



CÁC NHÓM TÀI LIỆU PHỔ BIẾN CHO CÁC DOANH NGHIỆP - NĂNG SUẤT CHẤT LƯỢNG - QUẢN LÝ TRỰC QUAN (VISUAL CONTROL SYSTEM)



Vì sao bạn làm kinh doanh?

Để làm giàu? khẳng định giá trị bản thân? hay được tự ra quyết định?...Dù là lí do gì thì ắt hẳn khi bắt đầu ai cũng đều mang trong mình một khát khao thành công cháy bỏng!



Nhưng trớ trêu thay, thực tế mọi chuyện lại diễn ra thế này:

Năm đầu: Nhân viên còn ít nên việc quản lý vẫn dễ dàng, công ty làm ăn có lãi khiến bạn tràn trề niềm tin vào sự phát triển.

Năm thứ 2: Mọi thứ trở nên nhộm nhoạm khi quy mô mở rộng, tuyển thêm người ồ ạt. Lãnh đạo trở thành “nô lệ” cho công việc và luôn phải chạy theo “dọn rác” cho nhân viên bởi những sai lầm ngớ ngẩn họ gây ra. Doanh thu chững lại trong khi chi phí thì cứ chạy phi mã

Năm thứ 3: Mọi thứ lên đến đỉnh điểm, nhân viên làm việc hời hợt, nhiều cuộc chiến tranh ngầm nội bộ xuất hiện, cơ sở người bỏ việc, công ty bây giờ không khác nào cái chợ. Doanh thu sụt giảm trầm trọng. Đây là hình ảnh đau lòng của rất nhiều các doanh nghiệp. Không thể bước nổi qua năm thứ 3 thậm chí là thứ 2, doanh nghiệp chết yếu, chết trong câm lạng mà không kịp có 1 dòng văn điếu!!

VÌ ĐÂU MÀ VÔ VÀN DOANH NGHIỆP ĐỀU LÂM VÀO BƯỚC ĐƯỜNG CÙNG NHƯ VẬY?

Đó là bởi lãnh đạo chưa biết cách “*lập trình doanh nghiệp*”. Xây dựng hệ thống quản lý kiểu cầm chừng, làm đến đâu xây đến đó chứ không thực sự chú trọng đầu tư chuyên nghiệp và bài bản ngay từ đầu, đến khi mở rộng quy mô mới vướng phải vô vàn rắc rối:

- *CEO* mất kiểm soát với hoạt động của doanh nghiệp, thiếu đi cái nhìn tổng thể để lường trước khó khăn mà chỉ chạy theo sau giải quyết vấn đề, mọi biện pháp đều mang tính *tạm bợ*.
- *Thiếu quy trình làm việc thống nhất*, các phòng ban phối hợp với nhau rời rạc, tổ chức công việc lộn xộn, tiến độ công việc chậm trễ.
- Hệ thống theo dõi, đánh giá *thiếu tính trực quan*, vô căn cứ khiến nhân viên bất mãn, chống đối.
- Vỡ quỹ lương, mất cân bằng chi phí và doanh thu bởi *không kiểm soát* được dòng tiền.

Doanh nghiệp đang lớn mà văn hóa công ty “*nghèo nàn*”, không thể tạo sự kết nối, đồng lòng của cả đội ngũ.



Các nhóm tài liệu phổ biến cho các doanh nghiệp

- I. Hệ thống mô tả công việc các vị trí
- II. Hệ thống KPI đánh giá nhân viên
- III. Hệ thống lương thưởng và các quyết định
- IV. Hệ thống quản trị nhân sự
- V. Hệ thống nội quy – quy chế
- VI. Hệ thống kế hoạch – báo cáo



I. Hệ thống mô tả công việc các vị trí

- Các tiêu chí cụ thể để tuyển dụng nhân viên phù hợp công việc.
- Đặt ra mục tiêu rõ ràng giúp nhân viên đi đúng định hướng phát triển.
- Thúc đẩy nhân viên làm việc tự giác, hiệu quả.
- Là cơ sở phân công công việc.
- Cơ sở để giải quyết tranh chấp.
- Cơ sở để đánh giá hoàn thành công việc.

II. Hệ thống KPI đánh giá nhân viên

- Có được bức tranh tổng quan về hiệu suất làm việc của toàn công ty.
- Giúp quản lý theo dõi tiến độ công việc dễ dàng.
- Đánh giá nhân viên chính xác, minh bạch dựa trên những con số cụ thể.
- Tạo môi trường cạnh tranh giúp nhân viên hăng hái làm việc.
- Là cơ sở để xây dựng chế độ lương thưởng phù hợp.





