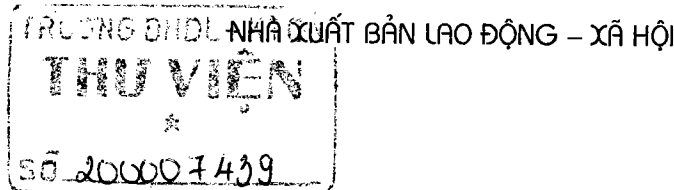


658.4

Thành công
Trong
Quản lý



HÃY BẮT ĐẦU TỪ ĐÂY

Môi trường kinh doanh ngày nay không còn dễ dàng. Để thay đổi, thách thức và nhanh chóng làm cho kết thúc khó đáp ứng. Có nhiều công ty, tổ chức vẫn có thể sống còn. Vì thế đứng yên một chỗ không còn là một lựa chọn lâu dài. Sống còn – đối với bạn và tổ chức của bạn – đòi hỏi tính nhanh nhạy, tính phù hợp và khả năng thích ứng với thay đổi. Nhưng chỉ sống còn là chưa đủ; chỉ có sự thách thức có ý nghĩa nhất đối mặt cả với bạn và cơ quan của bạn ngày nay là làm sao sống còn và cải thiện thành tích. Đây là sự thách thức đối với thế kỷ 21 – một điều phải đáp ứng.

Làm được điều đó và làm tốt là nhu cầu, đòi hỏi một chủng loại khác nhau về nỗ lực và hoạt động. Thành công trong quản lý việc thực hiện sẽ chỉ đi theo khi mà việc bạn làm tiếp diễn hơn là “ngập ngừng”, như là những nỗ lực đặc biệt của “lực lượng đặc nhiệm” hay các dự án cần cả sự hoạt động đáng chúc mừng, từng giờ, từng ngày và trên cơ sở năng lực, nhiệt tình và tính sáng tạo của tất cả mọi nơi làm việc – hơn là chỉ có những ai quản lý và điều hành hoạt động những người khác.

Cuốn sách này nhằm mục tiêu cung cấp những gì bạn cần để làm điều đó, cải thiện cho sự thực hiện của bạn và cả công việc chung bạn quản lý. Nó sẽ cho bạn thông tin, kỹ năng, hiểu biết cần thiết để bắt đầu và duy trì quá trình quản lý thành công sự thực hiện. Nó được viết ra để giúp bạn – cho dù bối cảnh của bạn thế nào – để nghiên cứu, thấm thấu và sử dụng những ý niệm và công cụ của quá trình này. Một khi

bạn đọc cuốn sách này bạn sẽ có:

- Sự hiểu biết rõ ràng về cái tại sao, cái gì, khi nào và như thế nào của quản lý thành công sự thực hiện.
- Đến được bộ dụng cụ và kỹ thuật mà sẽ tăng cường khả năng bạn để quản lý thành công sự thực hiện.
- Một cơ sở nhận thức vững chắc trên đó bạn xây dựng một cách tự tin quá trình quản lý sự thực hiện cho riêng bạn.

Hơn bao giờ hết nhu cầu lớn lao bây giờ về loại quản lý sự thực hiện thực sự hoạt động và đạt hiệu quả. Có được điều đó đúng đắn, làm điều đó bây giờ và giữ được điều đó chỉ có trong trò chơi thực sự – một trò chơi cần kỹ năng, tài năng và cuốn sách này.

CHƯƠNG 1

QUẢN LÝ SỰ THỰC HIỆN: CÁI GÌ, TẠI SAO VÀ NHƯ THẾ NÀO?

Trong chương này bạn sẽ tìm ra:

- Quản lý sự thực hiện là gì?
- Tại quản lý sự thực hiện là quan trọng?
- Quản lý sự thực hiện như thế nào có thể đóng góp vào thành công của bạn.

Đừng sợ trưởng thành chậm, chỉ sợ đứng yên một chỗ.

Ngạn ngữ Trung Quốc.

Chúng ta hãy bắt đầu câu chuyện – câu chuyện đưa chúng ta trở lại thời đại băng hà cuối cùng. Đây là 25000 năm hoặc hơn thế mà tổ tiên chúng ta phải sống còn, thích nghi. Lúc bấy giờ họ là những thợ săn của bộ lạc, di chuyển dọc theo rìa nam của băng hà, đi theo những đàn tuần lộc và nai, tranh đấu với loài báo răng kiếm và sói nanh dài dữ tợn để kiếm thức ăn. Nhưng cuộc sống đâu có dễ dàng. Vào mùa đông khắc nghiệt hơn và có những năm bầy đàn mùa xuân đến trễ. Khi điều đó xảy ra, bạn, những người thợ săn trở thành bị săn đuổi. Cứ tưởng tượng bạn có thể chạy nhanh trên băng. Quần thể gia đình bạn đã bị tách rời khỏi bộ lạc và bị săn đuổi bởi các bầy đàn sói háu đói. Những đứa trẻ và người già mệt mỏi, đàn sói lại đang đến gần, ở đằng trước lại một khe nước sâu, mọi người kêu lên “hồng rồi, chúng ta không thoát được”. “Tôi biết” – bạn nói, đã sẵn sàng nhưng sang bên kia của bờ vực “nhưng tôi cần chỉ sang được bên kia”.

SỰ SỐNG CÒN TRONG THẾ KỶ 21

Động lực đó, bản năng sống còn đó vẫn còn với chúng ta. Nhưng thời gian và thế kỷ 21 đã mang lại những thay đổi. Bởi vì bây giờ không chỉ sống sót mà chúng ta phấn đấu. Chúng ta, hậu duệ của những thợ săn đó có tham vọng lớn hơn – chúng ta phấn đấu để sống còn và làm những gì chúng ta làm tốt hơn. Hành động này của “làm tốt hơn”, của cải thiện sự thực hiện riêng của chúng ta và chung quanh, là điều đã dệt nên tấm vải của cuộc sống chung ta. Nó dẫn bạn và tôi vượt ra và làm việc hướng đến nhiều điều – con cái chúng ta phải đạt kết quả tốt ở các cuộc thi ở nhà trường, đội bóng chúng ta phải có nhiều trận thắng lớn hơn năm ngoái, ngân phiếu chúng ta phải tăng lên qua từng năm, xe cộ chúng ta phải lớn hơn, tốt hơn, nhanh hơn cái chúng ta đã có. Đối với hầu hết chúng ta, nơi làm việc là nơi thúc đẩy này “làm điều đó tốt hơn” là có hiệu quả đáng kể nhất. Ở đó, có thể đưa đến thăng tiến, tiến bộ, cơ hội và kiếm nhiều tiền. Nó có thể làm lợi nhuận chỗ làm của bạn tăng lên và có khả năng sản sinh ra sản phẩm và dịch vụ trở thành dẫn đầu thị trường.

Tuy nhiên, công việc này “làm điều đó tốt hơn” hoặc cải thiện thành tích của bạn không chỉ xảy ra bởi vì muốn có. Như một ngôn ngữ đã nói “nhằm mục tiêu chưa đủ bạn phải bắn đúng mục tiêu”. Làm điều đó, bắn đúng mục tiêu để cải thiện thành tích là điều cuốn sách này muốn nói. Nhưng, hãy thận trọng, cải thiện thành tích, sự thực hiện không phải là một sự kiện qua đêm. Cần phải trải qua thời gian, nỗ lực về phía bạn. Nếu bạn muốn thành công bạn cần khai triển và sử dụng kỹ năng và tài năng mới và đòi hỏi cùng sử dụng kiến thức mới với sự khéo léo và có trọng tâm.

VỀ ĐIỀU GÌ?

Sự thực hiện được cải thiện, cũng như trúng số, là một điều khó nắm bắt nhưng lại cố tìm, đặc biệt ở nơi làm việc. Cũng thế – như bạn sẽ thấy ở những phần kế tiếp, một mớ đủ các chuyện, thần thoại và truyền kỳ. Tuy nhiên sự thực hiện được cải thiện không phải là một trêu người, không bao giờ đạt được, hảo huyền. Chúng ta tất cả đều có khả năng nắm bắt và giữ được điều đó, và làm một cách chắc chắn bằng cách sử dụng quá trình quản lý sự thực hiện. Thành công trong việc này là một hậu quả vừa có thể đạt được và duy trì được. Khi điều đó xảy ra, khi bạn đạt được mục đích đó, là một thành tựu thực sự, xứng đáng với nỗ lực trải qua. Nhưng đấy chưa phải là tất cả. Đấy còn là một bàn thắng có được như là hệ quả trực tiếp của nỗ lực cá nhân bạn như thế, bằng cải thiện sự thực hiện bạn:

- Tự trao quyền cho bạn.
- Cho bạn cơ hội để trưởng thành và phát triển cá nhân.
- Cho cơ quan bạn một cơ hội để thay đổi và trưởng thành.

Đây là một cuốn sách dành cho các điều đó của bạn là người muốn và cần để cải thiện sự thực hiện cho riêng bạn. Thật thế, cần phải cải thiện, để trưởng thành và làm tốt hơn, là không phải một lựa chọn thêm khi phải đến với quản lý thành công sự thực hiện. Đấy là một yêu cầu cơ bản, phải làm cho quá trình đó. Không có điều kiện đó bạn chỉ làm được chút ít – với điều đó bạn có thể bắt đầu và tiếp tục thành tựu nhiều hơn.

THEO CÁCH NÀO?

Con đường đến quản lý thành công sự thực hiện phải đi nhiều, mà dọc đường bên lề còn có cả biển báo. Nhiều trong những đặc trưng đó là “học thuyết về quản lý sự thực hiện

của thế kỷ 21 – những từ viết tắt như MBO, MRP, JIT hay OPT là cấu tạo những chữ đầu của các từ như là quản lý theo mục tiêu (Management By Objectives), kế hoạch yêu cầu vật liệu (Material Required Planning), chỉ đúng giờ (just – in – time) hoặc kỹ thuật sản xuất tối ưu (Optimized Production Jechnology). Các cái khác về ra tính xác tín của chúng từ học thuật, kỹ thuật mới. Tuy nhiên hầu hết những biển báo này đều làm cho bối rối và sai lệch. Mỗi một chúng nắm lấy bạn để thuyết phục bạn chỉ một mình chúng đủ để bạn có đáp án cho vấn đề của bạn. Không thực như thế tính hiện thực quản lý sự thực hiện nơi chỗ làm rằng là như ai đã nói “không bao giờ là một giải pháp sửa chữa đơn thuần đối với bất cứ vấn đề quản lý nào”. sự thật của chuyện này sẽ rõ ngày thôi, ví dụ, bạn thử xem xét sự đóng góp của kỹ thuật có thể tạo ra quản lý sự thực hiện. Khi bạn suy nghĩ kinh nghiệm của bạn về điều này bạn sẽ nhận ra ngay cho dù kỹ thuật đó có thể tốt và mới, một mình nó cũng sẽ không tăng cường hay cải thiện sự thực hiện của bạn. Thành công sẽ chỉ theo sau nếu kỹ thuật là liên quan và được áp dụng đúng cách và đúng lúc. “Kỹ thuật liên quan” có nghĩa là gì? Câu trả lời là kỹ thuật có thể sử dụng được, hiểu được và được áp những người sử dụng nó hỗ trợ (như bạn sẽ thấy trong trường hợp nghiên cứu ở khung dưới). Nhưng sự thật đi xa hơn thế. Bởi vì cho dù kỹ thuật mới này là “liên quan”, cũng sẽ cho bạn tiến bộ ngắn hạn. Nếu bạn có thể mua kỹ thuật mới, các đối thủ của bạn cũng có thể, và họ còn có thể nghiên cứu để sử dụng nhanh hơn, cấp bách hơn và có hiệu quả hơn bạn! Kiểu sử dụng kỹ thuật “cú một” này hay “một lần và mãi mãi” là điển hình cho “bùng nổ lớn” tiếp cận với quản lý sự thực hiện – một tiếp cận sẽ thất bại bởi lẽ ở thế kỷ 21, khóc than cuộc chiến hôm nay sớm trở thành văn bia cho ngày hôm qua.

GIÚP ĐỠ HAY CẢN TRỞ?

Một Cục Viện trợ Tây phương có nhiệm vụ nghiên cứu về tiêu chuẩn và kỹ thuật thu hoạch thực phẩm trang trại ở một nước đang phát triển. Nghiên cứu chỉ ra sản lượng thực phẩm giới hạn vì thiếu nước và sử dụng các mảnh đất nhỏ. Những đề nghị về thay đổi, được liên kết với viện trợ thực phẩm dự trữ và tài chính, đề nghị tập trung các mảnh đất nhỏ thành đơn vị trang trại lớn hơn, tạo ra những giếng khoan để có nước quanh năm và sử dụng dẫn thủy hiện đại cùng thiết bị vận chuyển. Kết hợp hỗ trợ đồng ngoại tệ mạnh thay thế cùng với ước muốn “hiện đại” được thực hiện dự án hướng đến lắp đặt thiết bị mới và tổ chức tập thể. Tuy nhiên trong vòng một năm, các giếng khoan đã tắt nghẽn, các thiết bị dẫn thủy nằm trơ vì thiếu các phụ tùng nước ngoài đắt tiền, và tập thể bấp bênh bên bờ vực thẳm bởi vì hụt sản lượng và mâu thuẫn với mẫu mực cũ cha truyền con nối.

NHỮNG BƯỚC KHỞI ĐẦU?

Nếu bạn muốn tránh những điều đó và các cạm bẫy khác, và tiếp tục để đạt kết quả trong quản lý sự thực hiện của bạn, có 4 bước chủ yếu đầu tiên mà bạn phải có. Nhữn điều này – nếu bạn có chúng – sẽ cho bạn lợi thế ban đầu. Một khi bạn có chúng, bạn sẽ ở trên đường tăng tốc cho khởi đầu hành trình của bạn đối với quản lý thành công sự thực hiện.

Bước 1

Đây là bước bạn đã biết được vài điều về chúng. Đây là một phần lý do tại sao bạn mua cuốn sách này và việc làm là đọc nó. Cả hai điều này phản ánh nhu cầu của bạn để cải thiện sự thực hiện của bạn. Bước đầu tiên của bạn là hiểu biết và chấp nhận nhu cầu cải thiện sự thực hiện của bạn.

Bước 2

Từ bước thứ nhất của bạn bước tiếp là hoàn toàn hợp lý và

dễ dàng. Nó liên quan đến bạn trong hiểu biết và chấp nhận rằng phần đầu cho thành công quản lý sự thực hiện không còn là một tùy chọn thêm, nó trở thành một hành động “phải làm”, “phải hoàn thành”.

Bước 3

Bước thứ ba và áp chót cùng chỉ có ý nghĩa như hai bước trước. Có được nó có ý nghĩa chấp nhận, đối với bạn công việc cải thiện sự thực hiện là quá trình liên tục “24/7/52” (24 giờ/ngày; 7 ngày/tuần; 52 tuần/năm – ghi chú của người dịch) nó không còn là một dự án thỉnh thoảng hay đặc biệt, một án “chốc lát”. Để thành công phải là một quá trình liên tục, cần nỗ lực thực sự và cam kết gắn chặt.

Bước 4

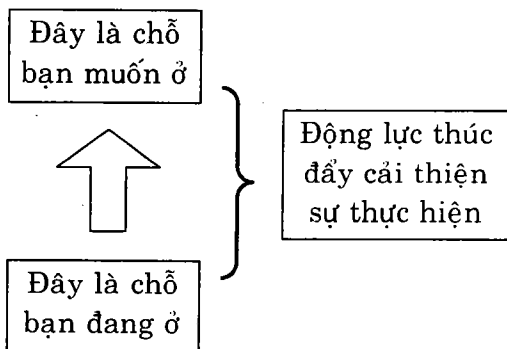
Bước này, bước cuối cùng trong 4 bước là về tương lai của bạn. Có được bước thứ 4 này có ý nghĩa hiểu rằng bạn đang trên đường hành trình. Đây là một hành trình không kết thúc, một thay đổi tăng lên tiếp diễn, một trong những cột mốc nhỏ nhưng thường xuyên và là nơi từng bước bạn xây dựng vài thành công nhỏ thành một thành công lớn.

ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY

Trong lúc có được các bước trên sẽ giúp bạn có một khởi đầu thực lợi, không phải là bạn không cần làm gì. Bạn cũng cần phải thực hiện chính động lực thúc đẩy vào quản lý sự thực hiện của bạn. Làm điều này là quan trọng – nó giúp bạn duy trì qua từng ngày cơ bản của quá trình hướng đến thành công. Đây không phải là một động lực thúc đẩy căn cứ trên một dự án “nổ lớn” hay kỹ thuật mới. Đơn giản, rõ ràng đến độ ngạc nhiên và dễ có đó là sự thay đổi. Nhưng không phải bất cứ thay đổi cụ thể nào, thay đổi này là:

- Đáng chúc mừng và chọn lựa – hơn là đáng trách và bắt buộc.
- Nhỏ và tăng lên – hơn là “nổ lớn”.
- Tiếp diễn – hơn là “bật, tắt”.
- Chi phí thấp – hơn là “tiền triệu”.
- Trên cơ bản con người – hơn là kỹ thuật.

Đây là một thay đổi nhằm vào chuyển đổi bạn từ chỗ hiện tại sang chỗ bạn muốn, như hình 1 trình bày.



Hình 1. Động lực thúc đẩy.

CẢM NHẬN ĐỘNG LỰC

Sử dụng và áp dụng lực thúc đẩy này để dẫn đến thành công trong quản lý sự thực hiện của bạn không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Cần có kỹ năng và tài năng để hợp nhất các hoạt động của bạn lên một số lãnh vực chủ yếu, những lãnh vực bao gồm:

- Quản lý con người của bạn.
- Cách thức đo lường và hướng dẫn sự thực hiện của bạn.
- Cung cách và kết quả việc quản lý chất lượng của bạn.
- Mục đích và mục tiêu bạn đặt ra.

Tất cả điều đó đều liên quan trọng ngang bằng. Hợp nhất chúng lại, có được sự cân bằng đúng đắn bạn sẽ thành công. Nếu có sự cân bằng sai lầm, những hoạt động của bạn trong những lãnh vực sẽ lệch pha với nhau, và quản lý sự thực hiện của bạn sẽ thất bại. Chúng ta hãy xem xét vấn đề tuần tự

Con người

Dù cách thức bạn nhìn như thế nào, bạn cũng nhận ngay con người là chìa khóa thành công trong quản lý sự thực hiện của bạn. Bạn đã xem xét ở đầu chương này – và tôi hy vọng là thế – 4 bước chủ yếu khởi đầu cho hành trình đến thành công của quản lý sự thực hiện. Chính bạn là người nắm các bước đó chứ không phải cơ quan, phòng ban hay dù là một nhóm làm việc. Bạn và chỉ độc nhất chỉ là bạn phải cần thiết cam kết nghiên cứu để “làm điều đó tốt hơn”. Phải có dũng khí. Tuy nhiên, bạn có lẽ có dũng khí đấy, không phải chỉ độc nhất mình bạn. Nếu bạn nhìn quanh chỗ làm, bạn sẽ thấy ngay có nhiều người khác theo cách thức riêng của họ, cũng chỉ nôn nóng về quản lý sự thực hiện như bạn. Những người đó sẽ là cộng tác của bạn. Họ và bạn là những người mà tổ chức bạn tùy thuộc vào cho nhu cầu và lớn mạnh của tổ chức. Họ là những người mà tài năng, kỹ năng và khả năng là đủ để tổ chức sống còn và phát triển. Họ là những người không chỉ làm cho tổ chức – họ chính là tổ chức đó. Những người này, với bạn trở thành những tác nhân cho cải thiện sự thực hiện. Cách thức bạn làm việc với họ hay quản lý sự thực hiện của bạn. Những liên quan của chúng đối với quá trình quản lý sự thực hiện đưa vào quá trình đó tiềm lực cho thành công như bạn sẽ xem xét sau ở các chương 2, 7, 8, 9, 10 và 11.

Đo lường và hướng dẫn

Đo lường sự việc nói với bạn, theo thuật ngữ thực hiện, bạn đang ở đâu, đang làm thế nào. Nó cũng có cả mặt bằng ở đó bạn có thể phóng các nỗ lực của bạn để cải thiện sự thực hiện của bạn.

Còn nữa nếu bạn muốn thành công trong quản lý sự thực hiện của bạn bạn sẽ không đo lường bất cứ chuyện cũ nào. Bạn cần đo lường những việc mà:

- Được chọn lựa cẩn thận.
- Thời khắc – liên quan hiện tại, chứ không phải 2 tháng trước.
- Hiệu quả chi phí – trong đó chi phí sản xuất phản ánh tiềm lực lợi nhuận.
- Đáng tin – trong mắt cả những người sử dụng chúng và những người mà sản lượng họ được chúng đo lường.
- Hiểu được – chứ không phải là “biệt giữ khó hiểu” hoặc cần có kiến thức đặc biệt để hiểu.

Đo lường một cách đơn giản là chưa đủ, bạn cũng cần hướng dẫn những xu hướng và khuôn mẫu lên xuống theo những gì bạn đã đo lường. Sự đo lường và hướng dẫn này cần đều đặn và có hệ thống hơn là “vì bạn thích thế” – như chương 4, 5, 13 sẽ trình bày.

Chất lượng

Chất lượng đã trở thành một phương thức lâu dài kể từ những ngày đầu của “cách mạng chất lượng” quét vào Châu Mỹ và Châu Âu cuối 1970 và 1980. Như là kết quả của cuộc cách mạng đó, những ý tưởng như quản lý chất lượng toàn bộ (TQM – Total Quality Management) và bảo đảm chất lượng

(Quality Assurance) – để phát triển trong những kỹ nghệ sản xuất ở Nhật của đầu 1950 – đã trở nên thông dụng. Điều này có nghĩa chất lượng hàng hoá và dịch vụ không còn một sự cộng thêm tùy chọn. Nó đã trở thành một phần chủ yếu của bộ công cụ của bất cứ tổ chức để sống còn trong thế kỷ 21. Chất lượng này có ý nghĩa rằng sản phẩm và dịch vụ phải được thiết kế và cấu tạo để đáp ứng nhu cầu khách hàng (như bạn sẽ thấy ở chương 3). Nhận định và duy trì các yếu tố chất lượng của dịch vụ hay sản phẩm là bạn có được bước chủ yếu trên con đường đến thành công của quản lý sự thực hiện của bạn.

Mục đích và mục tiêu

Có mục đích và mục tiêu là một trong những cách thể hiện sự hy vọng và mong ước về tương lai của bạn. Những điều này có thể về hầu như mọi thứ – để dành tiền mua xe mới, có những ngày nghỉ đặc biệt, dời nhà hoặc thậm chí cưới vợ sinh con. Hầu hết những điều có tiếp diễn lâu dài, như trong câu “Tôi sẽ để dành \$2000 vào cuối năm tới”, và hầu hết là về những dự án lớn hơn là những hoạt động qua ngày. Mục tiêu quản lý sự thực hiện lại khác, chúng là:

- Những sự việc hay sự hiện diện đang xảy ra.
- Những hoạt động liên tục, tiếp diễn và từng ngày qua từng ngày.
- Những thay đổi là nhỏ nhưng liên kết thành một chuỗi hay lớp leng.

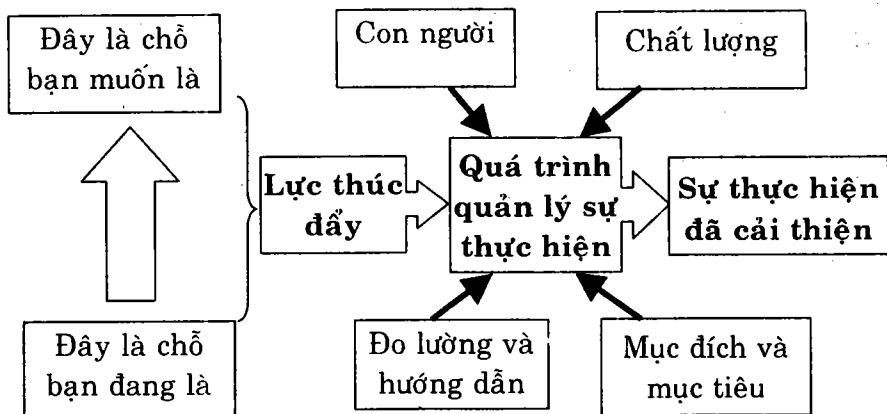
Sự tiệm cận từng bước hay tăng dần là có tính quyết định đối với thành công của bạn về quản lý sự thực hiện. Nó có thể giúp bạn lập ra và hoạt động hướng đến mục đích và mục tiêu mà không chỉ hiện thực – chúng còn phải có thể thực

hiện được. Về chuyện này sẽ có nhiều hơn ở chương 5, 6, 12, và 13. Bạn cũng sẽ tìm ra rằng bạn có thể sử dụng sự thực hiện tốt nhất của người khác hoặc cái chuẩn mực giúp bạn lập ra các mục đích và mục tiêu này.

LÀM KHỚP ĐIỀU ĐÓ TẤT CẢ VỚI NHAU

Có vẻ phức tạp, phải không nhỉ? Nhưng không phải thế. Trên con đường đến quản lý thành công sự thực hiện, bạn sẽ làm các việc mà bạn đã làm. Bỏ thì giờ để suy nghĩ về những điều bạn làm – cả ở công việc lẫn ở nhà – và bạn sẽ nhận ra ngay rằng đấy là sự thật. Bạn sẽ thấy rằng bạn làm việc với những người khác chẳng những người đồng sự hoặc thậm chí bạn là quản lý hay giám sát, phải có trách về những gì họ làm. Bạn đo lường và hướng dẫn mọi việc chẳng hạn như lưu chuyển tiền mặt và chỉ tiêu ngân sách ở nhà và chỗ làm. Như một nhà tiêu thụ hiện đại ngày nay bạn phải có sự cảnh tỉnh sắc bén về chất lượng và bạn sẽ tự đặt ra mục đích, mục tiêu về những gì bạn làm, cả ở công việc và ở nhà. Tất cả những điều đó nói cho bạn rằng bạn đã quen thuộc với nhiều nhiệm vụ và ý tưởng bạn cần phải liên quan nếu bạn muốn thành công việc quản lý sự thực hiện của bạn. Tuy nhiên, bạn sẽ làm chúng khác hẳn. Cách thức bạn làm chúng như hình 2 ở dưới, sẽ là:

- Hợp nhất.
- Có trọng tâm thực hiện một mục đích đơn lẻ và định rõ.



Hình 2. Quá trình quản lý sự thực hiện.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã xem về:

- Hành động cải thiện sự thực hiện của bạn mang theo với nó:
 - Ủy quyền cho bạn. ☐
 - Cơ hội để trưởng thành và phát triển cá nhân. ☐
 - Một cơ hội cho tổ chức bạn thay đổi và trưởng thành. ☐
- Để bắt đầu việc quản lý thành công sự thực hiện bạn phải:
 - Hiểu biết và chấp nhận rằng bạn cần cải thiện sự thực hiện của bạn. ☐
 - Chấp nhận làm việc này chẳng còn là một tùy chọn. ☐
 - Hiểu rằng việc quản lý thành công sự thực hiện là một quá trình tiếp diễn liên tục. ☐

- Động lực thúc đẩy đằng sau quá trình này là khoảng cách giữa chỗ bạn đang ở bây giờ nơi bạn muốn làm. ☐

- Đạt được thành công trong quản lý sự thực hiện của bạn sẽ đòi hỏi bạn hợp nhất và đặt trọng tâm những gì bạn làm khi bạn:

- Làm việc với và quản lý con người ☐

- Làm việc hướng đến hậu quả chất lượng ☐

- Đo lường và dẫn hướng những gì bạn đang làm ☐

- Đặt ra và làm việc hướng đến mục đích và mục tiêu. ☐

NHỮNG GÌ KẾ TIẾP?

Trong chương kế tiếp bạn sẽ xem xét đến sự đóng góp mà người ta tạo và đôi lúc không tạo ra để quản lý thành công sự thực hiện.

CHƯƠNG 2

CON NGƯỜI VÀ VIỆC QUẢN LÝ SỰ THỰC HIỆN

Trong chương này bạn sẽ tìm ra:

- Tại sao con người là chìa khóa của quá trình quản lý sự thực hiện thành công.
- Cái gì kích thích con người – và làm họ chán ghét.
- Về các vấn đề của con người.
- Làm thế nào bạn có thể quản lý việc thực hiện thành công với người ta hơn là đối với họ.

Có được kết quả thông qua con người là một kỹ năng không được học ở lớp học.

J.Paul getly.

Hãy bắt đầu một câu chuyện khác. Lần này chúng ta ở vào thế kỷ 14 ở Châu Âu và một nhà mới đang được xây. Cha Viện trưởng đang đi xem xét, và ông ngừng lại để nói chuyện với các thợ cắt đá. Ông hỏi họ đang làm gì. Người đầu tiên ngưng cắt và trả lời “Tôi đang kiếm sống để nuôi vợ con”. Người thứ hai, chậm công việc cắt đá nói “Tôi đang cố gắng làm việc một ngày trung thực”. Người thứ ba không ngưng mà cũng không chậm công việc lại nói “Tôi đang cố là người thợ cắt đá nhanh nhất”. Nhưng người thứ tư, ngưng công việc lại, đứng lên suy nghĩ trước khi trả lời, nhìn cha Viện trưởng với ánh mắt lấp lánh và nói “Tôi đang xây một nhà thờ đẹp”.

THẾ GIỚI CỦA CÔNG VIỆC

Thật không may đối với nhiều người, thế giới của công việc không giống như người thợ cắt đá thứ tư. Trở lại làm

việc vào sáng thứ hai mà chẳng trông chờ chuyện gì. Đôi lúc nguyên do điều này nằm trong những sự việc rõ ràng – điều kiện chỗ làm việc nghèo nàn, việc quản lý tồi, mức lương không công bằng hay công việc chán ngấy mỗi ngày phải làm. Nếu tất cả những việc này có ở chỗ làm của bạn, bạn sẽ phải đối mặt sự thật là sự thành công trong việc quản lý sự thực hiện của bạn sẽ là một cuộc chiến đấu vất vả chống lại hầu hết mọi bất thường khó vượt qua. Sau hết, nếu bạn đối xử con người như khi chỉ cho những hạt đậu phộng bạn khó mong họ có nhiệt tình cho công việc của bạn. Thông thường, tuy nhiên, hội chứng “công việc là một từ bốn mẫu tự” lại bắt nguồn từ sự thật rằng các tổ chức bạn làm trong đó lại dựa trên những huyền thoại cũ, như “sếp là có thiên mệnh để cai trị”, “sếp là phải biết hơn người khác” hay “sếp nắm quyền kiểm soát”.

TRONG LÚC KHỞI ĐẦU

Nếu mọi chuyện như thế xảy ra trong tổ chức bạn, bạn phải nhanh nhạy mau lách xa ra. Bạn có thể phải hoạt động hăng hái để làm cuộc chuyển đổi này, thậm chí phải tranh đấu với “lề lối” hay kiểu cách của tổ chức bạn là “đây là cách thức chúng làm ở đây”.

Nhưng bạn phải tạo ra nó. Thực tế là bạn không thể đạt được sự quản lý thành công việc thực hiện riêng phía bạn. Bạn cần có người làm việc với bạn, để giúp đỡ hỗ trợ bạn. Những người này càng trở nên mật thiết, thích thú thì kết quả sẽ càng tốt.

Một khi bạn tạo được sự chuyển biến đó, vẫn còn một vấn nạn khác mà bạn phải tự hỏi. Chẳng hạn như “làm thế nào tôi có thể giúp họ cải thiện việc thực hiện của họ”. Bạn sẽ nhận xét là từ giúp đỡ chứ không phải quản lý hay hướng

dẫn hay kiểm soát. Nếu bạn nghi ngờ sự khôn ngoan của sự chuyển đổi này – là từ chịu đựng người ta sang hỗ trợ họ – hãy nhìn một loạt các việc những người này làm khi không ở nơi chỗ làm. Có lẽ bạn sẽ tìm ra hàng loạt việc đáng kể – hát đồng ca, điều hành đội hướng đạo, học để có thêm bằng cấp, xây dựng mẫu máy bay, học chơi pianô, nuôi ong. Họ làm những việc này bởi vì họ muốn hơn là vì tiền, và họ làm theo cách tự quản, sáng tạo và năng động hơn là “theo sách vở”. Thách thức bạn đối mặt là tìm ra và sử dụng những cách thức có được tất cả mọi điều “có thể làm” đó vào chỗ làm của bạn. Làm việc này bắt đầu với sự thông hiểu nhiều hơn về tại sao người ta hành xử theo cách họ làm.

CÁC LÝ DO

Con người là phức tạp. Họ thường hành xử theo những cách thức có vẻ chẳng hợp lý thậm chí còn vô lý. Những điều họ cảm nhận về các sự kiện và những người quanh họ thường che dấu nhiều hơn là bộc lộ, và cách thức họ hoạt động với nhau thường bị đan xen bởi mâu thuẫn hơn là nhuốm một màu hồng lập lánh của hợp tác. Hầu hết mọi điều đều xảy ra ở khối chất xám chất trắng 1,5kg, mạng thần kinh trong cột sống mỗi người chúng ta, mỗi bộ não chúng ta – vẫn còn là một bí mật. Kết quả là cách thức người ta hành xử ở chỗ làm không ổn định và có thể thay đổi. Đôi lúc công việc được làm xuất sắc, sáng chói. Lúc khác công việc được thực hiện theo kiểu không có hướng thú, bất cần, xoàng xĩnh và thờ ơ. Chẳng cần phải là một nhà khoa học tên lửa để hiểu rằng con người và những vấn đề trong hay ngoài chỗ làm, đều song hành. Tuy nhiên mặc dầu thế, tìm được tại sao người ta đi làm và làm thế nào để có kinh nghiệm tốt hơn là chìa khóa cho quá trình quản lý sự thực hiện thành công.

CÁC QUAN ĐIỂM VÀ Ý KIẾN

Nhiều điều đã được viết là tại sao người ta đến với công việc. Thậm chí còn viết nhiều về làm thế nào để có nhiều công việc hơn một khi họ đã ở chỗ làm. Ý tưởng bắt nguồn từ cuối thế kỷ 19 với những tin tưởng của Fruderick Taylor về điều thúc đẩy người ta làm việc. Taylor là một kỹ sư người Mỹ được xem như là cha đẻ của “quản lý khoa học”, tranh cãi rằng càng có nhiều tiền càng thúc đẩy người ta làm việc hăng hái. Ý tưởng này ngày nay vẫn tồn tại với chúng ta theo dạng tiền thưởng thành tích, nghiên cứu phương pháp, đo lường công việc, trả lương động viên và hệ thống khoán sản phẩm. Còn nữa, như chúng ta đã thấy câu chuyện người thợ cắt đá ở đầu chương, một số chúng ta mang theo những nhu cầu, ước muốn khác vào nơi làm việc.

Ý tưởng tiền không phải là điều độc nhất thúc đẩy chúng ta khởi nguồn phát triển trong 1920 – 1930. Giáo sư Elton Mayo của Trường Kinh doanh Harvard đã đột phá khi ông thấy rằng sự liên hệ trong giao tiếp xã hội chúng ta trải qua nơi làm việc cũng quan trọng, nếu không nói là nhiều hơn tiền chúng ta kiếm được. Điều này bắt đầu cho cái được nổi tiếng là trường phái “giao tế nhân sự” của quản lý – là một đóng góp đáng kể cho cái nhìn của chúng ta về thế giới làm việc. Khoảng 1960 nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow đã từng nói với chúng ta rằng “con người mãi mãi là một con vật ham muốn” và đây là chìa khóa thúc đẩy bạn nằm trong đáp ứng các nhu cầu của bạn. Maslow chia những nhu cầu này (xem hình 3) thành 5 nhóm:

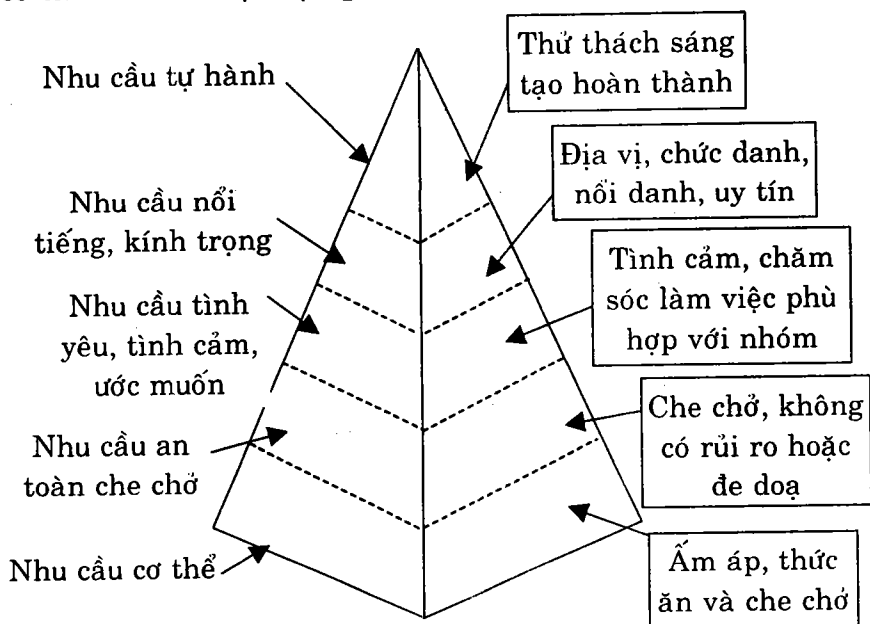
1. Nhu cầu sinh lý.
2. Nhu cầu an toàn.
3. Nhu cầu yêu thương.

THƯ VIỆN

4. Nhu cầu tôn kính.

5. Nhu cầu tự hiện.

Tuy nhiên, như bạn biết cuộc sống chẳng bao giờ hoàn toàn đơn giản. Kim tự tháp nhu cầu theo trật tự này hình như không áp dụng cho một số người. Ví dụ có người được tự do sáng tạo quan trọng hơn được “an toàn”, và có người đối với họ trung thực trong ý tưởng và tin tưởng là quan trọng hơn đủ ăn hoặc an toàn hoặc được coi trọng. Khoảng cùng thời điểm, một viện sĩ Mỹ khác, Frederic Herybery, khai triển một lý thuyết động lực “2 nhân tố”. Ông ta nói rằng một số người trải qua, khi thực hiện điều gì, nỗ lực được nhận biết, có thăng tiến có trách nhiệm được giao đủ thúc đẩy họ. Tuy nhiên có số người khác chẳng hạn làm cho một công ty có chính sách nhận sự nghèo nàn.



Hình 3. Nhu cầu theo thứ bậc của Maslow.

Trả lương thấp, có ít hoặc công việc không đảm bảo, điều kiện làm việc thiếu thốn, giao tiếp khó khăn giữa các đồng sự, chúng sẽ không thúc đẩy bạn. Ông ta tiếp tục nói rằng ngay cả khi những kinh nghiệm xấu đó tốt hơn. Chẳng hạn điều kiện làm việc khá hơn, lương trả nhiều hơn, hiệu quả cũng chỉ tạm thời và ngắn hạn.

LÝ THUYẾT X VÀ Y

Khoảng cùng thời, một nhà tâm lý xã hội tên Douylas Mc Gregor cho rằng cách thức quản lý của bạn có thể tạo ra nhu cầu hay mục đích. Ông đưa những điều này vào 2 nhóm gọi là lý thuyết X và lý thuyết Y.

- Không thích làm việc và sẽ trốn tránh công việc nếu được.
- Cần có bắt ép và kiểm soát bạn mới có một lượng nỗ lực hợp lý để làm việc.
- Cần bảo làm điều gì.
- Không có nhiều tham vọng.
- Trên hết, muốn an ổn.

Những nhà quản lý theo lý thuyết Y họ cho bạn là:

- Nơi làm việc là tự nhiên cũng như nói, chơi, đùa, nghỉ ngơi.
- Bạn có khả năng tự định hướng và tự chủ.
- Bạn có khả năng nghiên cứu để tìm ra và vui với trách nhiệm.
- Tất cả chúng ta đều có khả năng sáng tạo.
- Hầu hết thời gian bạn chỉ dùng có một phần tiềm lực ở chỗ làm.

Rõ ràng hai quan điểm này hoàn toàn khác nhau. Lý thuyết X quản lý cách thức quản lý công việc với kiểm soát và quyền lực trong lúc lý thuyết Y quản lý dùng cách thức quản lý uỷ nhiệm hay trao quyền. Các thức hay lý thuyết mà bạn là nhà quản lý nghiêng về chọn lựa tùy thuộc kinh nghiệm được quản lý đã trải qua về lẽ lối hay cách “đây là như thế nào chúng ta làm” của tổ chức mà bạn đang làm việc.

MONG ƯỚC VÀ HY VỌNG

Người ta rất hiếm khi giống nhau. Thậm chí ngay trong một giới hạn nhất định ở chỗ làm của bạn sẽ có một sự khác biệt đáng kể về tính khí, kiểu cách và sở thích mà tuân tự dẫn đến một số nhu cầu, ước mong rất đặc thù và cá nhân. Những điều này ảnh hưởng đáng kể lên cách thức người ta cư xử lúc làm việc – họ – và bạn – sẽ hành xử theo những cách thức nhất định nào đó bởi vì:

- Những mục đích họ chọn là cho họ.
- Những gì mà họ đã nghiên cứu về thực hiện các mục đích đó.

Ví dụ, nhà tâm lý xã hội Ddward Lawler triển khai ý tưởng rằng sự thực hiện của bạn lúc làm việc được xác định do:

- Xác suất khi bạn suy nghĩ một lượng nỗ lực bạn bỏ ra sẽ kết quả bạn được tưởng thưởng như thế nào.
- Khi được có tưởng thưởng, liệu bạn sẽ muốn hay không muốn.

Trong một tập hợp ý kiến khác nhau, một nhà tâm lý Cana-da Victor Broom đề nghị cách thức bạn hành xử ảnh hưởng do:

- Điều gì bạn muốn xảy ra
- Những tiên đoán của bạn giống như thế nào với các sự kiện nào đó, kể cả hậu quả bạn muốn – được xảy ra.
- Bạn tin tưởng mạnh mẽ như thế nào về hậu quả bạn muốn sẽ thỏa mãn các nhu cầu của bạn.

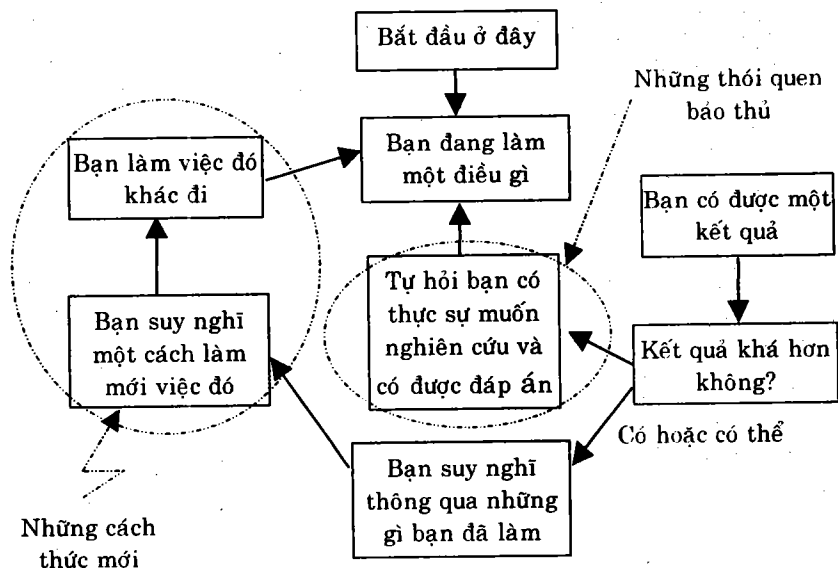
Tuy nhiên, cả hai tập hợp ý tưởng này đều cho rằng tất cả chúng ta đều suy nghĩ và cư xử hợp lý. Cuộc sống và kinh nghiệm riêng của bạn sẽ mách bảo cho bạn điều này không luôn là như vậy.

NHỮNG NHU CẦU NƠI LÀM VIỆC

Nếu bạn có thể lên cao trên những ý tưởng này, đặc biệt những gì từ trường phái “liên hệ nhân sự” của quản lý – bạn sẽ bắt đầu nhận ra ngay có vài giá trị cốt lõi chung xuất hiện. Những điều này sẽ nói với bạn rằng con người đến với công việc không chỉ vì tiền. Họ cũng còn tìm kiếm:

- Cơ hội để thành đạt, làm việc hướng đến các mục tiêu có ý nghĩa với họ.
- Cơ may để chứng tỏ họ có nhiều tiềm năng hơn.
- Cơ hội để chứng tỏ họ có khả năng chấp nhận nhiều trách nhiệm nhiều hơn bạn đã cho họ.
- Một môi trường làm việc trong đó họ hướng dẫn và kiểm soát các nỗ lực riêng của họ hướng đến những mục đích có liên quan.

Nếu bạn tác động được vào khả năng sáng tạo của họ thì bạn có tất cả vào tài khoản. Điều này có thể sẽ có nghĩa bạn sẽ làm các việc khá đi, kiểu quản lý cũ “tôi chịu trách nhiệm cứ làm theo tôi bảo” sẽ không hoạt động. Hãy thử nhìn hình 4 để thấy một cách tạo ra và tiếp tục tạo ra sự thay đổi đó:



Hình 4. Tạo ra thay đổi.

Cốt lõi của tất cả các thay đổi mà bạn tạo ra là ý kiến thay vì thực hiện quản lý sự thực hiện của bạn đối với người ta thì bạn sẽ thực hiện với họ. Làm điều này là khác biệt. Ví dụ bạn sẽ phải:

- Làm việc với họ để nhận định nhiệm vụ có khả năng lợi ích – cho mọi người
- Tìm cách làm việc với nhau để có các giải pháp hơn là vấn đề
- Có khả năng gắn kết cá nhân với nhiệm vụ
- Đảm bảo họ có kỹ năng, kiến thức và thông tin họ cần
- Nhận biết và điều chỉnh các khác biệt phù hợp giữa các cá nhân.

Làm tất cả không chỉ thay đổi ở bề mặt “đây là kiểu mới” phải triệt để nhiều hơn thế. Bạn sẽ phải thay đổi cách thức bạn nhìn nhận những người đó; bạn cần tạo chuyển biến thái

độ, thái độ đưa bạn đến nơi bạn bắt đầu xem những người này là:

- Những cá nhân sáng tạo hơn là những lao động được trả lương chỉ làm những gì được bảo làm.
- Là một phần quan trọng của giải pháp hơn là “vấn đề”
- Những phần sống động của một tổ đội đầy ấn tượng – với bạn – chứ không phải những tay chơi đơn lẻ.

CÁCH THỨC VÀ PHƯƠNG TIỆN

Khi đến với mọi người và trò chơi sự thực hiện, không thể thiếu báo cáo và nghiên cứu về làm thế nào để đạt được sự đúng đắn. Đây là những điều thường nói với bạn về kỹ thuật mới, giá trị của kế hoạch mới và kỹ thuật kiểm tra hay sức mạnh có được chỉ đúng lúc. Cái mà chúng thường bỏ qua hay có khi không biết. Là sự đóng góp lớn lao mà con người tạo ra. Tuy nhiên để giúp cho sự đóng góp của con người không phải bằng phẳng trơn tru như bạn nghĩ. Để làm điều đó, cả bạn và người của bạn sẽ phải nghiên cứu và sử dụng kỹ năng mới, cách thức mới để làm việc. Ví dụ, nếu bạn có trách nhiệm về một nhóm người bạn sẽ cần bắt đầu liên quan tới họ nhiều trong quyết định của bạn. Có nghĩa bạn sẽ chia sẻ thông tin với họ, những thông tin mà cho tới bây giờ bạn còn khóa kín trong ngăn tủ hồ sơ. Tất cả những điều này cùng những sự việc khác sẽ có ý nghĩa là công việc bạn sẽ thay đổi. Bạn sẽ làm :

- Nhiều phối hợp hơn, bớt kiểm soát đi.
- Nghe nhiều và ít nói.
- Hỏi “Anh nghĩ gì?” nhiều hơn và ít các phát biểu “Đây là điều anh sẽ làm”.

Giữa những cách thức và phương tiện mà bạn và họ sẽ sử

dụng để đạt được tất cả điều đó là huấn luyện, tổ đội và dự án. Bạn cũng cần trau chuốt, đánh bóng sự truyền thông của bạn và kỹ năng thương thảo và làm quen với làm việc có thay đổi. Hãy xem qua từng mục một.

Huấn luyện

Yêu cầu và sử dụng nhận thức, kỹ thuật “đúng đắn” là những bước then chốt trên con đường đến thành công trong việc quản lý sự thực hiện. Hầu hết chúng ta đều hưởng lợi từ huấn luyện, cho dù đó chỉ là cập nhật hay bồi dưỡng. Ngay cả huấn luyện thường được xem là một hoạt động với tính ưu tiên thấp, thường trễ nải, huỷ bỏ hay thậm chí bị quên, các tranh luận thường là “chúng ta quá bận” hoặc “anh đến đây để kiếm tiền chứ không phải nhét vô đầu các ý tưởng mới”. Nhưng chuyển từ “bận” sang “có lợi” hoặc áp dụng mới nhưng mà là ý tưởng đã được chứng kiến sẽ không xảy ra trừ phi bạn và người của bạn được huấn luyện. Sự huấn luyện đúng có thể thay đổi, thường là thường trực, không chỉ những gì được làm mà cả cách thức điều đó được làm ở chỗ làm việc của bạn. Tuy nhiên làm điều đó phải có trọng tâm, đích nhắm hay mục đích. Đấy phải là đặc biệt hơn là chung chung về đáp ứng nhu cầu cá nhân mà cũng không phải của nhóm. Bạn sẽ khám phá nhiều thêm ở chương 7 – huấn luyện cho sự thực hiện.

Tổ đội

“Tổ đội” là một trong những từ được dùng nhiều, thường để diễn tả tốp người chơi thể thao chẳng hạn bóng bầu dục, bóng đá hay vũ cầu. Chúng ta cũng có tổ đội nơi làm việc. Chúng ta có tổ kinh doanh, tổ lắp ráp, tổ dọn dẹp, tổ giải quyết vấn đề và tổ quản lý và nhiều nữa. Đây là vì tổ đội, trong tất cả chiêu bài của chúng, là một cơ cấu giúp chúng ta để:

- Khai thác kỹ năng, tài năng và sáng tạo của tất cả những người trong đó.
- Sử dụng những kỹ năng, tài năng và sáng tạo của con người cho hiệu quả lớn hơn ở chỗ làm.

