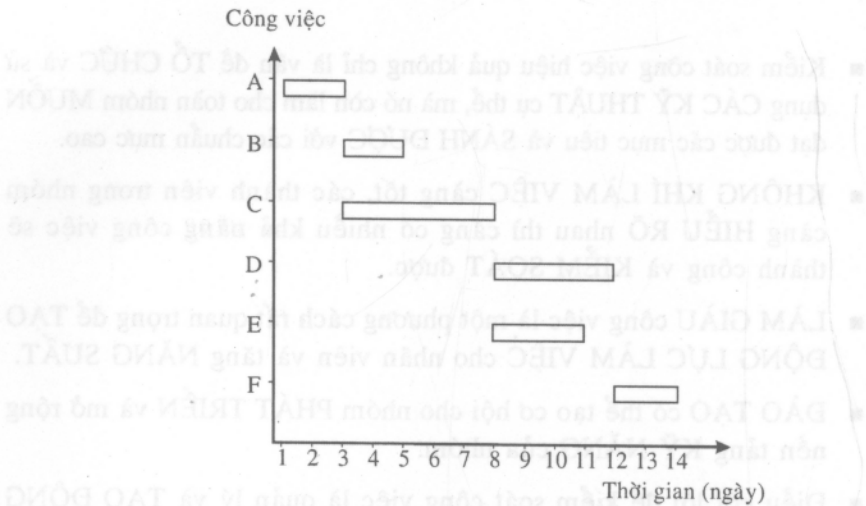
Bài tập tự đánh giá 3

- 1 Có 3 ràng buộc của dự án
 - a chi phí
 - b thời gian
 - c chất lượng.
- 2 Những công việc cần làm trong dự án giới thiệu một sản phẩm mới ra thị trường là:
 - Chế tạo mẫu thử;
 - Khảo sát thị trường mẫu sản phẩm mới;
 - Đánh giá tính khả thi về mặt sản xuất/thị trường;
 - Xác định đặt tính sản phẩm;
 - Thiết kế bao bì;
 - Tìm nguồn cung cấp nguyên liệu/bao bì;
 - Nghiên cứu sản xuất qui mô lớn;
 - Đánh giá kết quả nghiên cứu thị trường;
 - Lập kế hoạch tung sản phẩm;
 - Phê duyệt kế hoạch.

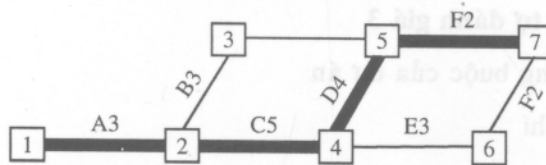
Hãy tóm lược và suy ngẫm

3 Dự án điều tra thị trường

1 Biểu đồ Gantt dưới đây cho thấy thời hạn hoàn thành công việc là 14 ngày.

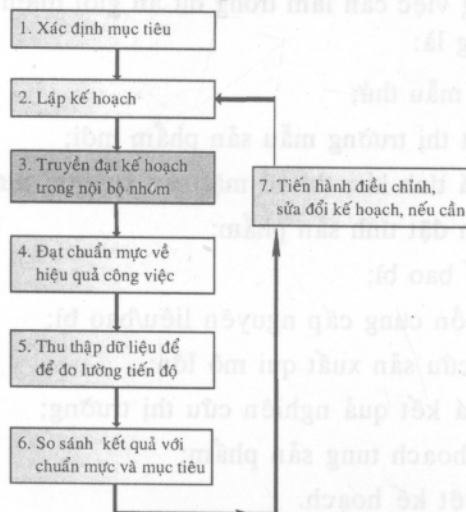


2 Phương pháp đường Găng được biểu diễn như sau :



Đường Găng của dự án là 1, 2, 4, 5, 7 = $A3 + C5 + D4 + F2$: 14 ngày

4 Qui trình kiểm soát dự án gồm 7 bước.



Nếu có sự sai lệch ...

