

Mục đích

Chương 7

CHỨC NĂNG KIỂM TRA

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-1

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

- Sinh viên cần học để biết
 - Định nghĩa thế nào là kiểm tra
 - Mô tả 3 phương pháp kiểm tra
 - Giải thích tại sao kiểm tra đóng vai trò quan trọng
 - Mô tả quá trình kiểm tra
 - Phân biệt 3 kiểu kiểm tra
 - Mô tả các đặc tính của một hệ thống kiểm tra hiệu quả

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-2

KIỂM TRA LÀ GÌ?

- Kiểm tra

- là quá trình giám sát các hoạt động để đảm bảo rằng chúng được hoàn thành như đã hoạch định và khắc phục những sai lệch quan trọng.
- Mọi người quản lý đều phải thực hiện chức năng kiểm tra cho dù đơn vị của họ thực hiện đúng như những gì đã hoạch định.
- Người quản lý chỉ biết được đơn vị/bộ phận của họ có thực hiện đúng hay không cho đến khi họ đánh giá được các công việc họ đã thực hiện và so sánh những kết quả thực tế với những chuẩn mực mong ước.
- Một hệ thống kiểm tra hiệu quả đảm bảo rằng các hoạt động được hoàn thành theo những cách thức dẫn đến việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-3

KIỂM TRA LÀ GÌ? (Tiếp)

- 03 cách thiết kế hệ thống kiểm tra

- **Kiểm tra thị trường** – chú trọng vào việc sử dụng các cơ chế của thị trường để thiết lập các chuẩn mực sử dụng trong hệ thống kiểm tra
 - Ví dụ: mức giá cạnh tranh, thị phần tương quan giữa các đối thủ v.v
 - Phương pháp này sử dụng phổ biến với các tổ chức
 - có sản phẩm và dịch vụ cụ thể, rõ ràng
 - đối diện với sự cạnh tranh cao trên thị trường
 - Công ty Matsushita: các bộ phận khác nhau (sản phẩm tiêu dùng, sản phẩm công nghiệp, máy công nghiệp) được đánh giá dựa trên mức lợi nhuận mà mỗi bộ phận tạo thành.

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-4

KIỂM TRA LÀ GÌ? (Tiếp)

- 03 cách thiết kế hệ thống kiểm tra (tiếp)
 - **Kiểm tra hành chính** - chú trọng đến các quyền hạn trong tổ chức và dựa trên các quy tắc hành chính, luật lệ, quy trình, chính sách.
 - phụ thuộc vào việc tiêu chuẩn hóa các hoạt động, sự mô tả công việc rõ ràng và các cơ chế hành chính khác, như ngân quỹ, để đảm bảo rằng nhân viên có những hành vi phù hợp và đáp ứng được các tiêu chuẩn của công việc.
 - Công ty BP: Mặc dù các nhà quản lý các bộ phận được giao quyền tự chủ và tự do đáng kể để vận hành các bộ phận của họ theo cách mà họ thấy cần thiết, họ vẫn phải giới hạn các hoạt động của mình trong một mức ngân quỹ nhất định và tuân thủ các hướng dẫn chung của công ty.

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-5

KIỂM TRA LÀ GÌ? (Tiếp)

- 03 cách thiết kế hệ thống kiểm tra (tiếp)
 - **Kiểm soát theo kiểu thị tộc (clan control)** – các hành vi của nhân viên được quy định bởi các giá trị, quy ước, truyền thống, lễ nghi, tín ngưỡng chung, được mọi người chia sẻ và các khía cạnh khác của văn hóa tổ chức
 - Ví dụ: phần thưởng cho kết quả công việc tốt là dạ tiệc và các kỳ nghỉ
 - Thường được áp dụng trong các tổ chức làm việc nhóm và công nghệ thường xuyên thay đổi
 - Hầu hết các tổ chức đều dựa trên cả 3 phương pháp này để thiết kế hệ thống kiểm tra hiệu quả cho tổ chức của mình