KPI là gì?

KPI – Key Performance Indicator có nghĩa là chỉ số đánh giá thực hiện công việc.

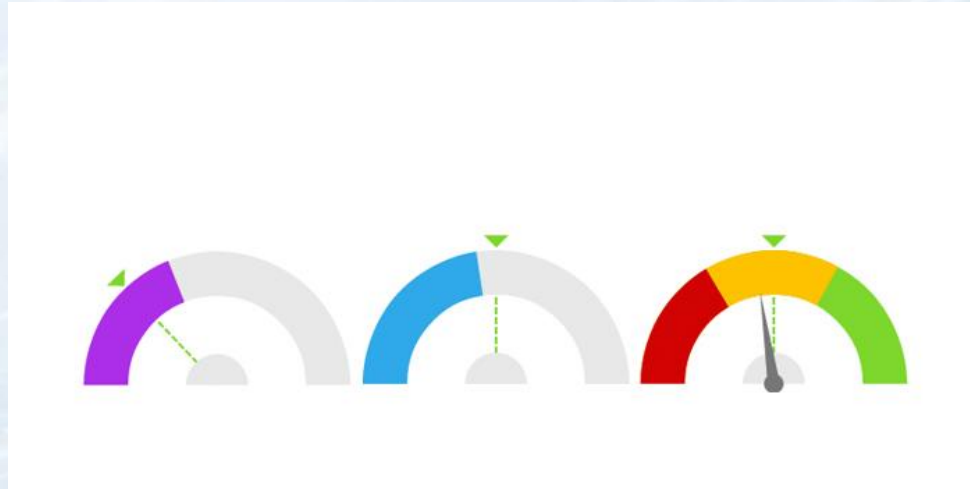
Thông thường mỗi chức danh sẽ có bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng. *Nhà quản lý sẽ áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả của chức danh đó.* Dựa trên việc hoàn thành KPI, công ty sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng cá nhân. Vậy xây dựng KPI như thế nào?

Nói 1 cách đơn giản, tương tự như khi đi vào một phòng khám đa khoa, người ta sẽ tham vấn cho mình một loạt những test (thử máu, huyết áp, nhịp tim, X quang, nước tiểu, mắt, mũi, chân tay, thần kinh, vv...). Nếu ta khám hết, bác sỹ sẽ cho ta một loại kết quả thể hiện bằng những chỉ số định tính và định lượng. Tất cả những thông tin đó đều là KPI về tình trạng sức khỏe của chúng ta.

Chúng ta giám sát sức khỏe của mình, của doanh nghiệp, phòng ban và nhân viên, vv... thông qua các *KPIs*. Từ đó biết được chúng ta đang có sức khỏe tốt hay xấu, doanh nghiệp đang thắng hay thua, nhân viên đang hoạt động ra sao, vv... để rồi đưa ra các biện pháp giải quyết hiệu quả.

III. Hệ thống lương thưởng và các quyết định

- Xây dựng chế độ lương thưởng hợp lý.
- Biểu mẫu tính lương có sẵn công thức của các doanh nghiệp lớn.
- Tạo động lực giúp tăng năng suất làm việc.
- Chính sách lương 3P.



IV. Hệ thống quản trị nhân sự

- Biết cách hoạch định nhân sự sao cho tối ưu nhất.
- Các phương pháp quản lý nhân viên hiệu quả.
- Các công cụ giúp nâng cao năng suất làm việc.
- Phương pháp kích lệ, động viên tinh thần nhân viên.

V. Hệ thống nội quy – quy chế

- Trách nhiệm công việc rõ ràng, giải quyết tranh chấp nhanh gọn.
- Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp.
- Nhân viên tự giác làm việc.
- Tài sản công ty không bị thất thoát.
- Là cơ sở xây dựng văn hóa công ty.

VI. Hệ thống kế hoạch – báo cáo

- Có kế hoạch lập báo cáo 1 cách chi tiết, đầy đủ.
- Một số mẫu báo cáo kế hoạch nhân sự, kinh doanh, bán hàng,..v.v...
- Theo dõi báo cáo tiến độ công việc.
- Nắm bắt tiến độ công việc kịp thời giữa các phòng ban.