4 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Các hệ thống vòng lặp kín có thông tin phản hồi, giám sát và kiểm soát; các hệ thống vòng lặp hở thì không.
- Câu 2 Hai giai đoạn đó là: xác định mục tiêu và lập kế hoạch.
- Câu 3 Sáu từ đó là: việc gì, tại sao, khi nào, ở đâu, cách nào và ai.
- Câu 4 So sánh hiệu quả thực hiện công việc với chuẩn mực **quá thường xuyên** sẽ phát sinh chi phí không cần thiết cũng như làm việc không có hiệu quả thực tế. So sánh **quá thừa** thì sẽ bỏ qua các dấu hiệu nguy hiểm, là điều có thể làm giảm năng suất và sản lượng.
- Câu 5 Chuẩn mực kết quả công việc là các chỉ tiêu dùng để đo hoặc đánh giá kết quả công việc. Để làm được điều đó bạn cần xác định chuẩn mực là gì, càng chính xác càng tốt.
- Câu 6 Đó là các công tác: giao nhận; bốc xếp và vận chuyển; chế biến; tồn trữ.
- Câu 7 Báo cáo tình hình sử dụng nguyên vật liệu tạo cho người quản lý cơ hội để kiểm tra độ chính xác của các dự báo, và nhận ra những chênh lệch lớn trong việc sử dụng nguyên vật liệu, nhờ đó có thể khắc phục kịp thời.
- Câu 8 Hệ thống chất lượng của một doanh nghiệp có thể được định nghĩa là “cơ cấu tổ chức, các trách nhiệm, các thủ tục, các quá trình, và các nguồn lực để thực hiện việc quản lý chất lượng”. Bạn có thể đã trình bày định nghĩa này dưới một hình thức khác.
- Câu 9 Bầu không khí ở một nơi làm việc thường được phản ánh trong: mối quan hệ và sự trao đổi thông tin giữa các nhân viên, các chuẩn mực được đặt ra và sự tuân thủ các chuẩn mực này, cách mọi người hỗ trợ và giúp đỡ nhau như thế nào. Bạn có thể đã nêu ra những yếu tố khác.
- Câu 10 Ràng buộc của dự án liên quan đến: chi phí, yếu tố xác định số lượng các nguồn lực sẵn có; thời gian, yếu tố hiếm khi có đủ; chất lượng, bao gồm tất cả các đặc tính của kết quả dự án.
- Câu 11 Nghiên cứu khả thi là sự đánh giá sơ bộ về mọi khía cạnh của một đề xuất dự án, nghiên cứu khả thi tính toán chi phí, xác định các khó khăn có thể có, và cố gắng tiên đoán xem điều gì sẽ xảy ra nếu dự án được triển khai.

Câu 12 Ba lợi ích của việc phân chia một dự án lớn thành nhiều phần việc nhỏ hơn:

- Dễ phân bổ nguồn lực: nhân lực, thiết bị, ...
- Có một số công việc độc lập có thể được tiến hành song song.
- Dễ kiểm soát về mặt tài chính.

Câu 13 'Sóng gió' là một giai đoạn xung đột có thể xảy ra khi nhóm mới thành lập. Đặc điểm của giai đoạn này là các loại xích mích, và triệu chứng là các thành viên bắt đầu biết họ mong muốn điều gì và biết họ được chờ đợi làm gì.

Câu 14 Khi xây dựng một biểu đồ cho phương pháp **đường Găng (CPM)**, người lập kế hoạch buộc phải nghĩ rõ ràng và cẩn thận về tất cả các hoạt động trong giai đoạn lập kế hoạch. Nhờ vậy, sau khi vẽ xong biểu đồ người lập kế hoạch sẽ biết chính xác là nhóm cần tập trung nỗ lực vào các hoạt động nào.

Câu 15 Điều này giúp vượt qua hai loại rào cản:

- rào cản không gian: rào cản này tồn tại nếu nhân viên không làm việc gần nhau;
- rào cản tổ chức: rào cản này tồn tại nếu nhân viên phải báo cáo cho các cấp trên khác nhau.