Khi bạn sử dụng tổ đội vào việc quản lý sự thực hiện của bạn, chúng sẽ cho bạn tiềm năng để:

- Tạo cho mọi việc xảy ra nhanh hơn và tốt hơn.
- Sáng tạo giải pháp đối với các vấn đề.
- Tìm các chuyển sự quản lý sự thực hiện của bạn phù hợp với guồng máy.

Bạn sẽ tìm ra nhiều hơn ở chương 11 về tổ đội và sự thực hiện.

Dự án

Một trong những cách bạn có thể sử dụng tổ đội là điều hành dự án quản lý sự thực hiện. Các dự án không giống những nhiệm vụ ngày qua ngày. Nhiệm vụ là thay đổi độc nhất một lần sinh ra những nỗ lực có hạn, một quãng thời gian định rõ và hiệu quả định rõ. Dự án thì hầu như đủ thứ việc. Bạn có thể, ví dụ, sử dụng một dự án để đưa ra hệ thống thông tin quản lý mới, thay đổi cách thức ghi chép chi tiết về sản phẩm hay khách hàng, tái cấu trúc tổ chức hoặc tạo ra ảnh hưởng về đường lối suy nghĩ của mọi người về chất lượng. Những dự án như vậy sử dụng thành công để xây dựng thành công nhiều hơn và tìm kiếm kết quả ngay bây giờ chứ không phải những gì mờ hồ ở ngày mai không bao giờ đến. Hầu hết những dự án về quản lý sự thực hiện thành công liên quan thường hạn chế tiêu tốn vốn và có những mục đích có thể thực hiện ngắn hạn chứ không phải to lớn, tốn phí và dài hạn. Chương 12 nói về dự án thực hiện và sẽ được thảo luận đầy đủ hơn.

Truyền thông

Truyền thông là sống còn, trong quản lý sự thực hiện của bạn. Đây là nhiên liệu, là cánh quạt thúc đẩy, là chất bôi trơn chuyển những điều tâm thương thành xuất sắc. Tuy nhiên, hầu hết chúng ta không truyền thông tốt. Chúng ta giữ bí mật và cất dấu thông tin như là vàng. Khi chúng ta truyền thông nỗ lực của chúng ta không định rõ, “được chăng hay chớ” và kết quả thường khác với ý đồ của chúng ta. Hậu quả chỉ phát triển hiểu lầm, bối rối, thiếu tin tưởng và mâu thuẫn. Bạn đã không có sự lưu chuyển thông tin trôi chảy về các ý tưởng và cảm nghĩ mà việc quản lý sự thực hiện của bạn cần để thành công. Trong chương 8 bạn sẽ xem xét làm thế nào để đảm bảo truyền thông của bạn hoạt động song hành với những nhu cầu của việc quản lý của bạn về sự thực hiện.

Thương thảo

Chúng ta tất cả đều là những nhà đàm phán. Chúng ta đã học ngôn ngữ để thảo luận, đối chác lúc còn nhỏ và tiếp tục sử dụng qua suốt quãng đời còn lại của mình. Chúng ta thương thảo với mọi người – với sếp, đối tác, trẻ con, bạn bè, kẻ thù, cộng sự, nhà cung cấp, nhà thầu và khách hàng, không có ngoại lệ nào. Những thương thảo này về bất cứ chuyện gì, mọi thứ – chúng ta được trả lương bao nhiêu, trả lương cho người khác bao nhiêu, ai chịu trách nhiệm, người nào quyết định điều gì, làm thế nào chúng ta nhận thông tin, tiền, hàng hoá, các nguồn và dịch vụ chúng ta muốn. Hầu hết các vụ thương thảo của chúng ta về quản lý sự thực hiện là không chính thức. Chúng xảy ra bên máy bán cà phê, đài phun nước, trên bàn ăn trưa hoặc tại bàn làm việc. Chúng xảy ra trên cơ sở ngày lại ngày, từng giờ, về những gì ai sẽ làm, khi

nào thực hiện, và đôi lúc tại sao cần làm. Lợi ích của kết quả đảm phán trong quản lý sự thực hiện của bạn thật đáng kể, như bạn đã tìm ra ở chương 10.

Làm việc với thay đổi

Hầu như mọi lúc khi chúng ta kế hoạch về tương lai chúng thường giả định điều kiện hiện tại sẽ tiếp diễn theo dạng này dạng khác. Tuy nhiên hiếm như vậy, và sự chuyển đổi chúng ta trải qua gọi là thay đổi. Thay đổi là cách thức tương lai đi vào cuộc sống chúng ta. Nhiều trong số chúng ta cố tránh điều đó, nó có vẻ như là đe dọa, xa lạ, rối rắm và thậm chí là sợ hãi. Tuy nhiên, sự thay đổi và quản lý việc thực hiện là song hành. Khi bạn đã thấy trong chương 1, động lực thúc đẩy sự quản lý thành công việc thực hiện là khoảng cách giữa chỗ bạn đang ở và nơi bạn muốn đến. Bất cầu hay thu hẹp, khoảng cách đó có nghĩa là thay đổi và ở chương 9 bạn sẽ nghiên cứu nhiều hơn về làm việc với thay đổi.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã thấy:

- Con người là cốt lõi của sự thành công trong quản lý việc thực hiện của bạn. ☐
- Để thành công, sự quản lý việc thực hiện của bạn cần làm với người khác hơn là đối với họ. ☐
- Làm tốt điều này bạn sẽ:
 - + Khai thác sự sáng tạo năng lực người của bạn. ☐
 - + Tạo giải pháp ích lợi cho mọi người. ☐
- Bạn cũng cần chắc rằng bạn và người của bạn:
 - + Được huấn luyện trên cơ sở đánh giá trung thực, chính xác những gì họ cần. ☐

- + Có thể hình thành và làm việc trong một tổ đội hiệu quả. ☐
- + Có thể quản lý và kiểm tra các dự án. ☐
- + Có thể truyền thông và đàm phán hiệu quả. ☐
- + Có thể làm việc với thay đổi. ☐

NHỮNG GÌ KẾ TIẾP?

Chương kế tiếp xem xét vai trò mà chất lượng có thể có trong sự quản lý việc thực hiện của bạn.

CHƯƠNG 3

CHẤT LƯỢNG VÀ

SỰ QUẢN LÝ VIỆC THỰC HIỆN

Trong chương này bạn sẽ tìm ra:

- Chất lượng là gì?
- Tại sao chất lượng là quan trọng.
- Chất lượng đóng góp như thế nào đối với sự quản lý của bạn về sự thực hiện.

Chất lượng không phải là sự việc. Nó là một sự kiện

Robert M. Pirsig

Đã qua từ lâu khi chất lượng chưa phải là một bộ phận cấu thành, một đặc tính phải có của hàng hoá dịch vụ như bây giờ. Lúc đó khi đề cập đến chất lượng là có một giá cả và thường là một tùy chọn thêm vào. Nhưng hiện nay, trong thế kỷ 21, mọi mặt đã khác. Bởi vì chất lượng không còn là phụ thêm tùy chọn, nó đã là một thành phần hợp nhất của mọi hàng hoá và dịch vụ mà chúng ta bán. Nó cũng trở thành vũ khí đáng kể của bất cứ tổ chức nào trong cuộc chiến sống còn khốc liệt đầu thế kỷ 21. Bởi thế nó đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý sự thực hiện của bạn. Các khách hàng của bạn đã nâng chất lượng lên vị trí đỉnh trong “danh sách mong muốn” về hàng hoá và dịch vụ mà bạn cố bán cho họ. Không chỉ mong muốn họ kiếm được nhiều tiền, họ còn mong muốn có được hàng hoá và dịch vụ có thể tin cậy và bền bỉ. Và chưa phải tất cả đã xảy ra. Tất cả chúng ta như là người tiêu thụ hàng hoá và dịch vụ, bây giờ còn đòi hỏi nhiều hơn, ước vọng chúng ta cao hơn. Chúng ta đều là trẻ con về cái mà được gọi là “cách mạng chất lượng”.

LỊCH SỬ CỦA CHẤT LƯỢNG

Gốc rễ của điều này bắt nguồn trở lại công nghệ sản xuất của Nhật đầu 1950. Vào thời đó, các nhà sản xuất xe nhật bắt đầu giới thiệu ý niệm “cần đúng lúc” (just – in – time JIT) trong sản xuất lắp ráp xe hơi, xe tải cho thị trường nội địa lớn mạnh của họ. Cốt lõi của ý niệm là ý kiến rằng những người vận hành làm ít lỗi lầm hơn và có được các món đồ “đúng trước hết”. Tuy nhiên, đây không phải là lần đầu người Nhật tỏ ra quan tâm đến chất lượng. Sớm hơn 1943, Tiến sĩ Kaoru Ishikawa đã triển khai cái mà bây giờ đã cổ điển “nguyên do và hậu quả” hay sơ đồ “xương cá”, và cuối 1940 Tiến sĩ Edward Deming đã mở nhiều khóa học và thuyết trình về kiểm tra chất lượng thống kê (Statistical Quality Control SQC). Những điều đó và các nhân tố khác dẫn đến một sự phát triển trở nên nổi tiếng là quản lý chất lượng toàn bộ (Total Quality Management TQM). Khoảng nửa 1980, ý kiến này rãi khắp Bắc Mỹ và Châu Âu. Nó cùng vượt quá ngôi nhà chất lượng truyền thống – sản xuất – và thâm nhập vào các lĩnh vực dịch vụ của kinh tế chúng ta. Các công ty như Caterpillar Tractor, Dizital Computero, Mc Donald’s Restaurants và Holiday Inn đều được báo cáo bị “ám ảnh” với dịch vụ và chất lượng.

TQM đang được khám phá, mô phỏng và phù hợp cho một số cơ quan lớn từ viễn thông đến thực phẩm, từ sản xuất thủy tinh đến các hiệp hội xây dựng. Tất cả những điều đó có nghĩa chất lượng không chỉ trở thành một phát sinh của sự quan trọng lớn lao, nó đã cơ bản thay đổi theo bản chất.

CHẤT LƯỢNG LÀ GÌ?

Điều này vẫn còn là một sự thật và bây giờ, ở thế kỷ 21, chất lượng là một công cụ lớn lao cho tất cả các tổ chức sử

dụng để thúc đẩy cải thiện việc thực hiện của họ. Mặc dù sự quan trọng của chất lượng, nó không phải một cái gì bạn có thể mua trong một cái lon hay chai và nó cũng không phải là một hiện hữu riêng biệt hoặc một ý nghĩa tuyệt đối. Tuy nhiên, bạn có thể mua các món có hoặc chứng tỏ chất lượng. Thế thì đây là cái gì mà chúng ta gọi là chất lượng?

Các ý kiến có vẻ khác nhau khi bạn nhìn vào tiêu chuẩn Anh liên quan (British Standard) bạn sẽ thấy nó được mô tả như là “tổng của đặc tính và tính chất của một sản phẩm hay dịch vụ tự nó mang khả năng thỏa mãn những nhu cầu đã chỉ định hoặc gợi ý”, trong lúc một nhà lãnh tụ chất lượng Mỹ, Philip Crosby, sẽ nói với bạn rằng đó là “sự tuân thủ đối với các yêu cầu”. Một lãnh tụ chất lượng Mỹ khác, Joseph Juran, cho ra một định nghĩa đơn giản hơn rằng sự hiện diện của chất lượng trong một sản phẩm hay dịch vụ được chứng tỏ bằng “sự xứng đáng của nó đối với mục đích hay sử dụng”. Điều này có nghĩa mọi thứ có thể mô tả là có chất lượng, gồm có:

- Mục đích của nó được định ra thỏa đáng và rõ ràng
- Sự thực hiện của chúng đáp ứng được định nghĩa đó.

Chất lượng này hoàn toàn khác với loại chất lượng truyền thống, cái mà được nói chất lượng bằng với giá cả, đáng giá hoặc giá trị. Việc chuyển đổi từ đáng giá, giá cả sang xứng đáng đối với mục đích là một điều có ý nghĩa. Có nghĩa rằng một cái khăn giấy cũng là một sản phẩm có chất lượng như khăn lụa và một hộp quẹt nhựa vứt đi cũng có nhiều chất lượng như hộp quẹt vỏ di tem. Mục đích của chúng có thể khác nhau nhưng tất cả chúng có khả năng chứng tỏ “tính xứng đáng của chúng đối với mục đích” và vì thế, chất lượng của chúng. Hãy xem xét trường hợp nghiên cứu dưới đây là một ví dụ khác về loại chất lượng này.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU BÁNH MÌ BETTY

Những phòng trà café Betty ở Yorkshire thị xã của Harrgate, anh nổi danh với bánh ngọt, bánh nướng và bánh mì. Thành lập năm 1919, một tiệm café đơn lẻ đã lớn mạnh thành một chuỗi 5 cửa hiệu. Tổ gồm 8 người thợ nướng bánh mì có cùng nhau 150 năm phục vụ cho Betty và đã chứng kiến nhiều đổi thay. Bây giờ mọi thứ – trộn, xử lý, nổ bột, nướng – được làm với sự chính xác nhằm sản xuất ổn định một sản phẩm có chất lượng mọi lúc. Còn nữa đây không phải là những ổ bánh mì sản xuất hàng loạt; mỗi một cái là khác nhau. Nhưng sự khác biệt này, theo người thợ nướng bánh chính nói, “một dấu hiệu rằng các thợ thủ công được kiểm soát”, kết quả, mỗi ổ bánh mì cũng là một sản phẩm chất lượng – một thứ mà “xứng đáng cho mục đích” và một thứ làm vui lòng khách hàng của Betty.

BƯỚC ĐẦU TIÊN ĐẾN CHẤT LƯỢNG

Nếu sự quản lý việc thực hiện của bạn muốn thành công, bạn cần trỗi dậy nhanh chóng với ý tưởng chất lượng. Bạn cần, ví dụ, bảo đảm kết quả hay hậu quả của sự quản lý việc thực hiện là bền vững, đáng tin cậy và “xứng đáng với mục đích”, sản phẩm và dịch vụ bạn làm cho khách hàng cũng sẽ bền vững chắc, đáng tin cậy và xứng đáng với các mục đích của họ. Để bắt đầu hành trình đến các hậu quả này bạn phải xem xét kỹ 2 phương diện chủ yếu về chất lượng của sự quản lý việc thực hiện của bạn. Đó là:

- Bạn đã định nghĩa “sự xứng đáng với mục đích” của nó như thế nào?
 - Ai là khách hàng của nó.
- Chúng ta lần lần xem qua.

Mục đích

Quyết định đảm bảo như thế nào về cái bạn làm hoặc sản xuất là xứng đáng với mục đích của nó, khởi đầu một bước vừa rõ ràng và hợp lý, bạn đã định rõ mục đích đó. Định nghĩa này, trong trường hợp một sản phẩm hay dịch vụ thường được gọi là “đặc tính” liên quan đến việc nhận thức và định ra các tính chất của nó. Tầm của các tính chất có thể phải được cân nhắc. Chúng có thể về sản phẩm hay dịch vụ đó:

Đặc điểm chức năng

- Mục đích (nó có làm được công việc tôi muốn nó làm?)
- Đáng tin cậy (nó sẽ tiếp tục làm công việc đó?)
- Những khía cạnh con người (thoải mái, an toàn, tiện nghi)
- Những đặc điểm không thực dụng:
 - + Kiểu, dáng (trông nó như thế nào?)
 - + Khía cạnh của người dùng/người mua (tôi có thể kham nổi không? Nó có làm cho tôi tỏ ra giàu có hoặc cho tôi một địa vị xã hội?)

Nội dung đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ có một ảnh hưởng đáng kể về liệu khách hàng sẽ mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn không? Hãy xem xét, ví dụ, như một vài đặc điểm (bảng 1) có ảnh hưởng đến chúng ta khi mua một chiếc xe. Tuy nhiên việc định rõ các chi tiết chủ yếu về sản phẩm hay dịch vụ của bạn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng của bạn. Bước đầu tiên và quan trọng nhất hướng về đảm bảo điều đó xảy ra là quyết định ai là khách hàng của bạn.

Bảng 1. Các khía cạnh của một chiếc xe.

- | | |
|---|--------------------------------|
| • An toàn | • Quảng cáo |
| • Điều hòa không khí | • Gần gũi với chủ và dịch vụ |
| • Thặng | ga ra |
| • Máy quay đĩa CD | • Tăng tốc |
| • Phí tổn bảo trì | • Giá mua |
| • Điều chỉnh chỗ ngồi | • Radiô |
| • Tay lái trợ lực | • Tiết kiệm xăng |
| • Trọng tải, không gian
và tính sử dụng được | • Thoải mái khi chạy xe |
| • Khởi động khi trời lạnh | • Mức độ ồn |
| • Dễ sửa chữa khung sườn | • Không gian chỗ ngồi phía sau |
| • Xăng không chì | • Chống han rỉ |
| • Điều chỉnh cột ta lái | • Bơm xăng |
| • Truyền động tự động | • Lựa chọn màu |
| • Dễ đậu | • Tầm tốc độ hiệu quả |
| | • Phí tổn bảo hiểm |

Khách hàng

Hãy hỏi người ta ai là khách hàng của họ và bạn có lẽ có câu trả lời đấy là những người hay công ty bên ngoài tổ chức của họ mua sản phẩm hay dịch vụ mà họ có được. Nhưng câu trả lời này chưa đủ tiến xa. Nó gây ra hiểu lầm và những người đó, bên ngoài hay khách hàng ngoài, mới là khách hàng. Nếu bạn suy nghĩ về điều này, bạn sẽ nhận ra ngay có một loại khách hàng khác; tổ chức của bạn có nhiều khách hàng.

Họ là những người ở phòng kế toán với họ bạn gửi báo cáo trả lại hàng tháng; những người ở Phòng Nhân sự bạn điền các mẫu văn bản; ở phòng bên cạnh, bàn bên cạnh, hoặc ở một nhà máy khác. Họ là khách hàng nội bộ.

Ý tưởng về khách hàng nội là cốt lõi đối với quá trình của quản lý việc thực hiện. Nếu nơi làm việc, bạn không phục vụ các khách hàng bên ngoài, thế thì bạn phải có ai đó để phục vụ. Chất lượng của sự phục vụ này mà bạn cung cấp cho “ai đó” – đây là khách hàng nội bộ – sẽ có một hiệu quả trực tiếp lên tính chất dịch vụ mà họ sẽ cung cấp cho khách hàng bên ngoài. Điều này có nghĩa “có điều đó đúng đắn” đối với khách hàng nội bộ là một nối kết sinh động trong chuỗi hoạt động dẫn đến thành công với khách hàng bên ngoài. Có được một cân bằng đúng đắn cũng là quan trọng. Đáp ứng, thậm chí vượt quá sự mong đợi của khách hàng bên ngoài của bạn là ưu tiên hàng đầu. Quên điều đó và trở nên thiên cận “khoá vào” quy trình nội bộ của bạn là bạn gặp nguy cơ mất khách hàng bên ngoài. Nếu bạn muốn tạo ra thành công sự quản lý việc thực hiện của bạn, bạn cần chắc chắn nhu cầu của họ luôn được đáp ứng.

CHIẾC THANG CHẤT LƯỢNG

Đây là sau bậc thang bạn cần xếp thứ tự để đảm bảo rằng bạn thỏa mãn khách hàng của bạn – cả nội bộ và bên ngoài:

Bậc 1. Tìm ra ai là khách hàng của bạn.

Bậc 2. Nhận định nhu cầu của nữ/nam giới.

Bậc 3. Quyết định phần nào của nhu cầu đó sẽ được đáp ứng do sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

Bậc 4. Các đặc tính chi tiết chủ yếu hoặc việc thực hiện dịch vụ hay sản phẩm để đáp ứng phần đó của nhu cầu.

Bậc 5. Thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ đó phải tính đến cả nhu cầu của khách hàng và khả năng của tổ chức.

Hãy xem hình 5 đối diện để xem làm thế nào 6 bậc thang này.

①	②	③	④	⑤	⑥	Tạo ra	Sản phẩm / dịch vụ đáp ứng được nhu cầu của khách hàng
						Thiết kế	Tính đến nhu cầu khách hàng và khả năng của tổ chức
						Chi tiết	Đặc tính chủ yếu của sản phẩm dịch vụ
						Quyết định	Phần nào của nhu cầu đó sẽ được đáp ứng
						Nhận định	Cái gì là nhu cầu đích thực của nữ/năm giới
						Tìm ra	Khách hàng của bạn là ai

Hình 5. Chiếu thang chất lượng.

Thích hợp với nhau dựng lên hướng đến một sản phẩm hay dịch vụ có chất lượng toàn bộ – thỏa mãn được nhu cầu khách hàng. Khi bạn dù làm xong điều đó hãy đọc trường hợp nghiên cứu dây chuyền bách Pida của Row Dunning và xem chất lượng ảnh hưởng thế nào cách thức bạn quản lý con người.

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Bạn đã thấy ở đầu chương này những cách thức trong đó chất lượng chất lượng được quản lý đã thay đổi qua những năm. Những thay đổi này có ý nghĩa rằng kiểm tra chất lượng (QC) – quá trình dùng để kiểm tra sản phẩm hoặc dịch vụ và thành lập các cấp độ về sự phù hợp của nó đối với đặc điểm thiết kế – được hiểu là gì. Đây là một quá trình chỉ nhận định sự hiện diện hay thiếu vắng chất lượng và không tạo ra chất lượng. Để vượt quá trọng tâm hạn chế này của QC, bạn phải bắt đầu sử dụng trọng tâm “sáng hơn” của hệ thống đảm bảo chất lượng (QA). Những hệ thống này được

thiết kế để cho đủ sự tin tưởng mà sản phẩm hay dịch vụ sẽ thỏa mãn cái đòi hỏi đã cho đối với chất lượng. Khi một tổ chức bắt đầu sử dụng hệ thống QA, chứng tỏ với khách hàng của họ rằng nhu cầu chất lượng của họ là quan trọng bậc nhất. Như vậy sẽ đưa đến cạnh tranh vào một môi trường kinh tế đối kháng tăng dần.

Một trường hợp nghiên cứu chất lượng:

Dây chuyền bánh Pida của Row Dunning vẫn cảm thấy không thỏa mái. Anh ta mới buộc phải đuổi một cô hầu bàn giỏi nhất và ham muốn làm việc. Không chỉ vì cô gọi thức ăn sai mà còn làm đổ nước chấm xà lách lên một bộ đồ tốt nhất của khách hàng. Trên hết, những chuyện đó cô còn quên mang thức uống miễn phí tiêu chuẩn cho khách. Row biết đây không phải lần đầu khách bỏ đi mà không vui vẻ, nhưng lần này anh đang phải xem xét phải làm điều gì. Sau vài ngày suy nghĩ anh gọi mọi công nhân lại và nói cách làm cũ phải được bỏ đi. Kể từ này mọi người có nhiệm vụ đảm bảo mọi khách hàng khi rời tiệm ăn phải hoàn toàn thỏa mãn với dịch vụ và bữa ăn họ đã ăn. Để giúp đỡ, Row sáng tạo ra 4 nguyên tắc đơn giản:

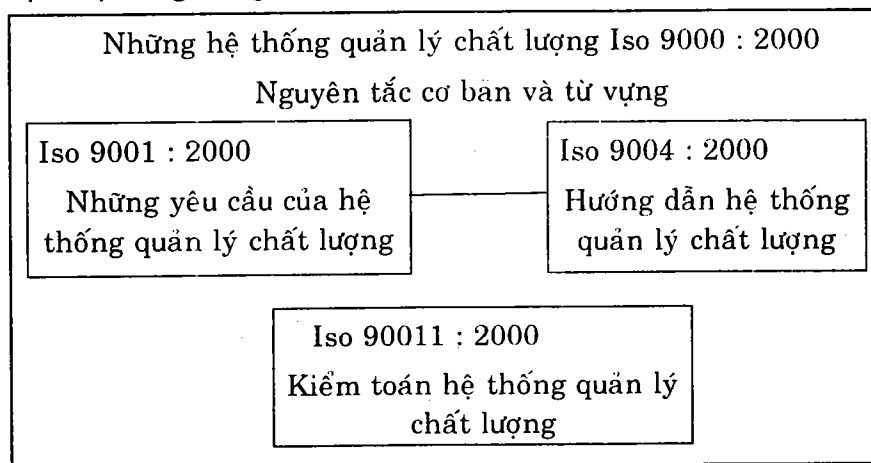
1. Phương châm của chúng ta là “vui lòng của quý vị là vui lòng của chúng tôi”
2. Khách hàng luôn là đúng
3. Khách hàng là ở trong sự chăm sóc của các bạn
4. Tất cả công nhân đều là những người giải quyết vấn đề.

Anh ta cũng lập ra một chương trình huấn luyện mới nhằm vào việc loại bỏ những nguồn lỗi lầm cũ chẳng hạn đặt thực đơn sai lệch và dịch vụ yếu. Công nhân được khuyến khích sử dụng sáng kiến của họ trong việc giải quyết các vấn đề của khách hàng và tiền thưởng căn cứ trên kết quả vấn đáp của khách hàng.

Thoát đầu, chi phí hoạt động tăng lên. Tuy nhiên khi công nhân trở nên quen với quyền hành mới mà Row giao phó và người ta truyền

miệng về độ phục vụ mới. Tổng thu nhập lại tăng lên. Khi sự hưng phấn, thối xuống qua đi, cả những lời than phiền của khách cũng thế, là lúc lợi nhuận tăng lên với họ. Những người của Row hiểu được ý nghĩa những gì anh ta đã nói, anh muốn làm vui lòng khách hàng. Bởi thế khách hàng vui lòng chỉ khi anh thực hiện nghiêm túc. Tuy nhiên Row hiểu rằng khi thành công nuôi thành công, tuyệt hảo là một chuyện khác cần gộp vào.

Hầu hết những hệ thống QA phù hợp với nhóm tiêu chuẩn quốc tế liên quan (Iso9000) và nhằm vào cung cấp một môi trường trong đó sự quản lý có được tự tin là sản phẩm hoặc dịch vụ xứng đáng với các mục đích đặc biệt của chúng.



Hình 6. Tiêu chuẩn chất lượng Iso

Tuy nhiên tiêu chuẩn QA không đề ra các đặc điểm cho sản phẩm và dịch vụ. Điều họ làm là nhận định các yêu cầu cho một hệ thống QA mà nếu được lập ra và vận hành đúng đắn, sẽ đảm bảo rằng:

- Nguyên liệu và dịch vụ phù hợp với các yêu cầu đặc biệt.
- thỏa mãn quy trình mẫu đã tạo ra, được dùng và duy trì.
- Quá trình công đoạn được kiểm soát.

- Tôn trữ, đóng gói thỏa đáng sử dụng.
- Nhân viên được huấn luyện.
- Kỹ thuật thống kê được sử dụng để kiểm chứng tính phù hợp của sản phẩm.
- Nguyên liệu sai đặc tính và không phù hợp được phát hiện và cách ly.

Những tiêu chuẩn này được sử dụng rộng rãi hơn 500.000 chứng chỉ Iso 9000 đã cấp phát cho 161 quốc gia. Như là một hệ quả, chất lượng đã trở nên một đóng góp tích cực và to lớn cho quá trình quản lý việc thực hiện.

CHẤT LƯỢNG TOÀN BỘ

Tuy nhiên, mặc dù sức mạnh và giá trị của hệ thống QA này, bạn còn cần làm vui lòng khách hàng hơn. Đây là chỗ Quản lý chất lượng toàn bộ (TQM) đến. Tuy nhiên, TQM không chỉ là cách thức của chất lượng, của quản lý. Nó là một cách thức tổ chức quản lý.

Mục tiêu của nó là bảo đảm mọi công việc, mọi quy trình đều được thực hiện đúng đắn, lần đầu tiên và mọi lúc. Đây cũng là cách thức cải thiện tính hiệu quả, tính linh động và tính cạnh tranh của kinh doanh như là một toàn bộ. Chất lượng là đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và quy trình TQM nhằm đảm bảo rằng mọi khách hàng, sự liên hệ với các nhà cung cấp, nội bộ và bên ngoài, đều mạnh mẽ và có năng suất. Trước đây bạn đã thấy khách hàng nội bộ – những mối liên hệ cung cấp hay “chuỗi chất lượng” tồn tại trong khắp mọi tổ chức. Hỏng một nối kết nào trong một chuỗi chất lượng dẫn đến hỏng các phần khác của tổ chức. TQM đặt trọng tâm lên việc bảo đảm các “chuỗi” này đều hiệu quả và các hậu quả là những gì “làm vui lòng” khách hàng của cơ

quan. Để làm được điều đó, TQM tiếp cận những đảm bảo mà những tổ chức đó:

- Đặt trọng tâm lên nhu cầu thị trường của họ.
- Đặt được sự thực hiện chất lượng hàng đầu trong mọi lĩnh vực.
- Loại bỏ các hoạt động không có năng suất và dư thừa.
- Triển khai một tổ đội tiếp cận được với chất lượng.
- Xem xét việc thực hiện một cách liên tục.

Áp dụng TQM là mật thiết và giá trị đối với kỹ nghệ dịch vụ để được sản xuất và giới thiệu như là:

- Quy trình của công ty bao trùm.
- Quy trình quản lý dẫn đầu.

TQM liên quan đến tất cả mọi lao động thông qua một loạt kéo theo các giai đoạn điển hình như sau:

1. Thu thập thông tin

- Tổn phí về chất lượng hiện nay là gì?
- Quản điểm của khách hàng, quản lý và lao động về sự thực hiện chất lượng hiện là gì?

2. Cam kết và trọng tâm quản lý

- Xem xét những điều tìm được trong thu thập thông tin.
- Đồng ý và cam kết đối với bước kế tiếp.

3. Những bao hàm cần kế hoạch

- Huấn luyện TQM.
- Nhận định và ưu tiên các vấn đề.
- Lập ra và điều hành các tổ giải quyết vấn đề.

4. Xem xét, tăng cường và khởi động lại

- Phản hồi về các kết quả.
- Nhận định mục tiêu sâu xa hơn.

Nói về tất cả những chuyện này, khởi sự, có thể mất lên đến 18 tháng để hoàn tất. Nhưng TQM là một quá trình liên tục hơn là một biến cố “cú một”, và những đợt tiếp diễn khi có các vấn đề khác được nhận nhiệm định và giải quyết sẽ tốn ít thời gian lại. TQM có thể được xem một phương pháp “triệt để” bởi vì nó trao quyền cho người ta chịu trách nhiệm về chất lượng công việc riêng của họ. Đền đáp cho quá trình này có thể cao với việc giảm chi phí chất lượng đến 60%! Bảng 2 dưới đây so sánh TQM, QA và QC.

Bảng 2. 3 phương pháp, thể thức.

	Kiểm tra chất lượng	Bảo đảm chất lượng	Quản lý chất lượng toàn bộ
Viết tắt	QC hay SQC	QA	TQM
Đạt được	Tách ra sự không phù hợp	Điều hành các nỗ lực quản lý	Hợp nhất các nỗ lực của mọi người
Công cụ	Thanh tra, đặc điểm kế hoạch hàng năm và hậu quả	Quy trình và sách chỉ dẫn chất lượng	Các tổ đội nhiều kỷ luật
Mục tiêu	Kiểm tra phản hồi	Phòng ngừa	Vui lòng khách hàng

TQM VÀ QUẢN LÝ THỰC HIỆN

Trong chương 1 bạn đã thấy một quản lý việc thực hiện có hiệu quả là:

- Có các kết quả được thúc đẩy.
- Liên tục và tiếp diễn trong bản chất.
- Đặt trọng tâm lên các hạng mục đo lường được và chủ yếu.
- Tùy thuộc vào nỗ lực những người trong tổ chức.

Sử dụng TQM để quản lý chất lượng sẽ thêm vào, bổ túc, hỗ trợ sự quản lý việc thực hiện của bạn. Đây cũng là một quá trình liên tục tiếp diễn tùy thuộc sự trao quyền cho người ta về động lực thúc đẩy của họ.

CÁC “GIÁO CHỦ” CHẤT LƯỢNG

Một số cá nhân đã triển khai các ý niệm và phương thức về chất lượng, chúng tạo ra tác động lớn cho cả hai khu vực sản xuất và dịch vụ, bao gồm:

- Các công cụ kỹ thuật để kiểm tra thiết kế và sản xuất
- Công cụ quản lý để đạt chất lượng
- Ý niệm tổ chức rộng khắp

Những cá nhân này gồm có:

- W. Edwards Deming.
- Joseph M. Juran.
- Philip B. Gusby.
- Armenut V. Feigenbaum.
- Kaoru Ishikawa.
- Gemichi Taguchi.
- Walter A. Stewart.
- Clows Maller.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã xem:

- Chất lượng ngang bằng với sự xứng đáng với mục đích hay sử dụng. ☐
- Bất cứ cái cũng sở hữu chất lượng bao gồm mục đích của chúng đã được định rõ và việc thực hiện đáp ứng được sự định rõ đó. ☐
- Các bước đến chất lượng liên quan đến nhận định về khách hàng và những nhu cầu của họ, quyết định phần nào của các nhu cầu đó bạn sẽ đáp ứng, những đáp ứng đầy đủ chi tiết, có thiết kế và tạo ra. ☐
- Khách hàng nội bộ và bên ngoài cả hai đều quan trọng. ☐
- Kiểm tra chất lượng (QC) là nhận định có sự hiện diện, hay vắng mặt của chất lượng. ☐
- Đảm bảo chất lượng (QA) là hệ thống về làm vui lòng khách hàng một cách bền vững. ☐
- Quản lý chất lượng toàn bộ (TQM) là một cách thức các tổ chức quản lý. ☐
- Đa số các “giáo chủ” chất lượng nói với chúng ta rằng việc quản lý chất lượng quan trọng hơn kiểm tra chất lượng. ☐

NHỮNG ĐIỀU KẾ TIẾP?

Ở chương kế tiếp bạn sẽ xem xét về sự đóng góp có thể đo lường và hướng dẫn cho sự quản lý việc thực hiện của bạn.

CHƯƠNG 4

ĐO LƯỜNG VÀ HƯỚNG DẪN VIỆC THỰC HIỆN

Trong chương này bạn sẽ:

- Tại sao bạn cần đo lường việc thực hiện của bạn
- Bạn cần đo lường điều gì
- Sự đo lường có thể đóng góp như thế nào đối với sự quản lý việc thực hiện của bạn.

Khi bạn có thể đo lường được bạn đang nói điều gì và diễn tả thành con số, bạn đã hiểu về điều đó.

Lord Kelvin

Chúng ta tất cả đều đo đồ vật. Đo lường có vẻ như xây lên khung sườn cho cuộc sống chúng ta. Chúng ta đo ngày bằng giờ, phút, giây; chiều cao bằng thước, tất, phân; trọng lượng bằng ký, cân Anh; tiền thì chúng ta kiểm đôla, bảng Anh, tiền ran Nam Phi, đồng yen Nhật; thức ăn thì theo lạng, gam, calori. Trong chỗ làm chúng ta danh sách đo lường vừa dài vừa đa dạng. Chúng ta đo lường lợi nhuận, thua lỗ, doanh thu, sản lượng, kinh doanh, mức loại bỏ, trả lời điện thoại, đặt phòng hoặc viết thư. Chúng ta kiểm tra tất cả điều đó hay các việc khác hoặc đều đặn để kiểm tra sự tiến bộ của chúng ta hay hoặc thỉnh thoảng để kiểm tra chúng ta vẫn “ok”. Tất cả các chuyện đó cung cấp cho chúng ta dữ liệu, dữ liệu về chúng ta đang ở đâu. Nhưng những dữ liệu đó khi so sánh với tiêu chuẩn, thành tích, mục đích hay mục tiêu, có thể nói cho chúng ta đang làm đúng điều gì và bạn có đang hoặc không làm điều đó tốt không. Biết được điều đó sẽ thúc đẩy bạn thay đổi, cải tiến hay thúc bách điều gì bạn đang

làm. Điều đó sẽ kích thích bạn để “làm điều đó tốt hơn”. Còn nữa đối với những điều này xảy ra, bạn phải đảm bảo rằng bạn đang đo lường những sự việc “đúng” vào “đúng” thời điểm và “đúng” chỗ. Những đo lường cũng phải, bởi vì chúng sẽ cùng bạn trong cuộc chạy đua dài – đẩy vào “kế hoạch mạo hiểm” trong đơn vị kinh doanh của bạn (xem chương 13).

NĂM W.

Nếu bạn sắp thực hiện đo lường “đúng đắn” cho sự quản lý việc thực hiện của bạn, bạn phải suy nghĩ thận trọng. Mỗi khi đã làm, phải đưa bạn đến một điểm mà ở đó bạn nhận thức chẳng những việc đo lường của bạn cần đặt trọng tâm và hữu hiệu mà còn cần phải tỏ ra phân biệt rõ ràng. Không cần thiết, ví dụ, phải đo lường mọi thứ. Không chỉ vì chi phí đó quá cao, mà còn tốn nhiều thì giờ và dồn cho bạn một đống dữ liệu thường làm bạn lạc lối và không liên quan. Bạn có thể đảm bảo rằng đo lường của bạn về quản lý sự thực hiện là “đúng mục tiêu” bằng các câu trả lời đối với một loạt câu hỏi – các câu hỏi W. Đây không phải những câu hỏi phức tạp hay khó khăn, và chỉ có 5. Những điều mà chúng ta hỏi là:

- | | |
|-------------------------------------|-------|
| 1. Tại sao bạn đo lường? | Why |
| 2. Cái gì bạn đang đo lường? | What |
| 3. Khi nào bạn đo lường việc đó? | When |
| 4. Ở đâu bạn đang đo lường việc đó? | Where |
| 5. Ai đang đo lường? | Who |

Có vẻ quá đơn giản phải không nhỉ?Ồ, không phải thế. Những câu hỏi W này bào gồm một cách thức đã chứng minh cho bạn định hướng các rối rắm bao quanh những câu trả lời “đúng” đối với câu hỏi “Tôi phải đo lường cái gì?”. Nhưng

chúng cần một thành tố “thần kỳ” khác – biểu thức và khả năng phân tích của bạn không có chúng, bạn có thể kết thúc với những đo lường không có trọng tâm và không hữu hiệu. Bằng cách sử dụng chúng tốt, bạn sẽ tìm ra bạn có một “lối mòn nhanh” tiếp cận tìm ra câu trả lời cho câu hỏi “Tôi phải đo lường việc gì?”. Chúng ta hãy xem từng câu hỏi W.

Tại sao bạn đang đo lường?

Đo lường cho bạn các thông tin chính xác. Tuy nhiên, chúng không được sử dụng nhiều, trừ khi bạn là một nhà quản lý chúng có thể giúp bạn làm công việc tốt hơn. Những điều bạn đo lường cũng cần, như bạn đã thấy ở chương 2, phải có ý nghĩa với những người cùng đơn vị làm việc với bạn. Nhưng chưa phải tất cả đều có ý nghĩa, những chi tiết chính xác dẫn đến thành công cho sự quản lý việc thực hiện của bạn, cần phải:

- Có được liên kết thực chất vấn đề hoạt động hàng ngày của bạn và chiến lược dài hạn về mục đích của tổ chức bạn.
- Liên hệ đến các thông tin vừa tài chính và cả không tài chính.
- Giúp bạn có cái nhìn nhạy bén về sự thỏa mãn khách hàng.

Cái gì bạn đang đo lường?

Khi bạn xem xét các đo lường đã thường sử dụng ở chỗ làm hay tổ chức của bạn, có lẽ bạn sẽ nhận thấy phần lớn là đo tiền bạc. Chúng có thể là những việc như phí tổn bạn phải chịu các hoạt động so với ngân sách bạn tạo ra, hoặc được tạo ra cho bạn từ mấy tháng trước, và đo lường về đầu tư chẳng hạn tiền lời đầu tư hay thời kỳ thu hồi. Nhưng những đo

lường tài chính đó chỉ là một phần của bức tranh toàn cảnh. Bước chủ yếu trên con đường đi đến thành công sự quản lý việc thực hiện là mở rộng trọng tâm về đo lường chỗ làm hoặc tổ chức của bạn. Dĩ nhiên tiền bạc là quan trọng, bạn cần phải đếm nó chính xác và không chế lưu lượng tiền mặt.

Nhưng một điều quan trọng, nếu không nói là nhiều hơn là đạt được sự thỏa mãn của khách hàng. Nếu bạn thất bại về chuyện này, bạn chẳng có vấn đề tiền bạc, bạn cũng chẳng có chỗ làm, tổ chức hay công việc. Để có kết quả những đo lường việc thực hiện của bạn sẽ cần chuyển những trọng tâm hướng nội và tiền bạc sang các hạng mục chủ yếu về sản phẩm hay dịch vụ và thỏa mãn khách hàng (xem bảng 3 ở dưới)

Bảng 3. Những đo lường về chuỗi thực hiện của khách sạn.

Trọng tâm truyền thống: tiền, lưu lượng tiền bạc, lợi nhuận đầu tư

Trọng tâm định hướng: những đo lường khách hàng chẳng hạn:

- Thời gian bỏ ra để trả lời điện thoại ở trung tâm giữ chỗ
- Thời gian thích ứng đối với dịch vụ phòng
- Sự thực hiện giá cả với các đối thủ cạnh tranh
- Sự ổn định trong dây chuyền về mức độ phục vụ

Khi nào thì bạn đo lường những việc đó?

Trả lời câu hỏi này thực sự hoàn toàn dễ. Đo lường của bạn phải xảy ra càng sớm càng tốt khi hoạt động liên quan vừa hoàn tất. Chậm trễ sẽ chỉ có ý nghĩa dữ liệu sẽ phân hủy, sẽ dẫn đến sai lầm. Điều này có nghĩa, ví dụ, bạn cần đo lường “thời gian trả lời” ở một trung tâm điện thoại trên cơ

sở đại lý điện thoại liên tục và cá nhân. Có nghĩa bạn không cần đợi đến cuối ngày hay cuối tuần; bạn phải tìm cách làm điều đó ngay bây giờ. Có thể liên quan việc sử dụng các dữ liệu “nhanh và không rõ” hơn là được tinh lọc và 100% chính xác. Tuy nhiên, điều này có nghĩa bạn phải bắt mạch về những điều đang xảy ra, và khi nhịp mạch thay đổi bạn sẽ biết đấy là thời điểm phải làm gì về chuyện đó.

Bạn đang đo lường chuyện đó ở đâu?

Thêm vào việc bị ám ảnh bởi tiền bạc, hầu hết những hệ thống đo lường việc thực hiện truyền thống có một vấn đề khác. Họ chộp lấy một vị trí “có kết thúc ngớ ngẩn”, họ chỉ đo lường sự thực hiện ở cuối chuỗi hoạt động ở đó sinh ra sản phẩm hay dịch vụ đặc biệt của bạn. Điều này không tốt. Các thông tin sinh ra là:

- Lỗi thời.
- Nói cho bạn rất ít về các hoạt động cá nhân trong chuỗi đó.

Nếu như đo lường việc thực hiện sẽ được sử dụng, phải xảy ra ở những điểm gần với mỗi hoạt động của đơn vị bạn. Điều này sẽ không chỉ cho bạn các thông tin kịp thời và có trọng tâm, còn cung cấp những phản hồi trực tiếp tức khắc về những người liên quan trong hoạt động đó. Về ra một lưu đồ công việc của đơn vị bạn sẽ giúp bạn nhận thức những điểm đó, có thể làm bạn ngạc nhiên khi bạn thấy những gì đi đến đâu! Điều này không cần 100% chính xác nhưng phải có đủ chi tiết để đảm bảo bạn không bỏ sót một vòng lặp hay hoạt động quan trọng. Khi bạn đã làm điều này và chắc là làm đúng hãy bỏ thì giờ để suy nghĩ về ở đâu là nguồn lưu chuyển hay thông tin chủ yếu. Soi dọc những giai đoạn chủ yếu đó trong lưu chuyển – những điểm mà ở đó bạn cần có được “đúng ngay lần đầu”.

Ai đang đo lường?

Bạn đã có vài gợi ý mạnh mẽ về những câu trả lời cho câu hỏi này. Bạn đã biết, ví dụ, sự đo lường của bạn phải xảy ra càng gần càng tốt với mỗi hoạt động bạn có thể quản lý trong chuỗi dẫn đến dịch vụ hay sản phẩm của bạn. Hơn nữa, bạn sẽ tạo ra vòng lặp phản hồi này ngắn hơn khi bạn có những người chịu mỗi trong những trách nhiệm này cũng đo lường. Nếu bạn suy nghĩ về điều này, bạn sẽ nhận ra ngay điều này có ý nghĩa. Như bạn đã thấy ở chương 2, sự quản lý việc thực hiện của bạn được hiện với những người đó chứ không phải đối với những người đó. Bạn cần chấp nhận rằng những người thực hiện cũng có thể đo lường họ làm tốt thế nào. Tuy nhiên, chuyển đổi thành “tự thanh tra” hay “tự đo lường” không phải là quá trình qua đêm. Nó liên quan với bạn trong:

- Tin tưởng họ làm điều đó, làm tốt và làm khi cần thiết làm.
- Cần có huấn luyện để họ biết phải làm thế nào.

Và cũng chưa phải đã hết các liên quan. Nếu bạn thực sự nghiêm túc về quản lý sự thực hiện của bạn, có một bước khác bạn cần có – bước trao quyền cho nhân viên của bạn. Có nghĩa bạn có thể thậm chí quyết định làm bất cứ cái gì họ đang đo lường; bạn có thể thậm chí quyết định để họ chọn lựa đo lường cái gì? Chắc chắn rằng khi mọi chuyện này xảy ra và sẽ có hậu quả tổn thời gian và huấn luyện.

SỰ HƯỚNG DẪN

Nhìn vào động từ “hướng dẫn” trong tự điển bạn sẽ tìm ra “quan sát, giám sát hoặc giữ trong tầm kiểm soát”. Trong sự quản lý việc thực hiện của bạn sự hướng dẫn này song hành

với đo lường. Đầu tiên, bạn sẽ đo lường một chuyện gì rồi sẽ hướng dẫn nó. Để làm việc đó và đạt kết quả, sự đo lường của bạn cần đáng tin, kinh tế có thể nhắc lại, cũng như chính xác. Bạn cần có thể đo lường và tiếp tục cùng cách thức, mặc dù giá trị của chúng có thể khác đi. Làm theo cách đó bạn sẽ có thể ghi chép và tổ chức những kết quả đo lường của bạn theo cách mà bạn có thể tin tưởng:

- Làm tuần qua tuần, tháng qua tháng, năm qua năm
- Những so sánh tìm ra về các chiều hướng, tiêu chuẩn hay hiệu quả khác dài hạn.

Điều này sẽ cho bạn thông tin, những thông tin nói với bạn đơn vị công việc của bạn hoặc có hoặc không đang trôi dạt khỏi tiến trình, thất bại trong thất bại là điều bạn đang cần. Có được loại phản hồi đó chính xác và nhanh chóng và sống động đối với sự quản lý việc thực hiện của bạn. Không có điều này bạn sẽ trôi dạt vào rắc rối, có được bạn có thể bắt đầu đưa việc thực hiện của đơn vị làm việc của bạn trở lại tiến trình. Để có mức độ phản hồi này, bạn cần đặt trọng tâm sự hướng dẫn của bạn vào những lãnh vực chủ yếu hơn là để chúng hỗn độn vào hoạt động của hội đồng. Nếu quan sát những điều đó, "xong điểm" của đơn vị công việc của bạn, thế thì sự đóng của chúng theo cách thức của bạn quản lý đơn vị đó sẽ không chỉ có ích, nó sẽ còn đúng lúc và tối đa. Hướng dẫn đều đặn giữ cho bạn tiếp xúc với những gì đang xảy ra và cho bạn thông tin bạn cần để quản lý đơn vị công tác của bạn.

XUNG ĐIỂM

Có một số đáng kể về cách thức để "bắt mạch" đơn vị công tác của bạn. Bạn có thể, ví dụ, dùng một vật đơn giản như một lá thư đánh máy có hoặc không có lỗi, hoặc những việc phức tạp chẳng hạn liệu một dự án có vượt quá và vượt bao nhiêu

ngân sách. Bạn cũng cần ghi chú số lượng than phiền của khách hàng, liệu điện thoại có được trả lời trước hồi chuông thứ tư hay không, số giờ công để sản xuất một sản phẩm tiêu chuẩn, hay số lượng sản phẩm bán ra trong tuần. Bối rối phải không? Còn nữa tất cả điều đó là những cách thức có giá trị để đo lường và hướng dẫn sức khỏe đơn vị công việc của bạn.

Bạn có thể bắt đầu hiểu nguồn dồi dào các đo lường bằng cách dùng các tiêu đề hiệu suất, hiệu quả và tính thích nghi để phân chia chúng ta.

Hiệu suất

Hiệu suất là về cách thức các nguồn được sử dụng. Diễn hình nó được diễn tả bằng một tỉ số của lượng ra từ một quá trình đối với lượng vào của một quá trình:

$$\text{Hiệu suất} = \frac{\text{lượng ra}}{\text{lượng vào}}$$

Một ví dụ về tỷ số hiệu suất có thể dặm/galông (Mpg) hoặc km/lít (kpl) của xe. Lượng vào (galông hay lít xăng dầu) được so sánh với lượng ra, trong trường hợp này, là số dặm hay km được chạy khi dùng lượng xăng dầu đó. Tỷ số mpg hay kpl này phản ứng hiệu suất của xe như một hệ thống chuyển vận, và giá trị đó sẽ thay đổi với nhiều kiểu lái, nhiều hành trình khác nhau. Theo dõi tỷ số mpg hay kpl sẽ nói cho bạn các việc như:

- Hiệu quả cách lái xe của bạn.
- Điều kiện máy móc.
- Hiệu quả của nhiều hành trình khác nhau.

Có được thông tin này có nghĩa bạn có thể lựa chọn làm sao và đường nào để bạn lái xe nhằm mục đích tối đa hoá sự

sử dụng xăng dầu của bạn. Khi lật sang trang, bảng 4 sẽ cho ví dụ khác về tỉ số hiệu suất của một số nhiệm vụ khác nhau và vai trò khác nhau. Khi bạn xem xét kỹ, bạn sẽ nhận ra chúng là:

- Chỉ liên quan với nguồn sử dụng.
- Không liên quan với hoặc sản phẩm hoặc dịch vụ được sinh ra tương xứng và có khi ở đâu khách hàng cần chúng.

Các nhân tố về tính liên quan, tính có được, tính đúng thời gian là quan trọng – như các bạn sẽ thấy khi bạn xem xét đến nhóm đo lường kế tiếp liên quan đến tính hiệu quả của nó đơn vị công việc của bạn.

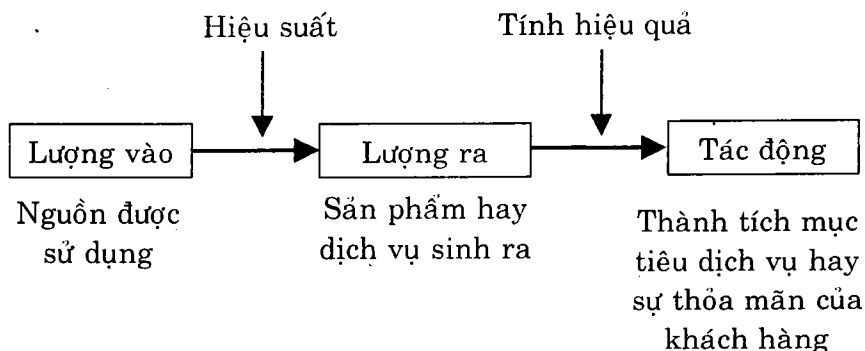
Bảng 4. Những tỷ số hiệu suất.

<i>Vai trò / nhiệm vụ</i>	<i>Tỷ số</i>
Phóng viên báo chí	Giờ phóng viên/chuyên
Phụ tá cửa hàng	Khách hàng được phục vụ /
Thư ký giữ chỗ ở khách sạn	giờ
Thợ vận hành máy tiện	Phút/cuộc gọi
Thư ký	Bộ phận hoàn thành/giờ
Quản lý mua hàng	Chi phí/giao dịch mua bán
Quản đốc xưởng máy móc	% máy hoạt động

Tính hiệu quả

Trong lúc hiệu suất là quan trọng, điều quan trọng hơn là đảm bảo sản phẩm hay dịch vụ của bạn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và có khi nào, và ở đâu đối với nhu cầu của họ. Ví dụ, một thư ký giữ chỗ ở khách sạn là hữu hiệu có thể đặt số phút thấp/lần gọi nhưng có thể không thể hiện ra thành đặt chỗ hiện có bởi vì anh ta hoặc cô ta không bỏ thì

giờ để tìm ra những gì khách hàng cần. Bảng 5 trình bày một số ví dụ tỉ số tính hiệu quả. Những ví dụ đó chứng tỏ rằng cúỉ là nhu cầu của khách hàng đôi lúc có thể là quan trọng hơn nhu cầu hiệu suất của đơn vị vận hành. Bởi vì tính hiệu quả liên quan đến việc cung cấp dịch vụ phù hợp đúng chỗ đúng lúc, trong khi hiệu suất liên quan với sử dụng nguồn. Sự liên hệ giữa 2 điều này được minh hoạ ở hình 7 bên dưới:



Hình 7. Hiệu suất và tính hiệu quả.

Bảng 5. Tỷ số tính hiệu quả.

<i>Vai trò / nhiệm vụ</i>	<i>Tỷ số</i>
Phóng viên báo chí	% chuyện được in lên báo
Phụ tá cửa hàng	giá trị kinh doanh bình quân / khách hàng
Thư ký giữ chỗ ở khách sạn	% cuộc gọi đưa đến đặt phòng
Thợ vận hành máy tiện	% bộ phận được chấp nhận / giờ
Thư ký	% lá thư đúng được gửi trong ngày
Quản lý mua bán	% đặt hàng hoàn tất đúng giờ
Quản đốc xưởng máy	

Tính thích ứng

Tính thích ứng có ở đâu mà có ghi chú là dịch vụ phục vụ khách hàng tốt. Những điều này kể cả những khách sạn có thể trả lời và nhớ những nhu cầu theo phong cách riêng của bạn, hãng hàng không nào còn chỗ trống đến phút chót khi giao thông đang đông khách hoặc thời tiết xấu trên các con đường từ thành phố và một cửa hàng sẵn lòng thay đổi một bộ áo quần mới bán cho khách hàng hợp thời cho đám cưới ngày hôm sau. Khi đơn vị công việc của bạn thích ứng được, nó có thể tiến hành các đặt hàng đặc biệt chẳng hạn sản phẩm hay dịch vụ ngoài tiêu chuẩn và làm một cách hiệu quả – ấy là ở thời điểm và nơi chốn liên quan. Làm điều đó bạn cần có và sử dụng tính linh hoạt cả về nhà máy, thiết bị, phần mềm, nhà cửa bạn sử dụng và cả thái độ những người làm việc trong đơn vị công việc của bạn. Phần lớn tính thích ứng đó có được từ thái độ và khả năng của con người, họ cần phải:

- Được trao quyền để quyết định
- Được những hệ thống linh hoạt hỗ trợ
- Có ý muốn đặt nhu cầu khách hàng lên trước nhu cầu của mình.

Tính thích ứng không chỉ là một đóng góp quen đối với sự thực hiện của đơn vị làm việc của bạn mà còn khó nắm giữ nhất trong các nhân tố mà bạn sẽ đo lường và hướng dẫn. Còn nữa, thiếu vắng tính thích ứng sẽ gây ra phần lớn các than phiền của khách hàng. Chính sự nối kết giữa sự thiếu tính thích ứng và mức độ than phiền của khách hàng đã được đưa lên hàng đầu trong những đo lường tính thích ứng ở bảng 6.

Bảng 6. Tỉ số tính thích ứng.

- Số lượng than phiền của khách hàng đối với sự thiếu tính thích ứng đối với sản phẩm và dịch vụ tiêu chuẩn
- So sánh giữa thời gian đáp ứng bình quân hay thời gian sản xuất đối với dịch vụ, sản phẩm tiêu chuẩn và đặc biệt.
- % yêu cầu đặc biệt liên quan lên cấp trên tổ chức
- % yêu cầu đặc biệt

NHỮNG XUNG ĐIỆM CỦA BẠN

Bạn đã thấy việc chọn lựa những xung điểm của đơn vị làm việc của bạn cần có thì giờ và suy nghĩ cẩn thận để tính toán các thứ cái gì. ở đâu, khi nào và ai cho việc đo lường, theo dõi sự thực hiện của bạn chưa phải tất cả những gì cần thiết. Việc đo lường sự thực hiện của bạn cũng phải:

- Linh hoạt.
- Thích ứng.
- Dễ vận hành.

Các đo lường cũng phải đáng tin và dễ hiểu cho mọi người. Trên hết, để thêm vào các điều trên, chúng phải liên quan đến sự thỏa mãn khách hàng.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã xem:

- Đo lường và hướng dẫn các xung điểm của đơn vị làm việc của bạn bè là chìa khóa đối với quản lý thực hiện của bạn. ☐
- Đo lường và hướng dẫn tốt sẽ cung cấp phản hồi

- cho bạn. ☐
- Phản hồi nói cho bạn bạn đang hoặc không làm đúng các việc. ☐
- Phát hiện các xung điểm của đơn vị làm việc của bạn liên quan việc quyết định:
 - + Tại sao bạn đang đo lường? ☐
 - + Bạn đang đo lường cái gì? ☐
 - + Khi nào bạn đo lường việc đó? ☐
 - + Bạn đang đo lường việc đó ở đâu? ☐
 - + Ai đang đo lường? ☐
- Những xung điểm này có thể về hiệu suất của đơn vị bạn nhưng phải là về tính hiệu quả và tính thích ứng của đơn vị bạn. ☐
- Bạn phải đảm bảo các đo lường mà bạn sử dụng là:
 - + Linh hoạt. ☐
 - + Đáp ứng. ☐
 - + Dễ vận hành. ☐
 - + Được mọi người chấp nhận. ☐
 - + Liên hệ với thỏa mãn của khách hàng. ☐

NHỮNG GÌ KẾT TIẾP?

Chương kế tiếp xem xét đến những đóng góp mà mục đích, mục tiêu, chuẩn mức có thể tạo ra cho sự quản lý việc thực hiện của bạn.

CHƯƠNG 5

MỤC ĐÍCH, MỤC TIÊU VÀ CHUẨN MỤC CỦA SỰ THỰC HIỆN

Trong chương này bạn sẽ tìm ra:

- Về mục đích và mục tiêu
- Làm thế nào bạn có thể nhận định mục đích, mục tiêu của sự quản lý việc thực hiện của bạn
- Các đặc tính của mục đích, mục tiêu phải như thế nào?
- Chuẩn mực đóng góp vào việc quản lý việc thực hiện như thế nào?

Nghệ thuật đích thực cho một nhà quản lý nằm ở chỗ tạo ra những mục tiêu đầy thách thức nhưng thực hiện được.

Tom Peters

Tự cho mình là một mục đích hay một mục tiêu để hướng đến là một hành động đầy nhân tính. Bạn và tôi làm điều đó hầu hết thời gian. Những mục đích, mục tiêu này đại diện cho những nỗ lực của chúng ta để ảnh hưởng đến tương lai, được trật tự vào một thế giới thiếu trật tự và khó đoán. Chúng phản ánh hay là kết quả của hy vọng, mong ước và tham vọng của chúng ta. Chúng là, như từ điển nói: “nơi đến, kết thúc hay kết quả mà thái độ bạn hướng dẫn”

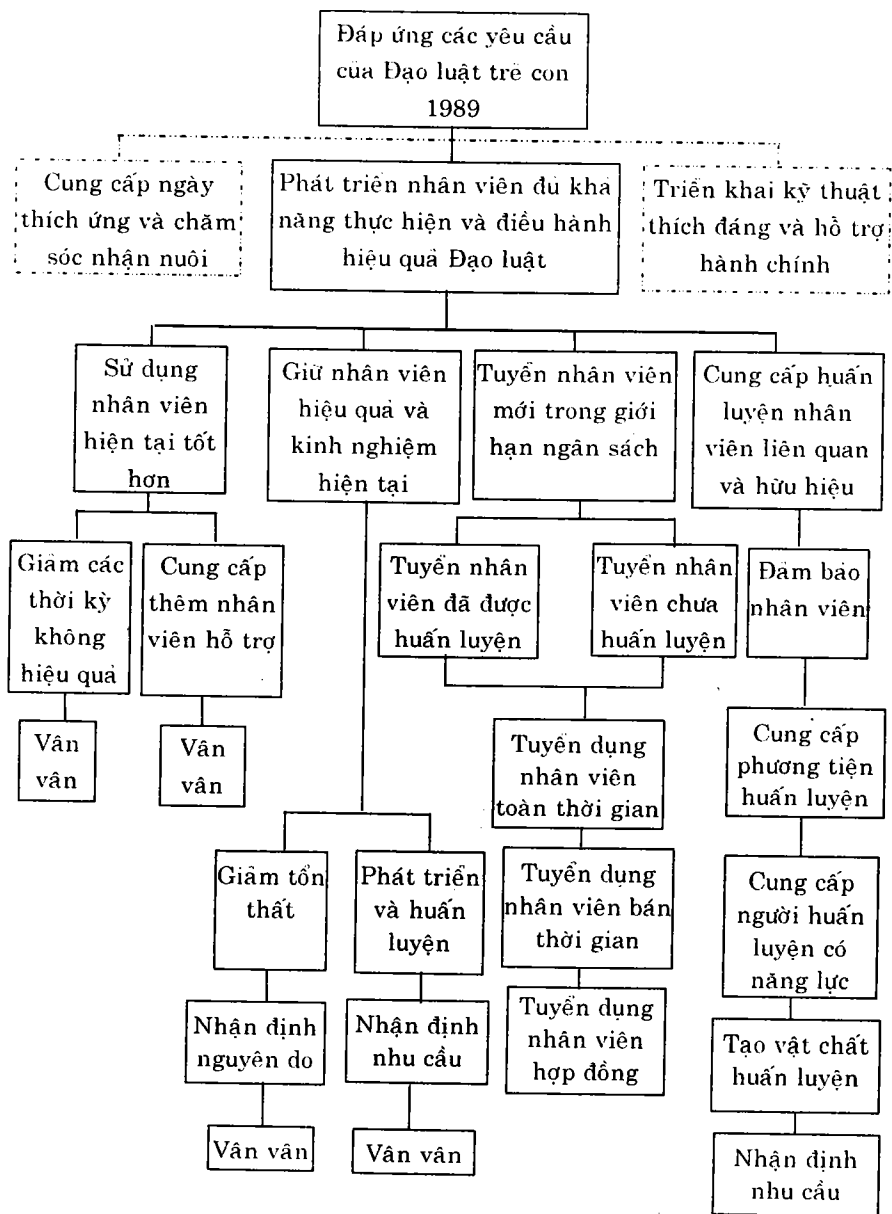
ĐƠN LẺ HAY NHIỀU?

Nhưng không phải tất cả cho những mục đích và mục tiêu này. Chúng có thể được tạo ra hoặc do cá nhân bạn, như bạn quyết định làm việc để có ngày nghỉ ở Floria; hay kết quả từ

thảo luận của nhóm như một đội bóng đã quyết định phải thắng trong một trận đấu đặc biệt. Chúng cũng có thể do người khác như khi sếp của bạn đặt mục tiêu kinh doanh cho bạn, hoặc kết quả do hoạt động của người khác như khi bạn cố gắng kết thúc một ngày làm việc mệt lử hay lúc cao điểm giao thông. Tuy nhiên những mục tiêu này, dù nguồn gốc chúng thế nào, ít khi đứng riêng lẻ một mình, như trình bày ở hình 8. Hình này là một phần của một cấp bậc các mục tiêu – một cây hay thác nước mục đích, mục tiêu từ một mục đích đơn lẻ, cái được đặt ra ở cấp cao của Phòng Dịch vụ xã hội chính quyền địa phương. Loại liên kết này nhiều và phức tạp không hạn chế đối với mục đích của tổ chức, nó còn đại diện cho mục đích, mục tiêu riêng của bạn nữa, nhưng sẽ sai lầm để cho rằng tính phức tạp này cản trở bạn; hiểu được tính phức tạp này và rồi về ra giúp bạn nhận định các mâu thuẫn và sự tương tác tồn tại giữa các mục đích của bạn. Điều này giúp bạn giải quyết các mâu thuẫn đó, và đến lượt chúng, giúp bạn đạt được mục đích và mục tiêu.

ĐƠN GIẢN HAY PHỨC TẠP?

Sẽ sai lầm nếu cho rằng mục đích và mục tiêu cá nhân bạn là ít phức tạp hơn các mục đích mục tiêu đặt trên cơ sở tổ chức. Bởi vì chúng đặt trên cơ sở cảm giác của bạn và phản ứng đối với địa vị hiện tại của bạn – nơi bạn hiện thời đang làm. Chúng được thúc đẩy do bạn muốn thoát ra hoàn cảnh đó nhiều ít. Thành công của chúng liên quan đến bạn tự tin nhiều ít về làm chuyện đó và đạt mục đích của bạn.



Hình 8. Một cấp bậc các mục tiêu.

Ví dụ bạn chơi gôn, sự khác biệt giữa số đường gậy của bạn với của những người chơi giỏi hơn quanh bạn kích thích bạn thay đổi cách chơi; bạn sẽ thay đổi hoặc hiệu chỉnh cách bặt mạnh hay đánh nhẹ. Tuy nhiên sẽ làm điều này vì một trong nhiều lý do. Có thể vì bạn đang tranh thắng và không thích bị đánh bại hoặc bạn ước ao được ở vào hàng chơi “giỏi” hoặc chỉ vì bạn muốn đánh gôn hay. Sự khác biệt của các ước muốn và khát vọng cá nhân này thật lớn. Chúng có thể là sở hữu những món đồ – “tham vọng của tôi là có một chiếc Porshe 968CS”; sự giàu có – “Tôi muốn thành triệu phú vào khoảng 35 tuổi”; hoặc tình trạng tinh thần – “Tôi muốn hạnh phúc”. Mục đích và mục tiêu chúng ta ít khi cố định hoặc tĩnh tại. Chúng thay đổi khi chúng ta có thêm kinh nghiệm, cũng như môi trường làm việc quanh ta thay đổi, và chúng được điều chỉnh do thành công hoặc thất bại của chúng ta để đạt mục đích và mục tiêu sớm hơn. Như bạn đã thấy trong chương 2, cách thức bạn hành xử ảnh hưởng bởi:

- Điều gì bạn muốn xảy ra.
- Bạn đoán chắc được bao nhiêu các sự kiện hay hậu quả mà bạn muốn được xảy ra.
- Bạn tin tưởng mạnh mẽ chừng nào về hậu quả bạn muốn thỏa mãn nhu cầu của bạn.

Tuy nhiên như bạn đã thấy ở chương 1, sự khác biệt này giữa nơi bạn đang ở và nơi bạn muốn ở là một tiềm lực để thay đổi nó tác động lên tất cả chúng ta cả về công việc và chơi đùa, và nó kích thích chúng ta thay đổi lối chúng ta làm việc, giải trí và sống.

Trường hợp nghiên cứu: chuyển đổi mục đích mục tiêu

Khi lần đầu Sharon đến với thể dục tham vọng của cô thật bình thường. Thế rồi, cô hài lòng qua 10 phút chạy bộ trên “máy chạy” rồi thêm 25 phút tập nặng. Bây giờ sáu tháng sau mọi việc khác đi. Cô đã đạt 25 phút trên “máy chạy” kèm theo 15 tập nặng và 10 phút chèo thuyền căng thẳng. Cô cảm thấy khoẻ ra, giảm cân. Nhưng mặc dù thế cô vẫn cảm thấy có thể làm hơn. Cô ghi danh với một huấn luyện viên cá nhân. Chẳng bao lâu cô chạy được 35 phút kèm theo tập nặng đạp xe và 10 phút động tác bước, rồi tập thêm nặng và chèo thuyền. Cô cũng cảm thấy chưa đủ.

Rồi một ngày nọ cô thấy quảng cáo đăng ký bán maratông địa phương cô tham gia – nhưng không thắng. Hai năm sau cô thắng giải và tiếp tục chạy và kết thúc giải Maratông Luân đôn.

MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CHỖ LÀM

Mục đích và mục tiêu chỗ làm của bạn sẽ khác với của cá nhân. Chúng có thể cá nhân, chẳng hạn, được thăng cấp hay lên lương, hoặc tập thể như được chia phần cao hơn trong cổ phiếu. Chúng sẽ bao gồm cả mục đích và mục tiêu của sự quản lý việc thực hiện của bạn. Để có hiệu quả đưa đến thành công các mục tiêu việc quản lý sự thực hiện của bạn phải là:

- Đặc biệt.
- Có định hướng.
- Có thể tin được.
- Dễ hiểu.
- Chấp nhận được.
- Có khả năng thực hiện.

Chúng ta lần lượt xem qua từng mục:

Các mục đích và mục tiêu đặc biệt

Các mục đích mục tiêu dẫn đến kết quả thường được đóng khung trong đặc biệt hơn là các điều khoản chung chung, ví dụ:

- Mục tiêu chung: làm tốt hơn
- Mục tiêu đặc biệt: tăng kinh doanh khoảng 5% cho tuần này.

Mục đích mục tiêu có định lượng

Những con số là định lượng chủ yếu cho các mục đích mục tiêu của bạn. Đầu tiên, bạn đo lường sự thực hiện của bạn, rồi đặt ra mục tiêu để xây dựng các đo lường đo:

- Giảm mức loại bỏ từ 11% xuống 10%.

Các mục đích và mục tiêu đáng tin cậy

Các mục đích mục tiêu tin tưởng được, trong lúc có một số không tin được có nghĩa “vượt quá tin tưởng”. Sự khác biệt này là quan trọng – nếu người của bạn không tin tưởng mục đích của bạn thế thì bạn sẽ không có hoặc ít cơ may thực hiện chúng.

Mục đích và mục tiêu hiểu được

Hiểu được đặc tính chủ yếu và cần thiết cho một mục đích hữu hiệu. Bạn sẽ không chiếm được tình cảm cũng như lý trí người của bạn nếu họ không hiểu được mục đích và mục tiêu của bạn. Sử dụng những biệt ngữ hoặc che kín mục đích của bạn bằng các thuật ngữ kỹ thuật sẽ không có tác dụng.

Các mục đích và mục tiêu có thể chấp nhận

Có thể phải mách lối mới quyết định một mục đích là hoặc không chấp nhận được. Một trong những lý do về điều này là người ta khác nhau trong cách thích ứng với thử thách. Một số người thích những thử thách lớn, hầu như không vượt

qua được, trong lúc những người khác thích những thử thách ít căng thẳng hơn. Một điều nữa cho sự có thể chấp nhận là bạn có đặt các mục tiêu có liên quan đến người của bạn không. Thất bại làm việc này sẽ dẫn đến sự chống đối và miễn cưỡng. Làm điều này tốn thời gian nhưng kết thúc sẽ dẫn đến nhiều cam kết hơn.

Những mục đích và mục tiêu có khả năng thực hiện

Bởi lẽ cải thiện việc thực hiện là một quá trình tiếp diễn và hứa hẹn bạn phải chạy đua lâu dài, thông thường tốt hơn bạn nâng cao sự thực hiện của bạn nhỏ hơn là những tăng khoản lớn. Cần nhớ thành công lớn dẫn theo thành công và không từ cái “chúng tôi nỗ lực vượt qua cái không thể và hầu như gần làm được”.

NGÀY QUA NGÀY

Ngay cả khi những mục đích và mục tiêu của sự quản lý việc thực hiện của bạn có tất cả những đặc tính trên, còn cần phải làm thêm nữa. Bởi vì bạn có tất cả những đặc tính trên, còn cần phải làm thêm nữa. Bởi vì như bạn thấy trong chương 1, mục tiêu của việc quản lý việc thực hiện là:

- Sự việc hay sự kiện đang xảy ra hiện tại
- Hoạt động chúng là liên tục, tiếp diễn ngày qua ngày
- Thay đổi nhỏ nhưng liên kết thành chuỗi

Thực hiện việc này từng bước hay tiếp cận tăng khoản có ý nghĩa để qua một bên ý tưởng lớn mà bạn có thể có về một dự án “nổ lớn” hoặc một thay đổi bước trong sự quản lý việc thực hiện của bạn. Đây là thực chất vấn đề miệt mài hàng ngày của bạn hơn là một tác động lớn lao. Tuy nhiên không có nghĩa các mục tiêu đó cần hạn chế tầm nhìn như bạn sẽ thấy ở phần kế tiếp.

CÁC CHUẨN MỨC

Một chuẩn mức thường là và vẫn còn, một dấu hiệu được làm ra do một giám định viên và dùng như một tham khảo để xác định chiều cao hay khoảng cách. Còn nữa loại chuẩn mức mà bạn sẽ dùng không giống như vậy. Được phát triển ở Mỹ năm 1970, các chuẩn mức khởi thủy được sử dụng do các công ty kỹ nghệ để lo lường sự thực hiện của tổ chức họ. Kể từ đó, việc sử dụng của họ lan rộng ra và bây giờ chúng được sử dụng cho tài chính, dịch vụ, tổ chức công cộng bất vụ lợi. Những chuẩn mức đó được dùng như là điểm tham khảo mà bạn tự tạo – chúng được tạo ra hay thực hiện cho một số người khác. Những chuẩn mức này đại diện sự thực hiện cho một số người khác. Những chuẩn mức này đại diện sự thực hành tốt nhất – cho dù từ trong tổ chức của bạn hay từ những nguồn có tầm rộng rãi hơn. Sử dụng loại chuẩn mức này cho hoạt động của bạn có nghĩa bạn xây dựng trên thành công của người khác, hơn là lao vào một cuộc chiến đấu không kết quả đối với “sáng tạo lại bánh xe”. Tuy nhiên, những chuẩn mức như vậy không áp dụng theo một cách đều khắp, bao gồm mọi việc bạn làm trong đơn vị công việc của bạn. Những hoạt động đặc biệt như bao gói, đóng đầy, phục hồi thành tích của khách hàng hoặc vứt bỏ phế liệu được chọn lựa và so sánh với sự tốt nhất ở nơi khác.

Trường hợp nghiên cứu: tìm ra sự tốt nhất

Khi Xerox tìm kiếm các chuẩn mức, công ty này không tìm kiếm trong các đối thủ cạnh tranh. Họ nhận định rộng rãi qua một loạt các tổ chức mà họ cảm thấy đại diện cho cái tốt nhất về một số hoạt động cũng sẽ xảy ra bên trong Xerox – các hoạt động chẳng hạn như hoạt động kho hàng, quy trình hồ sơ, dò hoá đơn, dự trữ các phụ tùng phục vụ, hệ thống thông tin và lắp ráp tự động. Đối với hoạt động kho hàng Xerox tìm đến L.L Bean, một nhà sản xuất

áo quần ngoài trời Mỹ. Hoạt động kho hàng của Bean đóng hàng nhanh gấp ba lần Xerox, và họ dùng thông tin này để cải tiến hoạt động kho hàng của họ.

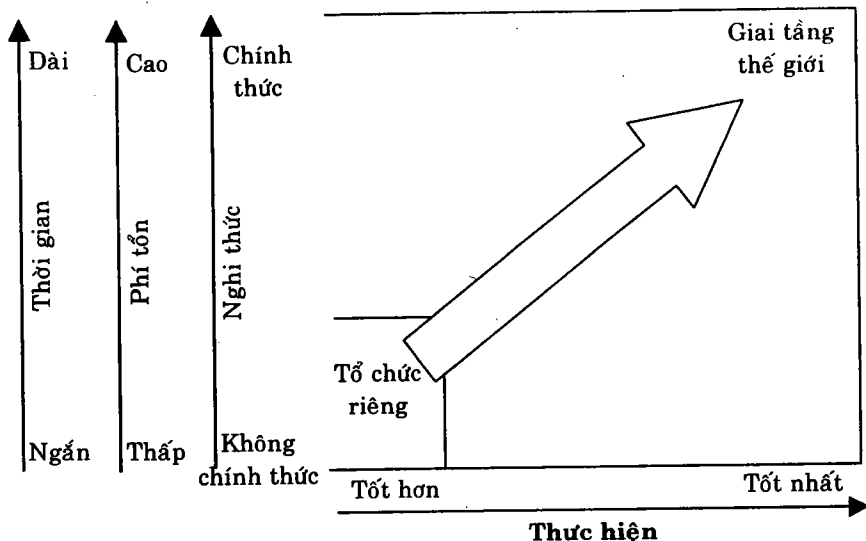
Định chuẩn: quy trình

Quy trình định chuẩn giúp bạn nhận định và đánh giá cách thức làm các việc là mới và cải tiến (cho bạn) mà nơi khác đã thử nghiệm và thí nghiệm. Tuy nhiên định chuẩn liên quan đến nhiều chứ không chỉ “giữ theo công ty ...”. Đây là một quy trình tiếp diễn và liên tục, giúp bạn nhận định các lãnh vực có khả năng cải thiện, những lĩnh vực hay những hoạt động có thể tạo ra khác biệt đáng kể đối với “vị trí mức thấp” của bạn. Còn nữa nó không phải là một quá trình chốc lát. Cần có thời gian để đặt ra một dự án định chuẩn và có thể thậm chí lâu hơn để xây dựng những niềm và lòng tin với các đối tác định chuẩn của bạn.

Như bạn thấy ở hình 9, đặt cơ sở mục tiêu thực hiện của bạn lên chuẩn mức sắp xếp trên thế giới cần có nghiên cứu và phân tích sâu rộng, có thể tốn phí ở mức cao. Tương phản lại, những chuẩn mức nội bộ – có thể nhận định nhanh và rẻ và cũng được lợi ích do không có:

- Miễn cưỡng tin vào chuyển giao “bí quyết”
- Sự khó khăn tiếp cận những người với “bí quyết” đó.

Tuy thế, những chuẩn mức nội bộ này chỉ có thể nâng cao những rạch biều đồ lên cao và thường khổ sở vì thiếu tính tin cậy và có thể bị nhuộm màu do chính sách của tổ chức.



Hình 9. Định chuẩn

Việc định chuẩn: cách thức và phương thức

Quá trình định chuẩn là một quá trình liên quan đến một số bước hay giai đoạn. Mỗi một của chúng phải được hoàn tất trước khi bạn chuyển sang cái kế tiếp. Nếu bạn làm chưa đủ hoặc đi tắt một giai đoạn, không những bạn đưa nguy cơ cho sự thành công việc định chuẩn, mà bạn còn kết thúc lặp lại những gì bạn phải làm.

Đây là các giai đoạn:

1. Tổ chức và kế hoạch.
2. Tập hợp và phân tích dữ liệu cho một hoạt động đã chọn của bạn.
3. Chọn lựa sự định chuẩn của đối tác.
4. Tập hợp, phân tích và so sánh các dữ kiện định chuẩn.
5. Nhận định và khởi sự hành động yêu cầu.

Chúng ta hãy xem xét tuần tự từng mục.

1. Tổ chức và kế hoạch

Đây là giai đoạn chủ yếu đầu tiên. Khi kết thúc giai đoạn này bạn sẽ phải quyết định hoạt động nào bạn sẽ định chuẩn, bảo đảm bạn có đủ nguồn cần thiết để đưa dự án đến kết luận và quyết bao lâu bạn sẽ làm việc đó.

2. Tập hợp và phân tích dữ liệu về hoạt động đã chọn của bạn

Dữ liệu mà bạn tập hợp ở giai đoạn này là cách của bạn hơn là của người khác, thực hiện hoạt động đã chọn của bạn. Nó cần phải được hiểu rõ, chính xác và về hiện tại bạn thực hiện như thế nào chứ không về bạn làm thế nào trong quá khứ. Nhưng giai đoạn này là nhiều hơn chỉ thu thập hơn các con số. Bạn cần thực sự hiểu rằng hoạt động đó và cái gì đã làm như thế để bạn có thể học tập và thích hợp các thông tin về “thực hành tốt nhất” mà bạn sẽ có được từ đối tác định chuẩn của bạn.

3. Chọn lựa một đối tác định chuẩn

Thường là một ý kiến tốt để thử nghiệm việc định chuẩn của bạn bằng cách tìm một đối tác bên trong tổ chức riêng của bạn. Chúng sẽ có chung một văn hoá và hệ thống ghi chép dữ liệu và sẽ dễ tiếp cận. Tuy nhiên sự đền đáp của loại định chuẩn thường hạn chế. Đền đáp cao và khả năng đột phá thường sẽ đến khi bạn có được sự hợp tác với tổ chức có “thực hành tốt nhất”.

Bạn có thể dùng cố vấn hoặc một trong các mạng chủ về định chuẩn để nhận định các đối tác có khả năng. Để hữu hiệu, loại hợp tác này cần so sánh tảo với tảo hơn là tảo với lê. Phải được đặt trên cơ sở tín nhiệm và cùng có lợi, và cần có thời gian và cam kết để phát triển.

4. Tập hợp, phân tích và so sánh các dữ liệu định chuẩn

Dữ liệu mà bạn thu thập hoặc được cho ở giai đoạn này là về cách thức đối tác của bạn định chuẩn thực hiện hoạt động lựa chọn của bạn. Nó cần phải dễ hiểu, chính xác và phù hợp với dữ liệu của bạn. Bạn có thể thu thập bằng văn đáp viết, khảo sát qua điện thoại hoặc các cuộc họp có chiếu phim. Viếng thăm các mạng phải hạn chế và đặt trọng tâm trên các trả lời đối với các yêu cầu đặc biệt và các vấn đề nảy sinh do dữ liệu được yêu cầu bằng các phương tiện khác. So sánh dữ liệu thực hiện của bạn với đối tác của bạn sẽ nảy sinh ra vấn đề. Bạn cần nhận định không những họ tốt hơn bạn bao nhiêu, mà còn cả xảy ra ở đâu và tại sao.

Định chuẩn, thành công hay thất bại?

Định chuẩn không phải là dễ. Để đạt được điều đó đúng đắn bạn cần đầu tư thời gian, nỗ lực, người và tiền bạc. Cần có sự dâng hiến, cam kết và thiện ý để chia sẻ kết quả. Nếu như muốn thành công việc định chuẩn, bạn cần đảm bảo:

- Làm điều này vì bạn cần hơn là vì lợi ích.
- Đừng mong có thể nhanh chóng hay dễ dàng.
- Định rõ mục tiêu lúc mới đặt ra.
- Có được hỗ trợ của quản lý cấp cao.
- Có đủ nguồn và kinh nghiệm.
- Đừng tiếp cận với các đối tác trước khi bạn có bức tranh rõ ràng về sự thực hiện ở tổ chức bạn.
- Có được đội ngũ định chuẩn có kỹ năng phù hợp.
- Đã có huấn luyện, khuyến khích và hướng dẫn.
- Chọn lựa các đo lường đúng đắn và đối tác phù hợp.
- Bắt đầu và tiếp với cái nhỏ – đừng định chuẩn quá nhiều đo lường.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã xem về:

- Tất cả chúng ta đều có mục đích và mục tiêu ☐
- Các mục đích, mục tiêu này thường là:
 - + Phức tạp ☐
 - + Nhiều và liên kết ☐
- Mục đích và mục tiêu cũng có thể:
 - + Cá nhân ☐
 - + Do nhóm sinh ra ☐
 - + Do người khác ☐
 - + Hậu quả từ các hành động khác ☐
- Mục đích sự quản lý việc thực hiện của bạn cần:
 - + Đặc biệt ☐
 - + Có định hướng ☐
 - + Đáng tin ☐
 - + Hiểu được ☐
 - + Chấp nhận được ☐
 - + Có khả năng thực hiện được ☐
- Mục đích của bạn cũng cần là:
 - + Những việc hoặc sự kiện đang xảy ra ☐
 - + Các hoạt động phải liên tục, tiếp diễn từng ngày ☐
 - + Các thay đổi là nhỏ nhưng liên kết thành chuỗi ☐
- Việc định chuẩn là về yêu cầu và sử dụng một mục đích hoặc mục tiêu kết quả từ sự thực hành tốt nhất cho một hoạt động thực hiện trong đơn vị công việc của bạn. ☐
- Việc định chuẩn sẽ giúp bạn nhận định, đánh giá

và sử dụng tốt hơn các thức làm các việc đang thử nghiệm và thí nghiệm ☐

– Các bước định chuẩn là:

+ Tổ chức và kế hoạch ☐

+ Tập hợp và phân tích dữ liệu về hoạt động chọn lựa của bạn ☐

+ Thu thập, phân tích và so sánh các dữ liệu định chuẩn ☐

+ Nhận định và khởi sự hành động yêu cầu ☐

– Đảm bảo rằng việc định chuẩn của bạn thành công do:

+ Chọn các đo lường đúng và các đối tác phù hợp ☐

+ Có được hỗ trợ quản lý cấp cao và các nguồn thích đáng ☐

+ Bắt đầu và giữ ở mức nhỏ – không định chuẩn quá nhiều đo lường. ☐

NHỮNG ĐIỀU KẾ TIẾP?

Chương kế tiếp xem xét đến thực hiện sự quản lý việc thực hiện của bạn như thế nào.

CHƯƠNG 6

TAO SỰ THỰC HIỆN XẢY RA

Trong chương này bạn sẽ tìm ra:

- Làm thế nào bạn bắt cầu nối khoảng cách chỗ bạn đang làm đến nơi bạn muốn làm.
- Sử dụng chu kỳ cải thiện sự thực hiện như thế nào để bắt cầu qua khoảng cách đó.
- Các bước của chu kỳ cải thiện sự thực hiện.

Hãy bắt đầu làm cái cần thiết, rồi làm cái có thể, rồi đột nhiên bạn đang làm cái không thể.

Anon

Hãy nhìn ở chỗ bạn phải bắt đầu. Trong chương 1 bạn đã nắm được 4 bước chủ yếu để bắt đầu sự quản lý việc thực hiện của bạn. Nắm các bước đó bạn đã nhận thức và chấp nhận rằng:

- Bạn cần phải cải thiện sự thực hiện của bạn.
- Nỗ lực để thành công trong quản lý sự thực hiện của bạn không còn là một tùy chọn phụ thêm.
- Cải thiện sự quản lý việc thực hiện của bạn là một quá trình liên tục hơn là thỉnh thoảng hay là một dự án “đặc biệt”.
- Bạn đang trên cuộc hành trình của thay đổi liên tục và tăng lên dần.

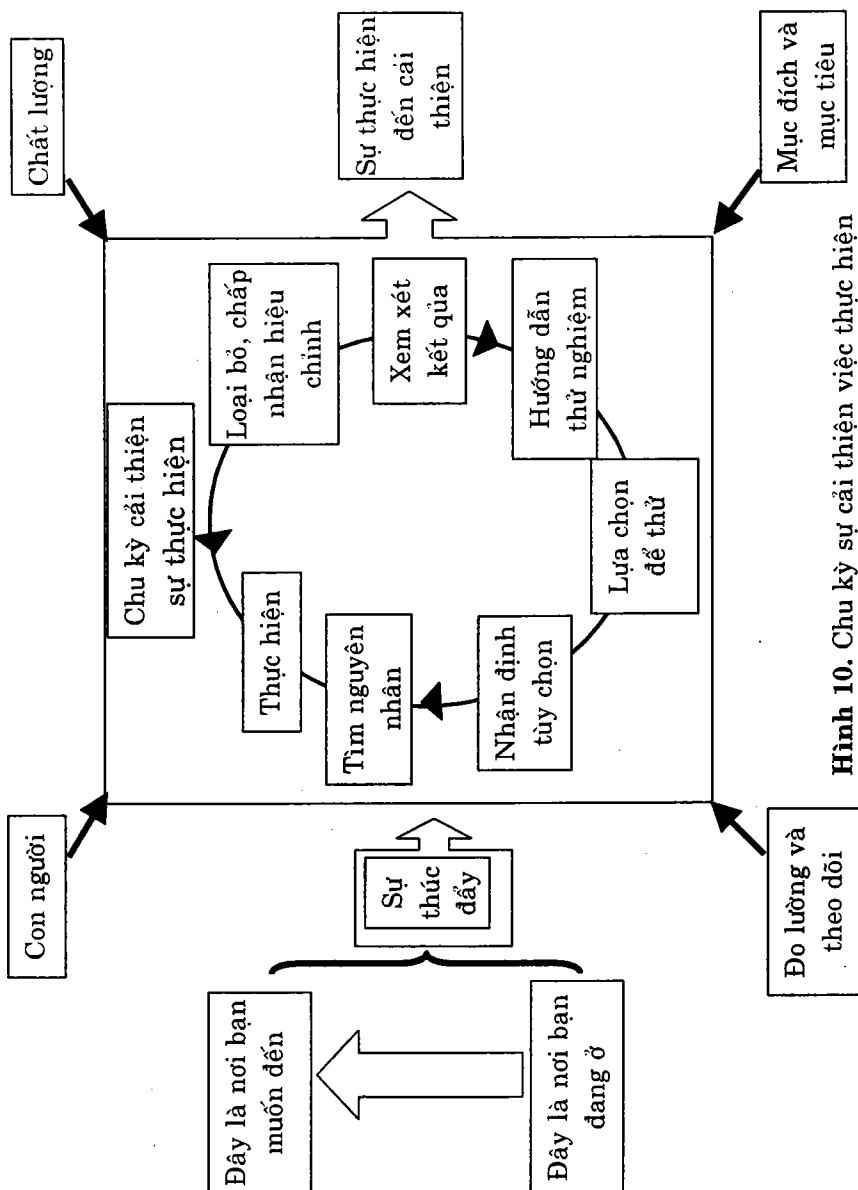
Chương 2 trình bày rằng thành công trong quản lý việc thực hiện của bạn đến được khi bạn làm với người hơn là cho người, và chương 3 chứng tỏ “làm làm vui lòng khách hàng” sẽ đóng góp thế nào vào sự quản lý việc thực hiện của bạn. Cuối chương 4 bạn đã thấy đo lường và theo dõi các xung điểm của đơn vị làm việc của bạn như thế nào để có được phản hồi – phản hồi mà là chìa khóa cho sự quản lý việc thực hiện của bạn. Bạn cũng đã thấy việc đo lường và theo dõi này chỉ những người đang làm những công việc cần đo lường và theo dõi thực hiện là tốt nhất. Mục đích, mục tiêu, chuẩn mức là phần quan trọng nhiều ở trong chương 5 – khoảng cách giữa những điều đó và sự thực hiện này của bạn sẽ đưa đến năng lực thúc đẩy sự quản lý việc thực hiện của bạn.

BƯỚC KẾ TIẾP

Tất cả điều đó hướng bạn đến hai mẫu thông tin quan trọng: bạn đang ở đâu và nơi nào bạn muốn đến. Tuy nhiên, sẽ không, sẽ không thể nói cho bạn làm thế nào bắt đầu nối nhịp hai điều đó. Để làm điều đó, bạn phải tự lao mình vào chu kỳ cải thiện việc thực hiện (xem hình 10). Khi bạn quan sát chu kỳ này, bạn sẽ thấy nó nối hai phần chủ yếu của quá trình quản lý thực hiện:

1. Động lực thúc đẩy từ khoảng cách giữa chỗ bạn đang ở và chỗ bạn muốn đến
2. Hậu quả của sự thực hiện đã được cải thiện.

Đấy cũng là một chu kỳ, một khi bắt đầu, liên tục và tiếp diễn. Đấy là một chu kỳ không ngừng và giàu hoạt động, đặt trọng tâm làm và liên quan bạn trong:



Hình 10. Chu kỳ cải tiến việc thực hiện

- Tìm ra nguyên do của khoảng cách thực hiện.
- Nhận định các tùy chọn để lấp kín khoảng cách đó.
- Chọn một tùy chọn để thử nghiệm.
- Thực hiện thử nghiệm đó.
- Xem xét kết quả thử nghiệm đó.
- Hiệu chỉnh, chấp nhận hoặc loại bỏ tùy chọn đó theo yêu cầu.
- Thực hiện hành động đó.

Có được các điều này đúng đắn không những quan trọng mà còn là sống còn. Nó có thể tạo ra khác biệt giữa thành công và thất bại trong việc quản lý sự thực hiện của bạn, và những phần sau của chương này sẽ tuần tự xem xét từng mục một.

TRƯỚC KHI BẠN BẮT ĐẦU

Trước khi bạn bắt đầu chu kỳ cải thiện việc thực hiện này, có đôi điều bạn cần làm. Chúng cũng chẳng quá khó hay tốn thời gian, nhưng quan trọng. Làm cái điều đó và làm tốt sẽ có khởi đầu thuận lợi cho các hoạt động chu kỳ cải thiện việc thực hiện của bạn. Hãy chắc rằng:

- Bạn có các nguồn cần thiết để bạn hoàn thành vòng chạy đầu tiên trong chu kỳ cải thiện việc thực hiện.
- Bạn đã nói những gì bạn sắp làm với các người bạn sẽ làm với họ.

Rõ ràng rồi phải không nhỉ? Còn nữa những điều này không phải luôn thực hiện xong và kết quả tiếp không tốt. Hãy chắc rằng bạn làm những điều đó và làm tốt. Thế rồi bạn sẽ sẵn sàng nắm lấy bước đầu tiên của chu kỳ cải thiện việc thực hiện.

Bước 1: TÌM RA CÁC NGUYÊN DO

Giả thử bạn điều hành việc đo lường và theo dõi ý đồ đang thực hiện. Bạn đã loại bỏ các nguy cơ đi, dữ liệu đến tiếp, có vẻ trôi chảy lắm. Bạn cũng phải bận bịu nhận định mục đích, mục tiêu để thực hiện cho một hoạt động chủ yếu. Sự khác biệt giữa mục đích và thực hiện là như bạn biết khoảng cách việc thực hiện của bạn.

Tuy nhiên, đó không phải là loại khoảng cách tĩnh, nó sẽ thay đổi tăng lên hay giảm xuống. Thỉnh thoảng thậm chí nó có vẻ như biến mất. Nhưng còn nữa khi bạn đang đo lường các xung điểm của đơn vị công việc bạn và so sánh với mục tiêu cải thiện việc thực hiện của bạn, khoảng cách này sẽ quay lại. Bạn cần tìm ra bây giờ cái gì gây ra khoảng cách đó.

Bạn cần tìm ra các đáp án cho các vấn đề như là “tại sao việc thực hiện này đi lên và đi xuống?” hoặc “tại sao việc thực hiện này không cao hơn?”

Có một số cách thức để làm điều này. Bạn có thể dùng các con số, thống kê và phân tích trên cơ bản các con số chính xác, hoặc bạn có thể dùng các phương pháp ít nghiêm ngặt hơn nhưng đủ sáng tạo và hiệu quả. Bạn cũng có thể thực hiện việc đó trong tổ đội hoặc tự mình tự mình bạn. Sau này, ở chương 14, bạn sẽ xem xét đến vài kỹ thuật chẳng hạn phân tích Preto, Ishikawa và các biểu đồ ảnh hưởng mà bạn có thể sử dụng. Sử dụng tốt, các kỹ thuật đó sẽ chỉ cho bạn hướng đến cái gì là nguyên do khoảng cách giữa sự thực hiện bạn đã đo lường và theo dõi với chỗ bạn muốn là. Làm điều này cần có kiên nhẫn, thời gian và tính kiên trì. Tuy nhiên, không cần thiết phải tìm ra mọi thứ liên quan. Đừng đợi cho đến lúc bạn có tất cả câu trả lời. Cũng không cần thiết phân

tích quá rõ các dữ liệu bạn có được. Theo như Shigeo Shingo, “lành tụ” chất lượng nổi tiếng người Nhật nói với chúng ta “Đừng trì hoãn việc cải thiện do phân tích quá kỹ”. Điều chủ yếu để nhớ trong bước này là bạn đang tìm nguyên do hơn là giải pháp. Cũng quan trọng phải nhớ rằng có được tất cả các trả lời và phân tích quá kỹ mọi thứ sẽ chỉ từ bước tiếp trong chu kỳ cải tiến sự thực hiện.

Bước 2: NHẬN ĐỊNH CÁC TÙY CHỌN

Bây giờ bạn phải nhận định các tùy chọn cho những gì có thể được làm cho các nguyên do. Một nhân tố chủ yếu trong thành công của bước này là sự nhận thức rằng bạn không đối mặt với một vấn đề – bạn đang được dâng tặng một cơ hội. Đây là một cơ hội để tạo ra những cách thức mới để làm việc, để vứt bỏ các tích tụ cách thức cũ thường ngăn chặn con đường cải thiện thực sự và tiếp tục việc thực hiện. Có nhiều cách để nhận định các tùy chọn. Một số của chúng, chẳng hạn kỹ thuật động não hay nhóm danh nghĩa, bạn có thể đã gặp hoặc đã dùng trước đây. Những cái khác như biểu đồ ảnh hưởng và nhiều nguyên do, có thể mới đối với bạn. Sự chọn lựa kỹ thuật tùy thuộc ở bạn. Tuy nhiên, dù kỹ thuật hay công cụ nào bạn làm kế tiếp – những hành động tương lai của bạn. Bây giờ bạn phải quyết định phải nắm lấy tùy chọn nào.

Bước 3: CHỌN MỘT TÙY CHỌN

Bạn đối mặt một chọn lựa. Bạn có danh sách tùy chọn và bạn phải chọn một để thực hiện, dựa rằng chỉ trên cơ bản thử nghiệm. Nhưng đã có sự hỗ trợ – sự từng trải của Shigeo Shingo mách bạn rằng “suy nghĩ khôn ngoan và suy nghĩ chuyện nhỏ”. Điều này nói với bạn bạn sẽ tốt hơn khi chọn các tùy chọn mà có thể:

- Giản dị nhất.
- Hiệu quả nhất hoặc
- Tiết kiệm nhất.

Cũng quan trọng để nhớ rằng trong lúc truyền thông là một hạng mục thích đáng thông qua toàn bộ quá trình cải thiện việc thực hiện (xem chương 8), không khi nào quan trọng hơn ở bước này. Bạn có thể phải bán các ý tưởng của bạn và lắng nghe các phê phán và phản ứng của người khác. Bạn phải nắm bắt các quan điểm của những người mà họ liên quan đến tùy chọn:

- Thực hiện.
- Sử dụng.

Thất bại làm chuyện này sẽ đảm bảo một chọn lựa xấu hoặc thất bại trong tùy chọn của bạn. Bởi thế cần cân nhắc, đặc biệt những giai đoạn đầu của sự cải thiện việc thực hiện, các tùy chọn mà:

- Dễ hiểu nhất đối với người khác hay
- Có nhiều hỗ trợ nhất từ những người khác.
- Tạo được chọn lựa đó không phải là dễ, còn có yếu tố rủi ro nữa cho bất cứ tùy chọn nào.

Bước 4: THÍ NGHIỆM VÀ THỬ NGHIỆM

Thí nghiệm thường là để thử việc gì, khám phá xem liệu chúng có hoạt động không. Bước thí nghiệm và thử nghiệm cũng không có cách nào khác hơn trong chu kỳ cải thiện việc thực hiện của bạn. Đây là tìm ra liệu tùy chọn bạn đã chọn hiệu có khép kín khoảng cách giữa sự thực hiện hiện tại của bạn và nơi bạn muốn sự thực hiện đó đến. Còn nữa nhiều điều về chuyện đó. Bởi vì nếu thử nghiệm hoặc thí nghiệm

thành công, thế thì không những phải “đúng” trong các điều khoản của sự thực hiện, nó cũng phải nắm được sự tưởng tượng và cảm tình của những người liên quan với nó. Kết quả là bạn cần chắc rằng mọi liên quan đến thử nghiệm đó hay không. Thử nghiệm hay thí nghiệm của bạn cũng cần phải:

- Thành lập và thiết kế với suy nghĩ.
- Thực hiện với sự thận trọng.
- Có theo dõi.

Bạn cần thận trọng vì trong mắt người khác thử nghiệm hoặc thí nghiệm là một thay đổi. Người ta hiểu thay đổi nhiều cách khác nhau. Có người cho đó là một thử thách, có người cho đó là một đe dọa. Quản lý một thay đổi như vậy cần và yêu cầu những kỹ năng, tài năng khác từ đó bạn sử dụng trong việc quản lý ngày này qua ngày khác. Bạn sẽ xem xét nhiều hơn ở chương 9, nhưng ở điểm này trong hành trình của bạn để thành công việc quản lý sự thực hiện, bạn cần ghi chú sự thật là:

- Người ta phản ứng khác nhau đối với thay đổi
- Nhằm mục đích quản lý thay đổi với thành công bạn cần:
 - + Liên hệ tất cả mọi người mà thay đổi ảnh hưởng tới họ.
 - + Truyền thông với tất cả những người chịu ảnh hưởng và những người khác không chịu ảnh hưởng.
 - + Sử dụng tổ đội để thực hiện thay đổi.

Sự đóng góp mà tổ đội có thể tạo ra cho thử nghiệm này có thể thật đáng kể. Tuy nhiên, để họ phát triển hết tiềm lực, tổ đội cần được hỗ trợ và tự do, thời gian. Các thành viên sẽ cần được huấn luyện, và những người khác trong đơn vị

làm việc quanh họ sẽ cần hiểu mục đích và quá trình đó là gì. Những điều này và các phương diện khác về tổ đội sẽ được khám phá trong chương 11. Như bạn đã thấy trước đây, thử nghiệm và thí nghiệm của bạn cần có kế hoạch thận trọng và sự chú ý. Một trong những cách thức để đạt được điều đó là xử lý việc thử nghiệm như là một dự án độc lập hay đặc biệt. Khi bạn xem xét kỹ hơn về dự án trong chương 12, bạn sẽ thấy kế hoạch tốt nhất là thế nào theo cách thức chúng được thực hiện. Một dự án hữu hiệu là một công cụ mạnh. Nó là hoặc phải là:

- Có khả năng chấp nhận thay đổi ở mọi mức chi tiết.
- Có nội dung rõ ràng và đặc biệt.
- Dễ hiểu cho tất cả ai sử dụng hoặc thấy nó.

Một kế hoạch như thế sẽ cũng giúp bạn cung cấp một cơ sở cho hiểu biết chung của dự án giữa mọi người trong đơn vị công tác của bạn. Quan trọng hơn, nó sẽ tạo ra hệ phóng cho nỗ lực cộng tác cần thiết để có được thành công.

Bước 5: XEM XÉT CÁC KẾT QUẢ

Nếu thí nghiệm thử nghiệm có vẻ hữu hiệu, bạn cần nhìn kỹ các kết quả sinh ra. Bạn có thể làm điều này bằng:

- Theo dõi những gì xảy ra trong lúc thử nghiệm.
- Xem xét điều gì đã xảy ra sau khi thử nghiệm hoàn tất hay đã hoạt động qua một thời hạn thích đáng.

Những điều này có các mục, mục đích hoàn toàn khác nhau. Sự theo dõi của bạn xảy ra chỉ khi thử nghiệm đang nữa chừng, nó sẽ cho bạn thông tin mà nếu sử dụng tốt sẽ giúp bạn điều hành hoặc hướng dẫn tiến trình thử nghiệm sẽ liên quan đến các hạng mục sau:

- Thử nghiệm có đạt được mục đích của nó không?
- Nếu không, tại sao không?
- Những nguồn được cung cấp có đúng chủng loại và số lượng không?

Cả sự theo dõi và xét lại sẽ cung cấp cho bạn thông tin mà bạn cần nhằm mục đích quyết định về tùy chọn bạn đã thử nghiệm.

Bước 6: HIỆU CHỈNH, CHẤP NHẬN HOẶC LOẠI BỎ?

Bạn đã xem xét các kết quả thử nghiệm bạn sinh ra. Những kết quả đó sẽ nói cho bạn tùy chọn đã chọn ở bước 3 thực hiện tốt thế nào. Nếu thực hiện tốt, sự thực hiện của nó đáp ứng hoặc vượt qua mong đợi, bạn sẽ hướng đến thực hiện trên cơ sở rộng rãi và thường trực hơn. Tuy nhiên, không phải luôn như thế. Sẽ có lần các hậu quả thử nghiệm không đáp ứng sự mong mỏi của bạn. Những khó khăn bạn phải quyết định hoặc bỏ ý tưởng đó chuyển sang một tùy chọn khác hay hiệu chỉnh tùy chọn và thử nghiệm lại. Còn nữa nhu cầu làm việc đó có thể không chỉ phát sinh bởi sự thực hiện tùy chọn. Đây sẽ là những người làm thử nghiệm, đã làm những gì theo yêu cầu để tạo ra hoặc sử dụng hậu quả của thử nghiệm. Tất cả họ sẽ có quan điểm và ý kiến về các hậu quả của thử nghiệm. Những điều này là quan trọng và bạn cần nhớ để thành công cho chương trình cải thiện việc thực hiện phải liên quan đến những người thực hiện cũng như những người quản lý.

Bước 7: THỰC HIỆN

Qua chương 6 bạn sẽ phải quyết định. Bạn sẽ quyết định cho bạn muốn hoặc là:

- Thực hiện tùy chọn theo diện rộng rãi.
- Hiệu chỉnh và thử nghiệm lại tùy chọn.
- Thử nghiệm một tùy chọn khác.

Điều thứ 2 và 3 của quyết định yêu cầu chúng ta quay trở lại bước 4 để thử nghiệm lại một tùy chọn đã hiệu chỉnh, hoặc bước 3 để chọn một tùy chọn khác làm thử nghiệm. Nếu bạn quyết định hướng đến thực hiện trên bình diện rộng tùy chọn đã thử nghiệm, cho dù nguyên bản hay đã hiệu chỉnh, cần nhớ đến các hạng mục nổi cộm ở bước 4. Việc thực hiện này cần được kế hoạch và theo dõi với thận trọng và suy tính trước. Kế hoạch thực hiện của bạn sẽ có chịu nhiều phản ứng khác nhau của mọi người đối với thay đổi và hãy chắc rằng những người liên quan đã được truyền thông. Tổ đội và dự án là những công cụ có ích sẽ đóng góp kế tiếp vào thành công của bước này.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã gặp về chu kỳ cải thiện việc thực hiện. Bạn đã thấy:

- Nối kết 2 phần chủ yếu của quá trình quản lý việc thực hiện. ☐
- Là không ngừng, liên tục và tiếp diễn. ☐

Bạn cũng đã thấy chu kỳ này gồm một loạt các bước hay các khối xây dựng, tất cả của chúng phải được hoàn tất cho một chương trình cải thiện việc thực hiện thành công:

- Bước 1: trong đó bạn tìm ra nguyên do của khoảng cách thực hiện. ☐
- Bước 2: trong đó bạn nhận định các tùy chọn gần

với khoảng cách đó. ☐

– Bước 3: bạn chọn một trong những tùy chọn để thử nghiệm. ☐

– Bước 4: trong đó bạn hướng dẫn thử nghiệm đó. ☐

– Bước 5: nơi bạn xem xét các kết quả sinh ra. ☐

– Bước 6: nơi bạn quyết định hoặc:

+ Chuyển sang thực hiện tùy chọn đó trên một cơ sở rộng hơn và thường trực. ☐

+ Bỏ ý tưởng đó và chuyển sang tùy chọn khác hoặc

+ Hiệu chỉnh và thử nghiệm lại tùy chọn đó. ☐

– Bước 7: trong đó bạn thực hiện tùy chọn đã thử nghiệm thành công. ☐
☐

NHỮNG GÌ KẾ TIẾP?

Trong chương kế tiếp bạn sẽ xem xét đến cái gì, tại sao, thế nào và khi nào về việc huấn luyện hữu hiệu và làm thế nào những điều đó có thể đóng góp vào việc quản lý sự thực hiện của bạn.

CHƯƠNG 7

HUẤN LUYỆN CHO VIỆC THỰC HIỆN

Trong chương này bạn sẽ tìm ra:

- Tại sao huấn luyện là cần thiết?
- Việc huấn luyện đó phải nhằm vào điều gì?
- Làm thế nào biết các nhu cầu và mục tiêu huấn luyện có thể giúp bạn?

Những đầu óc sáng tạo luôn được biết đến là để cứu sống bất cứ sự huấn luyện kém.

Anna Freud

Huấn luyện là quan trọng. Đây là một trong những chìa khóa để mở cửa cho sự quản lý việc thực hiện. Cũng còn nữa, khi thực hiện tốt, là một cách đòi hỏi các kỹ năng mới hoặc mở rộng những kỹ năng hiện tại của bạn. Nhưng, nếu sự huấn luyện mà bạn và các người của bạn liên quan thì sẽ phải thực hiện cả việc học tập nữa.

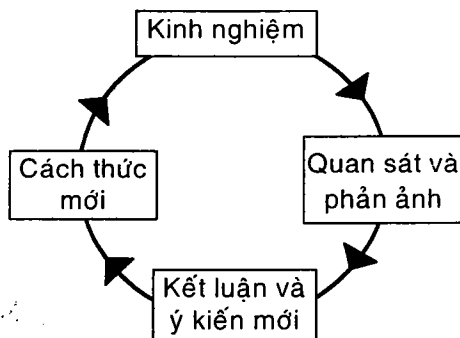
Huấn luyện và học tập tốt là đi song hành – hay là chúng phải thế. Nhưng để điều đó xảy ra luôn khi bạn tiếp tục một chương trình huấn luyện và nếu thế, bạn học gì để giúp bạn làm việc tốt hơn? Những điều đó, dĩ nhiên, là những câu hỏi lớn về huấn luyện. Không câu trả lời không luôn là “vâng”. Rất thường bạn hoặc những gì bạn muốn thực hiện ngược trở lại vào chỗ làm của bạn. Một số trong các bạn hẳn đã tham gia một chương trình huấn luyện mà làm cho bạn hứng khởi thực hiện sự làm cho bạn tiến lên, thế mà chẳng ai quan tâm khi bạn trở lại làm việc. Đã qua rồi những ngày mà những

loại huấn luyện như thế. Nếu bạn muốn đạt kết quả với quản lý sự thực hiện của bạn, bạn phải phải “đánh đúng điểm” mỗi lúc hoặc mọi lúc huấn luyện. Vì thế, làm thế nào để bạn có thể đảm bảo điều này xảy ra mỗi lúc và mọi lúc khi bạn tiếp tục một chương trình huấn luyện. Để tìm ra câu trả lời cho câu hỏi này bạn phải trở về căn bản, đầu tiên về học tập và thứ hai về huấn luyện.

HỌC TẬP

Học tập tốt, nó giúp cho bạn hiểu và dần thân vào thế giới quanh bạn. Khi bạn còn trẻ, bạn học làm thế nào sử dụng tất cả điều đó và các kỹ năng khác theo những cách thức giúp bạn “thích hợp” vào nhóm xã hội quanh bạn – cho cả lợi ích của bạn và của họ. Khi đã trưởng thành thách thức là cập nhật và mở rộng những tài năng có sẵn của bạn, và khi về già học tập các kỹ năng tài năng mới là một trong những cách để giữ mạnh khỏe, sống động và chủ động. Học tập rộng mở các đại lộ mới cho bạn, cho phép bạn viếng lại những quan tâm cũ. Nó giữ cho đầu óc bạn hoạt động. Như một kết quả của việc học tập, bạn thay đổi, thường phải thường trực về những gì bạn làm và cách thức bạn làm. Những thay đổi này trở nên thường trực và hữu hiệu khi bạn đã thực hành những gì mà chúng liên quan và có được ích lợi và kinh nghiệm tích cực bằng học tập.

Do đó, con đường hiệu nghiệm nhất để học tập là con đường thông qua kinh nghiệm. Bạn có kinh nghiệm, bạn phản ánh qua nó, bạn rút ra kết luận về cái gì đúng hay sai rồi thử nghiệm, dẫn đến một kinh nghiệm khác



Hình 11. Vòng tròn sự học tập.

Đây là dạng đơn giản nhất gọi là vòng học tập (xem hình 11). Nhưng học tập cũng giống như cuộc sống không bao giờ hoàn toàn đơn giản như thế. Mỗi một chúng ta nhìn cuộc sống quanh ta theo những cách khác nhau, bởi thế bạn và tôi không cần thiết phải học cùng một cách thức. Ví dụ, một vài người có khuynh hướng đặt trọng tâm lên các chi tiết chính xác, trong lúc người khác lại thoải mái hơn với lý thuyết và khuôn mẫu. Có người thích ứng mạnh đối với thông tin nhìn, như hình ảnh về biểu đồ. Trong lúc người khác thu thập qua lời văn, cả nói và viết. Một số thích hợp chủ động và tương tác, số khác bạn học tập một cách trầm ngâm riêng họ.

CÁC KIỂU HỌC TẬP

Trong lúc các khác biệt này trong các kiểu học tập dùng để nhấn mạnh sự khác biệt về chủng tộc, chúng cũng mang lại cho họ sự thử thách khi đạt thành công trong huấn luyện. Để xếp loại các khác biệt đó. Chúng ta đưa vào 4 nhóm cơ bản:

Chủng loại 1

Đây gọi là loại cụ thể/phản xạ. Nhiều người theo loại này sẽ đưa ra câu hỏi điển hình cho loại học tập này là “tại sao?” và họ thích ứng tốt nhất đối với các giải thích về làm thế nào

tài liệu huấn luyện liên hệ với các tình thế “ở nhà” của họ và xây dựng trên kinh nghiệm của họ. Khi làm việc với những người với kiểu học tập này, người huấn luyện phải nỗ lực cung cấp động cơ.

Loại 2

Những người với loại hình học tập này được gọi là trừu tượng/phản xạ, sẽ hỏi “tại sao?” họ thích ứng tốt nhất đối với các thông tin được trình bày theo cách thức có tổ chức và hợp lý, và cần có thời gian để phản ánh lên những gì họ đã được nói. Để được hiệu quả, người huấn luyện phải hành động như một chuyên gia.

Loại 3

Những người với loại hình học tập này – trừu tượng/chủ động, thích ứng tốt đối với cơ hội làm việc chủ động trên những nhiệm vụ định rõ và học tập bằng thử nghiệm và các sai sót trong một môi trường cho phép họ thất bại một cách an toàn. Họ có xu hướng hỏi câu hỏi “làm thế nào?” và người huấn luyện làm việc với họ phải nhấn vào việc cho hướng dẫn và phản hồi.

Loại 4

Loại hình này được gọi là cụ thể/chủ động và dẫn đến câu hỏi “cái gì nếu?” những người học tập loại 4 này thích áp dụng các tài liệu lớp học vào những tình thế mới để giải quyết các vấn đề thực. Những người huấn luyện nên đứng ngoài, cho học viên tự khám phá sự việc.

Khi bạn suy nghĩ về chuyện này, rõ ràng các loại hình học tập rất khác biệt đối với người này người khác. Bạn cũng sẽ nhận ra rằng mỗi một trong loại của chúng trình bày cách thức mà bạn học tập mọi việc. Nhưng đừng rơi vào cái bẫy

suy nghĩ kiểu này là “đúng” chỉ vì nó tốt cho bạn. Bởi vì thực sự không có một kiểu nào là “đúng”. Bất cứ việc huấn luyện nào hỗ trợ cho quản lý việc thực hiện của bạn phải đủ linh hoạt phù hợp với sự khác biệt và với những người học có nhiều tầm rộng rãi về khả năng học tập. Tuy nhiên, đây chưa phải tất cả những gì cần kể hết.

HỌC TẬP BẰNG CÁC Ý TƯỞNG

Nếu bạn suy nghĩ cách thức bạn đã học tập qua các năm, bạn có thể bắt đầu nghĩ rằng bạn không chỉ học qua kinh nghiệm. Bạn cũng đã học bằng kiến thức yêu cầu. Trong quá trình đó – gọi là học tập nhận thức – bạn học tập bằng tiếp cận với ý tưởng hơn là làm điều gì và có thêm kinh nghiệm. Những ý tưởng này đến với bạn khi bạn đọc về những gì người khác đã làm hoặc đề xuất làm, khi bạn nghe họ nói những ý kiến của họ về các sự việc có thể hoặc phải làm như thế nào, và khi bạn tranh luận, bàn cãi với họ các ý kiến đó. Những người nghiên cứu về các chuyện này nói rằng bạn học theo cách này điều gì đó, bạn đi xuyên suốt một trình tự định rõ, trình tự này có một số giai đoạn – một số giai đoạn có chứng cứ trong chu kỳ học tập trước đây trong chương này. Nhưng bởi vì con người là một sinh vật “làm”, có một trình tự không cô lập với “thế giới thực”; còn chứa đựng một giai đoạn kinh nghiệm. Hãy xem xét các bước của trình tự học tập nhận thức này.

CÁC BƯỚC KIẾN THỨC

Có 6 bước trong chu kỳ học tập nhận thức của bạn chúng liên quan bạn trong:

1. **Đòi hỏi kiến thức:** trong bước này bạn cần kiến thức. Như đã thấy ở trên, bạn làm điều đó bằng việc đọc, nghe và phát biểu về các chủ đề, ý tưởng bạn quan tâm

hoặc liên quan với bạn. Bạn có thể sắp xếp, xếp loại, liệt kê, nhớ, đặt tên, đặt thứ tự và học để nhận thức đó.

2. **Hiểu biết:** bước này là về sự hiểu kiến thức mà bạn mới cso. Bạn sẽ làm điều đó bằng xếp loại trong mối liên hệ với các ý tưởng khác hoặc các mẫu thông tin hoặc liên quan với bạn. Bạn cũng có thể tự tìm ra những gì bạn phát hiện ở người khác và khi làm thế bạn được hiểu sâu thêm.
3. **Ứng dụng:** Ở đây bạ sắp nhìn xem làm thế nào và ở đâu bạ sử dụng kiến thức đó. Điều này lienequan đến quyết định ở đâu và khi nào bạn ssẽ sử dụng nó. Bạn cần khéo léo để lập ra thời biểu thực tế và áp dụng kiến thức này. Điều sẽ liên quan đến bạn trong suy nghĩ một chiều bởi vì sự áp dụng của bạn thuyết phục người khác chấp nhận kiến thức mới có của bạn là có khả năng hơn kinh nghiệm và hiểu biết của họ.
4. **Phân tích:** đây là nơi bạn phân tích những gì xảy ra như là hậu quả của sự áp dụng ở bước 3. Các hoạt động tạo ra kế quả liên quan đến đánh giá, tính toán, xếp loại, so sánh, đối chiếu, phê bình, phân biệt, xem xét và chất vấn, tất cả đều đóng một vai trò trong giai đoạn này.
5. **Tổng hợp:** Đây là phần sáng tạo câu họctập nhận thức của bạn. Bởi vì ở đây bạn xây dựng, kiến tạo, thiết kế, triển khai và định công thức các cách thức để xử kiến thức mới có của bạn.
6. **Đánh giá:** Đánh giá những gì bạn đã học tập và lượng định sự liên quan và khả năng của chúng là quan trọng. Giai đoạn này giúp bạn cộng thêm cho sự hiểu biết của ban về ở đâu và khi nào để sử dụng kiến thức bạn có.

HUẤN LUYỆN

Huấn luyện là tạo thêm kỹ năng, được thực hiện ở các trường kinh doanh, hội thảo trong nhà, ở xưởng làm việc hoặc các trường dạy nghề. Huấn luyện là cho bạn cơ hội để nắm lấy kỹ năng, thực hành và làm như thế là có được kinh nghiệm. Không may, hầu hết huấn luyện đều không tốt. Nhiều tổ chức không huấn luyện người của họ tốt. Họ sử dụng các phương pháp sai như là thuyết trình, diễn thuyết, chiếu phim và thảo luận nhóm, và họ thất bại trong việc rèn được một mối liên kết giữa việc huấn luyện họ và những gì xảy ra trong thế giới thực nơi làm việc hoặc văn phòng. Kết quả khi trở lại nơi làm việc những ý định tốt và các ý kiến mới đều bị các thói quen cũ nghiền nát. Còn nữa bạn phải học nhiều điều nữa để làm điều đó. Sự huấn luyện dờ mang lại kết quả các mức độ giữ được các kỹ năng thấp – bình quân ít hơn 10% – và tác động lên các hạng mục chủ yếu chẳng hạn thỏa mãn khách hàng hay cải tiến chất lượng không đáng kể.

Nếu muốn quản lý việc thực hiện thành công, cần có việc huấn luyện hoạt động thực sự. Cần có loại hình huấn luyện sinh ra kết quả và nối kết cả với chiến lược của tổ chức cũng như xảy ngược trở lại trên công việc. Đạt đến điểm ở đó sự huấn luyện thực sự hoạt động không phải qua đêm, một thực tập “mua đứt bán đoạn”. Cần có chăm sóc, suy nghĩ và chuẩn bị để có sự huấn luyện đến cổ sản xuất các kết quả bạn cần. Nhưng đấy không phải tất cả yêu cầu. Huấn luyện nếu muốn thành công không đứng một mình, nó cần hợp nhất và bổ túc với lễ lối cũng yêu cầu của đơn vị công tác của bạn. Để đảm bảo bạn có được cả hai đúng đắn, bạn sẽ phải xem xét đến cả trọng tâm và bối cảnh việc huấn luyện của bạn.

TRỌNG TÂM

Huấn luyện, nếu muốn hoạt động được phải có trọng tâm, mục đích, rõ ràng quá phải không? Nhưng trọng tâm và mục đích này là khác hơn những thông thường chung chung, kiểu mục tiêu huấn luyện “nói với họ điều này điều kia”. Để hữu hiệu, việc huấn luyện cho quản lý sự thực hiện của bạn đều nhắm đến trọng tâm, hoạt động có mục đích, nhắm đến đáp ứng cá nhân hươu là các nhu cầu thông thường. thế thì làm thế nào bạn tìm ra các nhu cầu này là gì và làm sao chắc chắn chương trình huấn luyện đáp ứng cho chúng. Trả lời những câu hỏi này dễ hơn bạn tưởng. Phần lớn điều đó bạn có thể tự làm hoặc hỗ trợ của một người bạn. Đây là các bước bạn cần theo:

Bước 1: nhận định kỹ năng hiện tại của bạn

Bước này là nền tảng cho chương trình huấn luyện của bạn và bạn phải thực tế và chính xác khi làm điều này. Ít có giá trị khi khẳng định rằng bạn có thể làm điều mà bạn không thể tự thừa nhận rằng bạn có thể làm các việc tốt hơn bạn có thể. Nhưng ngược lại, đừng tự xem thường và nhớ đến kể cả kỹ năng thực hành và kỹ năng bạn vừa học và sử dụng bên ngoài chỗ làm.

Bước 2: nhận định các kỹ năng công việc hiện tại đòi hỏi

Để làm điều này bạn thực sự cần có một bảng mô tả công việc. Bảng mô tả công việc đó cần nói cho bạn những nhiệm vụ liên quan đến công việc làm và kỹ năng yêu cầu để thực hiện các nhiệm vụ đó. Một lần nữa càng thực tế càng cụ thể càng tốt. Hãy suy nghĩ kỹ để xem các kỹ năng của bạn sẽ cần thiết để làm công việc cho một tương lai gần, nhưng ở giai đoạn này đừng nghĩ về những gì bạn sẽ cần cho công việc kế

tiếp. Điều đó sau này nếu bạn không cso bằng mô tả công việc, hãy ngồi xuống và tạo một danh sách tất cả các việc bạn làm hay phải làm, rồi nhận định về những kỹ năng mà bạn sử dụng hoặc phải sử dụng để làm việc.

Bước 3. khoảng cách của kỹ năng

Khoảng cách kỹ năng là điều bạn thấy khi so sánh những gì bạn tìm ra trong bước 1 với những bạn nhận định trong bước 2. Đó là điều cá nhân và đặc biệt của bạn. Đây là khoảng cách của bạn chứ không phải Fred, Charlie hay Jill – và nếu bạn muốn bắt đầu khoảng cách này, hãy lập ra mục đích và ưu tiên của bạn. Tự hỏi bạn chẳng hạn “cái gì trước – học về vi tính hay học về kế toán?” hoặc “chùng nào ta cần học điều đó?” và có câu trả lời. Hãy viết câu trả lời ra, và rồi kế hoạch huấn luyện cho chính bạn, khi bạn đã thỏa mãn, chuyển sang bước kế tiếp.

Bước 4: nói chuyện với sếp

Sếp là người giữ hầu bao về huấn luyện, nếu bạn muốn đáp ứng nhu cầu huấn luyện của bạn, bạn cần thuyết phục sếp:

Việc huấn luyện của bạn là thực tế và hợp lý

Đáp ứng nhu cầu huấn luyện của bạn sẽ giúp bạn làm việc tốt hơn.

Nếu bạn đã thực hiện bước 1-3 bao quát toàn diện và tốt, thế thì bạn có một bắt đầu một cái gì có thể là đối thoại hữu ích có mục đích. Tuy nhiên đừng quên ngân sách huấn luyện là không đúng và có thể bạn phải chấp nhận vài chậm trễ của kế hoạch. Tuy nhiên nếu điều xấu nhất xảy ra và bạn không có được một đáp ứng xây dựng, đừng chịu đầu hàng.

BỐI CẢNH

Đưa ai vào một chương trình huấn luyện tốt và cho họ các kỹ năng mới cũng giống như cho họ một túi hạt giống. Bởi vì muốn thành công, học viên sẽ cần đem những hạt giống đó (kỹ năng đó) về chỗ làm của họ, gieo trồng và chắc những hạt giống như vậy, cần nắm lấy môi trường “phù hợp” để đảm bảo hạt giống nảy mầm và lớn – một trong số đó là sự ấm áp, ánh sáng mặt trời, thức ăn và nước phải có. Hạt giống kỹ năng mới mà huấn luyện tốt cho bạn cần những thứ đại loại như thế. Chúng cần một môi trường “phù hợp” khi trở về môi trường nhà, trong đó cơ sở hỗ trợ quản lý và các nguồn và các kỹ năng có được được phép lớn lên, phát triển và đóng góp vào đơn vị công tác. Nếu có một hạn chế nào, hoặc không có điều kiện, việc nảy mầm từ những kỹ năng mới của bạn sẽ khô héo và chết. Có được một môi trường ở nhà thích hợp là quan trọng. Nếu chuyện đó không phù hợp ngay cả bạn cũng không đoái hoài gì đến chương trình huấn luyện, còn nếu có môi trường tốt sẽ có nhiều người xin đi huấn luyện và sẽ nói cho bạn tại sao họ muốn như thế!

KIỂM TRA

Dùng vấn đáp đối diện để kiểm tra xem bối cảnh việc huấn luyện của đơn vị công tác của bạn khi bạn làm điều này, bạn phải có ý tưởng tốt hơn về huấn luyện trong đơn vị công tác bạn thân mật như thế nào. Nhưng đây không phải tất cả những gì sẽ nói với bạn – nó sẽ cũng nói với bạn nhiệm vụ trước mắt bạn lớn như thế nào. Ví dụ nếu bạn có được quá hơn 5 chữ “không” trong băng vấn đáp và bạn sẽ gặp một số công việc huấn luyện lại đến khi nào các cơ bản quay trở lại nhà đã được ra! Sử dụng điểm “không” dưới 5 để đặt trọng tâm lên làm thế nào nâng cấp sự thân mật về huấn luyện trong đơn vị bạn.

Việc huấn luyện của đơn vị bạn có được thân mật không?

Trả lời các câu hỏi sau với “có” hoặc “không” bằng cách đánh dấu vào các hộp. Khi bạn đã hoàn tất, cộng lại và đưa vào hộp tổng cộng ở dưới

1. Các học viên và các quản lý có biết huấn luyện sẽ đóng góp gì? Có ☐ không ☐
2. Các học viên và các quản lý có định ra nội dung, mục đích đường hướng huấn luyện không? Có ☐ không ☐
3. Các học viên có muốn huấn luyện không? Có ☐ không ☐
4. Các quản lý có muốn gọi người của họ đi huấn luyện không? Có ☐ không ☐
5. Có sẵn các mong đợi thay đổi ở đơn vị công tác bạn sẽ thúc ép các học viên sử dụng những gì họ đã học không? Có ☐ không ☐
6. Các học viên có được nói về các mong đợi này không? Có ☐ không ☐
7. Các quản lý có đủ hiểu về chương trình huấn luyện để thảo luận với học viên và hướng dẫn họ sau đó? Có ☐ không ☐
8. Có nguồn thích hợp ở nhà không? Có ☐ không ☐
9. Quản lý cấp cao có hỗ trợ huấn luyện và các hiệu quả mong muốn không? Có ☐ không ☐

10. Lễ lối ở cơ quan có khuyến khích học viên sử dụng những gì họ học trong huấn luyện không?

Có ☐ không ☐

Tổng cộng:

Có ☐ không ☐

Các câu trả lời cá nhân của bạn làm xong sẽ cho ra tổng điểm chỉ cho bạn sự huấn luyện thân mật ở đươn vị tốt chức bạn như thế nào. Quá nhiều “không” có nghĩa bạn cần thêm các công việc nền tảng cơ bản để có được sự chấp nhận về ý tưởng và giá trị của huấn luyện.

TIẾN HÀNH HUẤN LUYỆN

Có được phần “tiến hành” của huấn luyện là có tính quyết định. Bạn sẽ có những chọn lựa. Bạn có thể chọn một khóa học chương trình có sẵn hay tạo ra một huấn luyện kiểu “may đo” cho riêng bạn. Bạn có thể tự theo một mình hay huấn luyện riêng cho chính bạn, hoặc mua các kỹ năng cần thiết. Khi theo các huấn luyện ở các nguồn ở ngoài, chọn sự huấn luyện “phù hợp” hơn là chọn người sáng lập tốt – theo yêu cầu cá nhân sẽ hoạt động tốt nhất. Hãy hỏi chung quanh, tìm những người đã ở trong các lớp tương tự cái mà bạn đang quan tâm. Hãy lắng nghe họ nói, suy nghĩ và chọn lựa. Khi đến với các huấn luyện nội bộ, bạn phải chắc rằng người huấn luyện là phù hợp với công việc và có các nguồn cần thiết. Nhưng dù bạn làm điều đó thế nào và có thể chọn bất cứ gì, đây là một vài quy tắc nền tảng đối với huấn luyện tốt.

1. Huấn luyện những khóa ngắn hạn

Những khóa huấn luyện hơn một hai giờ thường dẫn đến quá tải – có quá nhiều ý tưởng với quá ít thời gian để hiểu,

để thấu đáo chúng. Nhắm vào thanh toán một hai ý niệm, có vài thực hành và hứa hẹn thực hiện vài điều đặc biệt bên ngoài. Điều đó, bình quân, tốn khoảng 45 phút đến một giờ.

2. Thực hành, thực hành và thực hành

Người của bạn phải được cho thời gian trong khi huấn luyện để:

- Thực tập các kỹ năng mới.
- Có được và hiểu rõ các phản hồi họ đã thực hiện (hoặc không thực hiện) tốt như thế nào?

Họ phải được dành cho sự tự tin huấn luyện trong những khả năng của họ để sử dụng kỹ năng mới của họ. Nếu kỹ năng liên hệ giữa những người với nhau, họ với được cho đủ thời gian để triển khai cách thức riêng của họ để sử dụng.

3. Một mớ việc nhà

Các học viên sẽ cần thời gian và không gian trong môi trường khi quay trở lại nhà. Họ cần thực hành các kỹ năng họ học với người thực việc thực, để “may đo” chún theo cách riêng của mình và đánh bóng chúng cho đến khi chúng trở thành một phần thích nghi trong cuộc sống thường nhật. Các nghiên cứu nói rằng nếu điều này không khởi đầu một tuần sau khi hoàn tất huấn luyện, hầu hết các học viên sẽ mất 30 ngày để theo dõi thử nghiệm.

Bắt đầu thực hành sẵn và tiếp tục cho mây tháng đầu tiên sẽ dẫn đến mức độ lưu giữ cao.

4. Theo dõi

Hỏi các học viên thu thập được gì cho điều họ phải – hoặc không phải làm là một ý tưởng tốt. Hãy có một cuộc phản hồi trước khi họ chuyển sang đợt huấn luyện kế tiếp. Hãy hỏi các

câu như “Họ có thực hành không?”, “Chuyện gì đã xảy ra?”, “Đã có điều gì hoạt động hay không hoạt động?”, “Điều gì giúp được cho nhu cầu của họ?”.

5. Có các giám sát làm việc huấn luyện

Đối với một số bạn, đây có vẻ một đề nghị mạo hiểm. Dẫu sao, là một giám sát không giống như là một người huấn luyện. Các nghiên cứu nói với chúng ta rằng trong lúc các người huấn luyện thường huấn luyện tốt hơn, thì các người giám sát mà huấn luyện đạt được kết quả tốt hơn từ việc sử dụng và áp dụng việc huấn luyện của họ. Tuy nhiên, các giám sát này cần được hỗ trợ. Cho họ vài ghi chú, nhận xét, vài biểu đồ là quá mạo hiểm. Bạn cần đầu tư trong việc tạo ra các vật liệu huấn luyện có thể bất cứ ai cũng dùng được và bạn cần sử dụng sự giúp đỡ từ bên ngoài hoặc các huấn luyện chuyên nghiệp.

6. Huấn luyện nguyên nhóm làm việc

Bạn sẽ đạt kết quả tốt nhất từ việc huấn luyện của bạn cho những nhóm hoặc tổ đội hiện đang có trong đơn vị công tác của bạn. Khi bạn làm điều này, việc huấn luyện trở thành một việc chia sẻ kinh nghiệm, các ý tưởng và kỹ năng yêu cầu trở thành một phần của môi trường xã hội của nhóm. Kết quả họ sẽ động viên và tự huấn luyện nhau, vượt qua chướng ngại ăn mừng thành công và cùng nhau làm việc như một tổ đội.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã thấy:

- Huấn luyện là chìa khóa mở cửa đến quản lý sự thực hiện thành công. ☐
- Huấn luyện tốt và học tập đi song hành. ☐
- Bạn có thể học tập bằng:

- + Có được nhờ kinh nghiệm. ☐
- + Có kiến thức. ☐
- Người ta học tập theo nhiều cách khác nhau. ☐
- Có 4 cách cơ bản về học tập:
 - + Kiểu 1: cụ thể/phản xạ là hỏi “tại sao?” ☐
 - + Kiểu 2: trừu tượng/phản xạ là hỏi “Cái gì?” ☐
 - + Kiểu 3: trừu tượng/chủ động là hỏi “Thế nào?” ☐
 - + Kiểu 4: cụ thể/chủ động là hỏi “Cái gì nếu?” ☐
- Những nhu cầu huấn luyện phải được hỗ trợ và cung cấp các nguồn thích hợp. ☐
- Những nhu cầu huấn luyện cần có trọng tâm, hoạt động có mục tiêu nhằm đến đáp ứng nhu cầu cá nhân hơn là tập chung. ☐
- Phân tích những nhu cầu của bạn cần nhận định ra:
 - + Kỹ năng hiện có của bạn. ☐
 - + Kỹ năng công việc hiện tại đòi hỏi. ☐
 - + Khoảng cách của khả năng. ☐
- Những quy tắc nền tảng của huấn luyện tốt gồm có:
 - + Thực hiện việc huấn luyện của bạn trong khóa ngắn hạn. ☐
 - + Cho thời gian để học viên thực hành và có phản hồi. ☐
 - + Đảm bảo học viên có thời gian để thực hành. ☐
 - Các kỹ năng trong môi trường khi quay về:
 - + Theo dõi việc huấn luyện của bạn. ☐
 - + Có các giám sát huấn luyện. ☐

NHỮNG GÌ KẾ TIẾP?

Chương kế tiếp xem xét về truyền thông và vai trò của nó trong sự quản lý việc thực hiện của bạn.

CHƯƠNG 8

TRUYỀN THÔNG CHO VIỆC THỰC HIỆN

Trong chương này bạn sẽ khám phá:

- Về thế nào, tại sao, cái gì của truyền thông.
- Làm thế nào bạn có thể truyền thông hữu hiệu.
- Tại sao bạn cần truyền thông hữu hiệu.

Càng nhiều tỉ mỉ trong phương tiện truyền thông của chúng ta, chúng ta càng bớt phải truyền thông.

Joseph Priestley

Thoạt nhìn qua có vẻ như khả năng truyền thông là một kỹ năng chung, hằng ngày. Mọi người và chúng ta tất cả đều hình như sử dụng trên sơ sở hàng ngày, hàng giờ, hàng phút. Bất kỳ ở đâu và với bất cứ ai. Nhưng các nghiên cứu và kinh nghiệm của chúng ta nói cho chúng ta rằng không phải như thế. Phần lớn chúng ta không truyền thông tốt. Chúng ta đưa ra những gì không đủ suy nghĩ, thận trọng hoặc nổ vào nói hay viết. Chúng ta hiếm khi lắng nghe hoặc đọc những gì đã nói hoặc viết cho chúng ta với đủ kỹ năng để đảm bảo rằng chúng ta thực sự hiểu các thông điệp đó. Kết quả là hiểu lầm, lỗi lầm hoặc trích dẫn sai, dẫn đến tranh luận, cãi vã, gấu ó, hoặc tình nhân bất hòa.

Một phần lý do của sự thật này rằng truyền thông là một kỹ năng, tài năng trong đó hiếm khi chúng ta được huấn luyện chính quy. Chắc chắn là chúng ta tất cả đều được dạy làm thế nào để nói, đọc, viết, nhưng chúng ta hiếm hoi được dạy làm thế nào để sử dụng các kỹ năng truyền thông hữu hiệu. Tuy nhiên, cuộc sống chúng ta có nhiều tình huống đòi

hỏi truyền thông là kỹ năng mấu chốt. Cũng như, bạn đã thấy ở các chương trước, là một kỹ năng chủ yếu trong quá trình quản lý việc thực hiện.

TRUYỀN THÔNG LÀ GÌ?

Khi cần định nghĩa, từ điển thường là một nơi tốt để bắt đầu. Từ điển tiếng Anh Oxford sẽ nói với bạn rằng truyền thông là phổ biến, chuyển tải, hoặc trao đổi ý kiến, kiến thức hoặc thông tin. Nó tiếp tục đề nghị rằng bạn làm điều đó bằng sử dụng “lời nói, viết và các dấu hiệu”. Tuy nhiên, kinh nghiệm riêng của bạn sẽ nói với bạn hầu hết truyền thông vượt quá chứ không chỉ trao đổi ý kiến, kiến thức và thông tin”. Nó còn là kỹ năng cốt lõi để khi chúng ta làm thế nào tương tác với nhau. Có thể chẳng hạn như khen thưởng; tình yêu, thù hận, tức giận, buồn rầu, đau đớn hay khoái lạc. Nó giúp chúng ta với giao tế xã hội của chúng ta và có khi chỉ vì chúng ta chỉ muốn “qua thời gian trong ngày”. Nếu bạn suy nghĩ sâu xa, bạn sẽ thấy ra ngay rằng bạn truyền thông về”

- Dữ liệu và thông tin.
- Tình cảm, cảm nghĩ và xúc cảm.
- Tiêu chuẩn, giá trị và tin tưởng.
- Ý kiến, giả thuyết, ý tưởng và quan điểm.

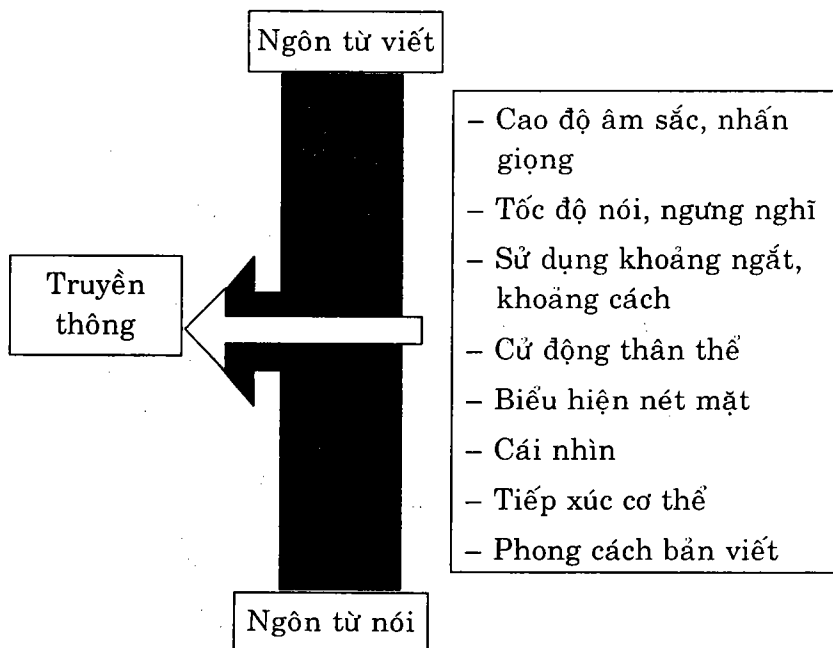
Khi truyền thông xảy ra, ý tưởng, thông tin và cảm nghĩ được chuyển tải từ cá nhân sang cá nhân. Tuy nhiên kinh nghiệm sẽ nói cho bạn rằng truyền thông không chỉ là một quá trình một người đến một người. Nó xảy ra khi bạn gửi đến một nhóm, đám đông hoặc thính giả, trong một nhóm với một số người liên quan trong quá trình và khi nhóm người này tương tác với nhóm người khác. Rốt cuộc, truyền

thông có thể sử dụng với một tầm rộng rãi các trường hợp và các mục đích khác nhau rộng lớn. Hơn nữa, nó linh hoạt và đầy sức hơn thoát nhìn lúc đầu. Bạn có thể, ví dụ, truyền đạt thông tin, ý tưởng hoặc cảm nghĩ riêng biệt hoặc có thể truyền thông tất cả đồng thời.

CÁCH THỨC VÀ PHƯƠNG TIỆN

Về bề ngoài, cách thức truyền thông của bạn với những người xung quanh giới hạn bạn sử dụng nói hoặc viết. Nhưng còn nhiều để truyền thông hơn thế. Ví dụ, khi bạn nói với ai, giọng nói của bạn sẽ là một phần thông điệp được gửi đi. Nếu bạn có thể thấy hoặc gần với người bạn đang nói chuyện thể thì cử chỉ, chuyển động và sử dụng không gian, thì biểu hiện nét mặt của bạn sẽ thêm vào hoặc làm người ta xúc động, hoặc nói ngược lại những gì chứa trong các từ mà bạn nói. Điều này có nghĩa là khi bạn truyền thông bạn đang sử dụng thông qua một số kênh để truyền thông (xem hình 12)

Điều bạn có thể thấy là truyền thông của bạn không đơn giản là sử dụng từ. Bạn truyền thông với người khác rất nhiều cách và thay đổi. Dù muốn hay không, bạn truyền thông với biểu hiện nét mặt, cách bạn nhìn người ta hoặc chuyển động thân thể khi nói hoặc nghe. Thực tế, nghiên cứu nói với chúng ta rằng chỉ 10 % tổng cộng thông điệp nằm trong các từ bạn dùng. 90% còn lại của thông điệp liên quan đến cách bạn nói hay viết, và khi liên quan đến cái nhìn, là “ngôn ngữ” của thân thể bạn. “Ngôn ngữ thân thể” này cùng hùng hồn như ngôn ngữ từ của bạn và thường được dùng một cách vô thức để truyền thông những điều như cảm nghĩ, thích (không thích, sức mạnh, địa vị hoặc tính thích ứng.



Hình 12. Truyền thông.

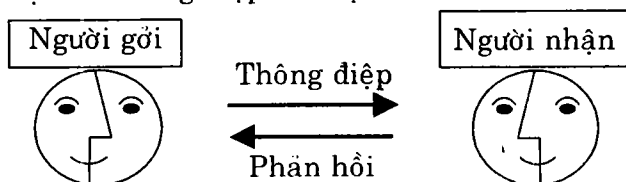
Trường hợp nghiên cứu: đây chỉ cách tôi diễn tả

Các nghiên cứu nói cho chúng ta rằng biểu hiện nét mặt quan trọng trong cách thức truyền thông các ý nghĩ của chúng ta, còn nói rằng những biểu hiện nét mặt là phức tạp và còn không được hiểu hoàn toàn. Chúng ta, chẳng hạn, sử dụng 8 vị trí đối với hàm dưới. Gương mặt chúng ta chuyển động theo hơn 43 cử động bắt thật riêng biệt để phối hợp sự biểu hiện hơn 10.000 cấu hình nhận được của gương mặt. Một số trong đó thoáng qua kéo dài ít khoảng 4/1000 giây. Trong lúc những biểu hiện còn lại kéo dài lâu hơn và nhận biết ở một độ dài. Một số của chúng có thể đối với chúng ta như là một chủng loại lâu dài. Nghiên cứu mới đây đề nghị, trong lúc cử chỉ chúng ta hiếm khi ngược lại các ranh giới văn hoá, một số 412 biểu hiện nét mặt có vẻ như chỉ có ý một điều gì giống nhau dù bạn đi đâu.

MỘT HAY HAI CHIỀU?

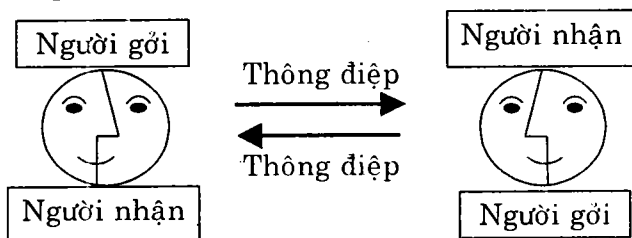
Truyền thông cũng thường như là một quá trình một chiều, như khi nói với ai điều gì hoặc nghe ai. Nhưng không phải thế. Tất cả truyền thông của bạn đều 2 chiều, tuy nhiên chúng không được thừa nhận. Cho dù khi sự truyền thông đó là đưa ra một chỉ dẫn hoặc nói ai đi đâu, người nghe vẫn cung cấp phản hồi cho người nói. Phản hồi không phải ở dạng ngôn từ, nó có thể chứa đựng trong biểu hiện gương mặt của người nghe, dù cho cách nhìn và đứng của họ như thế nào đối với bạn.

Tất cả những điều đó nói cho bạn không chỉ thông điệp của bạn có được nghe hay hiểu mà cả những ý nghĩ của người nghe về bạn và thông điệp của bạn.



Hình 13. Phản hồi

Nhưng ở chỗ công tác của bạn nếu bạn làm việc với người khác và khích lệ họ quan tâm đến quá trình cải thiện sự thực hiện của đơn vị, thế thì sự phản hồi này cần thay đổi, phải nhiều hơn là đơn thuần một nhận biết hoặc nhận được thông điệp. Nó cần phải được nâng lên đến điểm mà nội dung có nhiều thông tin như thông điệp nguyên thủy.



Hình 14. Truyền thông hoàn toàn

Khi điều này xảy ra, bạn có được cái gọi là truyền thông hoàn toàn. Vai trò của người gửi và người nhận xen kẽ và chồng chéo, và cả hai có thể chuyển tải trọn vẹn thông tin, ý kiến và suy nghĩ. Mức độ truyền thông này là thành phần sống còn đối với quá trình quản lý sự thực hiện. Nó xảy ra khi những điều liên quan có:

- Chia sẻ lo âu, mục tiêu, mục đích.
- Tin cậy thỏa đáng đối với nhau.
- Cam kết cùng nhau về các hậu quả cùng có lợi chấp nhận được.

Bạn đã thấy ở trước rằng truyền thông hiệu quả là về gửi và nhận ý kiến, sự kiện và ý nghĩ. Thêm nữa, nếu bạn truyền thông thành công phải có một đặc tính khác, bạn cần có mục đích, mục tiêu hoặc hậu quả mong muốn. Nói cách khác, bạn có lý do để làm điều đó.

MỤC ĐÍCH, MỤC TIÊU VÀ HẬU QUẢ

Khi bạn bỏ thì giờ để suy nghĩ về tại sao bạn truyền thông bạn sẽ tìm ra lúc đầu đấy có vẻ là cả một đại dương đa dạng, có cả hàng triệu lý do để bạn truyền thông. Nhưng có phải thực thể không, bạn có nhiều lý do khác biệt thực sự để truyền thông vậy không? Câu trả lời là không cốt lõi, truyền thông xảy ra vì một lý do đơn độc. Bởi vì bạn muốn tiếp xúc với người khác và tác động đến các cách thức mà:

- Suy nghĩ và cảm nhận.
- Làm các việc.

Mỗi khi bạn làm thế, chi tiết sẽ khác nhưng lý do cốt lõi vẫn vậy. Tuy nhiên, có một loạt động từ “làm” thường phối hợp với hành động truyền thông. Những điều đó nói rằng truyền thông của bạn là:

- Chỉ dẫn.
- Ảnh hưởng.
- Trao đổi thông tin.

Bạn có thể, tất nhiên, phối hợp tất cả với nhau. Truyền thông của bạn còn phải hiệu quả, bạn sẽ phải quyết định và làm rõ cái nào là mục tiêu chính của bạn. Hãy xem lần lượt.

Chỉ dẫn

Khi bạn cho một chỉ dẫn, bạn nhắm vào thay đổi cách thức mà người ta hành động hoặc tổ thái độ. Đây “làm cái này” hoặc “làm cái kia” mà dạng thức thường hoàn toàn rõ ràng và có ý định. Đây là vài ví dụ:

- “Đóng cửa lại!”
- “Hãy hoàn tất bảng xem xét này vào cuối tháng”
- “Tôi biết chỉ dẫn này để anh đảm bảo việc hoàn tất dự án này đúng lúc và đúng ngân sách”
- “Hãy viết cho tôi khi anh trở về”

Ảnh hưởng

Ảnh hưởng (thuyết phục) cũng là đưa ra một thay đổi rõ ràng nhận biết được về thái độ. Nhưng sự khác biệt giữa chỉ dẫn và ảnh hưởng là:

- Ít diễn đạt rõ
- Tính chất có thể tiêu cực hoặc tích cực.

Ví dụ, ảnh hưởng tích cực liên quan đến đưa ra sự khích lệ hoặc đề nghị. Trong lúc tiêu cực, ảnh hưởng của bạn sẽ liên quan đến phán xét, so sánh hoặc áp lực xoi mói. Hành vi ảnh hưởng người ta thường phối hợp với động lực hoặc thuyết phục. Đây là một ví dụ: “nếu tháng này chúng đạt được mục

tiêu, có nghĩa là các bạn sẽ chia phần, theo một kế hoạch khích lệ, các phúc lợi về thành tích”.

Trao đổi thông tin

Trao đổi thông tin liên quan đến lưu thông 2 chiều. Đây là, bạn vừa cho vừa nhận thông tin. Thông tin bạn cho lưu chuyển từ bạn đến người nghe để họ được thông báo tốt hơn về:

- Sự kiện “Doanh số tăng lên 10% tháng rồi”
- Ý kiến “Chúng ta phải kinh doanh điều đó”
- Diễn giải căn cứ trên sự kiện “cô ta kiên gan không làm giảm thương vụ”
- Cảm nghĩ hoặc ý kiến bất kỳ về các điều trên – “Tôi tin rằng, căn cứ trên chứng cứ có được, đây là lúc để chúng ta chuyển sang một chiến lược thị trường mới”

Khi mà tìm kiếm thông tin thì ý định khác nhau. Lần này thì bạn hy vọng có được sự kiện, ý tưởng, cảm nghĩ hoặc ý kiến, lần khác thì do người khác mà bạn đang truyền thông với. Để đạt được điều này bạn:

- Hỏi câu hỏi – “Anh làm điều đó thế nào?”
- Cho hệ thông tin về nhu cầu của bạn – “Tôi muốn biết thêm về điều đó”
- Tổ ra bạn muốn nhận thông tin – “Vâng, tôi muốn nghe về ngày nghỉ của anh”

Bạn truyền thông thế nào?

Bạn đã thấy trước đây trong chương này những cách thức bạn truyền thông có thể hoặc không sử dụng ngôn từ nói hay viết. Bạn có thể cũng thấy sức mạnh ngôn ngữ cơ thể – cử chỉ, nụ cười, gập đầu và cau mày – và ảnh hưởng cách bạn nói

hay viết. Tuy nhiên, nếu bạn đảm bảo tất cả chuyện đó là đóng góp tích cực đối với sự quản lý việc thực hiện của bạn, có một số nhân tố khác cần kể đến trước khi bạn quyết định “thế nào” đối với truyền thông của bạn. Những nhân tố đó bao gồm:

- Chi tiết về điều bạn muốn thực hiện bằng truyền thông của bạn.
- Ai sẽ là người bạn sẽ truyền thông.
- Bạn sẽ truyền thông ở đâu.

Ở chỗ làm, hầu hết các truyền thông của bạn sẽ trên cơ sở ngôn từ, có thể nói hoặc viết và các sử dụng của chúng sẽ bị ảnh hưởng do một số nhân tố. Chẳng hạn, khi bạn đo lường và theo dõi việc thực hiện ở đơn vị công tác của bạn, các thông tin đưa ra cần phải ghi chép và phân phối bằng dạng viết sử dụng ngôn ngữ rõ ràng không nhầm lẫn. Nhưng trước khi bạn quyết định điều trong các tùy chọn để sử dụng nhằm bít kín khoảng hở trong thực hiện, bạn sẽ làm cái qua lại với đồng sự bằng lời nói, bình thường và đối diện (hơn là qua điện thoại) trước khi quyết định ghi lại chính thức bằng viết ra.

Các nhân tố chủ yếu phải cân cân nhắc trước khi bạn quyết định về thế nào của sự truyền thông của bạn bao gồm:

- Chi tiết về điều bạn muốn thực hiện bằng truyền thông của bạn.
- Ai sẽ là người bạn truyền thông.
- Bạn sẽ truyền thông ở đâu.

Ở chỗ làm, hầu hết các truyền thông của bạn sẽ trên cơ sở ngôn từ, có thể nói hoặc viết và các sử dụng của chúng sẽ bị ảnh hưởng do một số nhân tố. Chẳng hạn, khi bạn đo lường và theo dõi việc thực hiện ở đơn vị công tác của bạn, các

thông tin đưa ra cần phải ghi chép và phân phối bằng dạng viết sử dụng ngôn ngữ rõ ràng không nhầm lẫn. Nhưng trước khi bạn quyết định điều trong các tùy chọn để sử dụng nhằm bít kín khoảng hở trong thực hiện, bạn sẽ bàn cãi qua lại với đồng sự khi quyết định ghi lại chính thức bằng viết ra.

Các nhân tố chủ yếu phải cần cân nhắc trước khi bạn quyết định về thế nào của sự truyền thông của bạn bao gồm:

- Tính chất của thông điệp (chính thức, thông thường, bí mật, v.v...)
- Ai nhận thông điệp (sếp, đội dự án, xưởng cơ khí v.v...)
- Các kênh thông tin có sẵn và phí tổn của chúng (hội họp, thư từ, điện thoại, fax...)
- Nhu cầu ghi chú nội dung thông điệp hoặc các đáp ứng sinh ra.
- Nhu cầu đảm bảo tính chắc chắn trong nội dung thông điệp hoặc thể loại.

Tất cả các điều đó và các nhân tố khác, sẽ ảnh hưởng đáng kể đến cái “thế nào” của sự truyền thông của bạn. Và đây không phải là tất cả bạn cần xem chừng. Mỗi một trong các cách thức truyền thông trên cơ sở ngôn từ áp dụng ảnh hưởng riêng của chúng thông qua tập hợp thuận và chống cử chính chúng. Chúng ta lần lượt xem qua.

Ngôn từ nói

Lời nói – đặc biệt khi một nói một là thể dạng trực tiếp nhất của truyền thông. Đây cũng là cách thức linh hoạt nhất bạn sẽ dùng để truyền thông. Bạn có thể nói trang trọng (phỏng vấn) hoặc hình thường (thảo luận). Thêm vào đó bạn có thể nói dài hoặc vắn tắt, theo cách phản ánh ý nghĩ của

bạn hoặc phong cách riêng của bạn. Bạn có thể ghi âm hoặc truyền thanh đường dài để mỗi người có thể hiểu nhau. Ngôn từ nói có thể tạo ra một đóng góp lớn cho sự quản lý việc thực hiện của bạn và cách sử dụng chúng có thể:

- Tạo cho người ta cảm tưởng họ được tư vấn.
- Dẫn dắt cách diễn đạt các cảm nhận hay ý kiến.
- Có thể chia phần hay so sánh.
- Làm dễ dàng phản hồi tức thời.
- Bổ túc cho truyền thông không lời khi mặt đối mặt.

Ngôn từ viết

Ngôn từ viết là gián tiếp theo tính chất và một khi đã tạo ra là cố định theo dạng thức và nội dung. Sử dụng nó, tuy nhiên, có nghĩa rằng bạn có thể diễn đạt ý kiến, cảm nhận riêng của bạn mà không có sự đáp lại hoặc phù hợp với phản ứng người khác. Tính gián tiếp này cũng giúp bạn cho các từ “đúng đắn” và sửa đổi và uốn nắn thông điệp của bạn cho đến khi thỏa mãn. Một truyền thông viết có thể vắn tắt hoặc dài và trang trọng hoặc bình thường, nó cũng phản ánh phong cách của bạn. Các tổ chức thường có “quy tắc” về phong cách trình bày về viết. Dạng hữu hình của truyền thông viết có nghĩa nó có thể:

- Dễ sao chép và có chứng vật lý của truyền thanh và nội dung.
- Gởi cho một số người cùng lúc.

CÁC KHÓ KHĂN CỦA TRUYỀN THÔNG

Tất cả chúng ta đều biết, với tổn phí của chúng ta, rằng truyền thông không luôn thành công các lý do về điều này có thể khác nhau cũng như các thông điệp được gởi đi. Thứ

từ sai địa chỉ, viết hay in ấn khó đọc, các nhận xét nói nhỏ gây hiểu lầm hoặc không nghe được phát biểu đạt một thông cảm và thông điệp có nội dung nồng nhiệt được phát biểu thiếu nụ cười. Tại sao các chuyện đó xảy ra? Tại sao làm các điều đó và nhiều ví dụ khác về không có khả năng truyền thông hiệu quả của chúng ta xảy ra?

Đây là vài nguyên nhân rõ ràng nhất:

- Thiếu các mục tiêu rõ ràng. Điều này dẫn đến thông điệp của bạn nhưng chắc chắn không rõ ràng, thường xảy ra bởi vì bạn không quyết định cái gì bạn muốn nói, nhưng có thể cũng do bạn không muốn làm khó chịu, chọc giận người bạn nói hoặc viết cho.
- Chuyển tải một cách sai lầm. Điều này xảy ra khi bạn có thông điệp đúng nhưng cách thức gởi đi không phù hợp hoặc giới hạn tính hiệu quả. Ví dụ có thể là gởi một thông điệp cá nhân bằng văn viết trong khi điện thoại hoặc gặp nhau đối diện phù hợp hơn, khéo léo và dễ hiểu hơn. Các điều xảy ra bao gồm nói quá êm ả hoặc chậm rãi, sử dụng biệt ngữ hoặc ngôn ngữ không phù hợp, mong người nghe thấm hiểu nhiều thông tin với thời gian quá ngắn, hoặc giả định sai về hiểu biết ưu tiên chuyên đề của người nghe.
- Những vấn đề nhận thức và thái độ. những điều này bao gồm các thông điệp đặt cơ sở trên các giả định sai hoặc không đúng, hoặc các thông điệp trong đó người phát ra dùng một từ theo một ngữ cảnh, hoặc với một ý nghĩa mà người nhận sử dụng cũng từ đó theo một ngữ cảnh, nghĩa khác. Ví dụ, mặc dù là đơn giản, các từ gồm có như là “bây giờ”, “khẩn cấp” và “nhanh chóng”. Loại vấn đề này có thể xảy ra khi bạn và người bạn đang truyền

thông có các quan điểm cơ bản khác nhau. Cùng xảy ra khi người khác không muốn hoặc không thể hiểu thông điệp khi bạn giữ lại thông tin chủ yếu để giấu vì sợ các hệ quả, hoặc lý do bí mật, lừa gạt hoặc thiếu tin tưởng.

– Các vấn đề môi trường – bao gồm:

+ Bị chen lấn hoặc ồn ào.

+ Thiếu các kênh truyền thông, chẳng hạn hội họp chính thức, điện thoại.

+ Xa cách vật lý, hoặc khoảng cách.

+ Hiện tượng kéo dài lê thê, càng kéo dài thông điệp càng bóp méo thông điệp.

Giảm thiểu hoặc bớt các khó khăn này là đề mục chủ yếu khi bạn đến với sự quản lý việc thực hiện của bạn. Làm điều này và truyền thông quan trọng có suy nghĩ trước, bạn sẽ bắt đầu thu hoạch các lợi ích của truyền thông hữu hiệu. Đừng làm điều một người truyền thông ấu trĩ và bạn sẽ tìm ra nỗ lực có được thành công của bạn trong sự quản lý việc thực hiện của bạn không được thỏa mãn do hiểu lầm, diễn dịch sai và bối rối. Hãy sử dụng vấn đáp kiểm tra truyền thông ở cuối chương để tìm ra mức độ truyền thông của bạn.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã xem về:

– Truyền thông hiệu quả là kỹ năng quan trọng đối với tất cả chúng ta. ☐

– Truyền thông là kỹ năng liên quan sử dụng ngôn từ và ngôn từ có thể. ☐

– Truyền thông hiệu quả là: ☐

+ Đầy đủ mục đích. ☐

+ 2 chiều, năng nổ và hồ tương.	☐
- Truyền thông có thể ảnh hưởng ảnh hưởng ý nghĩ, hành động người khác do:	
+ Ảnh hưởng (thuyết phục).	☐
+ Chỉ dẫn và/hoặc	☐
+ Trao đổi thông tin.	☐
- Để là người truyền thông hữu hiệu bạn cần phải rõ ràng về:	
+ Những gì bạn muốn thực hiện qua truyền thông của bạn.	☐
+ Với ai là người bạn truyền thông.	☐
+ Bạn truyền thông ở đâu.	☐
- Bạn cũng cần chọn lựa có ý thức phản ánh được:	
+ Tính chất của thông điệp.	☐
+ Ai nhận thông điệp đó.	☐
+ Các kênh truyền thông hiện có và phí tổn của chúng.	☐
+ Nhu cầu ghi chép nội dung thông điệp hoặc các đáp ứng nảy sinh.	☐
+ Nhu cầu đảm bảo tính bền vững về nội dung, phong cách thông điệp.	☐
+ Làm thế nào bạn sẽ tránh được hoặc giảm bớt các nhân tố sẽ giới hạn việc truyền thông của bạn.	☐

NHỮNG GÌ KẾ TIẾP?

Ở chương kế tiếp bạn sẽ xem xét đến thay đổi và vai trò có trong sự quản lý việc thực hiện của bạn

VẤN ĐÁP KIỂM RA VỀ TRUYỀN THÔNG

Về mỗi trong các phát biểu dưới đây, khoanh tròn đáp án gần nhất với suy nghĩ về điều gì đã nói. Đừng nghĩ rằng về cái gì là “đúng” – hãy khoanh tròn đều đún đôi với bạn. Khi bạn hoàn tất, cộng điểm và nhìn qua phần hồi và phân tích đánh giá ở cuối để xem bạn truyền thông giỏi hay dở chừng nào.

	Mọi lúc	Hầu như mọi	Đôi lúc	Không thường
1. Tôi chú ý điều tôi muốn thực hiện và người tôi viết hoặc nói với khi truyền thông.	1	2	3	4
2. Tôi cố gắng dự tính và vượt qua khó khăn	1	2	3	4
3. Tôi vui thích nói chuyện cùng hơn là đối với người ta	1	2	3	4
4. Tôi luôn cởi mở về cái phản hồi tôi đón nhận	1	2	3	4
5. Tôi cố gắng lắng nghe	1	2	3	4
6. Tôi cố gắng lắng nghe mà không có thiên kiến và thực sự nghe điều đang được nói	1	2	3	4
7. Tôi cố gắng cảnh tỉnh sự tác động về ngôn ngữ thân thể của tôi lên người khác	1	2	3	4

8. Tôi cảnh tỉnh đối với ngôn ngữ cơ thể của người khác	1	2	3	4
9. Tôi cố gắng thuyết phục cởi mở, làm điều đó cùng người ta chứ không phải đối với người ta	1	2	3	4
10. Tôi chắc rằng thuyết phục của tôi rõ ràng và sắp xếp tốt, có sử dụng ví dụ, tích cực nhấn mạnh và đề nghị tưởng thưởng	1	2	3	4
11. Khi tôi viết cho người khác tôi suy nghĩ cẩn thận về người tôi viết và điều tôi muốn thực hiện.	1	2	3	4
12. Tôi dự định bản viết của tôi và xem xét lại cho đến khi thỏa mãn	1	2	3	4
13. Tôi chỉ sử dụng ngôn từ viết khi phù hợp.	1	2	3	4
Tổng cộng của tôi: ☐				

Phản hồi và phân tích

Nếu điểm số của bạn là:

13 – 26: Bạn truyền thông rất tốt – hãy giữ lấy!

27 – 39: Bạn truyền thông tốt nhưng vài lĩnh vực chưa được chắc chắn. Phát hiện các lĩnh vực đó nơi bạn có điểm 3 hoặc 2, đọc lại các phần liên quan trong chương này và đặt mục tiêu để cải tiến.

40 – 52: Có vẻ có vấn đề ở đây. Chọn ra các lĩnh vực có điểm số cao và có phát hiện điều gì sai. Rồi quay trở lại các phần liên quan của chương này, đọc lại thông thả. Vẽ ra chương trình cải tiến việc thực hiện và chú tâm vào.

CHƯƠNG 9

THAY ĐỔI VÀ SỰ QUẢN LÝ VIỆC THỰC HIỆN

Trong chương bạn sẽ tìm ra:

- Về những đặc tính cơ bản của thay đổi
- Tại sao bạn cần biết về những điều này
- Biết về những điều đó giúp bạn thế nào sự quản lý việc thực hiện

Thay đổi là quá trình theo đó tương lai thêm nhập vào cuộc sống chúng ta.

Alvin Toffler

Thay đổi không mới, nó đã là một phần của lịch sử loài người từ rất lâu. Rất sớm 2000 năm trước Công nguyên I Ching hay sách về dịch chuyển của người Trung Quốc cố gắng định thức và giải nghĩa quá trình của thay đổi và khoảng 500 năm trước Công nguyên. Triết gia Hylạp Heraclitus, khi phản ánh về quá trình này, nhận xét rằng “mọi sự đều lưu chuyển và chẳng có gì đứng yên”. Nhưng bây giờ, ở thế kỷ 21, thay đổi tự bản thân nó cũng thay đổi. Đến bây giờ, thay đổi:

- Xảy ra ở mức độ nhanh hơn.
- Lớn hơn và đáng kể hơn khi xảy ra.

Bây giờ chúng ta sống trong thời gian đầy thay đổi. Trong đó thay đổi là thường. Các giá trị gia đình, chỗ làm, công việc của chúng ta làm ở chỗ làm việc, những vai trò chúng ta thực hiện trong cộng đồng và nhiều phương diện khác của cuộc sống chúng ta liên tục bị va đập và tranh đấu trong biến cả thay đổi liên tục (xem bảng 7). Để sống còn trong đó chúng ta

cần phải tự thay đổi. Chúng ta phải có khả năng sống với, thích hợp và thậm chí sử dụng thay đổi. Để làm điều này, chúng ta phải nhận thức các diễn biến thay đổi, đọc và sử dụng cho lợi điểm của chúng ta những tiêu chuẩn sắp đến của sự hay biến đổi và quay cuồng trong thế giới quanh chúng ta.

Không ở đâu điều này cần và thực sự hơn trong sự quản lý việc thực hiện của bạn. Ở đây bạn cần có thể đo lường, theo dõi và quản các dòng và tiêu chuẩn của thay đổi trong chỗ làm của bạn. Đây là thay đổi mà thực sự và hàng ngày hơn là xa cách, trước mặt bạn chứ không phải trên báo chí hay truyền hình. Và đây không phải tất cả mà thay đổi ở chỗ làm việc có được. Hơn thế nữa, như bạn đã thấy ở chương 1, thay đổi mà chứa đựng trong nó các hạt giống của bạn:

- Sự trao quyền.
- Trưởng thành và phát triển.

Nếu bạn hoàn thành sự hứa hẹn đó, bạn phải có cái nhìn gắn với bản thân sự thay đổi – tầm vóc và đặc tính của nó, phản ứng của bạn và các người khác đối với nó, sự liên hệ của nó quá trình cải tiến sự thực hiện của bạn và sau nữa chứ không phải sau cùng là bạn có thể quản lý sự thay đổi thế nào.

Bảng 7. Thay đổi, thay đổi và thay đổi nữa.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">– Năm 1945 trên thế giới 8000 nhà truyền hình; khoảng năm 2000 có 2/3 nhà trên thế giới có truyền hình.– Năm 1943, Thomas Watson – người sáng lập IBM – nói rằng trên thế giới có 5 máy vi tính, khoảng năm 2000 hơn nữa số nhà ở Mỹ có một máy vi tính– Năm 1965, Gordon Moore, sáng lập ra Intel, nói rằng thế |
|--|

giới con chip có sức mạnh tăng gấp đôi cứ mỗi 18 tháng. Điều này đã thực hiện được ba thập niên và tiên đoán năm 2006, sức mạnh này sẽ tăng 1000 lần và giá cả chỉ bằng 1/10 con chip năm 1996

- Năm 1913 sản phẩm nông trại được kínhlaf 70% trong thương mại thế giới, khoảng 2001 sự chia phần này đạt xuống 16%
- Dân chúng trên 70 ở Anh chiếm 7% năm 1931 đã tăng 11% năm 1961, và khoảng năm 2000 vượt quá 15%
- Tuổi thọ mong muốn ở Trung Quốc khoảng 41 tuổi năm 1950; khoảng 2030 sẽ là 79 tuổi.

Khi chúng đi vào thế kỷ 21, số lượng người sử dụng điện thoại di động trên hành tinh qua mức vạch 1 tỷ.

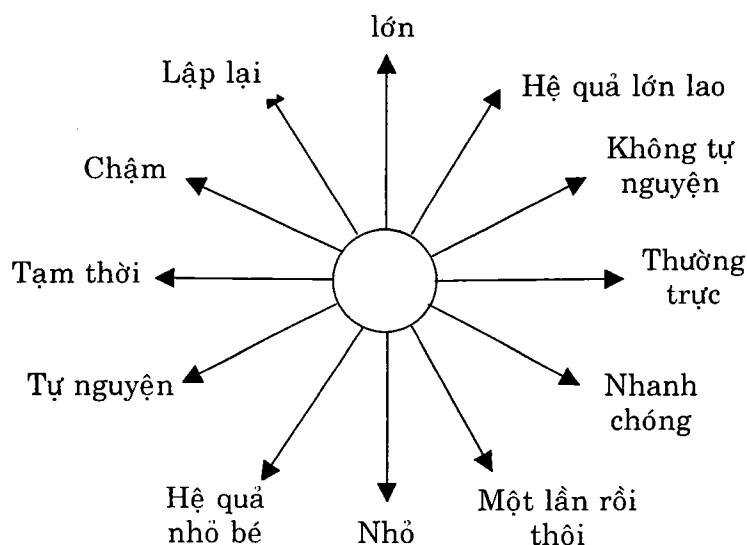
ĐIỀU ĐƯỢC GỌI LÀ THAY ĐỔI LÀ GÌ?

Thay đổi ở tất cả quanh ta vào thế kỷ 21. Nếu không cách mạng ở Châu Phi, thì chỉ số Dow Jones rớt giá ở Newyork, hoặc giá cà phê hạt tăng ở Nam Mỹ. Đây là một hiện tượng không ngừng, nhà qua nhà, 24 giờ/ngày, 7 ngày/tuần và 365 (đôi lúc 366) ngày/năm. Một kết quả của điều này là bạn cùng trở nên quen thuộc với thay đổi. Đây là một đặc trưng thường tình đòi của đời sống hàng ngày của bạn; bạn hầu như – chứ không phải luôn luôn – phải chấp nhận. Khi một thay đổi xảy ra, bạn nhún vai như nói rằng “Tôi có thể làm gì?” nhưng nếu bạn hữu hiệu trong quản lý việc thực hiện, việc này phải thay đổi. Nếu bạn chấp nhận sự thay đổi là dĩ nhiên bạn sẽ không chỉ giới hạn tính hiệu quả của sự quản lý việc thực hiện của bạn, bạn sẽ còn trở nên dễ bị tổn thương do các hệ quả của thay đổi. Khám phá và đánh giá các đặc tính và đường nét của thay đổi là tốt – nó đưa đến việc tăng cường

khả năng thích ứng với thay đổi. Nhưng tâm vóc, đặc tính và đường nét của nó là gì, thế nào là nhận biết nhiều hơn về chúng để tăng sự quản lý việc thực hiện của bạn?

SÁU ĐẶC TÍNH CỦA THAY ĐỔI

Mọi thay đổi đều có 6 đặc tính. Biết về chúng là sống còn cho sự quản lý việc thực hiện của bạn. Sự hiểu biết này giúp bạn tạo ra các phán đoán hữu hiệu về sự thích ứng của bạn đối với thay đổi như thế nào và giúp bạn tạo ra và quản lý một thay đổi ở chỗ làm của bạn. Các đặc tính mà bạn sẽ dùng để mô tả sự thay đổi của bạn là:



Hình 15. Các đặc tính của thay đổi.

- Tâm cỡ.
- Hệ quả.
- Tốc độ.
- Sự thường trực.

– Tính lập lại.

– Sự quan hệ của bạn đối với thay đổi có tự nguyện hoặc không.

Khi bạn nhìn hình 15, bạn sẽ thấy sự đa dạng phong phú của thay đổi. Bước đi của thay đổi ở khắp nơi giữa nhanh và chậm, và kích thích ở mọi nơi giữa lớn và nhỏ. Có thể các hệ quả bất cứ đâu nằm giữa lớn lao và nhỏ bé, đáng kể và tầm thường, và có thể thường trực hoặc tạm thời. Thay đổi có thể chỉ xảy ra hoặc là một sự kiện đơn lẻ, và sự liên quan của bạn trong thay đổi đó có thể tự nguyện hoặc không.

– Đây là vài ví dụ về thế nào bạn có thể dùng đặc tính đó để mô tả vài thay đổi:

– Thời tiết thay đổi từ nắng sáng sửa sang mưa rào ngắn: nhanh, tạm thời, nhỏ không tự nguyện với hệ quả nhỏ và thường lập lại.

– Tai nạn giao thông lớn: nhan, thường trực, hệ quả lớn lao, lớn, một lần rồi thôi và không tự nguyện.

– Khí hậu thay đổi do hiệu ứng nhà kính: chậm, thường trực, một lần, rộng với hệ quả lớn lao và không tự nguyện.

– Bị nghỉ việc do kinh doanh ngưng trệ: nhanh chóng, tạm thời (không luôn luôn) thường một lần nhưng có thể lập lại, rộng với hệ quả lớn và luôn luôn không tự nguyện.

– Trúng độc đắc: nhanh, thường trực, một lần, lớn với hệ quả lớn và tự nguyện.

Khi bạn nhìn về chủng loại các thay đổi ảnh hưởng đến sự quản lý việc thực hiện của bạn, bạn sẽ tìm ra rằng bạn có thể thêm vào chúng một kích thước khác. Chúng có thể xếp loại trên cơ sở ảnh hưởng và hành động về:

– Nhập vào: các ví dụ của những thay đổi này, đôi lúc

được mô tả là “ngược dòng” bao gồm:

- + Thay đổi thành phần nhân lực.
- + Giới thiệu kỹ thuật mới
- + Thay đổi giá cả vật liệu
- Xuất ra: các ví dụ của những thay đổi này đôi lúc được mô tả là “xuôi dòng” bao gồm:
 - + Thay đổi các mong ước của khách hàng
 - + Các thay đổi xây dựng luật tiêu thụ
 - + Tiêu chuẩn lên xuống của kinh doanh thông thường hoặc hoạt động kinh tế

MÔ TẢ ĐẶC TÍNH SỰ THAY ĐỔI

“Thế thì” bạn có thể nói “bây giờ chúng ta biết hết về thay đổi nhưng điều đó có thể giúp ta như thế nào?” câu trả lời là mô tả các đặc tính sự thay đổi của bạn sẽ nói cho bạn nhiều hơn bạn nghĩ. Sẽ là:

- Thêm vào sự hiểu biết của bạn về thay đổi.
- Khởi động suy nghĩ của bạn về chọn lựa nào bạn có trong các điều khoản của sự quản lý việc thực hiện của bạn cho hoặc thích ứng đối với thay đổi đó;

Khi đến với thay đổi và sự quản lý việc thực hiện của bạn, cả hai các điểm nay đều quan trọng.

Chúng sẽ tăng chất lượng và tính hữu hiệu của những thích ứng của bạn để khởi sự và quản lý một thay đổi.

Mô tả các đặc tính của thay đổi được làm tốt thật sớm – càng sớm càng tốt. Khi thay đổi hoặc nhu cầu mới chớm phát. Tuy nhiên, đối với một vài thay đổi điều nay không thể – chúng không thể tiên đoán được hoặc dưới tầm dự báo, quá chậm hoặc quá nhanh để tách biệt. Tuy nhiên bạn càng làm

càng sớm càng tốt. Nó sẽ báo cho bạn biết hiện đang ở đâu. Một khi bạn mô tả đặc tính của thay đổi, bạn sẽ biết được nó lớn, nhỏ, nhanh, chậm, lặp lại hay một lần, tạm thời hay thường trực và hệ quả nhỏ hay lớn. Bạn cũng sẽ nhận ra bạn có hoặc không có chọn lựa nào về liên quan của bạn đối với thay đổi đó. Thế thì, bạn sẽ làm tiếp điều gì? Trước khi tìm ra câu trả lời, tại sao không mô tả các đặc tính của thay đổi đã? Chọn một thay đổi bạn mới trải qua và dùng bảng 8 để giúp bạn mô tả đặc tính nó.

Bảng 8. Mô tả tính thay đổi

Mô tả thay đổi			
Đặc tính ✓ thích hợp			
Tốc độ:	Nhanh ... vừa ... chậm		
Tầm cỡ:	Lớn ... vừa ... nhỏ		
Hệ quả:	Lớn ... vừa ... nhỏ		
Tính thường trực:	Thường trực ☐	tạm thời	☐
Sự lặp lại:	Lặp lại ☐	một lần	☐
Sự liên quan của bạn:	Tự nguyện ☐	không tự nguyện	☐
Trọng tâm:	Nhập ☐	xuất	☐
Tóm lược:			
Thay đổi này là:			

BUỐC KẾ TIẾP

Điều gì kế tiếp trên hành trình tìm hiểu thay đổi như là một phần của sự quản lý việc thực hiện của bạn thực sự hoàn toàn đơn giản, trơn tru và rõ ràng. Đây là thời điểm quyết định. Bạn phải quyết định:

- Liệu bạn có cảm thấy sự thay đổi bạn đang đối mặt hoặc dự định dính líu tích cực hay tiêu cực đối với bạn.

- Liệu bạn có hoặc không muốn khởi sự thay đổi hay thích ứng với nó. Xem các thay đổi là tiêu cực hay tích cực tùy thuộc vào tất nhiên, liệu các hệ quả có hoặc không liên quan đạt được gì hoặc có khả năng đạt được gì. Việc đạt được này không cần liên quan đến tiền bạc. Chẳng hạn trong các điều khoản sự quản lý việc thực hiện của bạn nó có liên quan sự dễ dàng trong vận hành, tốc độ thích ứng hoặc nâng cấp vận hành của tổ đội. Liệu bạn có hoặc không thấy một thay đổi như là tích cực là một nhân tố quan trọng trong quá trình dẫn đến quyết định của bạn về áp dụng hoặc thích ứng đối với thay đổi. Nhưng, các đặc tính của thay đổi cũng sẽ ảnh hưởng quyết định này. Bạn có thể, chẳng hạn, quyết định một quyết định đã mô tả đặc tính là chậm, nhỏ, một lần, tạm thời và với các hệ quả nhỏ tiêu cực không cần nỗ lực để thích ứng. Còn nữa, nếu thay đổi đó chuyển từ tạm thời sang thường trực hoặc từ một lần sang lập lại, bạn sẽ cảm thấy đáng làm vài điều gì. Tương tự, có lẽ bạn sẽ hành động nếu thay đổi lớn, chậm, một lần, với hệ quả lớn tích cực bắt đầu chuyển từ thường trực sang tạm thời.

Những quyết định này sẽ hiệu quả đáng kể lên cách thức bạn thích ứng với thay đổi của bạn. Nhưng dù bạn quyết định điều gì, một hậu quả giống nhau – không chỉ bạn đã phát hiện cái gì, ở đâu, khi nào về sự thay đổi của bạn, bạn còn phải quyết định bạn sẽ thích ứng hoặc áp dụng hay không.

KHỦNG HOẢNG HAY CƠ HỘI?

Một trong những tin tưởng thông thường là thay đổi ở đơn vị công tác hay nơi làm việc chỉ xảy ra khi có một khủng hoảng, nhưng không phải thế. Nghiên cứu về các nguyên do của thay đổi trong tổ chức chỉ ra rằng ít hơn một nửa thay đổi là do khủng hoảng. Thực sự, đa số được chuyển, chẳng hạn do những cơ hội thị trường phát triển hoặc chấp nhận kỹ thuật mới và chịu trách nhiệm nhằm mục đích để tạo ra điều gì mới. Khi bạn suy nghĩ về những cách thức trong đó bạn là một cá nhân, thích ứng đối với thay đổi, bạn cũng sẽ tìm ra những ví dụ về sự đam mê này để áp dụng thay đổi mới. Bạn tìm kiếm những sản phẩm mới để mua đi nghỉ ở các xứ sở bạn chưa đến trước đây, đọc các cuốn sách các tác giả là mới đối bạn, và tự liên hệ trong các tình huống xã hội ở đó bạn sẽ gặp các người mới, nơi mới.

Và còn nữa không phải tất cả các thích ứng của bạn đối với thay đổi luôn tích cực. Bởi vì thay đổi có thể có vẻ đe dọa và khó khăn và phản ứng của bạn đối với nó có thể tiêu cực, sắp xếp từ không thay đổi đến đối kháng chủ động. Đây, tại sao lại thế, và những đặc tính nào của một hoàn cảnh thay đổi lại đưa bạn đến chấp nhận sự thay đổi hơn là chống đối lại?

CÁC PHẢN ỨNG ĐỐI VỚI THAY ĐỔI?

Những cách thức trong đó bạn phản ứng với thay đổi là phức tạp và thường hỗn hợp. Bạn vừa tìm kiếm xa lánh thay đổi, bạn đi nước đôi với nó. Khi bạn chống lại bởi vì:

- Sợ mất điều gì có giá trị – điều này không cần là vật chất nhưng có thể liên quan đến tình trạng, quyền hành, uy tín v.v...
- Không hiểu được sự thay đổi và các dính líu của nó – điều này thường xảy ra khi mức độ tin tưởng thấp và các

truyền đạt nghèo nàn.

- Không tin tưởng thay đổi có ý nghĩa – người ta thường có các hệ thống giá trị khác nhau và có thể có kết luận khác nhau về cùng một sự kiện
- Không thể đương đầu với mức độ hay bước đi của thay đổi – thay đổi có thể quá thúc bách hoặc nhanh trong ý nghĩa kỹ thuật mới và thái độ cần thiết.

Dù sao, tất cả chúng ta đều trải qua thay đổi trong cuộc sống và sống còn được qua quá trình đó. Thực tế, chúng ta thường tự nguyện thay đổi bởi vì chúng ta tin cái gì đến hấp dẫn hơn, bổ ích hơn cái chúng ta đang có. Dù sự thay đổi có thực hay không như vậy, thực tại của nó cũng là một động viên kích phát dự tính chúng ta hướng đến thay đổi. Đơn giản bạn áp dụng sự thay đổi khi bạn thấy có lợi và tự bỏ và chống lại thay đổi khi bạn thấy hoặc cảm nhận không có lợi cho bạn. Sự nhận thức này về lợi ích là động lực thúc đẩy lớn trong cách thức chúng ta xử sự đối với thay đổi. Hãy nhìn gần hơn để thấy được chúng ta có thể sử dụng nó như là hướng dẫn, khống chế và quản lý bộ máy của thay đổi.

PHÂN TÍCH TRƯỜNG ĐỘNG LỰC

Đây là nhà khoa học xã hội Mỹ tên Rurt Lewis la người đầu tiên phát biểu quan điểm cách thức chúng ta hành xử có thể đại diện như là một hành vi cân bằng. Hiệu quả của các động lực tác động lên chúng ta là cái đã được cân bằng. Trong bất cứ hoàn cảnh nào, một số của các động lực đó sẽ tìm kiếm những thay đổi thăng cấp trong thái độ của chúng ta và một số khác tìm kiếm để kìm giữ hoặc giới hạn các thay đổi đó. Hành vi cân bằng này không cố định hay đóng băng – nó năng động và tương tác với môi trường. Một số các bạn là nhà toán học sẽ thấy rằng tình trạng cân bằng này như là một phương trình: $A + B + C = D + R$, trong đó:

A = mức độ mong ước của bạn về thay đổi

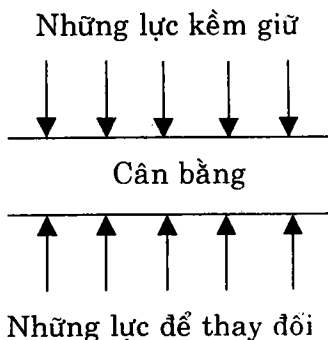
B = sức mạnh hay hấp lực cái nhìn của bạn đối với tương lai

C = bạn hiểu nhiều ít về cái gì cần làm

D = mức độ trì trệ của bạn

R = giá phải trả để thực hiện thay đổi đó hoặc kết quả của nó

Khi tổng vế tay trái của phương trình ($A + B + C$) vượt quá tổng vế tay phải ($D + R$), thay đổi sẽ xảy ra. Ngược lại thay đổi không xảy ra. Một cách phát biểu khác về sự cân bằng này là dùng sơ đồ trường động lực.



Hình 16. Sơ đồ trường động lực

Bạn có thể thay đổi hiện trạng cân bằng này hoặc làm yếu một hay tất cả lực kèm giữ, hoặc tăng cường một hay tất lực dành cho thay đổi. Một chuyển đổi hay thay đổi sẽ xảy ra và một cân bằng mới được thiết lập. Những lực này có thể hầu như không là gì. Tuy nhiên, chúng tác động lên hoặc liên quan đến hoàn cảnh mà bạn muốn thay đổi. Ở chỗ làm việc của bạn, các lực này sẽ liên quan với:

- Con người - nhu cầu, thái độ, thiên kiến, cư xử, thành kiến và sự tương tác giữa con người trong chỗ làm của bạn.
- Quy trình - nhu cầu, cấu trúc, giới hạn, sức mạnh và dạng thức quy trình xảy ra ở chỗ làm của bạn.
- Các nguồn - tiền, nhà xưởng và thiết bị cần và đã sử

dụng ở chỗ làm việc của bạn.

Sử dụng phân tích trường động lực cho bạn cách hướng dẫn đơn giản thực dụng, không chế và quản được quá trình thay đổi. Nếu quá trình này sinh ra các kết quả bạn muốn, thì phải:

- Bắt đầu với một định nghĩa rõ ràng, không nhầm lẫn, dễ hiểu về tình thế hay vấn đề
- Có hiểu biết chi tiết, dễ hiểu về các lực tác động đến tình thế hay vấn đề đó
- Sử dụng một kế hoạch thực dụng, thực tế để áp dụng cho một thay đổi được chọn.

Áp dụng quá trình thay đổi có 3 bước riêng biệt, mặc dù nối kết:

1. Rả băng vị thế hiện tại.
2. Chuyển đến vị thế mới.
3. Đóng băng lại vị thế mới.

Bạn phải thực hiện mỗi một giai đoạn thông suốt đến hoàn tất. Không làm được việc đó và bỏ sót một giai đoạn không làm hoàn tất sẽ gây ra hậu quả một thay đổi không chắc chắn. Kiểm tra các quy tắc trường động lực ở bảng 9 và hãy đọc kỹ trường hợp nghiên cứu trường động lực

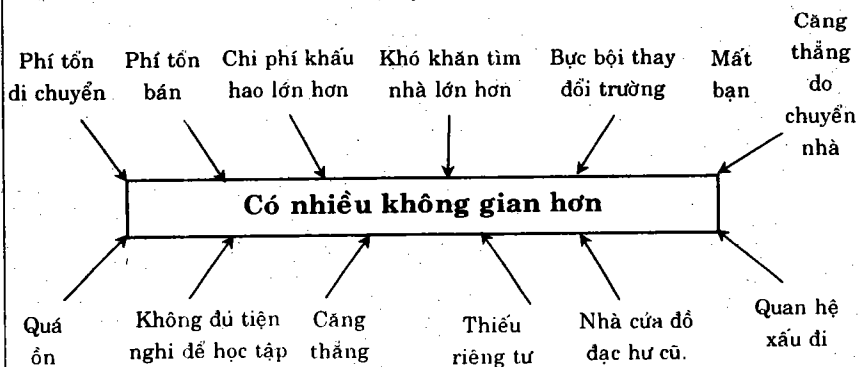
Bảng 9. Các quy tắc trường động lực

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Nhận thức tình hình và các lực liên quan.2. Nhận thức mục đích.3. Quyết định.<ul style="list-style-type: none">• Bạn sẽ làm gì?• Khi nào bạn sẽ làm điều đó?4. Áp dụng các điều trên. |
|--|

Trường hợp nghiên cứu trường động lực: di chuyển hay không di chuyển

Fred Higgins đang gặp một vấn đề lớn mạnh. Anh và vợ anh Rita hiện đang chiếm một căn nhà 2 tầng, 3 phòng ngủ, với 3 con, 2 con mèo, 1 con chó và 1 con thỏ. Không gian không đủ và Rred quyết định phải làm điều gì sớm hơn trước khi Rita bỏ anh. Một ngày nghỉ cuối tuần, Fred quyết định vừa đủ – anh ra quán rượu với Dave, người bạn. Anh kể với Dave các vấn đề của anh, vợ và các con. Dave, là con người dễ thương, lắng nghe một lúc rồi cảm thấy mất kiên nhẫn với các rên rỉ của Fred. Dave buột mồm “cái gì ngăn trở cậu làm điều gì về vấn đề đó?”. Fred trả lời rằng phí tổn khấu hao, phí tổn và phiền phức về di chuyển v.v... thế rồi Fred nhận ra Dave đang nghếch ngoác phía sau tấm lót ly bia, “cậu chẳng nghe gì cả!” Fred nói. Dave đưa cho anh xem cái mới vẽ – một phân tích trường động lực. Dave nói với anh cái đó có thể giải quyết vấn đề của anh. Mười phút sau họ có một phân tích trường động lực như sau:

Các lực kiểm chế



Các lực để thay đổi

Hình 17. Phân tích trường động lực của Dave và Fred.

Fred nghiên cứu một lúc, đôi mày nhíu lại. Rồi đột nhiên anh cười “Tớ biết chúng tớ phải làm gì?” anh nói “Chúng tớ sẽ xây 2 phong ngủ ở khoảng không dưới mái nhà”. Fred đã thực hiện việc giảm bớt hiệu quả của tất cả các nhân tố kiểm giữ bằng một cú đột phá – ở lại nơi họ đang ở và xây lên. Thế là anh bỏ về để báo cho Rita – để Dave ngồi uống bia với nụ cười khó hiểu.

Đấy, quyết định thay đổi điều gì và rồi thực hiện, bạn có thể “dời non”. Nhưng đấy là bạn – còn những người liên quan đến thay đổi thì sao?

QUẢN LÝ QUÁ TRÌNH THAY ĐỔI

Bạn phải không bao giờ quên con người là chìa khóa đối với quá trình thay đổi sự quản lý việc thực hiện của bạn. Con người, với tất cả kỹ năng của họ sáng tạo, những thất bại và nhược điểm của họ là thành phần hầu hết của họ và sáng tạo, những thất bại và nhược điểm của họ là thành phần hầu hết mọi việc đã xảy ra ở chỗ làm của bạn. Còn nữa con người còn phản ứng đối với thay đổi theo những cách thức thường là phức tạp và hầu như luôn đối lập. Một số họ lo sợ về thay đổi là một cơ hội để kinh qua một tình thế và cảm xúc mới để lớn mạnh. Nếu bạn không tính toán đến các nhu cầu xung đột, mong muốn, sợ hãi và lo lắng, các thay đổi của bạn sẽ thất bại việc sinh ra các kết quả mong muốn. Để giúp bạn đây là 7 quy tắc để quản lý sự thay đổi:

1. Phê duyệt sự thay đổi đề ra của bạn – nói với mọi người liên quan, khẳng định rằng sự thay đổi đó là cần thiết.
2. Không chỉ quyết định làm điều gì – bạn phải suy nghĩ bạn muốn làm điều đó như thế nào
3. Nói với mọi người – hỏi họ suy nghĩ gì, để họ liên quan đến.

4. Khuyến khích họ nói với bạn tại sao họ không thích ý kiến hay đề nghị của bạn.
5. Dừng cứng ngắt và thủ thế – sẵn sàng thay đổi ý kiến hoặc phương pháp của bạn
6. Mỗi khi sự thay đổi bắt đầu, kiểm tra quá trình và đường hướng và sẵn sàng để sử dụng sự phản hồi này để giới thiệu những thay đổi từng chi tiết hay chuyển đổi như theo đúng hướng.
7. Quảng bá thành công – nói cho mọi người về thành công và dùng thành công để xây dựng thành công.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này các bạn đã thấy:

- Thay đổi ở quanh ta từ lâu. ☐
- Thay đổi trở thành vừa cả:
 - + Nhanh hơn. ☐
 - + Rộng lớn hơn. ☐
- Quản lý thay đổi là chủ yếu đối với sự quản lý việc thực hiện của bạn. ☐
- Thay đổi có 6 đặc tính.
 - + Tâm vóc. ☐
 - + Hệ quả. ☐
 - + Tốc độ. ☐
 - + Tính thường trực. ☐
 - + Tính lập lại. ☐
 - + Bất kể liên quan của bạn trong thay đổi là tự nguyện hay không. ☐
- Thay đổi sự quản lý việc thực hiện của bạn có thể

tác động ở chỗ làm của bạn:

+ Nhập.

☐

+ Xuất.

☐

- Phản ứng của bạn đối với thay đổi là phức tạp hỗn hợp và nước đôi.

☐

- Phân tích trường động lực, với 4 bước dễ dàng, cho bạn cách thức thực dụng về:

☐

+ Phân tích.

☐

+ Quản lý tình trạng thay đổi.

☐

- Việc quản lý thay đổi thành công sẽ chỉ đi theo khi bạn quan tâm các nhu cầu mâu thuẫn, mong muốn, sợ hãi, lo lắng về những người của bạn.

☐

NHỮNG GÌ KẾ TIẾP?

Ở chương kế tiếp thảo luận về sự đóng góp việc đàm phán thành công có thể tạo ra cho sự quản lý việc thực hiện của bạn.

CHƯƠNG 10

ĐÀM PHÁN ĐỐI VỚI VIỆC THỰC HIỆN

Trong chương này bạn sẽ tìm ra:

- Đàm phán theo thông thường là như thế nào?
- Cái “cái gì” và “tại sao” của đàm phán ở chỗ làm.
- Về đặc tính cốt lõi của tất cả đàm phán.
- Vai trò đàm phán trong sự quản lý việc thực hiện của bạn.

Chúng ta chẳng bao giờ đàm phán không có sợ hãi. Nhưng chúng ta chẳng bao giờ sợ hãi đàm phán

Johu. F. Kennedy

Đàm phán có một hình bóng xấu. Thường được nhìn như những phần tử liên quan đến bị khóa chặt vào thể bí. Tuy nhiên, đàm phán là một quá trình, hơn là một biến cố. Đây cũng là những gì mà tất cả chúng ta liên hệ vào trên cơ bản từng ngày, từng giờ. Những cuộc đàm phán trong cuộc sống chúng ta xảy ra giữa các cá nhân chúng ta ở máy café, giấy nước, ở chợ búa, ngoài đường hoặc ở bàn làm việc. Khi sẽ làm, tại sao cần làm là đàm phán hành cho ai sẽ làm điều gì.

Sự quản lý việc thực hiện cũng không có loại trừ nào về điều này. Những đàm phán thành công – loại được thực hiện tốt mang lại kết quả – sẽ gia tăng tầm cỡ cho sự quản lý việc thực hiện của bạn. Đây là về hậu quả và kết quả cuối cùng hơn là ai được ai thua. Nó đưa đến kết quả được mọi người chấp nhận mà không đòi thái quá về tiền bạc và thì giờ. Nếu bạn muốn một cách thức tiết kiệm, hữu hiệu, hiện thực để

giải quyết các xung đột sẽ xảy ra trong sự quản lý việc thực hiện của bạn, đàm phán là đáp án.

ĐÀM PHÁN – Ở ĐÂU, TẠI SAO VÀ VỀ CÁI GÌ?

Ở đâu bạn tìm gặp người ta, bạn sẽ tìm ra đàm phán. Hình như hành vi đàm phán, trao đổi, thương lượng “được có sẵn trong gen” mà loài người hành xử – cho dù họ ở đâu, họ làm gì. Một phần của lý do về điều này là chúng ta, loài người, có động lực mạnh mẽ tìm kiếm và thực hiện mục đích. Chúng ta muốn các nhu cầu của chúng ta được đáp ứng. Còn nữa khi những nhu cầu này va chạm hay đối nghịch nhu cầu của người khác, xung đột sẽ nảy sinh. Giải quyết các mâu thuẫn này theo một cách nhanh chóng trật tự là có ý nghĩa. Nó tiết kiệm thời gian, tài nguyên và đôi lúc cả cuộc sống. quá trình đàm phán, trao đổi, thương lượng là giải quyết các mâu thuẫn.

Nhưng bạn có thể nói, tại sao không thuyết phục hơn là đàm phán sao? Khi bạn so sánh điều này, bạn sẽ tìm ra ngay đáp án (xem bảng 10)

Đối với thuyết phục, trong cốt lõi, là một công việc một phía không nấn được, trong lúc đàm phán, là “cả 2 trong bản tango”.

Bảng 10. Thuyết phục và đàm phán

	<i>Thuyết phục</i>	<i>Đàm phán</i>
<i>Mục tiêu</i>	Người thuyết phục muốn người khác thay đổi	Người đàm phán muốn đạt đến hậu quả cả 2 bên chấp nhận
<i>Quá trình</i>	Thực hiện do một phía đối với một phía	Liên quan cả 2 phía

Tính linh hoạt	Ít: quan điểm của người thuyết phục hoặc không chấp nhận	Đáng kể: liên quan đến thỏa hiệp và thay đổi
Hình thức	Chậm, thường là thông thường mặt đối mặt	Có thể chính thức, có thể thông thường

Những cuộc đàm phán này có thể về hầu hết mọi việc – lương bổng năm tới, giá cả một miếng thịt, ai làm ra cà phê hôm nay. Trong sự quản lý việc thực hiện của bạn. Các đàm phán này thường về tài nguyên – như tiền, người; sự ưu tiên – như vấn đề nào được giải quyết trước; hoặc về lĩnh vực – như là tổ đội nào điều hành dự án A. còn nữa, mặc dù tất cả điều này là vô cùng đa dạng, bạn sẽ khám phá rằng tất cả các đàm phán – dù chúng là gì xảy ra ở đâu – đều thông thường.

CÁC ĐẶC TÍNH CỐT LÕI

Tất cả các đàm phán này có một số đặc tính cốt lõi chung. Nếu bạn nhìn kỹ các cuộc đàm phán của bạn, bạn sẽ thấy chúng là ở đây – dù đàm phán về điều gì, xảy ra ở đâu và liên hệ với ai. Những đặc tính này là cái tạo ra đàm phán. Cái bạn sẽ thấy rằng các đàm phán:

- Liên hệ đến con người – tác động đến cá nhân, đại diện, đơn lẻ hoặc nhóm.
- Có một sợi chỉ mâu thuẫn xuyên suốt qua chúng từ đầu đến cuối.
- Sử dụng những cách thức xây dựng tốt về các sự việc trao đổi – chẳng hạn thương lượng hay trao đổi.
- Hầu như luôn luôn đối mặt, thu hút mạnh mẽ về sử dụng lời nói, cử chỉ và biểu hiện nét mặt.
- Về tương lai.
- Đạt được một kết luận với một quyết định chung.

Khi bạn suy nghĩ về các đặc tính cốt lõi này, bạn sẽ nghĩ ra rằng chúng cho bạn một định nghĩa của đàm phán; một định nghĩa mà nói với rằng đàm phán là cách thức mà người ta:

- Nhận định cùng nhau về những quyết định chấp nhận được.
- Đồng ý cái gì và thế nào cho các hoạt động tương lai

Nhưng, đây chưa phải tất cả những gì danh sách các đặc tính cốt lõi cho bạn. Nó cũng nói cho bạn rằng nếu những đàm phán của bạn muốn thành công thế thì chúng, cũng giống như sự quản lý việc thực hiện của bạn, sẽ phải được làm cùng với người ta chứ không phải cho người ta.

TIẾN LÊN

Bây giờ bạn đã sẵn sàng tiến lên. Bạn có thể nhìn đến thế nào và tại sao của sự đàm phán. Những phần kế tiếp của chương này sẽ nói cho các bạn thế nào là:

- Chuẩn bị cho những đàm phán của bạn.
- Thực hiện các cuộc đàm phán của bạn.
- Hoàn tất các cuộc đàm phán.

Trong mỗi một của chúng bạn sẽ nhìn vào những kỹ năng cần cho bạn là một người đàm phán và làm thế nào bạn áp dụng các kỹ năng đó để nâng cấp sự quản lý việc thực hiện của bạn.

CHUẨN BỊ CHO ĐÀM PHÁN CỦA BẠN

Chuẩn bị là chìa khóa đến thành công trong đàm phán cho dù bạn là người đàm phán có kỹ năng và kinh nghiệm như thế nào, nếu bạn không chuẩn bị kỹ năng, bạn đưa các hậu quả của đàm phán đến chỗ rủi ro. Có 4 bước đáng kể cho việc chuẩn bị liên quan đến bạn:

1. Kiểm tra bản thân bạn.
2. Quyết định hậu quả bạn cần từ đàm phán của bạn và bạn chuẩn bị bao nhiêu để trao đổi cho các hậu quả.
3. Biết càng nhiều càng tốt về người phía bên kia của đàm phán của bạn.
4. Quyết định chiến lược, chiến thuật cho cuộc đàm phán của bạn.

Chúng ta hãy lần lượt làm từng mục.

Kiểm tra

Điều này liên quan đến khám phá bạn cảm nhận như thế nào về cuộc đàm phán. Bạn có cảm thấy áp lực vượt qua nhanh chóng hay muốn thắng – cho dù với giá nào? Bạn cần suy nghĩ kỹ các cảm nhận của bạn và các mong muốn và những gì tạo ra từ những cảm nhận đó. Nếu bạn muốn vượt qua nhanh chóng, có thể bạn nhượng bộ hay thỏa hiệp quá sớm. Cảm nghĩ bạn cần phải thắng sẽ dẫn đến cuộc đàm phán với kiểu đàn áp hay đối địch sẽ phá hỏng mối liên hệ lâu dài mà bạn đã có với “phía bên kia”.

Các hậu quả

Các hậu quả mong muốn hay điểm kết thúc của đàm phán của bạn là quan trọng. Nếu bạn không có chúng rõ ràng trong đầu, bạn bối rối rất nhiều – và đây là bạn phải có trước khi đàm phán! Làm những điều cần với bạn:

- Quyết định những gì bạn cần hơn là muốn
- Nhận định và ưu tiên các đặc trưng chủ yếu của cái bạn cần.
- Quyết định giá trị nào – lý tưởng, tối thiểu và hiện thực
- bạn đưa vào cái mà bạn đàm phán.

Phía bên kia

Người phía bên kia của cuộc đàm phán là đối tác đàm phán. Không có họ bạn không thể đàm phán; với họ bạn có thể, có thể cả hai đạt được quyền lợi, tìm được cách đến đi đến quyết định cả hai cùng vui vẻ. Vì thế, bạn biết hoặc cần biết gì về họ? Trước khi gặp họ, bạn biết rằng họ giống bạn có nhu cầu. Bạn cũng biết họ là con người như bạn và cư xử tương tự như bạn. Điều bạn phải tìm ra là:

- Họ đã đàm phán thế nào trước đây – tiền sử đàm phán của họ.
- Động cơ của họ là gì và chương trình nghị sự ẩn dấu.
- Họ sẽ cư xử thế nào trong đàm phán.

Chiến lược và chiến thuật

Chiến lược chiến thuật của bạn là – mặc dù chỉ bổ túc – những cách thức khác nhau nhìn về cách bạn thực hiện cuộc đàm phán của bạn. Chiến lược của bạn, ví dụ, phải nhìn ở tầm vĩ mô, nó sẽ được thiết kế để liên kết hoặc hợp nhất tất cả để bạn thực hiện trong đàm phán. Chiến thuật của bạn, tuy nhiên, sẽ là cái nhìn chi tiết tinh tế của những hành động của bạn và các thích ứng của bạn đối với mạch khoẻ của phía bên kia. Các chiến thuật này có thể liên quan đến bạn trong:

- Phân mảnh hoặc bẻ nhỏ những đề nghị lớn thành các hạng mục nhỏ hơn.
- Giới thiệu các biểu số và các tùy chọn.
- Tạo ra các đề nghị “Điều gì nếu?”
- Bỏ qua các vấn đề.
- Tạo ra các nhân nhượng hoặc kinh doanh.
- Tóm tắt từng thời điểm của quá trình.

Tự tạo cho một chương trình hay là một “điều bạn có thể làm kế tiếp” đối với các hành động chiến thuật – sẽ giúp bạn khi bạn bị chìm đắm trong thực chất vấn đề cuộc đàm phán. Hãy nhớ rằng những cuộc đàm phán khác nhau cần các chiến thuật khác nhau và rằng một người đàm phán rằng nỗ sẽ chỉ phồng tay trên nếu bạn để cho họ làm điều đó.

THỰC HIỆN CUỘC ĐÀM PHÁN CỦA BẠN

Có 4 phương diện đối với đàm phán của bạn:

1. Bạn thực hiện với ai.
2. Bạn thực hiện ở đâu.
3. Khi nào bạn thực hiện.
4. Bạn thực hiện thế nào.

Trong đó khi bạn nhìn vào cái đầu tiên bạn giải quyết định hoặc bạn đi một mình hay bạn đàm phán như là một thành viên của đội đàm phán. Hầu hết các cuộc đàm phán cho sự quản lý việc thực hiện của bạn trên cơ sở một đối với một, nhưng một số đàm phán, chẳng hạn, khi bạn đàm phán với một nhà cung cấp hay một khách hàng, sẽ có lợi được hỗ trợ từ các kỹ năng bổ sung của tổ đội. Nếu đây là trường hợp bạn cần tổ đội, bạn phải bảo đảm rằng tổ đội bạn là:

- Chọn lựa thận trọng.
- Chuẩn bị kỹ lưỡng.

Trong lúc hầu hết các cuộc đàm phán của sự quản lý việc thực hiện của bạn chỉ là loại đàm phán tức thì kiểu “hãy cho qua” có thể xảy ra nơi làm việc, một số có thể ở chỗ trung lập, trong lúc đó các đàm phán khác với nhà cung cấp, khách hàng sẽ xảy ra ở trong không gian của họ. Mỗi một trong chúng có ưu nhược điểm riêng. Tuy nhiên, tất cả chúng đều có thể được

đương đầu với ưu điểm của bạn, bao gồm bạn suy nghĩ cách thức theo đó bạn sử dụng và sắp xếp không gian và bạn đã chuẩn bị kỹ. Thời lượng và bước đi đàm phán của bạn đang cuốn họ vào một thỏa thuận phản ảnh không thuận lợi cho họ. Tiến hành quá chậm có vẻ như trì hoãn hoặc bạn không muốn đạt được thỏa thuận. Đạt được thời lượng và bước đi đúng đắn trong đàm phán liên quan đến việc bạn cảnh tỉnh, nhận thức đối với những gì đang xảy ra và sử dụng chúng quan trọng như cách thức bạn dẫn dắt cuộc đàm phán của bạn.

LÀM ĐIỀU ĐÓ THẾ NÀO

Cách thức đàm phán là quyết định. Phong cách làm việc là cái gần nhất với phong cách tự nhiên của bạn. Những đàm phán tốt nhất có các kiểu cách như:

- Cân nhắc.
- Thận trọng.
- Bình tĩnh.

Kiểu đàm phán đó có được từ sự chuẩn bị kỹ lưỡng và hoàn toàn. Nhưng, bình tĩnh còn có nghĩa:

- Nhanh nhạy.
- Thoải mái.
- Dễ chịu.

Khai cuộc đàm phán bằng cách nói rằng bạn muốn đạt một thỏa thuận càng hài lòng càng tốt; hãy vui vẻ, chắc chắn, khẳng định – nhưng đừng quá khích. Các đề nghị mở đầu cuộc có thể về chương trình nghị sự hoặc sự sắp xếp đàm phán, nhưng hãy chắc rằng:

- Dành chỗ cho việc điều động dẫn dắt.
- Đưa ra bất cứ điều kiện liên quan.

- Tìm kiếm phản ứng của họ đối việc đó.
- Đừng làm bất kỳ.
 - + Nhượng bộ.
 - + Ngăn cản.
 - + Các đề nghị khôn hiện thực hoặc quá đúng.

Đáp ứng thận trọng khi đối tác đề nghị, hỏi rõ chi tiết nếu thời gian cho phép. Hãy hỏi các câu hỏi khi bạn cần nhưng đảm bảo đây là những câu hỏi mở hoặc thăm dò. Hãy nhớ một nhà đàm phán giỏi là người:

- Đạt được kết quả.
 - Đạt được kết quả nơi và lúc cần thiết.
 - Làm điều đó bằng hiện diện, giữa mọi thứ và thích ứng.
- Là người đàm phán giỏi bạn có thể phải cư xử khác biệt, chẳng hạn bạn sẽ phải:
- Chọn và sử dụng từ thận trọng.
 - Thông báo những gì về việc bạn làm.
 - Sử dụng các câu hỏi mở và thăm dò.
 - Biểu hiện cảm nhận của bạn nhưng thật bình tĩnh.
 - Tránh các kiểu đáp ứng phản xạ hoặc tấn công/phản tấn công.

KẾT THÚC ĐÀM PHÁN CỦA BẠN

Cuộc đàm phán của bạn sẽ kết thúc với một quyết định. Đây sẽ là một quyết định mà bạn tạo ra sau khi làm việc cật lực và nỗ lực. Bạn sẽ quyết định hoặc là:

- Bạn và đối tác có thể đạt được thỏa thuận mà cả hai hài lòng.
- Bạn có thể tạo ra thỏa thuận mà cả hai bên hài lòng.

Cả hai điều đó được đến kết thúc đàm phán và có được bởi vì cách thức cả hai bên hoạt động ở trong “vòng thương lượng”. Đạt được một thỏa thuận cần có kiên nhẫn, khéo léo và tài năng. Cũng kèm theo kỹ năng sử dụng các hoạt động nhu tóm lược, vòng lại các đề mục ở trước, nhân nhượng, đề nghị cắt bỏ các khác biệt, giới thiệu qua lại và nối kết mọi thứ với nhau.

Cần có thời lượng thích hợp về phía bạn và thiện ý mở ra cho một kết thúc từ rất sớm trong đàm phán của bạn. Nếu từ đó đạt được kết quả, thế thì hãy viết ra:

– Vắn tắt.

– Đúng sự thật.

– Gãy gọn.

– Chính xác.

– Cả 2 bên đồng ý.

Thế là bạn đã nói được nhịp cầu giữa thỏa thuận và thực hiện. Một thỏa thuận tốt bao gồm làm điều đó như thế nào – một trong những cách thức hữu hiệu nhất để bắt cầu khoảng cách đó là xử lý việc thực hiện đó như là một dự án (xem chương 12).

Nhưng, theo kinh nghiệm mách bảo bạn, thỏa thuận không luôn xảy ra. Sau những nỗ lực đàm phán nếu gặp hậu quả đó, bạn cần:

– Làm rõ điều đây là đề nghị cuối cùng của bạn.

– Nhắc lại cho họ điều đó với thái độ vui vẻ lạc quan và tự tin.

– Để cho họ có chỗ xem xét lại những gì bạn đã nói.

Nếu đối tác nói không hoặc cố mặc ai, hãy nói cho họ biết tại sao đàm phán không hoạt động và bỏ đi. Làm điều này, tuy nhiên theo cách thức êm ả, bình tĩnh, chừa lại cánh cửa mở cho các truyền thông về sau.

CÁC ĐÀM PHÁN SỰ QUẢN LÝ VIỆC THỰC HIỆN

Các đàm phán loại này thường nhỏ và xảy ra thường xuyên. Chúng không trang trọng và xảy ra như một phần của quá trình làm việc với nhau. Chúng sẽ như là các việc sẽ làm gì tiếp, ai sẽ làm điều đó, khi nào sẽ làm hoặc đôi lúc tại sao cần phải làm. Chúng có thể là mức độ và cấu trúc hệ thống lương bổng, hệ thống tiền thưởng hay tái tổ chức nơi làm việc. Tuy nhiên các loại đàm phán này, các hạng mục cốt lõi cũng thế. Bởi vì tất cả, với tầm cỡ và quan trọng nào là tạo được các quyết định cùng có lợi chấp nhận được về cái gì, thế nào cho các hoạt động tương lai.

TIẾN XA HƠN

Cho là hậu quả của đàm phán thế nào, cần đáng nhớ là một người đàm phán hữu hiệu không chỉ tài năng ở nơi làm việc. Đây là một kỹ năng chúng ta sử dụng mọi lúc mọi nơi. Cải thiện sự đàm phán của bạn sẽ đưa nhiều lợi ích mọi mặt. Nhưng làm điều này, chuyển thành một người đàm phán hữu hiệu không phải là việc qua đêm: cần cso tính kiên trì, nhẫn nại, thời gian và nỗ lực. Những điều có thể giúp bạn trên hành trình đó – từ chỗ bạn đang đến là chỗ bạn muốn – là các mục tiêu. Vấn đáp kiểm tra về đàm phán được thiết kế giúp bạn tự đặt ra các mục tiêu đó. Hãy sử dụng nó để phát hiện điểm mạnh điểm yếu của bạn, để đặt ra mục tiêu, và để theo dõi quá trình hướng đến việc đạt các mục tiêu đó.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã xem:

- Đàm phán hữu hiệu tăng thêm tầm vóc cho sự quản lý việc thực hiện của bạn. ☐
- Mọi đàm phán:

- + Liên quan đến con người. ☐
- + Có một sợi chỉ mâu thuẫn xuyên suốt qua chúng.
- + Dùng trao đổi và thương lượng như là cách trao đổi các việc. ☐
- + Hầu như mặt đối mặt. ☐
- + Hoàn toàn về tương lai. ☐
- + Đạt được kết luận là một chung một quyết định. ☐
- Để trở thành người đàm phán tốt bạn phải làm việc cật lực đảm bảo rằng:
 - + Chuẩn bị kỹ và đầy đủ. ☐
 - + Thực hiện đàm phán với đối tác chứ không phải cho đối tác. ☐
 - + Hoàn tất đàm phán với một quyết định. ☐

NHỮNG GÌ KẾ TIẾP?

Trong chương kế tiếp bạn sẽ xem xét các tổ đội và các lợi ích họ mang lại cho sự quản lý việc thực hiện của bạn

VẤN ĐÁP KIỂM TRA VỀ ĐÀM PHÁN

Đối với mỗi phát biểu dưới đây, khoanh tròn đáp án gần nhất cách thức bạn cảm nghĩ về những gì đã nói. Đừng suy nghĩ về cái gì là đáp án “đúng” – hãy khoanh tròn cái mà bạn cảm thấy đúng cho bạn. Khi bạn hoàn tất tất cả, cộng điểm của bạn và hãy nhìn đến phần hồi và bình luận phân tích ở cuối để xem bạn thực hiện tốt xấu thế nào.

	Mọi lúc	Hầu hết mọi lúc	Đôi lúc	Không thường
1. Tôi cố dùng đàm phán để giải quyết các tình huống mâu thuẫn	1	2	3	4
2. Tôi cố gắng chấm dứt với một thỏa thuận mà tất cả chúng tôi chấp thuận.	1	2	3	4
3. Tôi chuẩn bị cho các đàm phán của tôi	1	2	3	4
4. Tôi quyết định trên các giá trị lý tưởng, tối thiểu và hiện thực mà tôi đặt lên hậu quả của uàm phán	1	2	3	4
5. Tôi tính toán chiến lược phù hợp cho mỗi đàm phán	1	2	3	4
6. Tôi xem lại và nhắm lại các chiến thuật tôi sẽ sử dụng	1	2	3	4
7. Tôi suy nghĩ thận trọng dù tôi sẽ đàm phán một mình, hay là thành viên của đội	1	2	3	4
8. Tôi chắc rằng phong cách tôi theo khi đàm phán là cái dễ chịu đối với tôi	1	2	3	4
9. Tôi tìm kiếm một kết thúc từ lúc bắt đầu đàm phán Tôi tạo ra đề nghị cuối cùng và khẳng định đây là tận cùng	1	2	3	4
Tổng cộng của tôi ☐				

Phản hồi và phân tích

Nếu điểm bạn là:

10 – 15: Bạn đàm phán tuyệt vời – hãy giữ lấy!

16 – 30: Bạn đang đàm phán giỏi nhưng với một số lãnh vực chưa chắc chắn. Hãy phát hiện các lãnh vực đó nơi có điểm 3 và 2 để đề ra mục tiêu cải tiến.

31 – 40: Hình như bạn có vấn đề ở đây đây. Lọc ra những lãnh vực có điểm cao nhất và cố phát hiện điều gì sai. Phác hoạ ra một chương trình cải tiến thực hiện và chú tâm vào.

CHƯƠNG 11

CÁC TỔ ĐỘI VÀ VIỆC THỰC HIỆN

Trong chương này các bạn sẽ tìm ra:

- Tổ đội là gì?
- Tổ đội tốt với các loại sự việc gì?
- Làm thế nào để xây dựng tổ đội?
- Làm thế nào để có kết quả từ tổ đội?

Tổ đội có thể tăng thêm như thế nào cho sự quản lý việc thực hiện của bạn.

Mặc những chiếc áo giống nhau không làm bạn thành tổ đội.

Buchholty and Roth

Quản lý việc thực hiện là một quá trình tiếp diễn, liên tục. Cũng là một quá trình hiếm khi đem lại kết quả do nỗ lực của đơn lẻ một người. Thành công đòi hỏi nỗ lực hợp tác của một nhóm đồng sự. Một trong các công cụ hữu hiệu nhất để bạn sử dụng để chế ngự và đặt trọng tâm cho các nỗ lực đó là tổ đội:

TỔ ĐỘI

Từ “tổ đội” thường được dùng từ những ngày xưa. Ở chỗ làm, chẳng hạn, dùng để mô tả các tập hợp con người để:

- Bán hàng (tổ kinh doanh).
- Lắp ráp đồ vật (tổ lắp ráp).
- Dọn dẹp các thứ (tổ dọn dẹp).
- Giải quyết vấn đề (tổ giải quyết vấn đề).
- Quản lý dự án (tổ dự án).
- Điều hành phòng, công ty, tập đoàn (tổ quản lý).

Về lãnh vực thể thao, đội là từ mà chúng ta dùng để mô tả các nhóm người chơi cùng nhau trong bóng đá, bóng bầu dục, bóng rổ. Tất cả các tổ đội này đều có cùng một điều – ý tưởng nhiều người làm việc cùng nhau như là một tổ đội không mới mẻ gì. Có trước những ngày đầu cách mạng kỹ nghệ và thúc bách của các tập đoàn theo một biên độ rộng rãi. Điểm yếu và mạnh của chúng đã được biết nhiều trước khi “khoa học” quản lý đến với chúng ta. Bởi vì với tổ đội, khi được sử dụng tốt, là một công cụ mạnh; nó tạo mọi sự việc xảy ra. Như là kết quả, tổ đội đã trở thành người đóng góp đầy khả năng cho quản lý việc thực hiện của bạn. Khi bạn sử dụng tổ đội bạn mở ra khả năng:

- Khai thác các kỹ năng và sáng tạo của những người trong tổ đội.
- Sử dụng các điều này cho các hiệu quả lớn hơn ở nơi làm việc.

Làm điều này tốt bạn sẽ có một tổ đội mà:

- Tạo ra mọi việc – nhanh hơn và tốt hơn.
- Sáng tạo giải pháp cho các vấn đề.
- Tìm cách – đẩy mạnh những gì xảy ra nơi làm việc.

Một tổ đội như thế không cố định và cứng ngắt, nó linh hoạt và thích ứng có khả năng:

- Lớn lên và thay đổi để áp ứng các đòi hỏi mới.
- Thích ứng khi có thành viên chuyển đi.
- Độc lập về kỹ năng và tài năng của bất cứ thành viên nào.

Tuy nhiên, từ “tổ đội” cũng có thể sử dụng sai hoặc lạm dụng. Thường là, chẳng hạn, dùng để thay thế cho “nhóm”. Hầu như mọi lúc điều này xảy ra bởi vì ý tưởng làm việc với nhau như một tổ đội là một điều “tốt” và một điều chúng ta khác vọng. Chúng ta nói rằng “tinh thần đồng đội” là cao cả

hoặc một “nỗ lực đồng đội” tốt khi báo với chúng ta và người khác rằng chúng ta đang làm việc như một tổ đội khi chúng ta đang thực sự làm việc trong một nhóm.

NHÓM HAY TỔ ĐỘI?

Thế, những khác biệt giữa nhóm và tổ đội là gì? Điều đầu tiên ghi nhận là nhóm thông thường nhiều hơn tổ đội. Chúng xuất hiện ở mọi dạng mọi cơ. Ở chỗ làm của bạn, các nhóm của bạn thường nhỏ với nhiều tương tác đối diện giữa bạn và đồng sự. Nhưng những nhóm này ở chỗ làm việc cũng có thể lớn như phòng, sở, giới hạn các cơ hội tương tác đối diện và hợp tác. Hầu hết các nhóm ở nơi làm việc sẽ tạo các mục đích đặc biệt trong đầu. Chẳng hạn, chúng là những nhóm chính thức với một vai trò người lãnh đạo chính thức, người khác được chỉ vai trò thành viên, các định nghĩa viết như bằng đặc điểm công việc và biểu đồ tổ chức. Họ tồn tại để thỏa mãn các nhiệm vụ yêu cầu của tổ chức trong đó họ được phân công.

Tuy nhiên, không phải tất cả các nhóm đều chính thức theo tính chất. Các nhóm không chính thức xảy ra mọi nơi mà mọi người đến với nhau; họ tồn tại để thỏa mãn các nhu cầu tình cảm và xã hội của chúng ta. Nhóm như cây xuất hiện mọi nơi – thậm chí ở trong những nhóm chính thức lớn hơn. Chúng nảy sinh ra hơn là được sáng tạo có ít hoặc không có cơ cấu và không yêu cầu chỉ định vai trò chính thức. Chúng xảy ra vì ngẫu nhiên, một đòi hỏi chung hoặc vì những chọn lựa, sở thích của cá nhân thành viên. Chúng hoạt động thường không chính thức như trong mạng lưới truyền thông hay tin đồn chẳng hạn trong câu lạc bộ cà phê hay một nhóm ăn trưa.

CÁC ĐẶC TÍNH CỦA TỔ ĐỘI

Các tổ đội là khác. Một tổ đội là loại nhóm đặc biệt. Nó có:

- Người đỡ đầu / ông bầu hơn là một lãnh đạo.
- Các mục tiêu do các thành viên đề ra hơn là các tổ chức mẹ.
- Tiêu chuẩn truyền thông lưu chuyển xuống và lên hơn là chỉ có xuống.
- Thành viên là:
 - + Quyết định cùng nhau.
 - + Cùng nhau làm việc hợp tác.
 - + Cùng chịu trách nhiệm đối với hậu quả.

Các tổ đội tạo ra do các người làm việc với nhau theo các cách thức phối hợp các kỹ năng riêng. Họ làm việc hướng đến các hậu quả chia sẻ và có ý nghĩa bởi vì họ đều chịu trách nhiệm. Sự lãnh đạo tổ đội, chẳng hạn, thường chia sẻ và có thể luân chuyển từ cá nhân này sang cá nhân khác, trong lúc sự lãnh đạo ở nhóm là vai trò chính thức thực hiện do một người chỉ định. Trong lúc thành viên nhóm đáng kể về hành vi riêng họ, thành viên tổ đội đáp ứng các hành vi của họ cá nhân và cơ sở tập thể. Tổ đội có các cuộc thảo luận “không sắp xếp” cởi mở, giải quyết vấn đề trong lúc nhóm thì hội họp gọn gàng, hữu hiệu ủy quyền làm việc cho người khác. Cuối cùng, càng quan trọng hơn đối với quản lý thực hiện của bạn đang quan tâm, tổ đội có các hậu quả là:

- + Đặc biệt.
- + Đo lường được.
- + Có ý nghĩa đối với hậu quả.

Các tổ đội được tạo ra do các người làm việc với nhau theo các cách thức phối hợp các kỹ năng tài năng riêng. Họ làm việc hướng đến các hậu quả chia sẻ và có ý nghĩa bởi vì tất cả họ đều chịu trách nhiệm. Sự lãnh đạo tổ đội, chẳng hạn, thường chia sẻ và có thể luân chuyển từ cá nhân này sang cá nhân khác, trong lúc sự lãnh đạo ở nhóm là vai trò chính thức thực hiện do một người chỉ định. Trong lúc thành viên nhóm đáng kể về hành vi riêng họ, thành viên tổ đội đáp ứng các hành vi của họ cả cá nhân và cơ sở tập thể. Tổ đội có các cuộc thảo luận “không sắp xếp” cởi mở, giải quyết làm việc cho người khác. Cuối cùng, càng quan trọng hơn đối quản lý thực hiện của bạn đang quan tâm, tổ đội có các hậu quả là:

- + Đặc biệt.

- + Đo lường được.

- + Có ý nghĩa đối với thành viên.

Như vậy là một tổ đội chứ không phải nhóm bạn cần để nâng cấp quản lý việc thực hiện của bạn.

Bạn thiết kế, sáng tạo và điều hành tổ đội như thế nào? Nhằm mục đích trả lời câu hỏi này. Hãy nhìn một số đặc tính của tổ đội như là:

- + Tầm cỡ.

- + Cấu tạo.

- + Tương tác nội bộ và quy trình.

- + Mục đích.

Chúng ta lần lượt nghiên cứu từng mục.

Lớn hay nhỏ

Có được tầm cỡ tổ đội “đúng” là quan trọng. quá lớn và nó sẽ ngăn cản và hạn chế một số thành viên liên quan và đóng góp, và dẫn đến sự lãnh đạo mâu thuẫn. Quá nhỏ và bạn sẽ tìm ra bạn thiếu về tài năng và kinh nghiệm. Tầm vóc “đúng”, tất nhiên, là một nhân nhượng giữa những mức độ

càng cao về kỹ năng, hiểu biết và kinh nghiệm mà các tổ đội lớn mang lại và mức độ càng cao về sự tham gia, gắn kết và liên quan xảy ra trong một tổ đội nhỏ hơn. Kết quả tình của điều này và các nhân tố khác, để vận hành hữu hiệu, tổ đội bạn phải không có:

- Nhiều không quá mười thành viên.
- Ít không quá năm thành viên.

Trong những giới hạn đó, tầm cỡ tổ đội bạn còn ảnh hưởng do các phát sinh khác – chẳng hạn sự tham dự và liên quan là đặc biệt quan trọng, hoặc tầm cỡ nhóm làm việc lớn hơn và kinh nghiệm cá nhân có khả năng chung sức và tài năng để đóng góp. Tuy nhiên, tầm cỡ không phải yếu tố quyết định duy nhất cho hiệu quả của tổ đội và bạn bây giờ cần xem xét chọn lựa các thành viên như thế nào?

Chúng ta sẽ có ai trong tổ đội của chúng ta?

Hầu hết các tổ đội ở nơi làm việc bạn gặp làm trong lúc không thể trong tổ đội. Không may, loại quy trình nhân công, lựa chọn trên cơ bản vai trò hiếm khi, nếu không nói không bao giờ, hoạt động. Nó sẽ không cho bạn bất cứ đảm bảo nào các thành viên tổ đội tiếp tục cùng nhau và sẽ bất cứ đảm bảo nào các thành viên tổ đội tiếp tục cùng nhau và sẽ không cho bạn một tổ đội có thể lớn mạnh và phát triển thích ứng nhu cầu tạo ra chúng. Tóm lại, không cho bạn một tổ đội hoạt động. Nếu bạn muốn tránh lỗ hổng này, bạn cần vài cách tiên đoán các thành viên sẽ kết thúc với một tổ đội hữu hiệu, thắng lợi; còn nếu không thể, bạn sẽ kết thúc với một tổ đội nhóm chứ không phải tổ đội. Có được dự đoán “đúng” và chọn được tổ đội “tốt” không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, trơn tru, nhưng sẽ có hướng dẫn giúp bạn.

Khi các nhà nghiên cứu xem xét cách thức tổ đội hoạt động hoặc không họ tìm ra những người trong một tổ đội tốt cư xử theo những cách riêng. Các nghiên cứu trước đây chỉ rằng có ít nhất 3 tiêu chuẩn thái độ hoặc không họ tìm ra những người trong một tổ đội tốt cư xử theo những cách riêng. Các nghiên cứu trước đây chỉ rằng có ít nhất 3 tiêu chuẩn thái độ hoặc vai trò trong tất cả tổ đội hữu hiệu:

1. Vai trò người chiến đấu dùng mạnh.

2. Vai trò người suy nghĩ hợp lý.

3. Vai trò người hỗ trợ/bạn bè.

Bây giờ, tập hợp vai trò của tổ đội lớn thêm bao gồm các vai trò khác như:

- Kẻ khôi hài tháo gỡ nỗi các xung đột hoặc căng thẳng
- Nhà tổ chức để chăm sóc sự dàn xếp và việc lật vật cho tổ đội
- Nhà bình luận người sẽ, không luôn luôn xây dựng hoặc tính quần chúng, nhận xét về các hoạt động của tổ đội
- Người lệch lạc là người điều hành tranh đấu hay không đồng ý với sự nhất trí của tổ đội

Đầu 1980 Tiến sĩ Moredith Belbin đưa ra một giai đoạn xa hơn và triển khai một kế hoạch chi tiết hay "tập hợp vai trò" cho một tổ đội "lý tưởng". Sử dụng các trắc nghiệm đo lường tâm lý, ông tìm ra rằng các tổ đội thành công có chứa 8 vai trò này là:

1. **Chủ tịch** được mô tả là "bình tĩnh, từ tin và tự chủ", vai trò này làm sáng tỏ mục tiêu của nhóm và đề ra chương trình.
2. **Công nhân công ty** Người tổ chức thực hành làm việc

năng nổ, người chuyên các ý tưởng của thành viên khác thành các nhiệm vụ quản lý được.

3. **Người định hình** “Thoải mái và năng động” vai trò này là lãnh đạo nhiệm vụ, nối kết các ý tưởng và định hình ứng dụng nỗ lực tổ đội.
4. **Nhà máy** “Cá nhân và không chính thống”, vai trò này là máy phát các ý tưởng cho tổ đội nhưng không xa rời tính thực dụng.
5. **Người điều tra tài nguyên** thường được mô tả là người sửa chữa cho tổ đội, vai trò này có kỹ năng truyền thông cao và chấp nhận giao tiếp.
6. **Người theo dõi – đánh giá** người phân tích của tổ đội thường có khuynh hướng là “tĩnh táo, không xúc động và khôn ngoan thận trọng”
7. **Công nhân tổ đội** “Dịu dàng và nhạy cảm”, vai trò này lắng nghe và truyền thông giỏi và thường thoa dịu các xung đột.
8. **Người hoàn tất** Một người cầu toàn, người kiểm tra mọi chi tiết.

Sau này Bellin hiệu chỉnh danh sách vai trò tổ đội có thêm vai trò chuyên gai, và ông thay đổi chữ danh vai trò Chủ tịch ra điều hành, và chức danh công nhân công ty thành người thực hiện. Vai trò chuyên gia được mô tả như một người xem xét các nhiệm vụ tổ đội hoặc các mục tiêu từ quan điểm một cá nhân chuyên gia. Nếu bạn có tất cả những vai trò này trong tổ đội bạn, không còn bàn cãi là bạn sẽ có tổ đội là:

- Cân bằng và hữu hiệu.
- Tận dụng hết tài nguyên.

- Có khả năng bật trở lại từ thất vọng.
- Có tính thính ứng.
- Hạn chế được chỉ có ít thành viên có khả năng sáng tạo.
- Hạn chế sự tùy thuộc vào thành viên chủ chốt.

Các nghiên cứu của Bellin và các nhà nghiên cứu khác đều nói với bạn tổ đội là quan trọng, và căn cứ trên ý tưởng để có một tổ đội hữu hiệu, bạn phải đảm bảo bao gồm các người mà:

- Được chọn lựa bởi vì kỹ năng hòa đồng cũng như kỹ năng chức năng.
- Có thể điều chỉnh vai trò tổ đội của họ và hoạt động để bổ túc cho những thành viên khác.
- Có được cân bằng vừa cả vai trò đối nội đối ngoại. Các nguồn thông tin về các thành viên có khả năng cho tổ đội bạn bao gồm ở:
 - + Các tổ đội và các lớp huấn luyện trong công ty.
 - + Báo cáo quá trình nâng cấp.
 - + Các vấn đáp đánh giá vai trò tổ đội.

Tạo ra và phát triển một tổ đội hữu hiệu cho quản lý việc thực hiện của bạn không phải là một nhiệm vụ nhanh chóng và dễ dàng. Tuy nhiên đầy xứng đáng là một nhiệm vụ sẽ tạo ra đóng góp lớn lao cho sự quản lý việc thực hiện của bạn.

Tổ đội hoạt động như thế nào?

Một tổ đội hữu hiệu là một công cụ mạnh. Nó tạo ra thay đổi theo cách tổng cộng các khả năng thành viên. Đây là loại máy của “ $2 + 2 = 7$ hoặc hơn nữa” mà bạn cần để sự quản lý việc thực hiện của bạn hoạt động. Thế thì nó xảy ra như thế nào?

Các nghiên cứu nói với chúng ta rằng các loại thái độ đi theo tổ đội được sắp xếp thành 3 cụm:

1. Các thái độ quan tâm với nhiệm vụ: nhắm vào đặt trọng tâm trên kỹ năng tài năng tập thể cho nhiệm vụ. Họ quyết định, quản lý, cho và tìm thông tin và ý kiến, thỏa thuận và không thỏa thuận, trách nhiệm hiểu biết và tóm lược.
2. Các thái độ quan tâm đến tinh thần và hòa hợp: là về quá trình tổ đội hơn là các hậu quả của chúng. Ôn hoà, hòa hợp và cung cấp phản hồi là những ví dụ.
3. Các thái độ quan tâm đến mục đích và nhu cầu cá nhân thành viên. Đây là nhu cầu mong muốn cá nhân liên quan đến các hạng mục như quyền lực, vị thế, uy tín, ước mong và tình bạn. Các ví dụ về loại thái độ này bao gồm kiểm điểm, rút lui, tìm kiếm hiểu biết, tấn công, phòng thủ, tầm thường hoá.

Các ví dụ về tất cả thái độ được cho ra ở bảng 11.

Bảng 11. Các thái độ tổ đội.

1. Nhiệm vụ tổ đội:

Khởi xướng: “Tôi đề nghị chúng ta hãy xem xét thông tin chúng ta hiện có bây giờ trước khi chúng ta cố tìm ra các chọn lựa cho tương lai là gì”.

Tìm kiếm thông tin: “Liệu chúng ta có thể trang hoàng lại bên trong nhà đúng lúc dự tiệc câu lạc bộ giao tế ngày 23 - 12?”

Tóm lược và quản lý quyết định: “Tôi tin rằng chúng ta bây giờ đã nghe các thông tin hiện có và đã phát biểu các quan điểm về tính liên quan và chính xác của chúng. Tôi đề nghị bây giờ chúng ta suy nghĩ chúng ta sẽ làm gì”.

2. Tinh thần, tính kết dính và hòa hợp tổ đội

Ôn hoà: “Tôi thấy rõ cả hai anh đều có suy nghĩ mạnh mẽ về phát sinh này. Có thể chúng ta thử tìm ra một nền tảng chung không?”

Cho phản hồi: “Tôi rất thích toàn bộ cảm nghĩ về đề nghị của anh nhưng hơi không chắc về một số chi tiết”.

Khích lệ: “Làm tốt lắm”

3. Nhu cầu mục đích các thành viên cá nhân

Phòng thủ: “Tôi thực sự không thể hiểu tại sao anh lại công kích ý kiến này bởi vì chính anh cũng đề nghị cái rất tương tự tuần rồi”

Rút lui: “Không có bình luận”

Kiểm điểm: “Tôi phải bày tỏ ngạc nhiên anh là con người tiếp thị lại có khả năng bình luận về một số công thức hoá học nước hoa mới của chúng ta. Có lẽ tôi phải bỏ hoá học và tiếp tục tiếp thị

TỔ ĐỘI ĐẨY THAY ĐỔI

Các tổ đội không cố định và tĩnh theo các cách thức chúng hoạt động. Chúng lớn lên, thay đổi và phát triển. Các nghiên cứu về quá trình này chỉ ra một số giai đoạn xảy ra chẳng hạn:

- **Cấu thành** Là thời điểm của ngăn cản, giữ gìn, trông chừng, thái độ lịch sự khi các thành viên bắt đầu tìm hiểu nhau
- **Sóng gió** Khi tin cậy lớn dần, các mâu thuẫn về cá tính, tiếp xúc tiêu chuẩn và tin tưởng nhú ra nảy sinh không tham gia vào các thái độ và cảm nghĩ xuống cấp.

- **Định chuẩn** Tổ chức đội, các hệ thống, tiêu chuẩn và quy trình được thành lập ở giai đoạn này như là các hiểu biết về kỹ năng tài năng cá nhân – trọng tâm nhiệm là đã rõ ràng
- **Thực hiện** Tính gắn kết, hỗ trợ qua lại, linh hoạt và năng suất

Tổ đội bạn sẽ chuyển qua hết những giai đoạn này cho đến giai đoạn thực hiện chín mùi hay không tùy thuộc tính chất của nhiệm vụ sẽ không có đủ thời gian cho quá trình phát triển đầy đủ. Tổ đội này còn có thể đạt được mục tiêu mặc dù thực tế các mâu thuẫn giữa con người và các rào cản chưa được giải quyết. Tuy nhiên, nếu tổ đội còn duy trì với nhau, chúng sẽ “thoái bộ” từ “định chuẩn” trở lại giai đoạn “sóng gió”. Mặc dù thế, có bằng chứng rằng các đặc tính của cá nhân thành viên và tài năng của họ để làm việc với nhau là quyết định đối với hoạt động hữu hiệu của tổ đội. Hãy sử dụng vấn đáp kiểm tra làm việc chung sức để đánh giá sự khéo léo của bạn về chung sức.

TỔ ĐỘI BẠN SẼ LÀM GÌ?

Tổ đội không tồn tại trong chân không – chúng hoạt động trong đơn vị công tác hoặc tổ chức của bạn. Điều này ảnh hưởng cả đến họ làm gì và họ làm điều đó như thế nào. Ví dụ, tổ đội đang đối mặt một vấn đề thúc bách và khẩn cấp là phân phối các sản phẩm dễ hỏng là một chủ đề, đến những áp lực khác cho những ai nỗ lực trên một tổ đội được yêu cầu khám phá các nhu cầu về máy vi tính của một tổ chức của cuối thế kỷ 21. Các đặc tính của nhiệm vụ tổ đội sẽ ảnh hưởng đến các tổ đội có thể thực hiện và cách thức sẽ được làm là như sau:

Định nghĩa nhiệm vụ và tính chất

Định nghĩa và tính chất nhiệm vụ sẽ ảnh hưởng nhiều mặt đến hoạt động và thành phần tổ đội bạn. Các nhiệm vụ tổ đội phải được định rõ ràng không nhầm lẫn. Làm hồng điều này sẽ – cho dù với một tổ đội bạn xem xét lại khả năng sử dụng thiết bị sản xuất công nghệ cao, bạn sẽ cần chọn những người với vừa có hiểu biết kỹ thuật vừa có nền tảng sản xuất. Tương tự, một nhiệm vụ tổ đội khẩn cấp sẽ yêu cầu các thành viên đã làm việc tốt với nhau trong các tổ đội trước đây vì người có thể do đó đi tắt giai đoạn cấu thành của phát triển.

Các tiêu chuẩn hậu quả của tổ đội

Những nhiệm vụ tổ đội cần có hậu quả đo lường được. Nhưng những điều này có thể hữu hình hoặc không hữu hình. Chúng có thể sản phẩm của một báo cáo hay một bộ thủ giới thiệu, một thay đổi trong quy trình sản xuất hoặc những kết luận căn cứ trên các thông tin mới. Cho dù tính chất chúng là gì, các hậu quả này, nếu chúng tạo ra đóng góp tích cực cho cách thức tổ đội bạn hoạt động, phải là:

- Đo lường được.
- Hiện thực.
- Đáng tin cậy.
- Hiểu được.

CÁC TỔ ĐỘI – MỘT KẾT LUẬN

Có thể có một ít nghi ngờ khả năng mà tổ đội phải đóng góp cho sự quản lý việc thực hiện của bạn. Sức mạnh của tổ đội ở một ít tình huống trong đó không đóng góp tích cực được. Nhưng những tổ đội cần hỗ trợ, tự do và thời gian để phá hết khả năng. Các thành viên cần được huấn luyện và tổ

chức cần hiểu mục đích và quá trình của tổ đội. Những điều này và các yêu cầu khác được trình bày trong bảng 12 ở dưới. Nếu các điều đó không đáp ứng thế thì tổ đội bạn sẽ trao quyền cho người của bạn và cho bạn động lực và nỗ lực để cải tiến sự thực hiện ở đơn vị công tác của bạn.

Bảng 12. Các yêu cầu cho tổ đội thành công.

Các tổ đội thành công cần:

- Thách thức và thúc bách.
- Các mục đích, mục tiêu đặc biệt và nắm được.
- Được biết đến và có tưởng thưởng.
- Tự quản.
- Hỗ trợ và hiểu được.
- Những người mà có được và có thể sử dụng:
 - + Khả năng tương giao.
 - + Kỹ năng giải quyết vấn đề.
 - + Kỹ năng chức năng.
 - + Kỹ năng quyết định

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này các bạn đã thấy:

- Tổ đội:
 - + Là nhóm người hợp tác ☐
 - + Có các mục tiêu chia sẻ ☐
 - + Có khoảng 5 – 10 thành viên ☐
- Tổ đội tốt
 - + Tạo mọi việc xảy ra ☐
 - + Hoạt động theo cách thức:
 - * Nỗ lực cá nhân ☐

- * Các loại nhóm khác ☐
- Thành viên phải được chọn lựa vì:
 - + Kỹ năng chức năng của họ ☐
 - + Khả năng hợp tác với người khác ☐
 - + Khả năng thực hiện các vai trò yêu cầu của tổ đội ☐
- Thái độ của tổ đội liên quan đến:
 - + Nhiệm vụ tổ đội ☐
 - + Tinh thần và hòa hợp của tổ đội ☐
 - + Nhu cầu và mục đích của cá nhân thành viên ☐
- Các tổ đội:
 - + Thay đổi và lớn lên ☐
 - + Qua các giai đoạn:
 - * Cấu thành ☐
 - * Sóng gió ☐
 - * Định chuẩn ☐
 - * Thực hiện ☐
- Các nhiệm vụ tổ đội phải:
 - + Được định rõ ràng và không nhầm lẫn ☐
 - + Có các hậu quả đo lường được ☐

NHỮNG GÌ KẾ TIẾP?

Chương kế tiếp nhìn đến các dự án và các lợi ích có thể mang lại cho sự quản lý việc thực hiện của bạn.

VẤN ĐÁP KIỂM TRA SỰ CHUNG SỨC

Đối với mỗi phát hiệu dưới đây, khoanh tròn đáp án gần nhất với suy nghĩ của bạn về điều đã nói. Đừng nghĩ rằng đáp án nào có thể “đúng” – hãy khoanh tròn đáp án là đúng đối với bạn. Khi bạn đã hoàn tất chúng tất cả, cộng tổng

điểm số của bạn và xem đến phản hồi và phân tích ở dưới xem bạn đã thực hiện như thế nào.

	Mọi lúc	Hầu hết mọi lúc	Đôi lúc	Không thường
1. Tôi hiểu rõ mục đích, mục tiêu và nhiệm vụ tổ đội	1	2	3	4
2. Tôi hợp tác và phối hợp với các thành viên khác	1	2	3	4
3. Mục tiêu tổ đội quan trọng hơn mục tiêu của tôi	1	2	3	4
4. Xung đột trong tổ đội phải được sử dụng một cách xây dựng	1	2	3	4
5. Tôi tin tưởng các thành viên	1	2	3	4
6. Tôi vui thích là một thành viên khác	1	2	3	4
7. Tôi cố gắng làm việc hăng say với các thành viên khác	1	2	3	4
8. Tôi cố gắng truyền thông rõ ràng và hữu hiệu với các thành viên khác	1	2	3	4
9. Tôi lắng nghe các thành viên khác nói	1	2	3	4

Tổng cộng của tôi: ☐

Phản hồi và phân tích

Nếu điểm số của bạn là:

9 – 18: Bạn nhảy bèn khi đến với tổ đội và chung sức – hãy giữ lấy!

19 – 27: Bạn đang làm tốt nhưng hình như vài lãnh vực không chắc chắn. Hãy phát hiện các lãnh vực có điểm số 3 và 2 tự đề ra mục tiêu để cải thiện

28 – 36: Hình như bạn có vấn đề ở đây. Lọc ra những lãnh vực có điểm cao và cố nhận ra cái gì sai. Rồi phác hoạ ra một chương trình cải thiện thực hiện và bám lấy.

CHƯƠNG 12

DỰ ÁN THỰC HIỆN

Trong chương này bạn sẽ tìm ra:

- Về các đặc tính cơ bản của dự án.
- Tại sao bạn cần biết về các điều đó.
- Làm sao biết về những điều này có thể giúp bạn quản lý việc thực hiện.

Chúa trời không chết vắn sống mạnh khỏe và đang làm việc cho một dự án ít tham vọng hơn.

Anon.

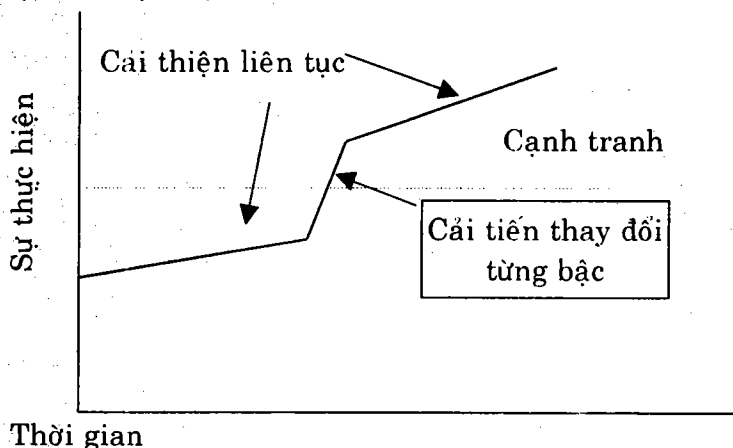
Quản lý sự thực hiện là về thay đổi. Đây là về đẩy mạnh sự thực hiện ở đơn vị công tác của bạn, chuyển từ chỗ hiện tại đến nơi bạn muốn. Đây cũng là, về cốt lõi, là:

- Các việc hay sự kiện đang xảy ra bây giờ
- Các hoạt động là liên tục, tiếp diễn ngày qua ngày
- Các thay đổi nhỏ nhưng liên kết thành chuỗi hoặc các tiếp diễn

Bạn cũng thấy ở chương 6 chu kỳ cải thiện sự thực hiện giúp đỡ bạn như thế nào để thực hiện các mục tiêu bằng liên kết:

- Động lực thúc đến từ khoảng cách giữa nơi bạn muốn đến và nơi bạn đang ở
- Hậu quả của sự thực hiện được cải thiện

Tuy nhiên, còn có những tình huống và hoàn cảnh mà bạn cần một thay đổi từng bước hoặc đột phá trong thực hiện nếu bạn muốn vượt lên trước. Trong lúc những điều này không thường xuyên, chúng lại có thể quan trọng. Ở đây, sự tiếp cận tăng liên tục không đủ. Bạn cần điều gì đó để cho bạn tăng sức mạnh nhanh trong thực hiện chẳng hạn kỹ thuật mới, thiết bị mới hoặc một bố trí mới.



Hình 18. Cải thiện thực hiện liên tục và thay đổi từng bước.

Nếu bạn muốn nắm lấy bước nhảy vọt này, bạn cần sự hỗ trợ công cụ quản lý khác – cái mà tồn tại tạo ra “lượng lớn” của thay đổi dự án.

DỰ ÁN LÀ GÌ?

Dự án cũng là sự thay đổi. Chúng là độc nhất, một lần rồi thôi, thay đổi sinh ra nỗ lực với một nhịp thời gian hạn chế và các hậu quả đặc biệt và định rõ, các hậu quả này có thể là mọi thứ. Bạn có thể, chẳng hạn, dùng dự án để đưa ra một hệ thống thông tin quản lý mới, cách ghi chép mới chi tiết sản phẩm hoặc khách hàng hoặc xây dựng một xưởng mới. Dự án khi đến thường lớn chứ không nhỏ về thay đổi. Dự án có thể cũng:

- Về chuyện gì bạn làm hoặc muốn làm.
- Có tầm cỡ từ lớn đến nhỏ.
- Có thể hoàn tất trong hàng thập kỷ hoặc một ngày.
- Phí tổn bất luận số tiền nào – từ hàng chục cho đến hàng tỷ.
- Tạo ra các việc hữu hình và vô hình.
- Liên quan đến một số người – từ một cá nhân đơn lẻ đến một nước.

Cho dù sự linh hoạt này thật ngạc nhiên, tất cả dự án có một số đặc điểm chung. Chúng là:

- + **Độc nhất, sự kiện một lần rồi thôi** Dự án rất khác với các hoạt động lặp lại trong công việc hàng ngày của chúng ta và cả loại không hoàn toàn giống nhau. Mỗi một dự án, cho dù hậu quả thế nào, có cốt lõi của nó là cái gì đơn lẻ và độc nhất đối với dự án đó.
- + **Có những khoảng thời gian hạn chế và định rõ** Một dự án là tạo ra một cái gì vào một “thời hạn cuối cùng” hoặc ngày hoàn tất mục tiêu. Khi ngày đó đến hậu quả dự án hoàn tất được chuyển giao cho những người mà họ quản lý hoặc sử dụng chúng trong các hoạt động hàng ngày và dự án kết thúc. Người của dự án giải tán, chuyển sang dự án khác hoặc nhiệm vụ khác.
- + **Là về thay đổi** Tất cả dự án là về thay đổi. Quản lý sự thay đổi này đòi hỏi kỹ năng đặc biệt, hoàn toàn khác với những kỹ năng cần để duy trì sự bền vững tương đối và những hoạt động hàng ngày đoán được.
- + **Có hậu quả định rõ** Tất cả dự án đều có cái gì đưa ra được định rõ như là một mục đích.

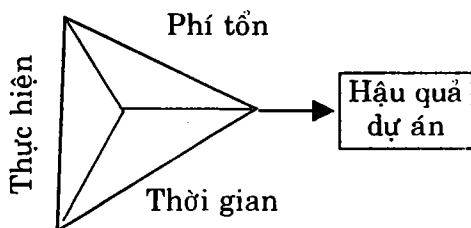
Con đường mục đích này bao gồm chuỗi xích hoạt động liên kết, mỗi một chúng là hậu quả nhỏ hoặc mục đích nhỏ,

và tất cả phải được hoàn tất để đạt được mục đích toàn cục của dự án.

Điều này nói rằng tất cả dự án, cho dù tâm cỡ, phí tổn hoặc kéo dài thế nào, đều bao gồm các tiếp diễn các sự kiện liên kết được dẫn dắt qua một thời kỳ giới hạn định rõ, và mục tiêu hướng đến một hậu quả độc nhất nhưng định rõ.

KÍCH THƯỚC CỦA DỰ ÁN

Điều rõ ràng nhất về dự án thường là hậu quả của nó. Tuy nhiên, khi bạn bắt đầu các câu hỏi, các chuyện khác bắt đầu nhú ra. Bạn sẽ tìm thấy dự án kéo dài bao lâu, phí tổn bao nhiêu và liệu mục đích nguyên thủy có được thực hiện không. Đây là những kích thước của dự án; các quy mô của chúng định ra các biên giới. Chúng cũng còn quan trọng ở cách bạn quản lý dự án, không có một cái nào trong số đó đứng riêng lẻ. Tất cả chúng cùng nối kết với nhau, chẳng hạn có thể cân đối giữa chúng. Một điều gì được làm nhanh hơn sẽ tốn phí nhiều hơn, gia tăng thêm các đặc trưng đối với hậu quả dự án sẽ tăng tổn phí và thời gian nhiều hơn. Ba đặc trưng này hay là kích thước – thực hiện của bạn. Bạn sẽ cần có chúng rõ ràng và không nhầm lẫn được định rõ từ đầu dự án vì thế bạn biết được hậu quả dự án là gì, bao nhiêu tiền và khi phải hoàn tất. Nếu không làm được việc này, bạn sẽ không thể quản lý hoặc kiểm soát bất kỳ kích thước nào và sẽ đưa đến thất bại.



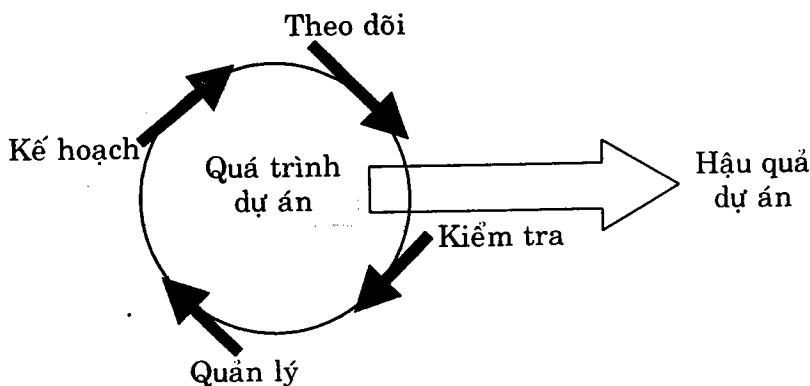
Hình 19. Các kích thước dự án

QUÁ TRÌNH DỰ ÁN

Thực hiện phí tổn, thời gian không phải chỉ là những điều bạn cảnh tỉnh xem chừng để bạn thành công trong dự án quản lý việc thực hiện của bạn. Bởi vì các dự án, trên hết, là về các hoạt động. Có 4 hoạt động từ chủ yếu khi đến với hoạt động của dự án. Để thành công dự án bạn phải:

1. *Kế hoạch* với thận trọng và thấy trước
2. *Theo dõi* với chính xác và thời gian và sự liên quan
3. *Kiểm tra* để giữ được “tiến trình”
4. *Quản lý* theo cách thức chuyên nghiệp

Khi bạn làm tất cả các điều này, các hoạt động của dự án bạn sẽ được thực hiện hiệu quả và đặt trọng tâm hướng đến kết thúc chung. Như là một kết quả, bạn sẽ kế hoạch và vạch nhiệm vụ, mục đích hiện thực, đo lường được và thực hiện được. Bạn sẽ tách các vấn đề sớm hơn là muộn, và xây dựng các thành công ngắn hạn để sinh ra thành công trong hậu quả phức tạp dài hạn. Còn hơn nữa, bạn sẽ làm điều này bằng cách sáng tạo, sự cam kết và nỗ lực của một tổ đội.



Hình 20. Quá trình dự án.

Nếu bạn thất bại đi theo 4 giai đoạn, dự án của bạn không những trễ, phí tổn có thể vượt quá giá trị ngân sách với biên độ lớn và hậu quả không hoàn chỉnh và thích đáng. Những dự án như thế thường bắt đầu với các nhiệm vụ hoạch định sai lầm và giao hàng, tổ chức không phù hợp. Chúng được dẫn dắt yếu với các hệ thống truyền thông không hữu hiệu và những đội dự án bị cô lập, các kế hoạch của chúng không linh hoạt và thích đáng.

Chúng hoàn toàn không phải là loại dự án mà bạn muốn trong quản lý việc thực hiện của bạn. Nhằm mục đích không để các điều này xảy ra trong dự án quản lý việc thực hiện của bạn bạn sẽ cần nhìn, một cách vắn tắt, đến các động từ “làm” ở trên.

KẾ HOẠCH

Kế hoạch là một nỗ lực để kiểm soát tương lai, và kế hoạch mà bạn tạo cho dự án quản lý việc thực hiện của bạn sẽ như là:

- Điều gì cần làm.
- Khi nào điều này sẽ xảy ra.
- Ai sẽ làm điều đó.
- Nguồn tài nguyên nào cần thiết để làm điều đó.

Nhưng đây không phải tất cả kế hoạch bạn phải làm. Kế hoạch mà bạn tạo phải là cơ giản và thích ứng, có thể thay đổi mà không mất tầm nhìn về kết thúc, hậu quả của dự án.

Bạn sẽ bắt đầu tạo kế hoạch bằng cách nhận định các hoạt động mà bạn phải làm. Thường thì chúng liên kết với nhau. Một số, chẳng hạn, không thể bắt đầu khi cái khác chưa hoàn tất. Đây là những hoạt động “phụ thuộc nhau”. Trong lúc các hoạt động khác có thể điều hành cùng lúc. Đây

là hoạt động “song song”. Các mối liên hệ này là quan trọng. Nhưng bạn cũng sẽ cần bắt mỗi một hoạt động kéo dài bao lâu. Khi bạn ước định thời gian kéo dài các hoạt động này, bạn có thể sử dụng một số nguồn thông tin, chẳng hạn bạn có thể sử dụng những đo lường thời gian cho các hoạt động tương tự, bạn có thể nhận lời khuyên từ người khác, hoạt rút ra kinh nghiệm bản thân. Không cần thiết các phỏng định này phải chính xác tuyệt đối. Đây là phỏng định sự khởi và bạn sẽ có cơ hội tinh chỉnh lần phỏng định sau – nếu bạn cần. Về các dự án lớn hơn, lâu hơn và phức tạp hơn, một sự chính xác cộng trừ nửa ngày đủ để đáp ứng trong giai đoạn này trong quá trình kế hoạch. Bây giờ bạn có thể bắt đầu xây dựng kế hoạch của bạn. Kế hoạch này cần rõ ràng, không nhầm lẫn và dễ hiểu. Cầnn chứa đựng đủ chi tiết có ý nghĩa và sử dụng được nhưng không quá nhiều phức tạp không cần thiết. Cũng phải cần dễ thay đổi, cập nhật và xem xét lại để bạn có thể theo dõi và ghi chép quá trình dự án. Nếu kế hoạch của bạn có tất cả các đặc tính này thì không những sử dụng được mà còn là một công cụ, một cơ cấu sẽ giúp bạn đáp ứng mục đích.

BIỂU ĐỒ GANTT HAY HÌNH THANH

Biểu đồ hình thanh hay Gantt là cách thức đơn giản nhất để kế hoạch dự án quản lý việc thực hiện của bạn. Đây là một thời biểu nằm ngang, liệt kê các hoạt động theo hình dọc và một loạt các đường ngang hay thanh – mỗi cái cho một hoạt động. Chiều dài mỗi thanh vạch tỷ lệ với thanh – mỗi cái cho một hoạt động. Chiều dài mỗi thanh vạch tỷ lệ với thời gian cần để hoàn tất hoạt động nó đại diện. Một ví dụ đơn giản về biểu đồ gantt được minh họa ở hình 21, trình bày cho chúng ta:

- Khi nào các hoạt động bắt đầu và kết thúc

- Chúng đã được hoàn tất chưa
- Tình hình dự án ở mỗi thời điểm lúc đó biểu đồ đã chuẩn bị
- Những hoạt động nào là hoạt động “song song” và có thể thực hiện cùng lúc với hoạt động khác.

Mô tả hoạt động	Số hoạt động	phút						
		1	2	3	4	5	6	7
Kiểm tra mức ấm nước và điều chỉnh nếu cần	1							
Bật nút điện ấm nước	2							
Lấy ấm trà	3							
Lấy trà	4							
Lấy sữa và lấy chanh	5							

Chú thích: Hoạt động hoạch định theo thời biểu

Tiến trình hiện nay

◆ Thời điểm hiện nay

Hình 21. Biểu đồ Gantt.

Biểu đồ gantt có thể trình bày cho bạn “con đường tới hạn” của dự án. Đây là sự tiếp diễn hoặc con đường các hoạt động định khoảng kéo dài của tổng dự án. Nếu bất cứ hoạt động nào trên lối đi đó chậm trễ hoặc kéo dài. Toàn bộ thời gian của toàn bộ dự án sẽ chậm trễ. Lối đi các hoạt động này được tạo ra sẽ nói cho bạn hoạt động nào bạn phải đặt trọng tâm để đảm bảo bức tranh của dự án quản lý việc thực hiện của bạn rõ ràng và dễ hiểu. Tuy nhiên, đây không chỉ là công cụ bạn có thể dùng để lên kế hoạch dự án. Bạn còn có thể tìm thêm thông tin qua sách vở và các mạng chủ.

THEO DÕI

Bạn đã thấy trong chương 4 rằng đo lường và theo dõi đi song hành. Khi bạn theo dõi dự án của bạn, bạn có được thông tin về tiến trình của dự án bạn như thế nào, sẽ cho bạn các câu hỏi như “hoạt động này có đúng lịch trình không?”, “chúng ta chi tiêu vượt quá ngân sách không?”, hoặc “ngày nào có thể hoàn tất dự án?”. Những điều này nói lên dự án bạn có theo kế hoạch hay không. Theo dõi dự án cũng sẽ nói cho bạn về chỗ nào hay khi nào dự án bị trôi dạt hay lệch lạc với kế hoạch. Một khi bạn biết về điều này, bạn có thể bắt đầu làm gì đó cho các nguyên do về những khác biệt đó và như vậy mang dự án trở lại tiến trình.

Tuy nhiên, việc theo dõi này không được bừa bãi quả bạng hoạt động. Nó phải có trọng tâm để sự đóng góp của nó liên quan đến dự án hợp thời và tối đa. Để đạt được điểm đó bạn phải quyết định:

- Bạn sẽ theo dõi gì.
- Bạn thường bao lâu theo dõi điều đó.

Chọn lựa này phải được tạo ra một cách thận trọng. Nếu bạn theo quá ít bạn sẽ bỏ sót sự trôi dạt hoặc chuyển động của phương diện chủ yếu và không thể phản ứng cho đến khi quá trễ. Nếu bạn theo dõi quá nhiều, bạn sẽ kết thúc với quá nhiều dữ liệu và có quá ít thời gian để phân tích. Nhưng đây chưa là tất cả. Bởi vì sự theo dõi của bạn phải hữu hiệu, phải là các nhân tố như là:

- Liên quan đến phí tổn, thực hiện và thời gian của dự án.
- Gần gũi với chúng hơn là gián tiếp xa cách.
- Dễ đo lường đều đặn.

Bạn cũng có thể phải liên kết những gì bạn theo dõi ngược

lại với 2 nguồn cốt lõi của các thông tin dự án – kế hoạch dự án và ngân sách dự án – và làm điều đó với tần suất thích hợp. Chẳng hạn, về hầu hết các dự án dài, đo lường và báo cáo với tần suất 1 tuần là đủ. Ở các dự án ngắn, đo lường và báo cáo ngày hoặc nửa ngày đủ bảo đảm. Các dự án rủi ro nhiều đòi hỏi, lý do quá rõ, nhiều đo lường hơn các dự án ít rủi ro. Các công cụ chẳng hạn mốc dự án, trắc nghiệm giới hạn, phân tích Pareto hay ABC, đường cong S và phân tích giá trị có được (EVA) sẽ giúp bạn theo dõi. Những công cụ này giúp bạn giữ dự án đúng tiến trình như bạn sẽ thấy ở chương 14.

KIỂM TRA

Trong dự án, cũng như cuộc sống, việc sẽ không luôn xảy ra theo cách bạn hoạch định chúng. Khi sự theo dõi của bạn nói bạn điều không mong xảy ra, thế thì bạn cần làm gì về điều đó. Những hành động bạn làm phải nhắm trọng tâm và đưa dự án của bạn trở lại đúng kế hoạch hoặc ngân sách. Để làm điều này, chúng phải là:

- Phù hợp với dự án và các hậu quả của nó.
- Hành động nhanh để đảm bảo sự biến đổi không vượt khỏi tầm khống chế.
- Phí tổn hữu hiệu để phí tổn bạn khống chế không vượt quá giá trị của nó.

Cách hoạt động kiểm tra của bạn phải tương thích với tầm cỡ và sự phân lực các lực đưa dự án của bạn ra khỏi tiến trình. Trọng một dự án thành công không có chỗ cho hành vi to mồm hô hào. Làm được điều nàyy đúng đắn cần tài năng và phán đoán. Không bao giờ có đủ thông tin hoặc dữ liệu cho bạn tuyệt đối chắc chắn và cũng chẳng có đủ thì giờ. Trên hết, các hành động bạn làm phải là:

- Căn cứ trên thực tế hơn là trên ý kiến
- Nhắm mục đích giữ cho dự án đi đúng đường với thời gian, phí tổn, hậu quả hoạch định

Nhưng đây chưa phải là tất cả. Về quản lý dự án – như bạn bây giờ sẽ thấy.

QUẢN LÝ

Quản lý một dự án là khó khăn. Cần có kỹ năng, tài năng thực sự để làm tốt các kỹ năng yêu cầu phải khác với các kỹ năng sử dụng trong quản lý hàng ngày. Người quản lý dự án phải là người tổng quát, người hoá giải, người nhiều khả năng hơn là một chuyên gia chức năng. Họ ít có hiểu biết chuyên môn sâu nhưng giám sát trông nom các chuyên gia giúp các chuyên gia tạo những đóng góp vào dự án. Họ sử dụng các thông tin thoáng qua hơn là cố định, và trên một thời biểu đóng băng hơn là vô định, để sản sinh hậu quả dự án độc nhất, hơn là một bản sao chép. Điều này có nghĩa quản lý dự án là quản lý của ngoại lệ chứ không phải quản lý bằng ngoại lệ, đòi hỏi một tập hợp tài năng đa dạng và khác thường cùng với kinh nghiệm. Người quản lý dự án, chẳng hạn, phải là:

- Quen thuộc và có thể sử dụng các công cụ và kỹ thuật quản lý
- Có thể đảm bảo tiêu tiền cho dự án theo cách tối đa hoá lợi ích cho dự án
- Khả năng nuôi dưỡng cổ vũ sự liên hệ hợp tác trong tổ dự án
- Có thể nhận định rủi ro và hành động theo cách giới hạn các hiệu quả của chúng lên dự án.

Những tài năng này cần thiết cho dù tầm cỡ, phí tổn hoặc hậu quả nào của dự án quản lý sự thực hiện của bạn. Kiểm tra kỹ năng quản lý dự án của bạn bằng cách dùng vấn đáp kiểm tra quản lý dự án.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã xem về:

- Một dự án là một cách thức tạo ra sự thay đổi ☐
- Một dự án có thể:
 - + Lớn hoặc nhỏ ☐
 - + liên quan đến một số người. ☐
 - + Có nhịp sống là ngày, năm hoặc thập kỷ. ☐
 - + Có các hậu quả hữu hình hoặc vô hình. ☐
- Dự án là một sự kiện một lần rồi thôi mà:
 - + Liên quan đến các tiếp diễn các hoạt động nối kết. ☐
 - + Xảy ra qua một thời lượng định sẵn. ☐
 - + Nhắm mục đích sản sinh một hậu quả là:
 - * Độc nhất, nhưng ☐
 - * Được định rõ. ☐
- Biên giới của dự án phải được biểu diễn bằng các điều khoản của:
 - + Thời gian. ☐
 - + Phí tổn. ☐
 - + Thực hiện. ☐
- Mỗi một trong những biên giới đó phải được định nghĩa ngay từ đầu dự án và được quản lý và kiểm soát một thời gian kéo dài. ☐

– Một dự án, theo cốt lõi của nó, có các hành động:

+ Kế hoạch.

+ Theo dõi.

+ Kiểm soát.

+ Quản lý.

☐☐☐☐

NHỮNG GÌ KẾ TIẾP?

Ở chương kế tiếp bạn sẽ xem xét các mục đích dài hạn của tổ chức ảnh hưởng thế nào sự quản lý việc thực hiện của bạn.

VẤN ĐÁP KIỂM TRA NGƯỜI QUẢN LÝ DỰ ÁN

Với mỗi một phát biểu dưới đây, khoanh tròn đáp án cho là đúng đối với bạn khi quản lý dự án. Cộng điểm lại và xem phản hồi và phân tích đối với điểm số của bạn.

	Tôi đồng ý	Hầu hết tôi đồng ý	Tôi không chắc	Tôi không nghĩ đồng ý	Không có cửa
1. Theo dõi là chìa khóa đến sự thành công	1	2	3	4	5
2. Một tổ dự án có thể tạo – hoặc phá vỡ – một dự án	1	2	3	4	5

3. Nếu bạn lắng nghe người ta họ sẽ lắng nghe bạn	1	2	3	4	5
4. Kế hoạch cho một cơ bản mạnh mẽ để quyết định quản lý	1	2	3	4	5
5. Thay đổi là cơ hội để nắm bắt					
6. Mâu thuẫn có thể tốt nếu quản lý khéo	1	2	3	4	5
Tổng cộng của tôi: ☐	1	2	3	4	5

PHẢN HỒI VÀ PHÂN TÍCH

6 – 12: Tuyệt vời – bây giờ hãy bắt đầu và thực hiện.

13 – 17: Làm tốt – có điểm tốt và cơ sở vững để xây dựng tiếp.

18 – 23: Cần một vài suy nghĩ ở đây.

24 – 30: Bạn không nghiêm chỉnh!

CHƯƠNG 13

ĐƯỜNG HƯỚNG, MỤC ĐÍCH VÀ CHIẾN LƯỢC THỰC HIỆN

Trong chương này bạn sẽ tìm ra:

- Chiến lược là gì?
- Chiến lược này ảnh hưởng thế nào sự quản lý việc thực hiện của bạn.

Chúng ta sẽ hoặc tìm ra một con đường hoặc sẽ tạo ra một con đường.

Hannibal (247 – 183 TCN)

Ở trong cốt lõi của nó, quản lý việc thực hiện là một loại “rất nhỏ” của hoạt động cái nhìn của nó hướng nội vào các hoạt động hàng giờ, hàng ngày ở đơn vị công tác và tiêu điểm của nó là trên chi tiết tinh tế của các hoạt động đó. Cũng thế, như bạn đã thấy ở chương 1, về thay đổi, thay đổi là:

- Lật ngược.
- Nhỏ.
- Tăng thêm.
- Liên tục.
- Phí tổn thấp.

Tuy nhiên đơn vị công tác của bạn không đứng đơn độc. Hầu như chắc chắn là một phần của một tổ chức lớn và phức tạp hơn. Đây có thể một bộ phận của phòng, phòng lại lại một phần của sở, sở là một phần của chi nhánh, rồi chi nhánh là một phần của tổng công ty. Tất cả những phòng, sở, chi nhánh, tổng công ty này sẽ có những tập hợp mục đích

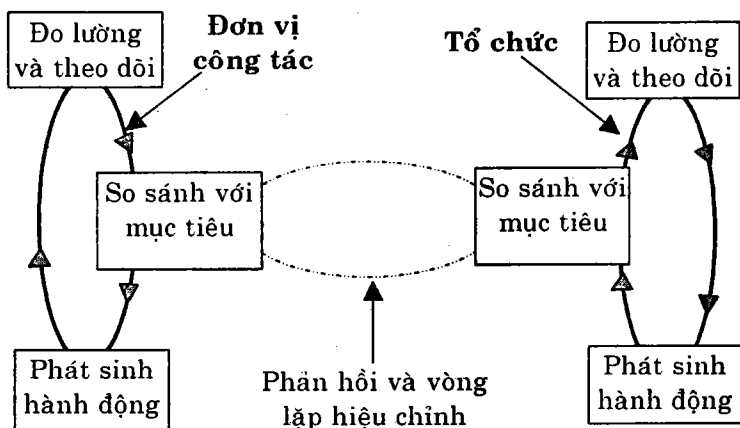
riêng. Những điều này như các bạn đã thấy ở chương 5, được nối kết với nhau – thường theo những cách thức phức tạp. Nhằm mục đích để chắc rằng mạng lưới mục đích, mục tiêu không sụp đổ hoặc thoái hoá vào hỗn độn, bạn phải đảm bảo các mục đích mục tiêu của đơn vị công tác bạn được biết đến và tương bảo các mục đích mục tiêu của tổ chức lớn hơn trong đó nó hoạt động.

CÁC MỤC TIÊU LIÊN HỆ

Một cách đơn giản để minh hoạ làm sao điều này có thể được thực hiện các xây dựng trên điều gì mà bạn đã đáp ứng. Bởi vì, như bạn biết, khi bạn đo lường sự thực hiện của đơn vị công tác, bạn so sánh với một mục đích, mục tiêu hoặc tiêu chuẩn. Nếu việc thực hiện được đo lường thấp hơn mục tiêu thế thì bạn phải hành động để đưa nó lên. Nếu sự thực hiện của bạn duy trì ở mức đó. Các hoạt động đó thích hợp vừa vặn với nhau trong vòng lặp như hình 22. Tổ chức trong đó đơn vị công tác của bạn tồn cũng có vòng lặp tương tự. Hơn nữa, hai vòng lặp này không cô lập với nhau, chúng liên kết và tương tác ảnh hưởng lên nhau. Điều này xảy ra thông qua một vòng lặp khác – vòng lặp xử lý thông tin phản hồi và các dấu hiệu hiệu chỉnh.

Vì thế, khi mục tiêu của tổ chức thay đổi – bởi vì, chẳng hạn do kỹ thuật mới hoặc nguyên liệu khan hiếm – hệ quả đòi hỏi hiệu chỉnh đối với mục tiêu đơn vị công tác của bạn được gửi đi thông qua vòng lặp này và đây là vòng lặp hoạt động 2 chiều. Nếu sự quản lý việc thực hiện của bạn thành công và bạn nâng mục tiêu thực hiện của đơn vị công tác lên, thông tin này thế là được thông qua vòng lặp này đến tổ chức bạn, và tổ chức hiệu chỉnh mục tiêu của nó. Loại phản hồi và vòng lặp hiệu chỉnh này hiện diện ở các tổ chức thành công và giúp chúng đảm bảo các mục tiêu đơn vị công tác của chúng hòa điệu và tương thích

với các mục tiêu của tổ chức như là một toàn cục. Sau này trong chương này bạn sẽ xem xét chi tiết hơn ở một vài cách thức có thể xảy ra. Nhưng trước khi bạn làm điều đó, bạn cần nhìn vào cái tạo sao và cái gì của các mục đích mục tiêu của tổ chức bạn – hay cái được gọi là “chiến lược”.



Hình 22. Các mục tiêu liên kết

CHIẾN LƯỢC

Nguyên thủy, chiến lược là một từ quân sự – như là “nghệ thuật của một vị chỉ huy; nghệ thuật dự kiến và điều động các vận động và hànhnh quân của một chiến dịch”. Ngày nay, chiến lược sử dụng thông thương để mô tả một số điều đang tiến hành trong các tổ chức. Trong một dạng đơn giản nhất của nó, chiến lược của tổ chức bạn sẽ nhận định 2 việc:

1. Tổ chức sẽ đi đến đâu quan 3 hoặc vài năm tới.
2. Làm thế nào để sẽ đạt được điều đó.

Vấn tất, chiến lược định ra “kế hoạch trận đấu – quá trình kế hoạch chiến lược – là không bao giờ hoàn tất. Giống như chu kỳ cải thiện sự thực hiện của bạn, cần một vòng lặp hoặc

chu kỳ liên tục, là một phần hợp nhất của quá trình quản lý. Quá trình kế hoạch này phải nhanh nhạy liên tục cho các thay đổi vừa cho cả tổ chức và môi trường hay thị trường trong đó nó hoạt động. Làm điều này không dễ và đơn giản có liên quan đến:

- Canh chừng và thay đổi trong thế giới bên ngoài (xem bảng 13).
- Quyết định các thay đổi đó có thể ảnh hưởng thế nào đến tổ chức.
- Cảnh giác về những gì đang xảy ra trong tổ chức, đặc biệt liên quan đến ưu điểm, nhược điểm, cơ hội và đe dọa (xem chương 14 phân tích SWOT).

Trong lúc tất cả điều này tiếp tục, người chịu trách nhiệm trong cơ quan bạn cần phải:

- Rõ ràng về nhiệm vụ, cái nhìn và các giá trị của tổ chức bạn
- Quyết định, thỉnh thoảng, cái gì là mục đích của họ cho 3 hoặc vài năm tới.
- Quyết định cái thế nào, khi nào và do ai thực hiện các mục đích đó.

Bảng 13. Các thay đổi trong thế giới bên ngoài.

Kỹ thuật	Vi tính hoá mọi thứ, kinh doanh điểm điện tử, thẻ thông minh, điện thoại di động và nhắn tin
Kinh tế	Mức độ thất nghiệp, mức độ lợi tức, mức độ hối đoái, kiểm chế tín dụng, hạn chế tài trợ, cân bằng khó khăn kinh doanh
Xã hội	Giảm mức sinh đẻ, nhịp sống dài hơn các mong muốn dịch vụ thay đổi, các vấn đề liên hệ chủng tộc, nhiều cha mẹ đơn độc, nhiều đàn bà đi làm.

Chính trị	Kiểm chế tăng trưởng và kế hoạch, tư nhân hoá, chính sách nhà cửa, thuế má, mức độ tin tưởng kinh doanh.
------------------	--

Đạt được những điều đó cần có thời gian và kỹ năng, liên quan đến các quyết định lớn về đường hướng và mục đích của tổ chức. Những cái đó gọi là chiến lược của tổ chức bạn. Chúng có thể tạo ra thay đổi nhiều việc – sản phẩm nào được tạo ra, cơ cấu của tổ chức, vị trí và tầm cỡ tiện nghi sản xuất hoặc đầu ra củakinh doanh, sau nữa chứ không phải cuối cùng, các mục đích thực hiện của tổ chức (xem bảng 14) và đây chưa phải là tất cả; các quyết định chiến lược là về tham vọng của những ai là người dẫn dắt tổ chức.

Bảng 14. Các quyết định chiến lược.

<i>Lãnh vực</i>	<i>Ví dụ</i>
<i>Kỹ thuật</i>	Đầu tư các máy vi tính mới hoặc nhà máy, mua các xe “loại thế hệ kế tiếp” v.v...
<i>Vị trí</i>	Xây dựng xưởng mới, đóng cửa hoặc dời trụ sở chính, giảm số lượng chi nhánh, tái định vị các nhà kho v.v...
<i>Sản phẩm</i>	Tung ra loại xe mới, chất lỏng tẩy rửa, nước giải khát, các loại bánh ngọt, máy vi tính v.v...
<i>Tổ chức</i>	Tái cấu trúc công ty thành các sở tự quản, sát nhập phòng kinh doanh và thị trường v.v...

QUYẾT ĐỊNH, QUYẾT ĐỊNH VÀ QUYẾT ĐỊNH

Nhưng các quyết định chiến lược này không phải chỉ đã làm sẵn, bạn cũng có thể tảo ra hàng giờ, hàng ngày. Đây là những điều về điều gì phải làm, khi nào được làm và ai sẽ

làm. Bạn quyết định các quyết định ở chỗ làm của bạn và chúng thường được gọi là “quyết định tác vụ” của đơn vị công tác bạn. Khi bạn so sánh các quyết định tác vụ này với các quyết định chiến lược bạn đã gặp trước đây, bạn sẽ tìm ra một số khác biệt lớn. Ví dụ, các quyết định tác vụ là đặc trưng tiếp diễn trong công việc hàng ngày. Trong lúc thời gian trong quyết định tác vụ hiếm khi vượt quá ngắn hạn, trong lúc quyết định chiến lược chỉ nhìn đến dài hạn.

Còn nữa, mặc dù các điều này và các khác biệt khác (xem bảng 15) hai loại quyết định này đều phụ thuộc với nhau. Chúng nối kết và ảnh hưởng qua lại. Điều bạn cần làm bây giờ là khám phá cách thức, phương tiện chi tiết hơn về sự phụ thuộc lẫn nhau đó.

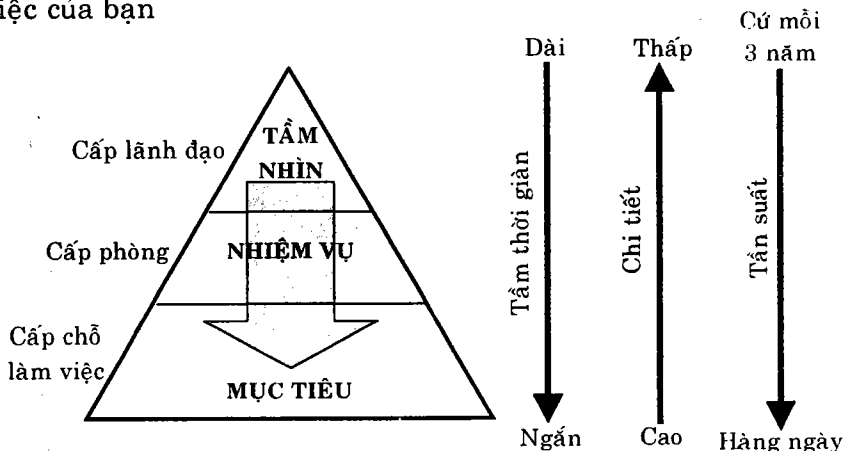
Bảng 15. Các quyết định tác vụ và chiến lược.

	Quyết định tác vụ	Quyết định chiến lược
Tần suất	Đều đặn, thường và hàng ngày	Thời kỳ
Trọng tâm	Nỗ lực để thực hiện các mục tiêu đối với một phần của tổ chức	Đặt ra đường hướng cho toàn tổ chức
Thời biểu	Ngắn/ngắn hạn	Dài hạn
Tài nguyên	Sử dụng	Cam kết
Thực hiện bởi	Cấp quản lý trung gian hoặc thấp hơn	Cấp quản lý cao cấp
Số người liên quan	Nhiều	Ít

CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN LÝ VIỆC THỰC HIỆN

Sợi dây đầu tiên trong mạng lưới phụ thuộc lẫn nhau nối kết các quyết định tác vụ và chiến lược nằm ở kích thước của thực hiện nơi đơn vị công tác của bạn. Những điều này tạo ra một đóng góp to lớn vào trào lưu thông tin báo cho bạn và các người khác trong tổ chức bạn về tình trạng tổ chức. Các kích thước là yếu tố quan trọng của thông điệp “tình trạng thống nhất” của tổ chức. Xa hơn, chúng là một phần của nền móng bộ phóng cho các hoạt động tương lai của tổ chức. Các kích thước này, như bạn đã biết, là một yếu tố lớn có vai trò chủ yếu trong chuyển đổi chiến lược tổ chức từ “hy vọng về” đến “được thực hiện” và từ “mong muốn” đến “hiện thực”. Như bạn có thể thấy ở hình 23 ở dưới,

Trong quá trình chuyển đổi tầm nhìn nằm trong chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu chi tiết hàng ngày ở chỗ làm việc của bạn



Hình 23. Tầm nhìn, nhiệm vụ, mục tiêu

Nhưng các mục đích mục tiêu này xuống từ các mức cao của tổ chức phải hợp nhất và tương thích với nhau. Đây là đơn giản điều này phải xảy ra như thế nào.

Cấp	Mục tiêu
Tổ chức	Là nhà sản xuất vượt trội về đồ chơi và trò chơi ở Âu châu
Sở	Thiết kế và sản xuất bộ trò chơi bán được với khối lượng và đóng góp 30% của doanh thu tổ chức và 20% lợi nhuận
Công trình	Sản xuất có lợi bộ trò chơi giống “quản lý”
Phòng	Lắp ráp hữu hiệu, năng suất bộ trò chơi “quản lý việc thực hiện”
Cơ xưởng	Đúc các bộ mạch và bộ đếm cho trò chơi “quản lý việc thực hiện” theo yêu cầu của lịch trình sản xuất.

Mỗi một cấp bậc có một tập hợp mục đích khác nhau, các mục đích phải tương thích với nhau và phải thực hiện được nếu tổ chức muốn vươn đến các mục tiêu chiến lược.

CÔNG CỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP

Phải có kỹ năng để có tất cả điều này. Đạt được từ ngọnm đến gốc của “cây” mục tiêu và mục đích mà không bị lạc là một nhiệm vụ không đơn giản. Ở cấp độ chỗ làm việc chẳng hạn liên quan đến việc bảo đảm rằng các thông tin đo lường sự thực hiện của bạn hiện có một cách tự do, kịp thời và chính xác, và rồi sử dụng điều đó để giúp xây dựng hoặc cập nhật các mục đích của bạn. Bạn cũng cần định vị và ưu tiên hoá các nguồn yêu cầu và khẳng định hay thay đổi sự thúc đẩy hay đường hướng các hoạt động hiện thời của anh nhắm vào đáp ứng các mục đích đó. Hoàn thành điều đó hiện thời của anh nhắm vào đáp ứng các mục đích đó. Hoàn thành điều đó cùng lúc cùng như quản lý đơn vị công tác của bạn sẽ đòi

hỏi một ít hành vi cân bằng ở bạn – bạn sẽ phải cân bằng những gì thường chông lại và các đòi hỏi mâu thuẫn đối với thời gian và nỗ lực của bạn. Khi bạn chuyển lên cấp phòng hoặc lãnh đạo còn có nhiều biến số hơn, nhiều không chắc chắn và nhiều đòi hỏi hơn. Nhưng tất cả phải không được lằm lạp; đây là 3 phương pháp luận giúp các bạn làm tất cả điều đó một cách thành công.

Kiểu mẫu công việc tuyệt hảo

Cung cấp một kiểu mẫu làm thế nào một tổ chức phải hoạt động nhằm vào một quan điểm để hiểu của những gì cần thiết để đảm bảo tổ chức hoạt động tốt. Do Hiệp hội Châu âu thiết kế cho quản lý chất lượng và mô phỏng cho Hiệp hội Chất lượng Anh quốc kiểu mẫu này bắt nguồn rất mạnh mẽ từ trường phái TQM mà bạn đã gặp ở chương 3. Kiểu mẫu này chứa đựng một bộ khung dành đánh giá mức độ tuyệt hảo của một tổ chức. Bộ khung này có thể thực hiện nội bộ như một mẫu tự đánh giá hoặc do những người đánh giá từ bên ngoài. Kiểu mẫu đã nói giúp bạn nhận ra sức mạnh và các lĩnh vực để cải thiện dành cho tổ chức bạn. Các lãnh vực bao gồm:

- Sự lãnh đạo.
- Chính sách và chiến lược.
- Quản lý con người.
- Tài nguyên.
- thỏa mãn con người.
- thỏa mãn khách hàng.
- Tác động lên xã hội.
- Kết quả kinh doanh.

Thẻ điểm cân bằng

Đây là một bộ khung nhằm giúp bạn chuyển dịch các mục tiêu chiến lược của tổ chức sang một tập hợp các bảng chỉ thị thực hiện thực hành và dùng được. Thế rồi sử dụng để theo dõi sự thực hiện hiện thời của tổ chức, các nỗ lực của chúng để cải thiện quá trình, động lực và giáo dục công nhân, tăng cường hệ thống thông tin. Các chỉ thị này được phân phối giữa các phương pháp sau của tổ chức:

- 1. Tài chính.**
- 2. Khách hàng.**
- 3. Quy trình công việc nội bộ.**
- 4. Học tập và lớn mạnh.**

Mục tiêu cầu phương pháp luận này là ra một tổ chức mà:

- Khỏe mạnh, cân bằng, hữu hiệu và hiệu quả
- Cung cấp dịch vụ cho khách hàng cũng như là công nhân
- Tăng thêm giá trị kết quả.

Triển khai và phổ thông hoá do Robert Kaplan (giáo sư kế toán – Đại học kinh doanh Harvard) và David Norton (Chủ tịch nhóm Chiến lược phục sinh), phương pháp luận này lần đầu tiên được giới thiệu trên tạp chí kinh doanh harward 1992. Kaplan và Norton đề nghị các sử dụng chính thẻ điểm này là:

- Làm rõ và cập nhật chiến lược
- Truyền thông chiến lược đó xuyên suốt tổ chức
- Bảo đảm các mục đích cá nhân và đơn vị giống hàng với chiến lược đó
- Kết nối mục tiêu tác vụ với mục tiêu dài hạn và ngân

sách hàng năm

- Nhận định và giống hàng các sáng kiến chiến lược
- Sử dụng các xem xét việc thực hành để nghiên cứu và cải thiện chiến lược.

Mặc dầu khởi thủy định sử dụng cho toàn cục tổ chức, thẻ điểm cân bằng đx đwcj dùng như bộ khung các thay đổi điều hành và thực hiện ở mỗi cấp độ cá nhân của tổ chức.

Lãng kính sự thực hiện

Được triển khai do trung tâm dành cho thực hiện kinh doanh tại trường quản lý Cranofidd ở Anh, Lãng kính sự thực hiện là một khung đo lường sự thực hiện 3 chiều, được xem như 5 “mặt” của tổ chức:

- Thỏa mãn người nắm cổ phần
- Chiến lược
- Quy trình
- Khả năng
- Đóng góp của người nắm cổ phần

Lãng kính việc thực hiện căn cứ trên tiền đề mà tổ chức cần thỏa mãn mỗi một người nắm cổ phần chủ chốt. Nhưng điều này không giới hạn đối với khách hàng và cổ đông (như trong thẻ điểm cân bằng). Lãng kính sự thực hiện bao gồm những người nắm cổ phần khác như công nhận, nhà cung cấp, đối tác và cộng đồng... phương pháp luận bắt đầu nhận định các người nắm cổ phần và rồi chuyển đến đo lường các mức thỏa mãn của họ với tổ chức. Bước kế tiếp là nhận định chiến lược yêu cầu để tăng cường hoặc nổi rộng sự thỏa mãn các người nắm cổ phần. Theo đó, cần thiết để đặt các đo lường đánh giá các quá trình thiết kế để đưa ra chiến lược.

Làm điều đó đảm bảo rằng các quá trình của tổ chức được giống hệt với chiến lược và phải nói cho bạn nếu chiến lược đang được thiết lập truyền thông, khích lệ và thách thức và liệu các quá trình đó có người, kỹ thuật, hạ tầng và thực hành chúng cần. Điều thứ năm và cuối cùng của “các mặt” lăng kính này là cái trong đó các đo lường tổ chức liệu có đạt được cái nó muốn và cần cho mỗi người nắm cổ phần thông qua quá trình này, phương pháp luận lăng kính thực hiện phần đầu để áp các câu hỏi như là:

- Ai là các người nắm cổ phần chủ yếu của bạn và họ muốn và cần gì?
- Chiến lược nào được thừa nhận trong tổ chức bạn nhằm cố gắng và thỏa mãn các mong muốn và nhu cầu đó?
- Các quá trình nào cần đưa vào tổ chức của bạn nhằm thực hiện các chiến lược đó.
- Kỹ năng, nguồn và khả năng nào yêu cầu để vận hành các quá trình này hữu hiệu
- Tổ chức bạn muốn điều gì ở những người nắm cổ phần để duy trì, phát triển và nói rộng các khả năng?

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã thấy:

- Chiến lược của tổ chức nhận định ra:

+ Sau 3 năm nhiều hơn sẽ đến đâu ☐

+ Làm thế nào để đến đó ☐

- Điều này liên quan:

+ Trông chừng những gì diễn tiến ở thế giới bên ngoài ☐

+ Quyết định các điều đó ảnh hưởng thế nào đối

với tổ chức

- + Canh chừng những gì xảy ra trong tổ chức ☐
- + Rõ ràng về nhiệm vụ và giá trị của tổ chức ☐
- + Quyết định thế nào, khi nào, ai đối với các mục đích đó ☐
- Quyết định tác vụ và quyết định chiến lược khác nhau ☐
- Các thông tin quản lý việc thực hiện:
 - + Cung cấp bộ phóng cho các hoạt động tương lai ☐
 - + Giúp cho chiến lược tổ chức bạn trở thành hiện thực ☐
- Các phương pháp luận có thể giúp liên kết chiến lược và sự thực hiện gồm:
 - + Kiểm mẩu công việc tuyệt hảo ☐
 - + Thi điểm cân bằng ☐
 - + Lăng kính thực hiện ☐

NHỮNG ĐIỀU KẾ TIẾP?

Chương kế tiếp giới thiệu một số kỹ thuật và công cụ sẽ giúp bạn với sự quản lý việc thực hiện của bạn.

CHƯƠNG 14

CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT SỰ THỰC HIỆN

Trong chương này bạn sẽ tìm ra:

- Về một số công cụ và kỹ thuật mà bạn có thể sử dụng trong sự quản lý việc thực hiện của bạn
- Làm sao để sử dụng các công cụ và kỹ thuật này
- Các công cụ và kỹ thuật này có thể giúp bạn như thế nào?

Hãy cho chúng tôi công cụ và chúng tôi sẽ hoàn tất công việc.

Winston Churchill.

Mục tiêu của chương này là phác thảo và minh họa một vài công cụ và kỹ thuật mà bạn có thể sử dụng trong sự quản lý việc thực hiện của bạn. Một vài số trong đó bạn có thể đã sử dụng trước đó, trong lúc một số khác có thể mới đối với bạn; một số có thể là các con số, một số khác có thể là ý tưởng. Cho dù chúng có vẻ thế nào, khi bạn sử dụng chúng bạn sẽ nhận thấy rằng chúng đều thực sự tất cả về cho cùng một điều – mang lại với nhau năng lực và sáng tạo của con người của nơi làm việc của bạn và có các điều đó để nhấn trọng tâm trên nhiệm vụ cải thiện sự quản lý việc thực hiện của bạn.

CÔNG CỤ 1: TUYÊN BỐ CỦA TỔ ĐỘI

Bạn đã thấy, trong chương 11, rằng tổ đội có khả năng đóng góp lớn lao vào sự quản lý việc thực hiện của bạn. Tạo được tuyên bố của tổ đội là bước chủ yếu để có tổ đội bạn một khởi đầu tốt đẹp. Nó sẽ cho tổ đội bạn một ý nghĩa của mục đích và nói về cái gì, tại sao, và khi nào về nhiệm vụ, làm điều đó bằng cách định ra:

- Cái gì là nhiệm vụ tổ đội – cái gì, khi nào, phí tổn nào v.v....
- Ai là khách hàng chủ yếu – tên, vai trò, mong muốn
- Sự thực hiện tổ đội được đo lường như thế nào – kết quả chủ yếu, cột mốc và hậu quả
- Quy trình và quy tắc nào sẽ được dùng – quy tắc “phải được làm”, lãnh vực của dẫn đo
- Tổ đội sẽ làm việc chung như thế nào – các nguyên tắc của hoạt động tổ đội

Bằng tuyên bố phải đáp được các câu hỏi “Chúng ta sẽ làm việc chung như thế nào?”, “Chúng ta tất cả sẽ liên quan đến quyết định chủ yếu?” và “những nguyên tắc nào là quan trọng với chúng ta như là tổ đội?”. Bằng cách làm điều đó sẽ:

- Đặt trọng tâm năng lực tổ đội lên nhiệm vụ có sẵn.
- Cung cấp một khuôn mẫu cho các hoạt động tổ đội.
- Bắt đầu xây dựng bộ khung cho các hoạt động đó.
- Cho mọi người cái nhìn đầu tiên về khả năng của tổ đội.

Đây là vài bước giúp bạn trên đường đến tuyên bố của tổ đội.

1. Tập mọi người trong tổ đội trong buổi họp đầu tiên – không có ai được miễn trừ.

2. Cho họ các sự kiện bằng văn bản kèm theo giới thiệu hỗ trợ:

- Tổ đội được mong ước hoàn thành điều gì?
- Số tiền có bao nhiêu và chỉ tiêu về việc gì?
- Có bao nhiêu người trong tổ đội này?
- Giúp đỡ hiệu có bên ngoài là nếu cần thiết?
- Kỳ hạn làm điều đó?

3. Ai đang làm điều đó.

4. Yêu cầu các thành viên suy nghĩ về các đề mục chẳng hạn họ sẽ làm việc chung như thế nào và có các nguyên tắc nào sẽ hỗ trợ cho tổ đội.

5. Động não tất các ý tưởng và suy nghĩ các điều đó và bất kỳ các hạng mục phát sinh.

Chốt lại kỳ hạn ở phiên họp kế tiếp:

6. Tạo ra bản thảo tuyên bố tổ đội và đưa vào các ý tưởng ở bước 4, sao chép cho tất cả thành viên đúng lúc để họ suy nghĩ thông qua các hạng mục phát sinh

7. Ở cuộc họp kế tiếp thảo luận bản thảo này và có được sự thỏa thuận về bảng tuyên bố tổ đội

CÔNG CỤ 2: PHÂN TÍCH SWOT

SWOT thay cho điểm mạnh (strengths), điểm yếu (weaknesses) cơ hội (Opportunities) và đe dọa (threats). Thực hiện phân tích SWOT liên quan bạn trong nhận định có hệ thống đơn vị công việc hay tổ chức của bạn. Về các điểm yếu, điểm mạnh cùng với các cơ hội, đe dọa đang đối mặt. Một phân tích SWOT thường được thực hiện trong chuẩn bị cho một thực tập khai triển chiến lược và có thể sinh ra nỗ lực cá nhân hay nhóm. Tuy nhiên cần phải làm có hệ thống và có mục tiêu. Có chút ít đánh giá quá cao hoặc quá thấp bất cứ đề mục liên quan nào – trừ khi bạn bao gồm “quản lý thiêu triển vọng” như là yếu điểm của phân tích của bạn! Các kết quả phải rõ ràng và không nhầm lẫn nhận định tất cả các hạng mục liên quan và sẽ cung cấp cho bạn với tất cả thông tin bạn cần thiết cho chiến lược của bạn hoặc các mục tiêu quản lý việc thực hiện. Bảng 16 có chứa một ví dụ hậu quả của một phân tích SWOT.

Bảng 16. Ưu điểm, nhược điểm, cơ hội và đe dọa.

Một kinh doanh sản xuất nhỏ có được bảng phân tích SWOT sau

Ưu điểm:

- Có khả năng thích ứng rất nhanh – không quan liêu, không cần phê chuẩn quản lý cao hơn.
- Tải trọng công việc hiện tại đáng dành thời gian cho khách hàng và vì thế cung cấp sự chăm sóc thực sự tốt cho khách hàng.
- Nổi danh ở địa phương.
- Tổng chi phí thấp.
- Có thể hiện những giá trị tốt cho khách hàng.
- Nhân viên chủ yếu có kỹ năng và linh hoạt, thoág với kỹ thuật mới.

Nhược điểm:

- Vài nhân viên có kỹ năng hạn chế ở một vài lĩnh vực.
- Không hiện diện hoặc nổi tiếng ở thị trường quốc gia.
- Chỗ yếu của nhân viên chủ chốt là bệnh tật, nghỉ phép v.v...
- Tiền mặt lưu chuyển có thể không đáng tin cậy.

Cơ hội:

- Khu vực kinh doanh đang mở rộng.
- Cộng đồng địa phương muốn động viên công việc kinh doanh địa phương với các hợp đồng làm việc.
- Các đối thủ có thể chậm trong thích ứng và chấp nhận kỹ thuật mới.

Đe dọa:

- Các phát triển kỹ thuật có vượt quá khả năng thích ứng của chúng ta không.
- Một thay đổi nhỏ đúng trọng tâm của đối thủ lớn hơn có thể xóa mọi vị thế thị trường chúng ta đang có.

CÔNG CỤ 3: ĐỘNG NÃO

Kỹ thuật này là vấn đề sinh ra ý tưởng hoặc tìm những giải pháp có khả năng giải quyết các vấn đề. Bạn cần tập hợp một nhóm người và theo 12 bước (xem dưới). Trong 5 bước đầu, sự chú ý của nhóm đặt trọng tâm vào quá trình chủ yếu tạo ra các ý tưởng cũng như khả năng giải pháp càng nhiều càng tốt như thể không cần phán đoán, đánh giá hoặc lượng định.

Nếu bạn có được điều này tốt, danh sách các ý tưởng và các giải pháp khả dĩ được sinh ra không hạn chế đối với những mã “thực hành được” hoặc “có xét đoán”. Cũng có thể các giải pháp kỳ quặc, không thực hành hoặc không quy ước. Một số trong đó sẽ được “nảy sinh ra” do đó đề nghị của các người khác trong lúc một số khác là những ý tưởng hay giải pháp “đứng đơn độc”. Một khi giai đoạn nảy sinh ý tưởng xong, cả nhóm hướng sự chú ý đến việc đánh giá các ý tưởng đã sinh ra và ghi chép lại. Các bước của động não là:

Bước 1. Quyết định ai sẽ người ghi chép của nhóm. Vai trò này cần:

- Bảo đảm các quy tắc đều được xem xét.
- Chắc chắn mọi ý kiến đều được ghi.

Bước 2. Viết các vấn đề ra rõ ràng ở chỗ mọi người đều thấy.

Bước 3. Người ghi chép đọc rõ các quy tắc và chắc chắn mọi người đều hiểu. Đây là:

- a) Càng có nhiều ý tưởng càng tốt.
- b) Mọi ý tưởng đều được ghi lại chính xác và không có sửa chữa, kiểm duyệt hay phê phán.
- c) Các ý tưởng có thể liên quan hoặc kích phát do các ý tưởng trước hoặc có thể, bất kỳ lúc nào, bắt đầu một chuỗi suy nghĩ mới:
- d) Mọi ý tưởng đều được chấp nhận kể cả không quy ước, kỳ quặc.

Bước 4. Mọi ý tưởng đều được viết ra trong một danh sách có đánh số mà mọi người có thể thấy.

Bước 5. Mọi ý tưởng đều phải được viết ra như đã nói, không có phê phán hay đánh giá.

Bước 6. Khi tất cả các ý tưởng sinh ra, viết ra có đánh số sách số được xếp loại do nhóm như sau:

- Tốt.
- Khả dĩ.
- Xấu.
- Bất thường.

Các ý tưởng tương tự được xếp cùng nhóm bằng cách dùng các con số để nhận ra chúng.

Bước 7. Ở chủng loại “TỐT” và “KHẢ DĨ”, cố gắng xếp chung nhóm các ý tưởng tương tự.

Bước 8. Khớp các ý tưởng “BẤT THƯỜNG” vào các chủng loại “TỐT” và “KHẢ DĨ” hoặc tạo ra các ý tưởng mới.

Bước 9. Loại bỏ các ý tưởng “XẤU”.

Bước 10. Kiểm tra để xem cả nhóm có ý tưởng nào nữa ở dưới mỗi chủng loại ở trên.

Bước 11. Hỏi từng người một đưa ra ý kiến cái nào họ nghĩ là hứa hẹn và cho biết tại sao.

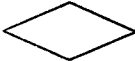
Bước 12. Thảo luận các tùy chọn khác nhau và chọn một hoặc nhiều để tiến hành.

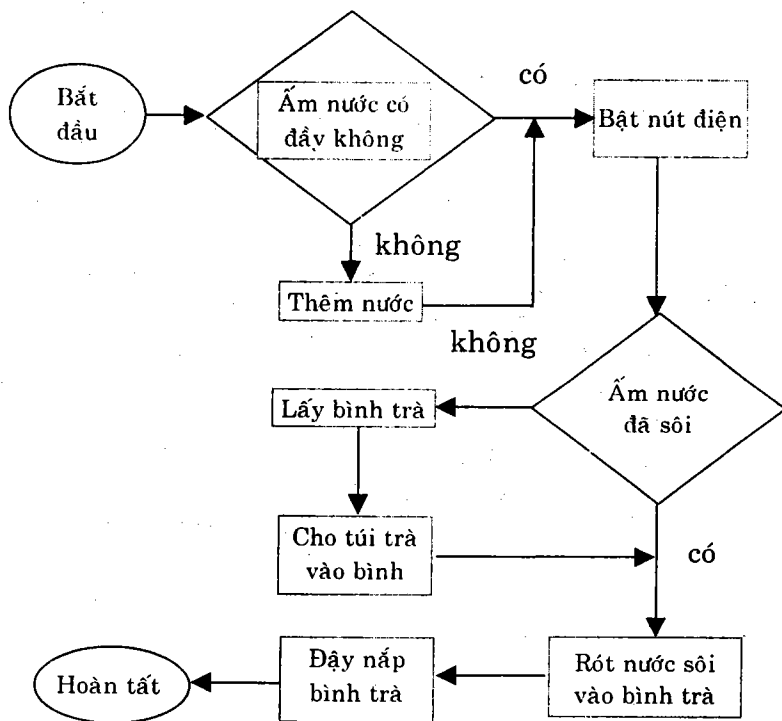
Động não là một kỹ thuật không chính thức và đầy sáng tạo. Nếu muốn nó hoạt động, tuy nhiên, cả nhóm phải tránh phê phán, đánh giá trong giai đoạn sáng tạo ý tưởng. Một khi hiểu được điều đó, bạn sẽ thích thú trong quá trình phát sinh ý tưởng. Người ghi chép không được xem là trọng tài hay quan toà là một phần quan trọng trong quá trình đó. Cũng quan trọng nữa là phải đảm bảo các ý tưởng được đảm nhiệm “xấu” sau khi thảo luận thông suốt bởi vì mỗi khi đã bị đảm nhiệm như vậy sẽ bị loại bỏ mà không thảo luận nữa.

CÔNG CỤ 4: LƯU ĐỒ

Lưu đồ thật đơn giản và có thể rất có ích. Chúng có thể giúp bạn tính toán về quá trình cái gì. Khi nào bạn vẽ biểu đồ. Bảng 17 trình bày các biểu tượng thường dùng trong lưu đồ và hình 24 là một ví dụ lưu đồ đơn giản

Bảng 17. Các biểu tượng lưu đồ.

Câu hỏi hoặc điểm kiểm soát	
Nhiệm vụ	
Điểm bắt đầu hay ngừng	

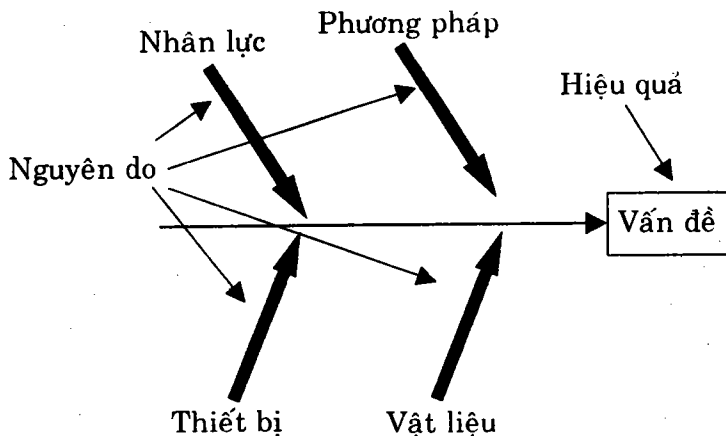


Hình 24. Pha một bình trà.

CÔNG CỤ 5: NGUYÊN DO VÀ HIỆU QUẢ

Kỹ thuật nguyên nhân và hiệu quả, đôi lúc được gọi là kỹ thuật xương cá dùng để vẽ biểu đồ giống như bộ xương cá. Các hậu quả của chúng, nếu sử dụng tốt là một danh sách dễ hiểu tất các nguyên do có thể của vấn đề (hay hiệu quả) mà bạn đang xem xét. Được bắt đầu bằng một hình hộp vẽ bên phải tờ giấy. Vấn đề hay hiệu quả được viết vào trong hộp này, rồi một mũi tên vẽ ngang qua tờ giấy mũi tên chỉ đến chiếc hộp. Bốn mũi tên nữa chỉ xuống mũi tên chính này. Mỗi một mũi tên hai bên đó đại diện cho một nhóm nguyên do và hiệu quả (xem hình 25) các mũi tên hai bên như là 4 chữ M

của thiết bị (machimery), nhân lực (marpowwer), phương pháp (Methods) và vật liệu (material). Bạn có thể mở rộng biểu đồ của bạn bằng cách thêm vào M thứ năm – bảo trì (mainteirance) và M thứ sáu – thiên nhiên (Mothernature)



Hình 25. Biểu đồ nguyên do và hậu quả.

Bạn sử dụng kỹ thuật này bằng cách nắm lấy các bước sau:

- Bước 1.** Định rõ vấn đề
- Bước 2.** Định ra các nguyên do có thể gây ra, ví dụ, dùng động nào
- Bước 3.** Xếp nhóm các nguyên do sinh ra vào 4, 5 hoặc 6 M
- Bước 4.** Dùng biểu đồ nối kết quả các nguyên do bằng mắt ngược trở lại vấn đề. Bạn có thể cần cô đặc nguyên do được mô tả ở giai đoạn này.
- Bước 5.** Sử dụng biểu đồ tiếp tục nhận định các nguyên do có thể, cho đến khi tất cả, kể cả những nguyên do không chắc, phải được viết ra.
- Bước 6.** Xem lại biểu đồ và quyết nguyên do nào là phải điều tra trước.

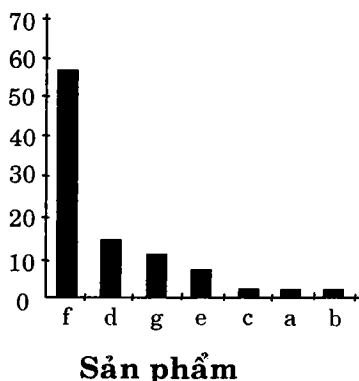
CÔNG CỤ 6: 80 – 20

Rất nhiều vấn đề bạn sẽ đối mặt trong sự quản lý việc thực hiện sẽ có một lượng lớn các nguyên do có khả năng. Quy tắc 80 – 20 là cơ sở của kỹ thuật sẽ giúp bạn lọc ra ít nguyên do đáng kể từ nhiều nguyên do tầm thường. Thường được gọi là kỹ thuật phân tích Pareto – theo Vilfredo Pareto kinh tế gia thế kỷ 19 người Ý, người đầu tiên định ra quy tắc 80% giàu có/sức mạnh

Do 20% người chiếm giữ. Khi bạn dùng quy tắc này trong sự quản lý sự thực hiện của bạn, có thể giúp bạn nhận định các nguyên do của các vấn đề của bạn có tần suất hoặc tiếp diễn cao nhất. Thế rồi bạn có thể đặt trọng tâm các nỗ lực giải quyết vấn đề trên các nguyên do đó và đạt được tối đa với nỗ lực tối thiểu.

Để làm điều này bạn cần các dữ liệu phải nói cho bạn:

- Điều gì đó thường xảy ra như thế nào hoặc
- Điều gì đó xảy ra thường như thế nào, phí tổn nào, và tiếp diễn ra sao.

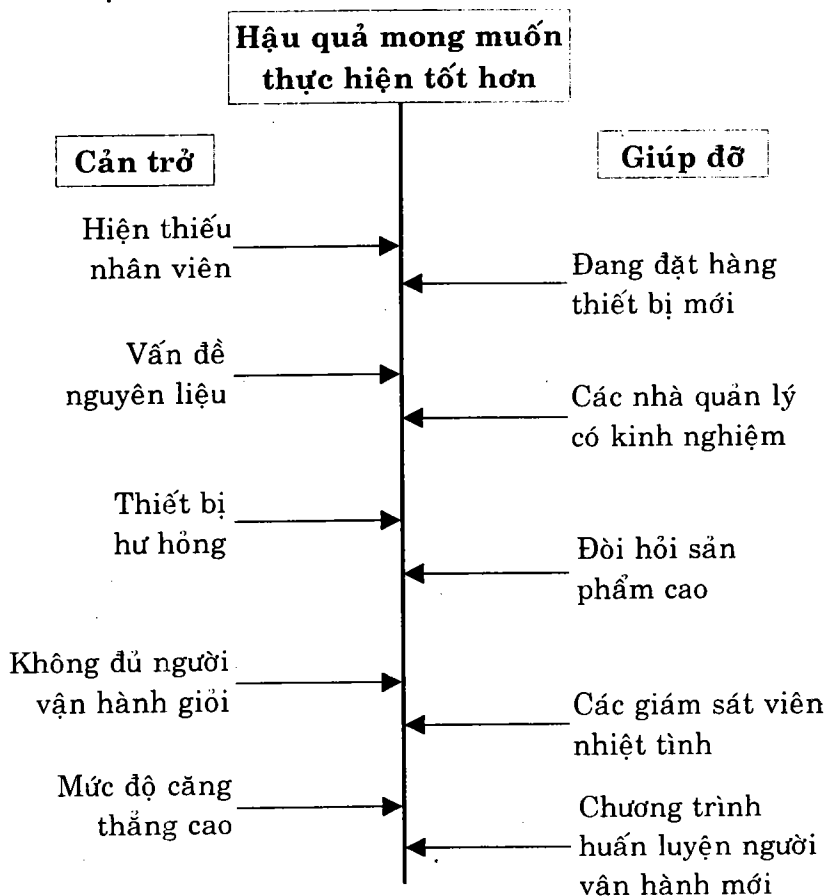


Hình 26. Sự phân phối Pareto.

Khi bạn có các dữ liệu đó bạn có thể bắt đầu sản sinh ra một biểu đồ như hình 26.

Loại biểu đồ sẽ nói lên cái nào là nguyên do có thể bạn cần đặt trọng tâm chú ý nhằm đạt được hiệu quả tối đa. Trong tình huống minh họa ở hình 26, bạn sẽ nhìn đến sản phẩm f để tìm ra tại sao phí tổn của nó nhiều hơn các sản phẩm khác.

CÔNG CỤ 7: PHÂN TÍCH TRƯỜNG ĐỘNG LỰC



Hình 27. Phân tích trường động lực.

Bạn đã xem qua ý tưởng sử dụng trường động lực ở chương 9, ở đó bạn đã thấy sử dụng chúng như thế nào để làm sao bạn hướng dẫn, khống chế và quản lý quá trình thay đổi. Các quy tắc cũng giống như ở đây. Bạn cần phải:

- Bắt đầu bằng một định nghĩa rõ, không nhầm lẫn, dễ hiểu về một tình huống hoặc vấn đề.
- Liên hệ tất cả các lực tác động lên tình huống hay các vấn đề đó
- Quyết định lực nào sẽ thay đổi hay hiệu chỉnh
- Sử dụng một kế hoạch thực hành và hiện thực để làm điều đó

Hình 27 trình bày cho bạn một ví dụ khác các kết quả của phân tích trường động lực.

CÔNG CỤ 8: CÁC NHÓM DANH NGHĨA

Trong kỹ thuật này bạn dùng một nhóm để tìm ra các giải pháp khả dĩ cho một vấn đề định sẵn. Đây là một kỹ thuật rất hiệu quả, thường sinh ra nhiều ý tưởng chất lượng cao. Đây cũng là một kỹ thuật xây dựng tổ đội tốt bởi vì liên quan mọi người trong nhóm và dùng sự đồng lòng của nhóm để định hướng và xếp loại các ý tưởng phát sinh. Hậu quả của kỹ thuật này là sự thỏa thuận của nhóm về một hành động để giải quyết vấn đề.

Đây là các bước bạn cần sử dụng trong kỹ thuật nhóm danh nghĩa.

Bước 1. Vấn đề được trưởng nhóm hay người điều hành trình bày cho cả nhóm. Thực hiện điều này theo cách không đề nghị một giải pháp ưu tiên. quá trình và các quy tắc nền tảng cũng được giảng giải ở giai đoạn này.

- Bước 2.** Tự mỗi người làm việc, viết ra liệt kê các giai pháp khả dĩ cho vấn đề đặt ra.
- Bước 3.** Mọi người, từng lượt, báo cáo ý kiến đơn lẻ và được ghi ra lên bảng tên người đề nghị ý kiến không ghi, cũng như không bình luận, đánh giá. Tiếp tục cho đến khi mọi người được ghi.
- Bước 4.** Qua cuộc thảo luận vắt tất, làm rõ những ý kiến nếu cần và các ý kiến tương tự được liên kết – nếu chủ nhân các ý kiến nguyên thủy đồng ý.
- Bước 5.** Mọi thành viên nhận định cái nào lọt vào “top 5” trong danh sách tổng hợp đó. Họ viết ra trên mảnh giấy nhỏ và trao cho trưởng nhóm – mà không chia sẻ với ai.
- Bước 6.** Người điều hành đưa ra danh sách “top 5” đó cho cả nhóm.
- Bước 7.** Điều này được báo cáo, cả nhóm thảo luận và quyết định ý kiến nào sẽ được hành động.

Cũng quan trọng là các ý kiến nêu ở bước 3 đều được báo cáo vắt tất. Và cũng quan trọng nữa mọi người phải ở lại khi người điều hành đưa ra danh sách “top 5”

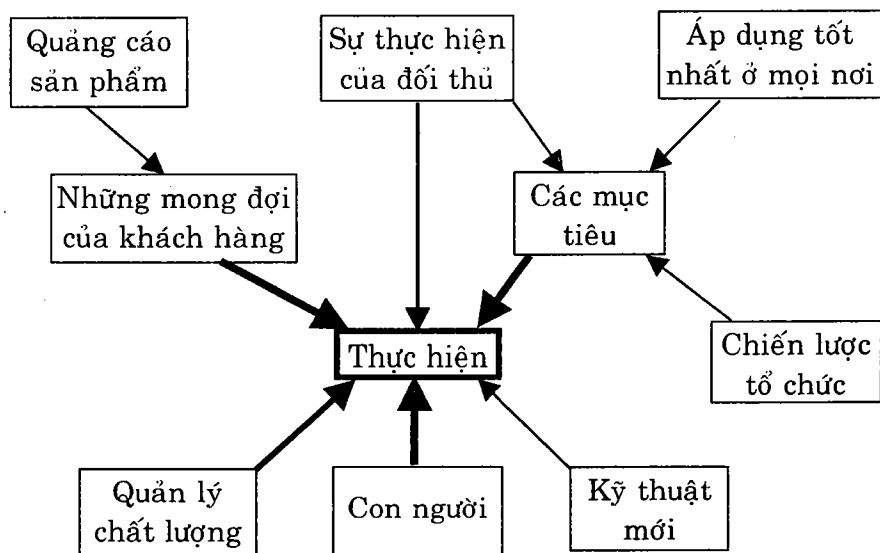
CÔNG CỤ 9: BIỂU ĐỒ ẢNH HƯỞNG

Một biểu đồ ảnh hưởng là cách “vẽ” ra các nhân tố ảnh hưởng đến một tình huống cho sẵn. Biểu đồ dùng các mũi tên đại diện cho các ảnh hưởng, hướng của chúng là hướng ảnh hưởng, độ dày là sức mạnh của chúng.

Mục đích tạo ra biểu đồ ảnh hưởng là:

- Trình bày các ảnh hưởng lớn
- Làm thế nào để lôi kéo con mắt đến các tiêu chuẩn của các ảnh hưởng đó.

Đây là một biểu đồ ảnh hưởng (hình 28) cho một số ảnh hưởng bên ngoài tác động lên một đại học kinh doanh. Ghi nhớ các ảnh hưởng đáng kể được vẽ đậm hơn và đầu mũi tên to hơn.



Hình 28. Biểu đồ ảnh hưởng.

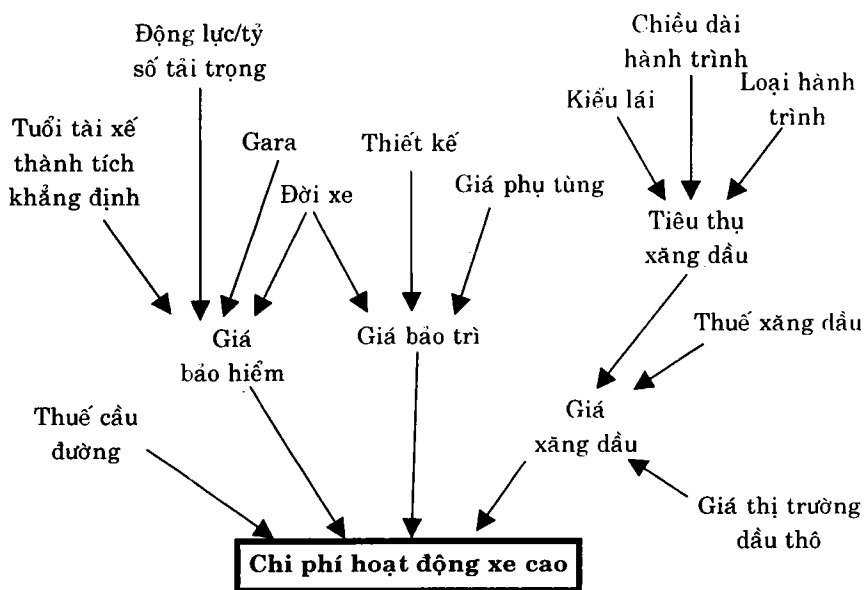
CÔNG CỤ 10: BIỂU ĐỒ ĐA NGUYÊN NHÂN

Biểu đồ đa nguyên nhân cũng tương tự như biểu đồ ảnh hưởng nhưng chứa đựng nhiều thông tin hơn. Các mục tiêu của chúng là:

- Giúp bạn lựa ra và tinh chỉnh các ý tưởng của bạn
- Nhận định nguyên nhân và hiệu quả dây chuyền

Chủ yếu chúng giải thích về tại sao điều gì xảy ra, và mũi tên trong biểu đồ dùng để chỉ một nhân tố hoặc sự kiện dẫn đến hoặc đi theo cái khác. Các bước để sản sinh các biểu đồ này như sau:

- Bước 1.** Nhận định hậu quả theo đó bạn muốn tạo ra các nguyên nhân và viết hậu quả đó ra cuối tờ giấy.
- Bước 2.** Nhận định các nhân tố ảnh hưởng hậu quả này và viết trên hậu quả đó, nối với nó bằng mũi tên.
- Bước 3.** Nhận định các nhân tố ảnh hưởng đến các nhân tố sinh ra ở bước 2 viết chúng ra trên những nhân tố ở bước 2 và nối chúng bằng mũi tên.



Hình 29. Biểu đồ đa nguyên nhân.

- Bước 4.** Nhận định các nhân tố ảnh hưởng các nhân tố sinh ra ở bước 3 viết chúng ra trên các nhân tố ở bước 3 và nối chúng bằng mũi tên
- Bước 5.** Tiếp tục cho đến khi bạn nhận định hết tất cả các nhân tố v.v...

Bước cuối cùng Khi bạn chắc chắn đã nhận định và nối kết tất cả các nhân tố kiểm tra biểu đồ của bạn bảo đảm chứa đủ tất cả các nhân tố liên quan, và có mối liên hệ với nhau đúng đắn. Hình 29 trình bày một ví dụ.

CÔNG CỤ 11: CÁI GÌ, Ở ĐÂU, KHI NÀO, AI, THẾ NÀO, VÀ TẠI SAO?

Kỹ thuật vấn đáp là cách thức mạnh mẽ phân tích có hệ thống một tình huống và đập vỡ nó ra thành cấu tạo hay nhân tố. Tất cả chúng, tuy nhiên, được đặt trọng tâm để làm lộ rõ các vấn đề ẩn chứa hoặc các cơ hội mà có thể bị che dấu dễ dàng trong thực hành hay công việc đều đặn hàng ngày. Kỹ thuật vấn đáp cần áp dụng với sự quyết định và kiên trì nếu chúng che dấu thông tin cần thiết để giải quyết vấn đề hoặc khám phá đường hướng mới làm các việc. Đây là một kiểu gồm 6 bước thông tin cơ bản, đi theo là hai bước “chúng ta làm gì bây giờ?”

Bước 1. Cái gì? Bước khởi đầu này là về nhận định và định rõ cái gì đang được làm.

Bước 2. Ở đâu? Về các hoạt động đó đang xảy ra ở đâu

Bước 3. Khi nào? Mục tiêu ở đây là giới hoặc tiếp diễn của các sự kiện

Bước 4. Ai? Khi bước này hoàn tất, bạn sẽ biết ai chịu trách nhiệm về các hành động đó

Bước 5. Thế nào? Điều này là về nhận định làm thế nào các hành động này được thực hiện.

Bước 6. Thế nào? Điều này liên quan đến 5 bước đầu tiên nhưng hỏi “tại sao?” ở mỗi giai đoạn. Ví dụ, tại sao

các hành động ở bước 1 được thực hiện hoặc tại sao chúng được thực hiện theo cách thức nhận định ở bước 5?

Bước 7. Cái gì là những lựa chọn thay đổi? Điều này một lần nữa lập lại 5 bước đầu tiên nhưng hỏi các thay đổi lựa chọn ở mỗi bước. Chẳng hạn hoạt động có thể thực hiện khác đi như thế nào (bước 5) và ai khác có thể làm điều đó (bước 4)?

Bước 8. Cách thức tiến lên. Bước chót này một lần nữa lập lại 5 bước đầu tiên nhưng quyết định điều gì phải được làm, ở đâu và khi nào được làm và do ai và phải làm như thế nào. Bước này cũng nảy sinh các tập hợp phương sách cho tương lai hữu hiệu hơn, cách thức làm việc hiệu quả hơn.

DANH MỤC KIỂM TRA ☒

Trong chương này bạn đã thấy về:

- Tuyên bố tổ đội của bạn là bước chủ yếu để cho tổ đội có khởi đầu tốt ☐
- Phân tích SWOT có thể giúp bạn thấy bạn đang ở đâu ☐
- Động não sẽ giúp bạn sản sinh và đánh giá một loạt rộng rãi các ý tưởng ☐
- Lưu đồ giúp bạn tính toán điều gì đang xảy ra và trong một trật tự nào đang xảy ra ☐
- Biểu đồ nguyên do hậu quả hay xương cá sẽ cho bạn danh sách để hiểu các nguyên do có thể của một vấn đề ☐
- Kỹ thuật 80/20 hay phân tích Pareto sẽ nói cho bạn nguyên do nào là đáng kể ☐

- Các nhóm kỹ thuật sẽ đưa ra nhiều ý tưởng tốt, chất lượng cao và dùng sự đồng lòng của tổ đội để đánh giá và xếp hạng các ý tưởng đó ☐
- Phân tích trường động lực giúp bạn nhận định các lực hoặc đang cố tăng cường hoặc cố ngăn chặn sự thay đổi ☐
- Biểu lộ ảnh hưởng vẽ ra sự liên hệ giữa các ảnh hưởng và một tình huống cho sẵn ☐
- Biểu đồ đa nguyên nhân nhận định nguyên nhân và các chuỗi ảnh hưởng ☐
- Cái gì, ở đâu, khi nào, ai và thế nào là phân tích có hệ thống đập vỡ các tình huống thành các thành phần hay các nhân tố. ☐

NHỮNG GÌ KẾ TIẾP?

Bây giờ bạn có thể chuyển sang chương cuối cùng để xem xét các điểm chủ yếu về sự quản lý việc thực hiện?

CHƯƠNG 15

CÁC ĐIỂM CHỦ YẾU

Trong chương này bạn sẽ:

- Có dịp để tự nhớ lại về các điểm chủ yếu các chương trước.
- Có thể quay trở lại hoặc kiểm tra các lãnh vực mà bạn không chắc chắn.

Đây không phải là kết thúc.

Thậm chí cũng không phải sự bắt đầu kết thúc

Nhưng có lẽ chỉ là sự bắt đầu một kết thúc.

Winston Charrehill

Sự quản lý việc thực hiện tăng dần quan trọng trong tranh luận của đầu thế kỷ 21. Mục tiêu của cuốn sách này là cung cấp cho bạn, các độc giả của nó, một giới thiệu cơ bản và dễ hiểu về các cách thức và phương tiện cho sự quản lý việc thực hiện thành công. Điều đó đã thực hiện trong 14 chương trước đây. Mục đích của chương này, chương thứ 15 và cuối cùng là tóm lược và nhắc lại cho bạn về các hạng mục chủ yếu hặc kiểm tra các điểm của các chương trước.

CÁC HẠNG MỤC CHỦ YẾU

Quản lý sự thực hiện: cái gì, tại sao và thế nào?

- Hành vi cải thiện sự thực hiện của bạn kéo theo nó:
- + Sự trao quyền cho bạn.
- + Cơ hội để cá nhân trưởng thành và phát triển.
- + Một cơ hội để tổ chức của bạn thay đổi và trưởng thành.

- Để bắt đầu quá trình sự quản lý thực hiện thành công bạn phải:
 - + Hiểu biết và chấp nhận rằng bạn cần phải cải thiện sự thực hiện của bạn.
 - + Chấp nhận làm điều đó chẳng còn lâu dài để tùy chọn
 - + Hiểu được rằng quản lý việc thực hiện thành công là một quá trình tiếp diễn và lâu dài.
- Động lực thúc đẩy đằng sau quá trình này là khoảng cách giữa chỗ bạn đang ở bây giờ và chỗ bạn muốn đến.
- Thực hiện thành công trong sự quản lý việc thực hiện của bạn sẽ đòi hỏi bạn hợp nhất và đặt trọng tâm vào cái bạn làm khi bạn:
 - + Làm việc và quản lý với con người.
 - + Làm việc hướng đến hậu quả có chất lượng.
 - + Đo lường và theo dõi điều bạn đang làm.
 - + Đề ra và làm việc hướng đến mục đích và các mục tiêu.

Con người và việc quản lý thực hiện

- Con người là cốt lõi của sự thành công của sự quản lý việc thực hiện của bạn.
- Để thành công, sự quản lý việc thực hiện của bạn sẽ cần được làm với con người – hơn là đối với con người.
- Làm điều này tốt và bạn sẽ:
 - + Khai thác sự sáng tạo và năng lực người của bạn.
 - + Tạo ra các giải pháp với các lợi ích cho mọi người.
- Bạn cũng cần đảm bảo rằng bạn và người của bạn:
 - + Được cho huấn luyện trên cơ sở sự đánh giá chính xác và trung thực những gì họ cần.

- + Có khả năng tạo ra và làm việc trong các tổ đội hữu hiệu.
- + Có thể quản lý và khống chế các dự án.
- + Có khả năng truyền thông và đàm phán hữu hiệu.
- + Có thể làm việc với thay đổi.

Chất lượng và sự quản lý việc thực hiện

- Chất lượng ngang bằng với thích hợp đối với mục đích hoặc sử dụng.
- Bất cứ điều gì có thể sở hữu chất lượng bao gồm mục đích của nó được định rõ và việc thực hiện nó đáp ứng định nghĩa đó.
- Các bước đến chất lượng liên quan đến nhận định khách hàng của bạn và các nhu cầu của họ, quyết định phần nào của nhu cầu đó bạn sắp đáp ứng, chi tiết đáp ứng đối với nhu cầu đó, thiết kế và tạo ra đáp ứng đó.
- Khách hàng bên trong và bên ngoài đều quan trọng.
- Kiểm tra chất lượng (QC) là phát hiện về sự có mặt hoặc vắng mặt của chất lượng.
- Những hệ thống đảm bảo chất lượng (QA) là làm vui lòng khách hàng một cách chắc chắn.
- Quản lý chất lượng toàn bộ (TQM) là một cách của các tổ chức quản lý.
- Hầu hết các lãnh tụ chất lượng nói với chúng ta rằng chính sự quản lý chất lượng quan trọng hơn sự kiểm soát chất lượng.

Đo lường, theo dõi sự thực hiện

- Đo lường và theo dõi các xung điểm của đơn vị công tác

bạn là chìa khóa đến sự quản lý việc thực hiện của bạn.

- Đo lường và theo dõi tốt cung cấp cho bạn phản hồi
- Phản hồi nói với bạn liệu bạn làm tốt hoặc không các việc
- Nhận định các xung điểm đơn vị của bạn liên quan đến quyết định:
 - + Tại sao bạn đang đo lường?
 - + Bạn đang đo lường cái gì?
 - + Khi nào bạn đo lường điều đó?
 - + Bạn đang đo lường điều đó ở đâu?
 - + Ai đang đo lường?
- Các xung điểm có thể về tính hiệu của đơn vị bạn nhưng phải về tính hiệu quả hoặc tính thích ứng
- Bạn phải đảm bảo các đo lường bạn đang dùng là:
 - + Linh hoạt.
 - + Thích ứng.
 - + Dễ vận hành.
 - + Được mọi người chấp nhận.
 - + Liên hệ đến sự thỏa mãn khách hàng.

Mục đích, mục tiêu, điểm chuẩn của thực hiện

- Tất cả chúng ta đều có mục đích, mục tiêu.
- Những mục đích, mục tiêu này thường là:
 - + Phức tạp.
 - + Nhiều và nối kết với nhau.
- Mục đích và mục tiêu có thể cũng:

- + Cá nhân.
- + Xuất phát từ nhóm.
- + Dâng tặng do người khác.
- + Kết quả của hành động người khác.
- Mục đích sự quản lý việc thực hiện của bạn cần:
 - + Đặc biệt.
 - + Có số lượng.
 - + Tin được.
 - + Hiểu được.
 - + Chấp nhận được.
 - + Có khả năng thực hiện.
- Mục đích của bạn cũng cần:
 - + Các việc hay sự kiện đang xảy ra hiện tại.
 - + Các hoạt động tiếp diễn liên tục hàng ngày.
 - + Các thay đổi nhỏ nhưng liên kết thành chuỗi hay một tiếp diễn.
 - + Định chuẩn là về yêu cầu và sử dụng một mục đích hoặc mục tiêu có được từ sự thực hành tốt nhất đối với một hoạt động thực hiện ở đơn vị công tác của bạn
 - + Định chuẩn sẽ giúp bạn nhận định, đánh giá và sử dụng cách thức tốt nhất để làm việc đã thử và trải nghiệm
- Các bước để định chuẩn là:
 - + Tổ chức và kế hoạch.
 - + Thu thập và phân tích dữ liệu về hoạt động chọn lựa của bạn.

- + Chọn một đối tác định chuẩn.
- + Thu nhật, phân tích và so sánh các dữ liệu định chuẩn.
- + Nhận định và khởi sự hành động yêu cầu.
- Đảm bảo việc định chuẩn cầu bạn thành công bằng:
 - + Chọn đúng đo lường và đúng đối tác.
 - + Có được hỗ trợ quản lý cấp trên và các nguồn thích ứng.
 - + Bắt đầu và giữ với những định chuẩn nhỏ – đừng định chuẩn quá nhiều các đo lường.

Tạo các thực hiện xảy ra

- Chu kỳ sự quản lý việc thực hiện:
- Liên kết hai phần chủ yếu của quá trình quản lý việc thực hiện.
- Không ngừng, tiếp diễn và liên tục.
- Chu kỳ này gồm có:
 - + **Bước 1.** Trong đó bạn tìm được các nguyên do của khoảng cách thực hiện.
 - + **Bước 2.** Trong đó bạn nhận định các tùy chọn gần với khoảng cách đó.
 - + **Bước 3.** Bạn chọn một tùy chọn để thử nghiệm.
 - + **Bước 4.** Trong đó bạn hướng dẫn thử nghiệm đó.
 - + **Bước 5.** Bạn xem xét các kết quả sinh ra.
 - + **Bước 6.** Bạn quyết hoặc:
 - Tiến lên để ứng dụng tùy chọn đó trên cơ sở rộng hơn và thường xuyên.
 - Bỏ ý tưởng đó và chuyển sang tùy chọn khác
 - Điều chỉnh và thử lại

Bước 7. Bạn áp dụng thực hiện tùy chọn đa thử nghiệm thành công.

Huấn luyện cho sự thực hiện

- Huấn luyện là những chìa khóa mở cửa cho sự quản lý việc thực hiện thành công.
- Huấn luyện và học tập tốt đi song hành với nhau
- Bạn có thể học tập bằng:
 - + Có được kinh nghiệm.
 - + Kiến thức đạt được.
- Người ta học tập theo nhiều cách khác nhau.
- Có 4 biểu học tập cơ bản:
 - Kiểu 1:** kiểu chắc chắn/phản xạ hỏi về “tại sao?”
 - Kiểu 2:** kiểu trừu tượng/phản xạ hỏi về “cái gì?”
 - Kiểu 3:** kiểu trừu tượng/chủ động hỏi về “thế nào?”
 - Kiểu 4:** kiểu chắc chắn/chủ động hỏi về “cái gì nếu?”
- Huấn luyện cần được hỗ trợ và cung cấp những nguồn thích hợp.
- Huấn luyện cũng cần một hoạt động có trọng tâm, có mục tiêu nhằm đáp ứng các nhu cầu cá nhân hơn là tổng quát.
- Các phân tích nhu cầu của bạn phải nhận định:
 - + Tài năng hiện có của bạn.
 - + Tài năng mà công việc hiện tại của bạn yêu cầu.
 - + Khoảng cách tài năng.
- Những quy tắc nền tảng của huấn luyện bao gồm:

- + Thực hiện huấn luyện trong những khóa học ngắn.
- + Có thời gian để học viên thực tập và phản hồi.
- + Bảo đảm học viên có thời gian không gian để thực hành khi quay trở lại môi trường ở nhà.
- + Theo dõi việc huấn luyện của bạn.
- + Có giám sát viên huấn luyện.

Truyền thông đối với việc thực hiện

- Truyền thông một cách hữu hiệu là kỹ năng quan trọng cho tất cả chúng ta.
- Truyền thông là kỹ năng liên quan đến sử dụng ngôn từ và ngôn ngữ cơ thể.
- Truyền thông hữu hiệu là:
 - + Có mục đích.
 - + 2 chiều, năng động và tương tác.
- Truyền thông có thể ảnh hưởng đến suy nghĩ hoặc hành động của người khác do:
 - + Thuyết phục.
 - + Hướng dẫn và/hoặc
 - + Trao đổi thông tin.
- Để là một người truyền thông hữu hiệu bạn cần rõ ràng về:
 - + Bạn thực hiện điều gì bằng truyền thông của bạn.
 - + Ai là người bạn sẽ truyền thông.
 - + Bạn sẽ truyền thông ở đâu.
- Bạn cũng cần chọn lựa có ý thức và phản ánh.
 - + Tính chất của thông điệp.

- + Ai nhận thông điệp đó.
- + Các kênh truyền thông hiện có và phí tổn của chúng.
- + Nhu cầu ghi chép nội dung thông điệp hoặc thích ứng phát sinh.
- + Nhu cầu đảm bảo tính bền vững nội dung thông điệp hay kiểu cách.
- + Làm thế nào bạn tránh được hoặc bớt các nhân tố sẽ hạn chế truyền thông của bạn.

Thay đổi sự quản lý việc thực hiện

- Thay đổi đã có quanh đây từ lâu.
- Thay đổi đã trở nên vừa:
 - + Nhanh hơn.
 - + Rộng hơn.
- Quản lý thay đổi là chủ yếu đối với quản lý sự thực hiện
- Thay đổi có 6 đặc tính.
 - + Tầm cỡ.
 - + Hệ quả.
 - + Tốc độ.
 - + Thường trực.
 - + Tính lặp lại.
 - + Sự liên quan của bạn với thay đổi có thể tự nguyện hoặc không.
- Sự thay đổi quản lý việc thực hiện có thể cũng tác động lên chỗ làm của bạn:
 - + Nhập.
 - + Xuất.

- Các phản ứng của bạn đối với thay đổi phức tạp, hỗn hợp và nước đôi.
- Phân tích đường độc lực, với 4 bước dễ dàng, cho bạn một cách thức đã chứng minh và thực tế của:
 - + Phân tích.
 - + Quản lý tình huống thay đổi.
- Quản lý thay đổi thành công chỉ đi theo khi bạn tính đến các nhu cầu mâu thuẫn, điều mong muốn, sự sợ hãi và lo lắng của các người của bạn.

Đàm phán cho sự thực hiện

- Đàm phán hữu hiệu thêm những kích thích khác cho sự quản lý việc thực hiện của bạn.
- Tất cả các cuộc đàm phán:
 - + Liên quan đến con người.
 - + Có sợi dây mâu thuẫn xuyên suốt.
 - + Sử dụng thương lượng, trao đổi như là cách thức trao đổi các việc hầu như luôn luôn đối mặt.
 - + Tất cả đều về tương lai.
 - + Đạt được kết luận với một quyết định chung.
- Để trở thành là nhà đàm phán hữu hiệu bạn phải làm việc năng nổ để đảm bảo rằng bạn:
 - + Chuẩn bị thông suốt và hoàn toàn.
 - + Thực hiện đàm phán với đối tác chứ không phải cho đối tác.
 - + Hoàn tất đàm phán của bạn với một quyết định.

Các tổ đội và sự thực hiện

- Các tổ đội:
 - + Là nhóm người hợp tác.
 - + Có các mục tiêu chia sẻ.
 - + Có từ 5 – 10 thành viên.
- Các tổ đội tốt:
 - + Tạo các việc xảy ra.
 - + Làm việc theo các cách thức mà sự thực hiện bên ngoài:
- Nỗ lực cá nhân.
- Các nhóm khác.
- Các thành viên phải được chọn lựa vì:
 - + Các kỹ năng chức năng.
 - + Sự khéo léo của họ để làm việc hợp tác với người khác.
 - + Tài năng thực hiện các vai trò yêu cầu của tổ đội.

Các thái độ của tổ đội liên hệ đến:

- + Nhiệm vụ tổ đội.
- + Tinh thần và hòa hợp của tổ đội.
- + Mục đích nhu cầu cá nhân thành viên.
- Tổ đội:
 - + Thay đổi và trưởng thành.
 - + Thông qua các giai đoạn:
 - * Định hình.
 - * Sóng gió.
 - * Định chuẩn.
 - * Thực hiện.

- Các nhiệm vụ tổ đội phải:
 - + Được định nghĩa rõ ràng không nhầm lẫn.
 - + Có các hậu quả đo lường được.

Các dự án thực hiện

- Một dự án là một cách thức tạo ra thay đổi.
- Một dự án có thể:
 - + Lớn hoặc nhỏ.
 - + Liên quan đến bất cứ một số người nào.
 - + có nhịp sống là ngày, năm và thập kỷ.
 - + Có hậu quả hữu hình hoặc vô hình.
- Một dự án là sự kiện một lần rồi thôi mà:
 - + Liên hệ đến một thời gian hạn chế, và
 - + Nhắm tạo ra các hậu quả mà:
- Độc nhất, nhưng
- Được định rõ.
- Các ranh giới của dự án được biểu hiện theo các điều khoản:
 - + Thời gian.
 - + Phí tổn.
 - + Sự thực hiện.
- Mỗi một dự án có trong cốt lõi của nó, các hành vi của:
 - + Kế hoạch.
 - + Theo dõi.
 - + Kiểm tra.
 - + Quản lý.

Đường hướng, mục đích, chiến lược của sự thực hiện

- Chiến lược của một tổ chức định ra:
 - + Sẽ đi đến đâu trong 3 năm hoặc một số năm kế tiếp.
 - + làm thế nào để đạt đến đó.
- Điều này liên quan đến:
 - + Canh chừng những đang tiếp diễn ở thế giới bên ngoài.
 - + Quyết định chúng có thể ảnh hưởng thế nào đến tổ chức.
 - + Canh chừng những gì đang xảy ra bên trong tổ chức
 - + Rõ ràng về sứ mệnh và giá trị của tổ chức.
 - + Quyết định các mục đích đó như thế nào, khi nào và do ai.
- Các phương pháp luận có thể giúp bạn liên kết chiến lược và sự thực hiện gồm có:
 - + Kiểu mẫu kinh doanh tuyệt vời.
 - + Thẻ điểm cân bằng.
 - + Lăng kính thực hiện.

Kỹ thuật và công cụ thực hiện

- Tuyên bố tổ đội bạn là bước chủ yếu để tổ đội bạn khởi đầu tốt.
- Phân tích SWOT có thể giúp bạn thấy bạn đang ở đâu.
- Động não sẽ giúp bạn sinh ra và đánh giá một loạt rộng rãi các ý tưởng.
- Lưu đồ có thể giúp bạn tính toán điều gì đang xảy ra và

xảy ra theo một trật tự nào.

- Nguyên do và hậu quả hay biểu đồ xương cá sẽ cho bạn bản liệt kê dễ hiểu các nguyên do có thể của một vấn đề
- Kỹ thuật 80/20 hoặc phân tích Pareto sẽ nói cho bạn nguyên do nào là đáng kể hơn
- Những nhóm danh nghĩa sẽ đưa nhiều ý tưởng tốt, chất lượng cao và dùng sự đồng lòng của tổ đội để đánh giá và xếp hạng các ý tưởng đó.
- Phân tích trường động lực giúp bạn nhận định các lực hoặc cố tăng sự thay đổi hay ngăn cản sự thay đổi.
- Biểu đồ ảnh hưởng về sự liên hệ giữa các ảnh hưởng và một tình huống đã cho.
- Biểu đồ đa nguyên nhân nhận định các chuỗi nguyên do và hậu quả
- Cái gì, ở đâu, khi nào, ai và thế nào phân tích có hệ thống, đập vỡ một tình huống ra các thành phần hay nhân tố.

KẾT LUẬN

Quản lý sự thực hiện của riêng bạn hay của người khác thành công không bao giờ là một nhiệm vụ dễ dàng trơn tru. Sẽ luôn có các khủng hoảng khác, vấn đề khác, các khúc quanh trên đường. Lựa chọn ra và giải quyết chúng sẽ đòi hỏi làm việc nỗ lực, duy trì nỗ lực và cam kết. Thực hiện điều này tốt còn là một nhiệm vụ đáng giá. Nó sẽ trao quyền cho bạn và cho bạn nhiều cơ hội cho lớn mạnh và phát triển cá nhân. Nó còn giúp cho sự nghiệp của bạn. Nhưng đấy không phải là một nhiệm vụ có “2 trụ cầu môn” đứng yên một chỗ. Các công cụ, kỹ thuật, ý tưởng và ý niệm mới sẽ nảy sinh không ngừng để đáp ứng các đòi hỏi cho việc thực hiện nhiều

và tốt hơn. Ôm vào lòng các điều đó là quan trọng và sẽ giúp bạn mài giũa cạnh bén của sự quản lý việc thực hiện của bạn, để có các ý tưởng tốt bạn có thể sử dụng với hiệu quả tốt nhất ở nơi làm việc.

MỤC LỤC

HÃY BẮT ĐẦU TỪ ĐÂY	3
---------------------------------	---

CHƯƠNG 1. QUẢN LÝ SỰ THỰC HIỆN: CÁI GÌ, TẠI SAO VÀ NHƯ THẾ NÀO?	5
--	---

Sự sống còn trong thế kỷ 21	6
Về điều gì?	7
Theo cách nào?	7
Những bước khởi đầu?	9
Động lực thúc đẩy	10
Cảm nhận động lực	11
Làm khớp điều đó tất cả với nhau	15
Danh mục kiểm tra ☒	16
Những gì kế tiếp?	17

CHƯƠNG 2. CON NGƯỜI VÀ VIỆC QUẢN LÝ SỰ THỰC HIỆN	18
---	----

Thế giới của công việc.	18
Trong lúc khởi đầu	19
Các lý do	20
Các quan điểm và ý kiến	21
Lý thuyết X và Y	23
Mong ước và hy vọng	24
Những nhu cầu nơi làm việc	25
Cách thức và phương tiện	27
Danh mục kiểm tra ☒	31
Những gì kế tiếp?	32

CHƯƠNG 3. CHẤT LƯỢNG VÀ SỰ QUẢN LÝ VIỆC THỰC HIỆN	33
Lịch sử của chất lượng	34
Chất lượng là gì?	34
Bước đầu tiên đến chất lượng	36
Chiếc thang chất lượng	39
Quản lý chất lượng	40
Chất lượng toàn bộ	43
Tqm và quản lý thực hiện	46
Các “giáo chủ” chất lượng	46
Danh mục kiểm tra ☒	47
Những điều kế tiếp?	47
CHƯƠNG 4. ĐO LƯỜNG VÀ HƯỚNG DẪN VIỆC THỰC HIỆN	48
Năm W.	49
Sự hướng dẫn	53
Xung điểm	54
Những xung điểm của bạn	59
Danh mục kiểm tra ☒	59
Những gì kết tiếp?	60
CHƯƠNG 5. MỤC ĐÍCH, MỤC TIÊU VÀ CHUẨN MỤC CỦA SỰ THỰC HIỆN	61
Đơn lẻ hay nhiều?	61
Đơn giản hay phức tạp?	62
Mục đích và mục tiêu chủ làm	65
Ngày qua ngày	67
Các chuẩn mức	68
Danh mục kiểm tra ☒	73
Những điều kế tiếp?	74
CHƯƠNG 6. TẠO SỰ THỰC HIỆN XẢY RA	75

Bước kế tiếp -----	76
Trước khi bạn bắt đầu -----	78
Danh mục kiểm tra ☒ -----	85
Những gì kế tiếp?-----	86
CHƯƠNG 7. HUẤN LUYỆN CHO VIỆC THỰC HIỆN ----	87
Học tập-----	88
Các kiểu học tập -----	89
Học tập bằng các ý tưởng-----	91
Các bước kiến thức -----	91
Huấn luyện-----	93
Trọng tâm-----	94
Bối cảnh -----	96
Kiểm tra -----	96
Tiến hành huấn luyện -----	98
Danh mục kiểm tra ☒ -----	100
Những gì kế tiếp?-----	101
CHƯƠNG 8. TRUYỀN THÔNG CHO VIỆC THỰC HIỆN 102	
Truyền thông là gì? -----	103
Cách thức và phương tiện-----	104
Một hay hai chiều? -----	106
Mục đích, mục tiêu và hậu quả-----	107
Các khó khăn của truyền thông -----	112
Danh mục kiểm tra ☒ -----	114
Những gì kế tiếp?-----	115
Vấn đáp kiểm tra về truyền thông -----	116
CHƯƠNG 9. THAY ĐỔI VÀ SỰ QUẢN LÝ VIỆC THỰC HIỆN -----	118
Điều được gọi là thay đổi là gì?-----	120
Sáu đặc tính của thay đổi-----	121
Mô tả đặc tính sự thay đổi -----	123

Bước kế tiếp -----	125
Khủng hoảng hay cơ hội? -----	126
Các phản ứng đối với thay đổi? -----	126
Phân tích trường động lực -----	127
Quản lý quá trình thay đổi -----	131
Danh mục kiểm tra ☒ -----	132
Những gì kế tiếp? -----	133

CHƯƠNG 10. ĐÀM PHÁN ĐỐI VỚI VIỆC THỰC HIỆN -134

Đàm phán – Ở đâu, tại sao và về cái gì? -----	135
Các đặc tính cốt lõi -----	136
Tiến lên -----	137
Chuẩn bị cho đàm phán của bạn -----	137
Thực hiện cuộc đàm phán của bạn -----	140
Làm điều đó thế nào -----	141
Kết thúc đàm phán của bạn -----	142
Các đàm phán sự quản lý việc thực hiện -----	144
Tiến xa hơn -----	144
Danh mục kiểm tra ☒ -----	144
Những gì kế tiếp? -----	145
Vấn đáp kiểm tra về đàm phán -----	145

CHƯƠNG 11. CÁC TỔ ĐỘI VÀ VIỆC THỰC HIỆN -----148

Tổ đội -----	148
Nhóm hay tổ đội? -----	150
Các đặc tính của tổ đội -----	151
Tổ đội đầy thay đổi -----	158
Tổ đội bạn sẽ làm gì? -----	159
Các tiêu chuẩn hậu quả của tổ đội -----	160
Các tổ đội – Một kết luận -----	160
Danh mục kiểm tra ☒ -----	161
Những gì kế tiếp? -----	162
Vấn đáp kiểm tra sự chung sức -----	162

CHƯƠNG 12. DỰ ÁN THỰC HIỆN	165
Dự án là gì?	166
Kích thước của dự án	168
Quá trình dự án	169
Kế hoạch	170
Biểu đồ gantt hay hình thanh	171
Theo dõi	173
Kiểm tra	174
Quản lý	175
Danh mục kiểm tra ☒	176
Những gì kế tiếp?	177
Vấn đáp kiểm tra người quản lý dự án	177
Phản hồi và phân tích	178
CHƯƠNG 13. ĐƯỜNG HƯỚNG, MỤC ĐÍCH VÀ CHIẾN LƯỢC THỰC HIỆN	179
Các mục tiêu liên hệ	180
Chiến lược	181
Quyết định, quyết định và quyết định	183
Chiến lược và quản lý việc thực hiện	185
Công cụ và phương pháp	186
Danh mục kiểm tra ☒	190
Những điều kế tiếp?	191
CHƯƠNG 14. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT SỰ THỰC HIỆN	192
Công cụ 1: Tuyên bố của tổ đội	192
Công cụ 2: Phân tích SWOT	194
Công cụ 3: Động não	196
Công cụ 4: Lưu đồ	198
Công cụ 5: Nguyên do và hiệu quả	199
Công cụ 6: 80 – 20	201
Công cụ 7: Phân tích trường động lực	202

Công cụ 8: Các nhóm danh nghĩa -----	203
Công cụ 9: Biểu đồ ảnh hưởng -----	204
Công cụ 10: Biểu đồ đa nguyên nhân -----	205
Công cụ 11: Cái gì, ở đâu, khi nào, ai, thế nào, và tại sao? -----	207
Danh mục kiểm tra ☒ -----	208
Những gì kế tiếp? -----	209
CHƯƠNG 15. CÁC ĐIỂM CHỦ YẾU -----	210
Các hạng mục chủ yếu -----	210
Kết luận -----	223

Thành công
Trong
Quản lý

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI
Tầng 6, 41B Lý Thái Tổ, Hà Nội

Chịu trách nhiệm xuất bản
NGUYỄN CÔNG TIÊU

Trình bày:
LÝ NGỌC DIỆP

Bìa:
VÕ THỊ KIM THOA

Sửa bản in:
KIM THOA

In 1.000 bản, khổ 14,5 x 20,5 cm. Tại Công ty in bao bì
XNK Tổng hợp, số 1Bis Hoàng Diệu, Q.4, TP.HCM.
Quyết định xuất bản số: 18-321/XB-QLXB.
In xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2008.