Năng suất chất lượng

- Xây dựng dòng chảy doanh nghiệp như 1 cỗ máy vận hành 1 cách tự động.
- Thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả, hăng say mọi lúc, mọi nơi
- Công ty của bạn sẽ như 1 thỏi nam châm hút những nhân sự tài ba và giữ họ lại với công ty lâu dài
- Bạn sẽ có được bí quyết thưởng phạt công minh với nhân viên mà họ không cảm thấy bất mãn
- Bạn sẽ có phương pháp để không những khách hàng mua 1 lần, họ còn mua nhiều lần và sẽ còn giới thiệu cho bạn những khách hàng mới bằng những chu trình Chăm sóc khách hàng tuyệt vời
- Và những lợi ích to lớn khác mà bạn không thể ngờ tới...



Thế nào là năng suất?

Năng suất cần được xem xét đến tính hiệu quả. Ví dụ nếu nói rằng năng suất là sản lượng làm ra trên một đơn vị *thời gian* (năng suất lao động) thì cần phải xem xét đến giá trị của thời gian thực hiện này. Công của người thợ bậc 7 sẽ khác với công của người thợ bậc 4, do đó hiểu như thế sẽ không được chính xác, vì vậy cần được hiểu đúng về *năng suất*. Như vậy, trong quản lý năng suất, cần lưu ý đến các lãng phí xảy ra trong quá trình, từ đó sẽ có những phương thức quản lý tốt hơn, nhằm giảm chi phí sản xuất thông qua quản lý năng suất.



Thế nào là chất lượng?

Ở đây xin không bàn đến các định nghĩa về chất lượng, mà chỉ xin nói đến những suy nghĩ về chất lượng của một số doanh nghiệp. Theo đó, chất lượng được hiểu là làm sao đem đến cho khách hàng những sản phẩm đạt chất lượng, còn những sản phẩm lỗi phải loại bỏ, những lãng phí do tái chế trong quá trình sản xuất thì không được quan tâm quản lý.

Ví dụ :

- Rất phổ biến trong ngành nhựa hiện nay, nếu đến một doanh nghiệp nhựa hỏi tỷ lệ sản phẩm lỗi là bao nhiêu %, thì sẽ nhận được một con số rất ấn tượng, dưới *1%*, nhưng thật ra là bao nhiêu? Phải khoảng *20 - 30%*. Tại sao lại có sự sai biệt lớn như thế? Vì doanh nghiệp không đưa những số liệu về số sản phẩm lỗi được tái chế, tỷ lệ lượng dư gia công cao hơn định mức vào. Trong quản lý, đây cũng phải được tính là tỷ lệ mất chất lượng, chứ đâu thể chỉ lấy số lượng sản phẩm đầu ra so với tổng nguyên liệu đầu vào? Nhờ vậy chúng ta mới có thể đưa ra những giải pháp khắc phục để nâng cao chất lượng sản xuất và từ đó giảm chi phí.
- Và cũng từ 2 khái niệm về năng suất và chất lượng trên, việc quản lý chi phí đã được định hướng rõ rệt, bằng giải pháp đi tìm các lãng phí trong quá trình sản xuất: những phế phẩm, phế liệu, những thao tác thừa, những di chuyển không phù hợp ... để có biện pháp loại trừ chúng, từ đó chi phí được tiết giảm, chất lượng hệ thống cũng sẽ được quản lý tốt hơn, và thế là năng suất cũng gia tăng theo đó.

Quản lý trực quan (Visual Control System) là gì?





Khái niệm:

Quản lý trực quan là sử dụng những tín hiệu trực quan cho phép mọi người nhìn vào đó là có thể nhận ra *tiêu chuẩn* và sự *sai lệch ngoài tiêu chuẩn*. Đồng thời cho phép các công nhân có được thông tin đầy đủ về các *quy trình sản xuất, tiến độ* và các thông tin quan trọng khác giúp họ làm việc có hiệu quả nhất.

Mục đích:

- Giảm thời gian tìm kiếm
- Loại bỏ những bế tắc trong công việc
- Tăng tính an toàn
- Cải thiện việc trao đổi thông tin
- Nâng cao sự ham mê công việc





Tại sao phải quản lý bằng công cụ trực quan?

- Nơi quản lý sản xuất không thể nhìn thấy được ở nơi làm việc;
- Nhìn vào các tín hiệu để biết được còn vật liệu, dụng cụ thừa;
- Nơi làm việc gọn gàng, an toàn và sạch sẽ;
- Mọi người nhìn thấy được tiêu chuẩn và những sai lệch ngoài tiêu chuẩn;
- Cách làm việc và tiến trình công việc rõ ràng;
- Các yếu tố trực quan là hệ thống các thiết bị, thông tin, mã màu, sơ đồ và các bảng tín hiệu được tiêu chuẩn hoá làm cho mọi tình trạng bất bình thường và lãng phí dễ nhận ra;
- Hệ thống chỉ ra yêu cầu cần cải tiến.



Một số các công cụ trực quan:

- Các chỉ dẫn bằng hình ảnh
- Các bảng kiểm soát bằng trực quan
- Các chỉ dẫn bằng hình ảnh

1. Các bảng hiển thị trực quan

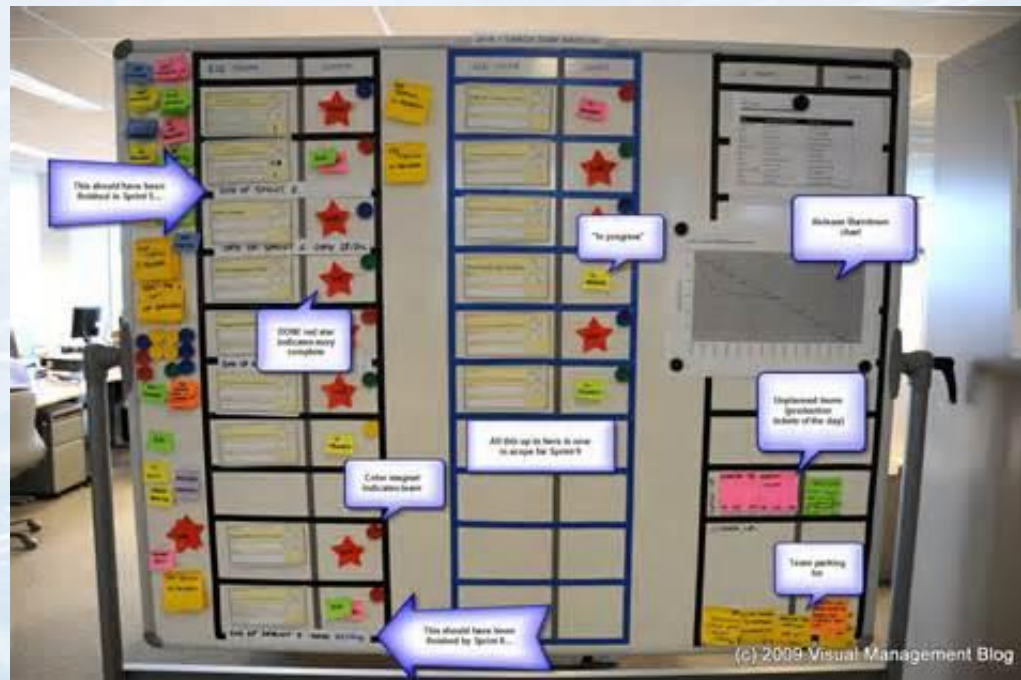
Các biểu đồ, bảng đo lường hiệu quả, các thủ tục và tài liệu quy trình làm nguồn thông tin tham khảo cho nhân.



2. Các bảng kiểm soát bằng trực quan

Các chỉ số dùng để kiểm soát hay báo hiệu điều chỉnh cho thành viên nhóm.

Các bảng biểu có thể bao gồm cả thông tin về tiến độ sản xuất, thông tin theo dõi chất lượng, v.v...



3. Các chỉ dẫn bằng hình ảnh

Công cụ này giúp truyền đạt các quy trình sản xuất hay luồng vật tư được quy định





Câu hỏi:

1. Anh/ chị đánh giá việc sử dụng những công cụ trong quản lý trực quan (Visual Control System) tại công ty như thế nào?
2. Việc áp dụng quản lý trực quan (Visual Control System) mang lại những lợi ích gì cho công ty của anh/ chị?
3. Những thách thức công ty anh/ chị đã và đang gặp phải trong việc áp dụng quản lý trực quan (Visual Control System) ?
4. Vấn đề khó khăn hiện tại trong công ty của anh/ chị là gì?
5. Việc đào tạo về quản lý trực quan (Visual Control System) có cần thiết trong công ty của anh/ chị không?
6. Công ty của anh/ chị có đầy đủ cơ sở vật chất, con người cho việc huấn luyện công nhân viên không?
7. Phương pháp đào tạo nào anh/ chị cảm thấy thích hợp nhất với công ty?
8. Những rào cản trong việc ứng dụng quản lý trực quan (Visual Control System) trong công ty anh/ chị là gì?