Câu 16 Ngân sách là sự tổng hợp các hạng mục chi tiêu và thu nhập dự kiến, chủ yếu được dùng để giới hạn chi phí sử dụng cho một dự án. Ngân sách có thể là chỉ tiêu kiểm soát khắt khe nhất được áp đặt lên nhóm dự án.

5 Đáp án bài tập tình huống

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời gợi ý dưới đây.

- 1 Thảo Dung có thể áp dụng **bốn** giai đoạn kiểm soát cho công việc mà cô chịu trách nhiệm theo cách sau:

- *đặt ra chuẩn mực về hiệu quả công việc*

Với vai trò là trưởng phòng xuất nhập khẩu, Thảo Dung có trách nhiệm:

- a *Đảm bảo các giao dịch xuất nhập khẩu nhanh chóng và chính xác theo yêu cầu của công ty. Chuẩn mực này được đo lường bằng cách đếm số lô hàng xuất hoặc nhập khẩu không đúng tiến độ thời gian, số lượng chứng từ xuất nhập khẩu bị sơ sót v.v...*
- b *Đảm bảo nhân viên sử dụng thời gian hiệu quả. Yêu cầu họ lập kế hoạch làm việc. Cần đặt ra mức thời gian làm ngoài giờ thấp nhất có thể thực hiện được. Nếu được mức này phải bằng không.*
- c *Sử dụng chi phí hoạt động tiết kiệm và hiệu quả, bao gồm chi phí cho vật liệu tiêu dùng, chi phí điện thoại,... Nên lập ra định mức ngân sách cho các hoạt động này.*

- *thu thập dữ liệu để đo lường hiệu quả công việc*

- a *Có thể lập ra các báo cáo hàng tháng để theo dõi về dịch vụ xuất nhập khẩu: các lô hàng được giao đúng kế hoạch, sớm hoặc trễ so với kế hoạch; số bộ chứng từ xuất nhập khẩu bị sai, thiếu...*
- b *Số lượng giờ làm thêm so với khối lượng công việc.*
- c *Chi phí hoạt động hàng tháng*

- *chi phí hàng tháng về vật tư tiêu hao, văn phòng phẩm được tính dựa trên các phiếu yêu cầu từ bộ phận, số liệu này do phòng kế toán cung cấp.*

- *chi phí điện thoại hàng tháng được căn cứ trên hóa đơn và bảng kê của bưu điện hoặc từ hệ thống tính cước nội bộ được cài đặt vào tổng đài.*

- *so sánh kết quả với chuẩn mực*

So sánh các báo cáo thực tế với chuẩn mực đã được xác định.

- *tiến hành điều chỉnh*

Phải tiến hành các biện pháp sửa sai thích hợp và nhanh chóng. Ví dụ nếu tiền điện thoại hàng tháng quá nhiều thì cần đưa ra một qui định rõ ràng về việc sử dụng điện thoại gọi đường dài trong và ngoài nước. Hoặc nếu nhân viên thường phải làm thêm giờ thì cần xem xét và điều chỉnh phương pháp làm việc để giảm việc làm thêm giờ.

- 2 Dưới đây là **một** cách mà Thảo Dung có thể áp dụng để tự xây dựng các chuẩn mực nhằm đáp ứng mục tiêu ngân sách chung.

Thảo Dung có thể thu thập số liệu của một vài tháng, phân tích và loại trừ những khoản chi tiêu chưa hợp lý, lấy số trung bình làm chuẩn mực về chi phí sơ bộ cho bộ phận mình. Tiếp tục theo dõi chi phí sau khi có chuẩn mực sơ bộ, để biết là chỉ tiêu được xác lập có hợp lý hay chưa và có hướng điều chỉnh.

- 3 Thiết kế một mẫu biểu giúp Thảo Dung có thể đo lường hiệu quả thực hiện công việc cho một hoạt động trong bộ phận của cô so với chuẩn mực của hoạt động đó.