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-6

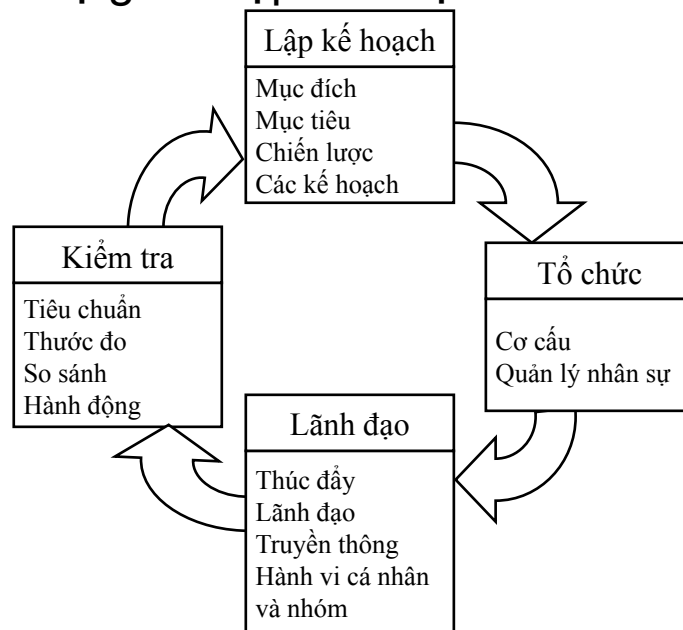
VAI TRÒ CỦA CHỨC NĂNG KIỂM TRA

- Kiểm tra là mắt xích cuối cùng của chuỗi chức năng quản lý
 - cung cấp những thông tin phản hồi rất quan trọng cho quá trình lập kế hoạch
 - là cách thức duy nhất giúp người quản lý biết được các mục tiêu của tổ chức có đạt được hay không
- Cho phép thực hiện ủy quyền
 - Nhiều người quản lý tránh việc ủy quyền vì họ sợ rằng nhân viên sẽ làm những việc sai trái, ảnh hưởng đến những kết quả mà người quản lý phải chịu trách nhiệm.
 - Với hệ thống kiểm tra hiệu quả, người quản lý sẽ được cung cấp thông tin và phản hồi về kết quả công việc của nhân viên

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

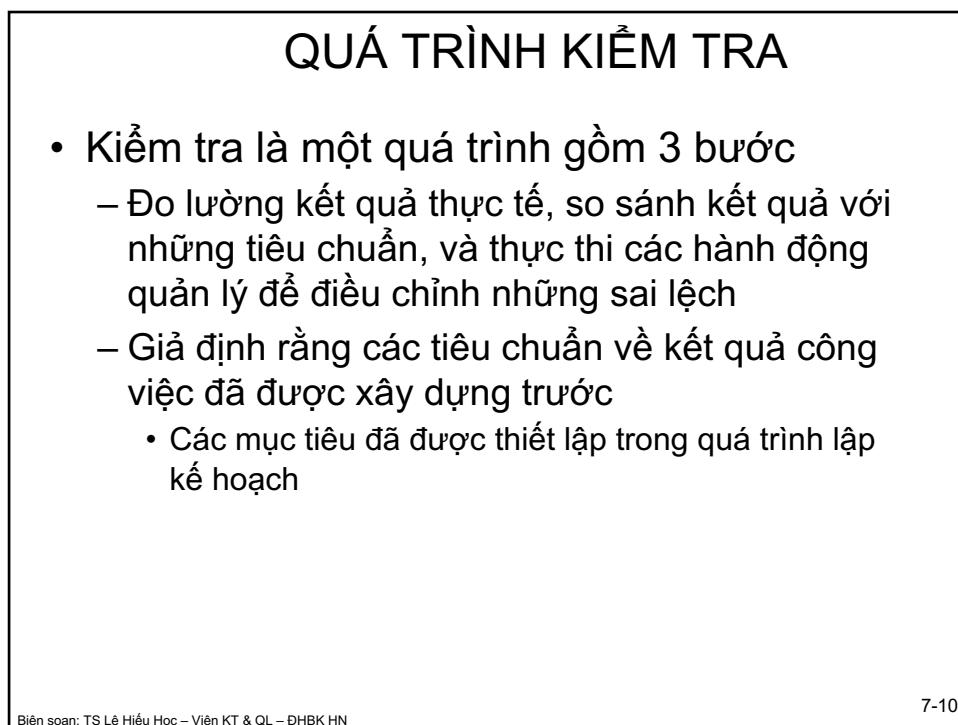
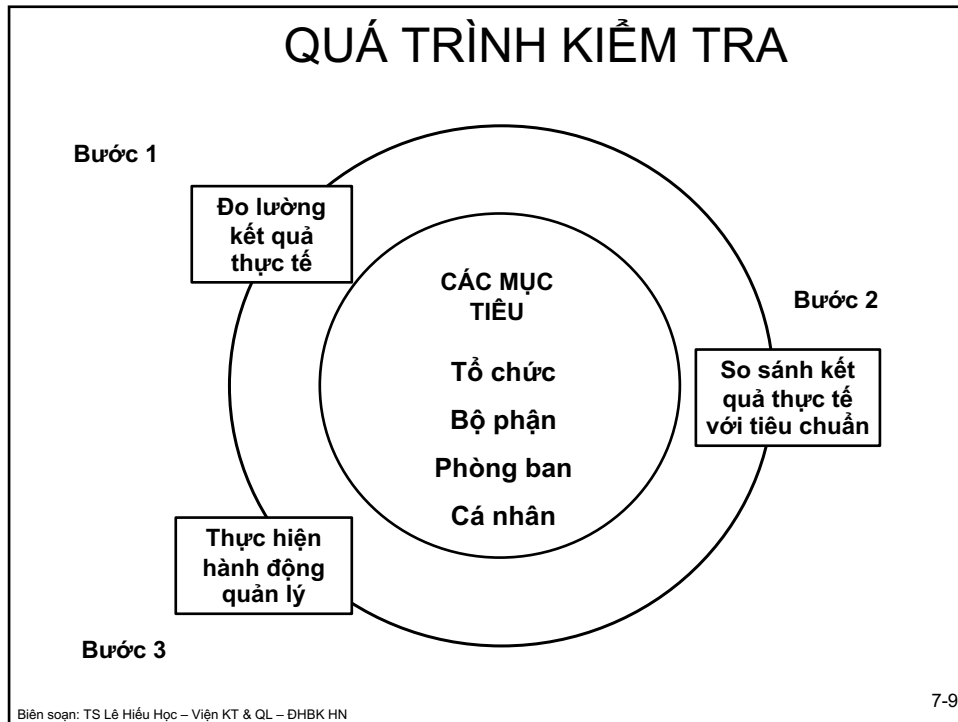
7-7

Liên hệ giữa Lập kế hoạch và Kiểm tra



Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-8



QUÁ TRÌNH KIỂM TRA

- Đo lường kết quả thực tế
 - **Cách thức đo lường:** Thông qua 4 nguồn thông tin mà người quản lý sử dụng
 - **Quan sát cá nhân** – cung cấp thông tin không được “lọc” hoặc xem xét bởi người khác.
 - Mọi công việc lớn nhỏ đều được người quản lý quan sát.
 - Có thể thu thập thông tin qua nét mặt, giọng nói v.v.
 - **Quản lý bằng việc đi lại** (MBWA): người quản lý trực tiếp xuống xưởng sản xuất, tiếp xúc với nhân viên, và trao đổi thông tin về những gì đang diễn ra.
 - Nhược điểm: - bị nhiễu bởi tính chủ quan
 - » mất nhiều thời gian thực hiện
 - » dễ gây phản tác dụng do nhân viên nghĩ rằng: người quản lý thiếu sự tin tưởng vào họ.

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-11

QUÁ TRÌNH KIỂM TRA (Tiếp)

- Đo lường kết quả thực tế (tiếp)
 - **Cách thức đo lường** (tiếp)
 - **Báo cáo thống kê** – sử dụng các kết quả định lượng, thống kê để đo lường kết quả thực tế.
 - Dễ dàng hình dung được kết quả và mối quan hệ giữa các yếu tố thông qua bảng biểu, đồ thị, số liệu.
 - **Nhược điểm** –
 - » không phải mọi hoạt động đều có thể được lượng hóa
 - » bỏ qua các yếu tố chủ quan quan trọng khác
 - **Báo cáo miệng** - thông qua các buổi hội nghị, họp, điện thoại
 - Có thể là cách hữu hiệu nhất để thực hiện kiểm tra trong môi trường “ảo”
 - Thông tin được thu thập nhanh, có sự phản hồi và cho phép diễn giải
 - Sự phát triển của công nghệ cho phép chuyển hóa ngay thành văn bản, giúp cho việc tham khảo sau này
 - **Nhược điểm** – Các thông tin đã được xử lý theo chủ quan của người báo cáo.

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-12

QUÁ TRÌNH KIỂM TRA (Tiếp)

- Đo lường kết quả thực tế (tiếp)
 - **Báo cáo viết** – chậm, nhưng toàn diện và súc tích hơn báo cáo miệng
 - Dễ dàng lưu trữ và tham khảo sau này
 - Hệ thống kiểm tra toàn diện nên sử dụng cả 4 cách thu thập thông tin này

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-13

QUÁ TRÌNH KIỂM TRA (Tiếp)

- Nội dung đo lường
 - Tiêu chí đo lường quan trọng hơn cách thức đo lường vì nếu lựa chọn sai tiêu chí có thể dẫn đến những hậu quả sai lệch nghiêm trọng
 - Một số tiêu chí kiểm tra có thể áp dụng được cho mọi tình huống quản lý:
 - Sự hài lòng, vắng mặt và bỏ việc của nhân viên
 - Duy trì chi phí trong hạn mức ngân quỹ

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-14

QUÁ TRÌNH KIỂM TRA (Tiếp)

- Nội dung đo lường
 - Hệ thống kiểm tra cần tính đến sự đa dạng của các hoạt động, để có những tiêu chí đánh giá khác nhau:
 - Quản lý bộ phận sản xuất: năng suất lao động, tỉ lệ sản phẩm hỏng, tỉ lệ hàng hóa bị khách hàng trả lại
 - Quản lý bộ phận hành chính: số lượng văn bản gõ được trong ngày, số lượng yêu cầu của khách hàng được giải quyết
 - Quản lý bộ phận marketing: thị phần, giá bán bình quân, số lượng khách hàng tiếp cận v.v.
 - Một số hoạt động rất khó để có thể đo lường bằng những thông số định lượng (kết quả công việc của một nghiên cứu viên phòng thí nghiệm)
 - Hầu hết các hoạt động có thể nhóm lại được vào những nhóm tiêu chí khách quan có thể đo lường được
 - Nếu không thể xây dựng các tiêu chí định lượng, có thể dựa vào những thước đo chủ quan (định tính)

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

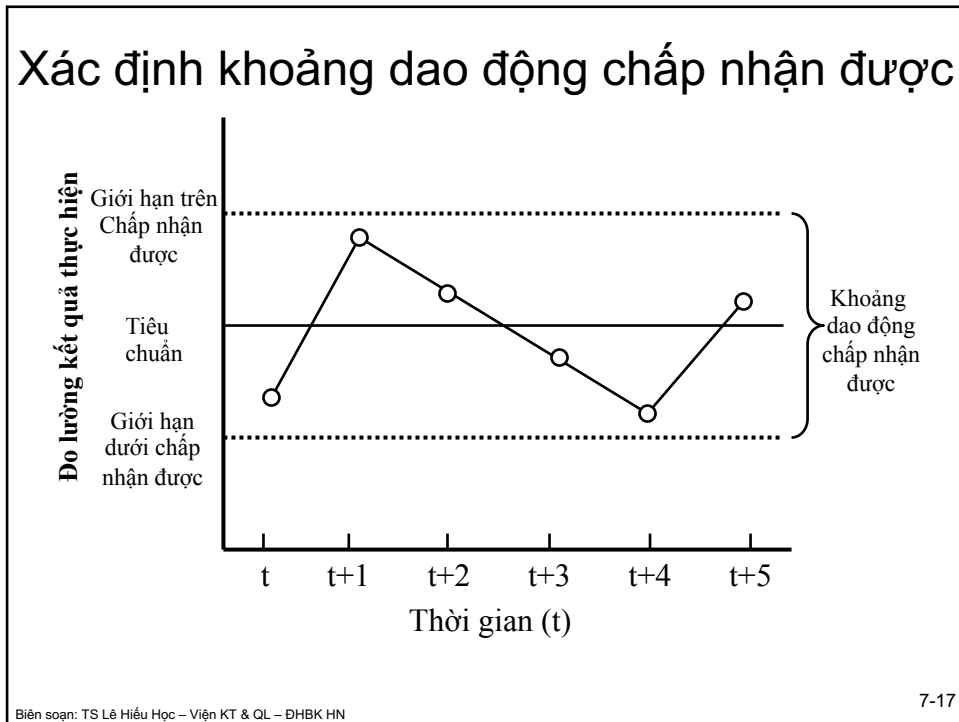
7-15

QUÁ TRÌNH KIỂM TRA (Tiếp)

- So sánh
 - Xác định mức độ khác biệt giữa kết quả thực tế và tiêu chuẩn đã đề ra
 - Xác định khoảng sai lệch có thể chấp nhận được - những sai lệch vượt quá khoảng cho phép này cần phải xem xét

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-16



Sản lượng tiêu thụ tháng 7 của đại lý tại các bang Miền Đông

<u>Nhãn hiệu</u>	<u>Tiêu chuẩn*</u>	<u>Thực tế*</u>	<u>Vượt (thấp)*</u>
Heineken	1,075	913	(162) (-15%)
Molson	630	634	4
Irish Amber	800	912	112
Victoria Bitter	620	622	2
Labatt's	540	672	132
Corona	160	140	(20)
Amstel Light	225	220	(5)
Dos Equis	80	65	(15)
Tecate	170	286	116 (+68%)
Tổng cộng	4,300	4,464	164

* 100 thùng

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN 7-18

QUÁ TRÌNH KIỂM TRA (Tiếp)

- Thực thi hành động quản lý
 - **Khắc phục kết quả thực tế** - hành động khi nguyên nhân của sự sai lệch là do làm việc không đạt yêu cầu
 - Thay đổi chiến lược, cơ cấu, chính sách đãi ngộ, chương trình huấn luyện, thiết kế lại công việc, hoặc sa thải nhân viên
 - **Hành động khắc phục ngay** – khắc phục vấn đề ngay để công việc trở lại đúng quỹ đạo
 - **Hành động khắc phục cơ bản** – xác định nguyên nhân của sai lệch
 - Khắc phục nguồn gốc của sai lệch
 - Người quản lý hiệu quả thường phân tích sai lệch, và sẽ cân nhắc giữa chi phí và lợi ích mà hành động đó đem lại.

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-19

QUÁ TRÌNH KIỂM TRA (Tiếp)

- Thực thi hành động quản lý
 - **Điều chỉnh tiêu chuẩn** – sai lệch do tiêu chuẩn không thực tế
 - Tiêu chuẩn chứ không phải việc thực hiện, cần được điều chỉnh
 - Có thể gặp một số rắc rối khi điều chỉnh tiêu chuẩn thấp xuống
 - Khi nhân viên, hoặc tổ đội không đạt được mục tiêu, phản ứng tự nhiên của họ là phê phán đòi hỏi điều chỉnh mục tiêu.
- Quá trình kiểm tra diễn ra liên tục giữa các bước đo lường, so sánh và hành động

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-20

CÁC HÌNH THỨC KIỂM TRA

- Kiểm tra lường trước (Feedforward control)
 - Ngăn chặn những trục trặc được dự báo trước
 - McDonald's gửi chuyên gia kiểm tra chất lượng đến các chi nhánh mới mở để giúp nông dân học cách trồng khoai tây, hướng dẫn cách làm bánh mì có chất lượng cao
 - Các khóa học định hướng cho nhân viên mới, cho sinh viên mới
 - Bảo trì, bảo dưỡng máy bay, máy móc thiết bị v.v.
 - Là phương pháp tối ưu nhất
 - Đòi hỏi thông tin đầy đủ và chính xác, khó có thể có được
- Kiểm tra đồng thời (Concurrent control)
 - Diễn ra ngay khi các hoạt động đang được tiến hành và được thực hiện trước khi phải trả giá đắt
 - Giám sát trực tiếp: khi người quản lý quan sát trực tiếp nhân viên của mình, họ có thể đồng thời giám sát hoạt động của nhân viên và sửa chữa những trục trặc khi nó xuất hiện
 - Các thiết bị điện tử và vi tính (MS Word)

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

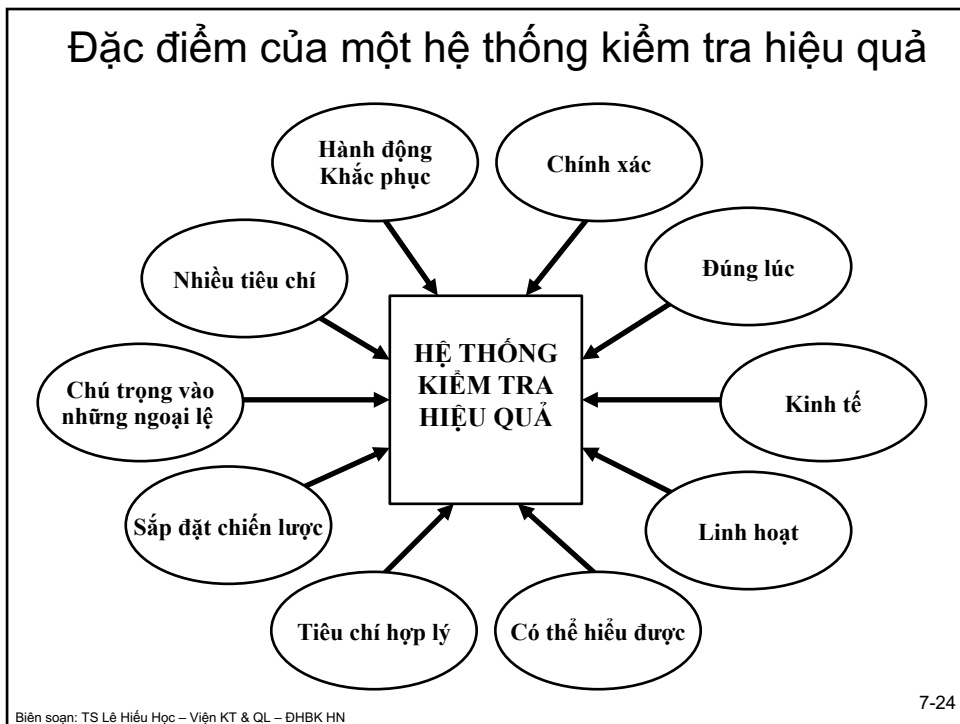
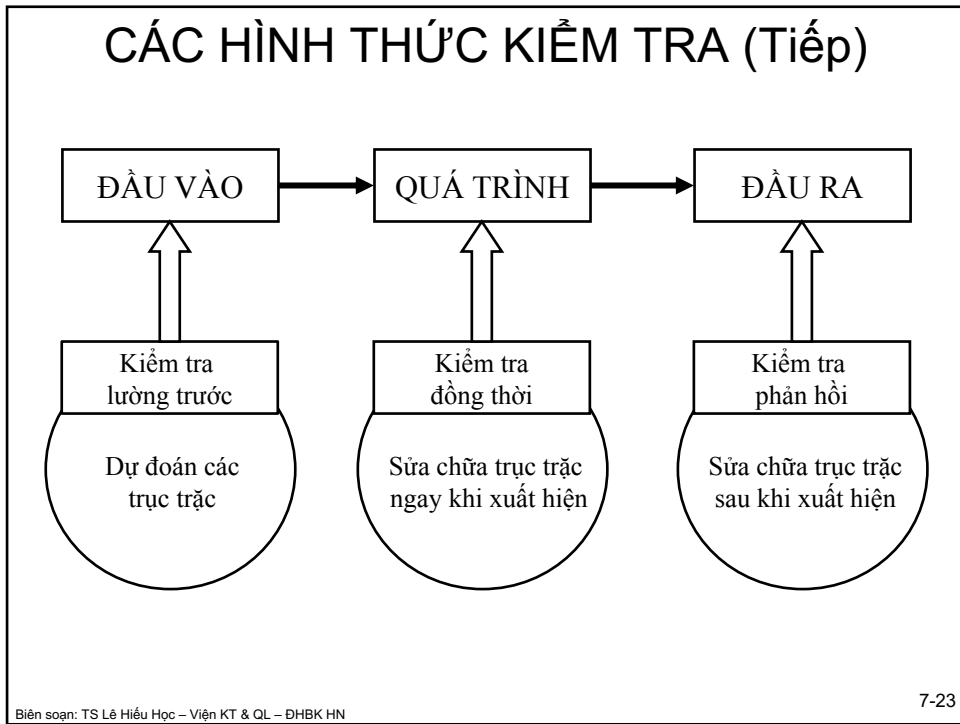
7-21

CÁC HÌNH THỨC KIỂM TRA (Tiếp)

- Kiểm tra phản hồi (Feedback Control)
 - diễn ra sau khi các hoạt động đã được hoàn thành
 - trục trặc có thể đã gây ra sự lãng phí hoặc thiệt hại
 - là hình thức kiểm tra phổ biến nhất
 - Có thể là hình thức kiểm tra duy nhất với một số hoạt động
 - dòng thu nhập trong các báo cáo tài chính cho thấy thu nhập giảm
 - có 2 ưu điểm nổi bật
 - Cung cấp thông tin có ý nghĩa về hiệu quả của việc lập kế hoạch
 - Nếu sai lệch thấp, kế hoạch đã đi đúng hướng
 - Nếu sai lệch lớn, có thể sử dụng những thông tin này làm cơ sở để điều chỉnh hoặc xây dựng những kế hoạch mới
 - Giúp khích lệ nhân viên
 - Ai cũng muốn biết kết quả về công việc của mình, những đánh giá của cấp trên

Biên soạn: TS Lê Hiếu Học – Viện KT & QL – ĐHBK HN

7-22



CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy trình bày vai trò của kiểm tra trong quản lý.
2. So sánh các cách thiết kế hệ thống kiểm tra theo thị trường, hành chính và thị tộc.
3. Giải thích mối liên hệ giữa lập kế hoạch và kiểm tra.
4. Hãy trình bày 3 bước trong quá trình kiểm tra.
5. Hãy nêu tên 4 phương pháp người quản lý có thể sử dụng để thu thập các thông tin về kết quả thực tế.
6. Hãy so sánh hành động khắc phục hiệu quả thực tế và điều chỉnh tiêu chuẩn.
7. Hãy so sánh ưu và nhược điểm của các phương pháp kiểm tra lường trước, đồng thời và phản hồi.
8. Những đặc điểm của một hệ thống kiểm tra hiệu quả là gì?