Công ty IEX Phòng xuất nhập khẩu BẢNG THEO DÕI CÁC CHỈ TIÊU HOẠT ĐỘNG									
Chỉ tiêu	Đvt	Chuẩn	Tháng 1/0X		Tháng 2/0X		Tháng 3/0X		
			Thực tế	Chênh lệch	Thực tế	Chênh lệch	Thực tế	Chênh lệch	
Số giao dịch xuất nhập khẩu:	cái	A							
* Số đơn hàng xuất khẩu	cái								
* Số đơn hàng nhập khẩu	cái								
Tỉ lệ giao dịch đúng tiến độ thời gian	%	100							
Số lượng bộ chứng từ xuất nhập khẩu bị sai sót	cái	0							
Số giờ làm thêm	giờ	0							
Chi phí văn phòng phẩm	đồng	B							
Chi phí điện thoại	đồng	C							

- 4 Thảo Dung có thể làm một số việc sau để động viên nhóm của mình đáp ứng một cách tích cực đối với những lời phê bình.
- Khen ngợi mặt tích cực của họ là đã làm việc hết mình để hoàn thành công việc, không nề hà khi phải làm ngoài giờ. Đồng thời cùng nhóm tìm ra nguyên nhân của các sai sót trong công việc vừa qua;
 - Bàn bạc với nhóm để mọi người tự đưa ra ý kiến của mình về các cách thức tiết kiệm chi phí;
 - Có thể bầu chọn trưởng nhóm của dự án “tiết kiệm chi phí” này, và tuyên dương khen thưởng cho cả nhóm khi công việc tiến triển tốt;
 - Đề nghị các thành viên trong nhóm tự lập kế hoạch công việc theo hướng sử dụng hiệu quả thời gian và sắp xếp công việc hợp lý.
-

Tham khảo

Adair, John 1983, *Effective Leadership*, Gower House.

Kehoe, Dennis 1996, *The Fundamental of Quality Management*, Chapman and Hall, London.

TCVN ISO 9001:2000, 2000, *Quality Management System – Requirements*, Hà Nội.

HOẠCH ĐỊNH VÀ KIỂM SOÁT CÔNG VIỆC MỌI VIỆC TRONG TẦM TAY BẠN

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành Phố Hồ Chí Minh

ĐT : 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973

Fax : 84.8.8437450 - Email : Nxbtre @HCM.vnn.vn

Website : [Http://www.nxbtre.com.vn](http://www.nxbtre.com.vn)

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh Q. Đống Đa. Hà Nội

ĐT : (04) 7734544

Fax : (04) 7734544

E-mail : vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 11-2006/CXB/466-262/ĐKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 666A/QĐ-Tre, ngày 19 tháng 05 năm 2006. In 1.000 cuốn, tại Công ty cổ phần in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. Phú Nhuận - TP. HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 5 năm 2006.

HOẠCH ĐỊNH VÀ KIỂM SOÁT CÔNG VIỆC

Hoạch định và kiểm soát công việc là hai chức năng cơ bản của bất kỳ một nhà quản lý nào. Bạn phải quyết định bạn muốn đạt được điều gì, và sau đó lập kế hoạch để biến những mong muốn của bạn trở thành hiện thực. Hiểu được các giai đoạn trong quy trình kiểm soát công việc, bạn có thể sử dụng các nguồn lực với hiệu suất cao hơn và tăng cường chất lượng của sản phẩm/dịch vụ mà bạn cung cấp.

Sau khi hoàn thành cuốn sách này, bạn có khả năng tốt hơn để:

- xác định các bước cần thiết trong quá trình hoạch định và kiểm soát công việc, và mô tả việc ứng dụng chúng ở nơi làm việc của bạn;
- giải thích cách kiểm soát các nguồn lực sẵn có cho bạn và nhóm của mình;
- nhận biết tầm quan trọng của việc thiết lập các chuẩn mực và kiểm tra công việc so với các chuẩn mực đã được thống nhất;
- xác định các công việc của người quản lý dự án; mô tả cách hoạch định và kiểm soát các dự án mà bạn tham gia.



hoạch định và kiểm soát công



1

003081

300563

25.000 VNĐ

Giá: 25.000 đ

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN