

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO ĐẠO

ĐẠI HỌC UEH

TRƯỜNG KINH DOANH UEH - KHOA QUẢN TRỊ

--📖--



TIỂU LUẬN KẾT THÚC HỌC PHẦN

Nhóm : 4

Môn : Phương pháp 6 sigma

Giảng viên hướng dẫn : Thầy Nguyễn Văn Hóa

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 31 tháng 03 năm 2022

NHÓM 4

STT	Họ và tên	MSSV	Mức độ hoàn thành	Nhóm trưởng
1	Hà Lữ Minh Anh	31191023022	100%	
2	Tổng Thị Ngọc Hồ	31191026281	100%	
3	Nguyễn Thị Ánh Hùng	31191025948	100%	
4	Nguyễn Ngọc Bảo Nghi	31191022171	100%	✓
5	Nguyễn Thị Bích Trâm	31191025101	100%	

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG	IV
DANH MỤC HÌNH ẢNH VÀ SƠ ĐỒ	V
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU DOANH NGHIỆP.....	1
1.1. Công ty TNHH KSP Việt Nam	1
1.2. Lịch sử hình thành	1
1.3. Chức năng nhiệm vụ.....	1
1.4. Cơ cấu tổ chức	2
1.5. Các hoạt động/sản phẩm/dịch vụ chủ yếu của doanh nghiệp.....	2
1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh.....	3
1.7. Chiến lược của doanh nghiệp	3
1.8. Mục tiêu hoạt động/mục tiêu chất lượng năm 2021	4
CHƯƠNG 2: GIỚI THIỆU PHÒNG BAN	6
2.1. Chức năng, nhiệm vụ của phòng ban	6
2.2. Cơ cấu phòng ban	8
2.3. Các quá trình chính trong hoạt động của phòng ban	8
2.4. Quy trình của các quá trình này.....	8
2.5. Mục tiêu chất lượng của bộ phận	10
2.6. Kết quả hoạt động của bộ phận trong năm 2020 và 2021	11
2.7. Nhận diện quá trình chính/ chủ yếu trong hoạt động của doanh nghiệp	13
2.8. Kết quả của các quá trình này - Phân tích những vấn đề tồn tại/ thất bại/ sai hỏng	14
CHƯƠNG 3: CÁC QUÁ TRÌNH CỦA BỘ PHẬN CÓ LIÊN QUAN ĐẾN CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP.....	15
3.1. Quá trình tìm dự án.....	15
3.2. Quá trình đấu thầu hoặc gặp gỡ thương lượng giá	16
3.3. Quá trình thi công công trình.....	18
CHƯƠNG 4: PHÂN TÍCH VOB VÀ VOC.....	20
4.1. Phân tích VOC.....	20
4.2. Phân tích VOB.....	21
4.2.1. Phân tích chiến lược BSC.....	22

4.2.2. Phân tích môi trường hoạt động	34
4.2.3. Phân tích đối thủ cạnh tranh	35
4.2.4. Phân tích SWOT	38
4.3. Nhận diện dự án.....	40
4.3.1. Phân tích VOC.....	40
4.3.2. Phân tích chiến lược BSC.....	42
4.3.3. Phân tích môi trường hoạt động	43
4.3.4. Phân tích đối thủ cạnh tranh	44
4.3.5. Phân tích SWOT	44
CHƯƠNG 5: PHÂN TÍCH FEA.....	46
5.1. VOC - Dự án Tự động hóa quá trình xử lý đơn hàng.....	46
5.2. VOC - Dự án Xây dựng chương trình hậu mãi hấp dẫn.....	47
5.3. VOC - Dự án Cải thiện thời gian chờ đợi hotline của khách hàng	48
5.4. BSC - Dự án cải tiến công nghệ: Ứng dụng công nghệ mới để tăng độ chính xác đo đạc và khảo sát.....	50
5.5. Phân tích môi trường hoạt động - Dự án: Tổ chức các buổi hội thảo giới thiệu về các công nghệ mới.	51
5.6. Phân tích môi trường hoạt động - Dự án: Ký hợp đồng lâu dài với nhà cung cấp với điều kiện là ổn định giá vật tư.	52
5.7. Phân tích đối thủ cạnh tranh - Dự án: Cải thiện sự tham gia của thành viên trong nhóm Phân tích thị trường.	53
5.8. Phân tích SWOT - Dự án: Phát triển thị trường miền Bắc.....	54
CHƯƠNG 6. XÂY DỰNG MA TRẬN LỰA CHỌN DỰ ÁN	56
CHƯƠNG 7: BẢN HIẾN CHƯƠNG DỰ ÁN (PROJECT CHARTER)	58
CHƯƠNG 8: VẤN ĐỀ CẦN GIẢI QUYẾT	63
CHƯƠNG 9: CÁC NHÂN TỐ TIỀM ẨN CỦA VẤN ĐỀ CẦN GIẢI QUYẾT... 64	
9.1. Mô hình lý thuyết	64
9.2. Nhân tố tiềm ẩn.....	65
9.2.1. Nội dung đào tạo	65
9.2.2. Môi trường đào tạo	65
9.2.3. Cơ sở vật chất và tài liệu	65
9.2.4. Phong cách trình bày	66

9.2.5. Lịch trình	66
CHƯƠNG 10: KẾ HOẠCH ĐO LƯỜNG CÁC NHÂN TỐ TIỀM ẨN.....	67
10.1. Nội dung đào tạo.....	67
10.1.1. Hiện trạng	67
10.1.2. Quá trình tiến triển.....	68
10.1.3. Hoàn thành dự án.....	68
10.2. Môi trường đào tạo	70
10.2.1. Hiện trạng	70
10.2.2. Quá trình tiến triển.....	70
10.2.3. Hoàn thành dự án.....	71
10.3. Cơ sở vật chất và tài liệu	72
10.3.1. Hiện trạng	72
10.3.2. Quá trình tiến triển.....	72
10.3.3. Hoàn thành dự án.....	72
10.4. Phong cách trình bày	73
10.4.1. Hiện trạng	73
10.4.2. Quá trình tiến triển.....	74
10.4.3. Hoàn thành dự án.....	75
10.5. Lịch trình	75
10.5.1. Hiện trạng	75
10.5.2. Quá trình tiến triển.....	76
10.5.3. Hoàn thành dự án.....	77
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	VI

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2021	3
Bảng 4.1: Phân tích VOC	20
Bảng 4.2: BSC tài chính công ty	22
Bảng 4.3: BSC khách hàng công ty	23
Bảng 4.4: BSC nội bộ công ty	25
Bảng 4.5: BSC học hỏi và phát triển công ty	28
Bảng 4.6: BSC tài chính phòng ban dự án	30
Bảng 4.7: BSC khách hàng phòng ban dự án	31
Bảng 4.8: BSC nội bộ phòng ban dự án	32
Bảng 4.9: BSC học hỏi và phát triển phòng ban dự án	33
Bảng 4.10: Phân tích thị phần và quy mô hoạt động đối thủ cạnh tranh.....	35
Bảng 4.11: Phân tích SWOT	38
Bảng 5.1: Phân tích FEA của dự án tự động hóa quá trình xử lý đơn hàng.....	46
Bảng 5.2: Phân tích FEA của dự án xây dựng chương trình hậu mãi hấp dẫn	47
Bảng 5.3: Phân tích FEA của dự án cải thiện thời gian chờ đợi hotline của khách hàng	48
Bảng 5.4: Phân tích FEA của dự án ứng dụng công nghệ mới để tăng độ chính xác đo đạc và khảo sát.....	50
Bảng 5.5: Phân tích FEA của dự án tổ chức các buổi hội thảo giới thiệu về các công nghệ mới	51
Bảng 5.6: Phân tích FEA của dự án ký hợp đồng lâu dài với nhà cung cấp với điều kiện là ổn định giá vật tư	52
Bảng 5.7: Phân tích FEA của dự án cải thiện sự tham gia của thành viên trong nhóm phân tích thị trường	53
Bảng 5.8: Phân tích fea của dự án phát triển thị trường miền bắc	54
Bảng 6.1: Ma trận lựa chọn dự án	56
Bảng 7.1: Hiến chương dự án.....	58

DANH MỤC HÌNH ẢNH VÀ SƠ ĐỒ

Hình 1: Logo của KSP Việt Nam (Nguồn: Jobsgo)	1
Hình 2: Công ty TNHH KSP Việt Nam (Nguồn: Công ty TNHH KSP Việt Nam)	1
Hình 3: Cơ cấu tổ chức của KSP Việt Nam (Nguồn: Công ty TNHH KSP Việt Nam)	2
Hình 4: Cơ cấu phòng ban	8
Hình 5: Dự án nhà máy thức ăn chăn nuôi Bình Phước (Feedmill Bình Phước)	11
Hình 6: Dự án trang trại chăn nuôi tôm giống C.P Quảng Bình	12
Hình 7: Dự án trang trại chăn nuôi heo Vĩnh Tân	13
Hình 8: Dự án cung cấp và lắp đặt hệ thống Silo Japfa	13
Hình 9: Thị phần đối thủ cạnh tranh.....	36
Hình 10: Mô hình lý thuyết	64
Sơ đồ 1: Quá trình tìm dự án ảnh hưởng đến chiến lược	15
Sơ đồ 2: Quá trình đấu thầu hoặc gặp gỡ thương lượng giá ảnh hưởng đến.....	16
Sơ đồ 3: Quá trình thi công công trình ảnh hưởng đến chiến lược công ty	18

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU DOANH NGHIỆP

1.1. Công ty TNHH KSP Việt Nam *Hình 1: Logo của KSP Việt Nam (Nguồn: Jobsgo)*

Tên giao dịch: KSP VIET NAM CO., LTD

Loại hình hoạt động: Công ty TNHH Một Thành Viên

Công ty TNHH KSP Việt Nam được thành lập và cấp phép hoạt động vào ngày 13/04/2011

Địa chỉ: lô M-3A-CN, khu công nghiệp Mỹ Phước 2, Phường Chánh Phú Hòa, Thị xã Bến Cát, Tỉnh Bình Dương.

Đại diện pháp luật: Bunjong Chawalitruangrith

Quy mô công ty: 200 người.



1.2. Lịch sử hình thành

Công ty TNHH KSP Việt Nam được thành lập và cấp phép hoạt động vào ngày 13/04/2011. Với sự đầu tư của công ty KSP Thái Lan với 100% vốn, là thành viên của tập đoàn C.P Thái Lan, cụ thể:

Năm 1965, Công ty KSP Thái Lan được ra đời tại Thái Lan, với các sản phẩm kinh doanh chính là: Thức ăn chăn nuôi - Trang trại - Thực phẩm.

Năm 2011, KSP Việt Nam được thành lập và được đặt trụ sở tại Bình Dương.

Hình 2: Công ty TNHH KSP Việt Nam (Nguồn: Công ty TNHH KSP Việt Nam)



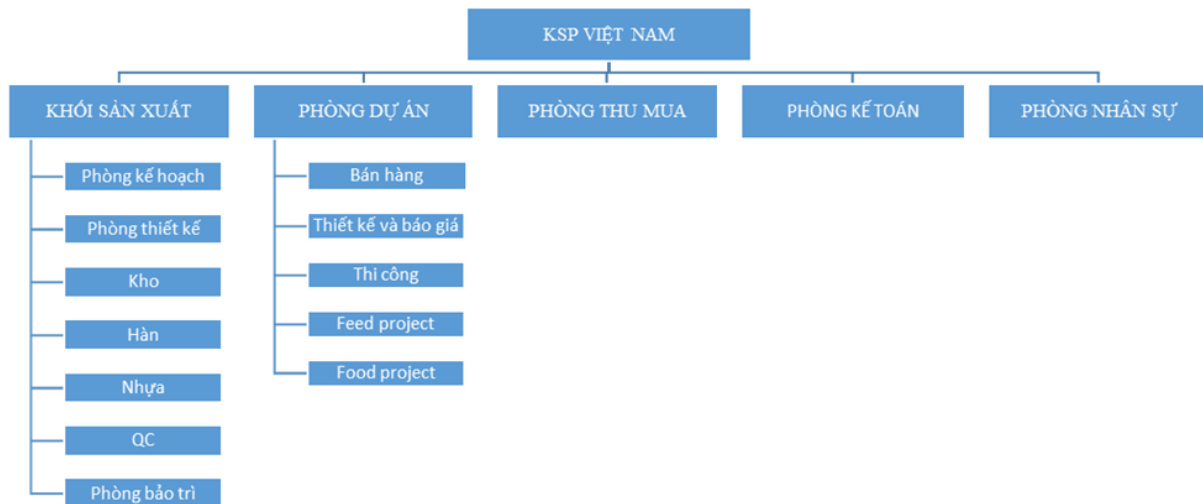
1.3. Chức năng nhiệm vụ

Công Ty TNHH KSP Việt Nam được thành lập từ năm 2011 tại Việt Nam từ sự đầu tư của công ty KSP Thái Lan với 100% vốn, trực thuộc Tập Đoàn C.P có trụ sở

chính tại Thái Lan. Chuyên sản xuất và kinh doanh các thiết bị dụng cụ chăn nuôi gia súc, gia cầm, thủy sản, tuy nhiên nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong lĩnh vực liên quan đến ngành chăn nuôi, công ty đã mở rộng ngành nghề hoạt động chăn nuôi như: thi công xây dựng nhà máy thức ăn chăn nuôi, nhà máy chế biến thực phẩm, trang trại chăn nuôi, ...

1.4. Cơ cấu tổ chức

Hình 3: Cơ cấu tổ chức của KSP Việt Nam (Nguồn: Công ty TNHH KSP Việt Nam)



1.5. Các hoạt động/sản phẩm/dịch vụ chủ yếu của doanh nghiệp

Ngành nghề kinh doanh: Thiết Bị Chăn Nuôi - Nhà Sản Xuất và Cung Cấp Xây Dựng Công Trình.

Sản phẩm dịch vụ chính:

- Hệ thống biogas
- Hệ thống cho gà ăn tự động
- Nhà máy áp
- Nhà máy chế biến lương thực
- Nhà máy chế biến thủy sản
- Nhà máy sản xuất gas
- Thiết bị cho gia cầm

- Thiết bị nhà máy cám
- Thiết bị nuôi gà đẻ trứng
- Thiết bị nuôi gà giống
- Thiết bị nuôi gà thịt
- Thiết bị nuôi heo nái
- Thiết bị nuôi heo thịt
- Thiết bị nuôi tôm
- Thiết bị ô chuồng heo mang thai
- Trại nuôi gà

1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh

BẢNG 1.1: BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2021

Đơn vị tính: 1.000 VND

Chỉ tiêu	2021	2020
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	3.405.891.340,00	2.894.476.328,00
Doanh thu thuần	3.405.891.340,00	2.894.476.328,00
Giá vốn hàng bán	3.166.468.319,00	2.702.068.143,00
Lợi nhuận gộp	239.423.021,00	192.408.185,00
Doanh thu tài chính	26.562.075,00	19.438.247,00
Chi phí tài chính	83.137.794,00	66.172.803,00
Trong đó: Chi phí lãi vay	63.947.025,00	47.137.269,00
Chi phí quản lý	125.014.763,00	97.497.616,00
Lợi nhuận trước thuế TNDN	57.832.539,00	48.176.013,00
Thuế TNDN	11.566.507,80	9.635.202,60
Lợi nhuận sau thuế TNDN	46.266.031,20	38.540.810,40

1.7. Chiến lược của doanh nghiệp

Đổi mới công nghệ, đầu tư trang thiết bị hiện đại, đa dạng hóa sản phẩm, sản xuất ra những sản phẩm đạt chất lượng cao với giá cả phù hợp để nâng cao uy tín của Công ty.

Tìm kiếm những khách hàng ngoài công ty mẹ CP (Công ty Cổ Phần C.P Việt Nam) như: Japfa, Vĩnh Tân, Masan, CJ, Hòa Phát, Vina, ... phấn đấu trở thành đối tác tin cậy của các công ty chăn nuôi.

Năm 2021, KSP Việt Nam xây dựng nhà máy KSP ở tỉnh Hải Dương, mở rộng kinh doanh sản xuất ra thị trường khu vực miền Bắc

KSP Việt Nam tiên phong giải quyết các thách thức trong thời đại công nghiệp 4.0, xây dựng trang trại, nhà máy với công nghệ hiện đại, đơn giản hóa các quá trình chăn nuôi, sản xuất.

1.8. Mục tiêu hoạt động/mục tiêu chất lượng năm 2021

Xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên có phẩm chất, đạo đức tốt và năng lực cao; phấn đấu đánh giá cuối năm 100% hoàn thành nhiệm vụ, trong đó ít nhất 30% xếp loại xuất sắc.

Thường xuyên cải tiến Hệ thống quản lý chất lượng; kiểm tra định kỳ và đánh giá nội bộ 01 lần/năm; xây dựng và cải tiến mở rộng các quy trình áp dụng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008.

Thực hiện đúng hợp đồng đã ký, luôn lắng nghe ý kiến của khách hàng, có biện pháp khắc phục kịp thời và đề ra những giải pháp tối ưu nhằm nâng cao hiệu quả trong sản xuất.

Đảm bảo thực hiện đúng cam kết về: chất lượng, giá cả, thời gian giao hàng và cung cách phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Doanh thu năm 2021 đạt 100% so với kế hoạch năm 2020.

Lợi nhuận năm 2021 đạt 100% so với kế hoạch năm 2020.

Tỷ lệ % giá trị sản phẩm hỏng không phù hợp/Doanh thu $\leq 0,06\%$.

Tỷ lệ giao hàng, hoàn thành dự án trễ $\leq 0,3\%$ trên tổng số hợp đồng.

Khiếu nại của khách hàng liên quan đến sản phẩm/tiến độ thi công $\leq 0,3\%$ trên

tổng số hợp đồng.

Phần đầu đạt 100% định mức vật tư và chi phí đã khoán trong năm 2020

Phần đầu đạt mức tiết kiệm điện năng tiêu thụ theo kế hoạch đề ra.

Không có bất kỳ tai nạn lao động nào xảy ra trong quá trình sản xuất tại phân xưởng, hiện trường thi công.

CHƯƠNG 2: GIỚI THIỆU PHÒNG BAN

2.1. Chức năng, nhiệm vụ của phòng ban

◆ Chức năng:

Tham mưu, tư vấn cho Ban giám đốc công ty về các vấn đề liên quan đến việc quản lý, kiểm soát các quá trình thực hiện dự án. Cụ thể: Tìm kiếm khách hàng, lên kế hoạch, thẩm định dự án, thiết kế, đấu thầu, kiểm soát quá trình thi công và bàn giao dự án.

Đồng thời nghiên cứu, tìm ra phương án hiệu quả để phát triển các dự án nhằm đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của thị trường. Từ đó giúp công ty có thể hoàn thành các chiến lược kinh doanh và đạt được sự tăng trưởng kinh tế mong muốn.

◆ **Nhiệm vụ:** Tổng thầu thiết kế và thi công các nhà máy sản xuất cám (Feed), nhà máy chế biến thức ăn (food), trang trại chăn nuôi (Farm) và các nhà máy khác...bao gồm những công việc cụ thể như sau:

Tìm kiếm và khai thác dự án:

Xây dựng và triển khai thực hiện các kế hoạch tìm kiếm, khai thác các dự án.

Trực tiếp tổ chức và chỉ đạo việc khảo sát hiện trạng, từ đó tiến hành lập, đánh giá và trình duyệt dự án.

Tìm khách hàng để cung ứng các cấu kiện sắt thép, kết cấu chuồng trại, thiết bị, máy móc,... ngành chăn nuôi.

Xây dựng hồ sơ năng lực và chuẩn bị các hồ sơ, tài liệu khác:

Tổng hợp các thông tin liên quan đến doanh nghiệp để xây dựng hồ sơ năng lực cho doanh nghiệp khi tham gia đấu thầu. Lập hồ sơ thầu hoặc hồ sơ đề xuất (trường hợp chỉ định thầu) và thực hiện các thủ tục đấu thầu.

Ngoài ra còn chuẩn bị các hồ sơ, tài liệu khác phục vụ cho việc đàm phán, thương lượng của Ban giám đốc với đối tác, liên quan đến các hoạt động đầu tư, liên doanh, liên kết thực hiện hiện dự án và việc ký kết các hợp đồng kinh tế.

Thực hiện những thủ tục cần thiết để thực hiện dự án:

Tiến hành việc thống kê, phân tích các yêu cầu của khách hàng và của dự án, từ đó có cơ sở xác định mục tiêu chất lượng cần đạt được của dự án; tiến hành bàn giao dự án cho bộ phận sản xuất hoặc bộ phận thi công; truyền đạt các yêu cầu và mục tiêu đã được phê duyệt của dự án.

Bên cạnh đó, hoạch định quy trình thực hiện dự án cụ thể với các nội dung sau: mục tiêu và yêu cầu chất lượng của dự án, kế hoạch tổ chức thi công, kế hoạch kiểm soát tiến độ và chất lượng dự án, kế hoạch giao việc, kế hoạch phân bổ các nguồn lực, hệ thống các tài liệu và biểu mẫu phục vụ việc kiểm soát thi công dự án.

Quản lý quá trình thực hiện dự án:

Xây dựng sẵn các phương án dự phòng để kịp thời xử lý các sự cố phát sinh. Thực hiện việc đo lường, thống kê các dữ liệu để tiến hành phân tích, đánh giá quá trình thực hiện dự án.

Tiếp nhận thông tin phản hồi từ khách hàng và các đơn vị liên quan trong suốt quá trình thực hiện dự án. Phân công người thích hợp, đủ năng lực để xử lý các phản hồi và kiểm soát chặt chẽ việc xử lý các phản hồi cũng như quá trình thực hiện các biện pháp khắc phục, nhằm cải tiến việc quản lý quá trình thực hiện dự án.

Nghiệm thu, bàn giao dự án:

Khi dự án hoàn thành có trách nhiệm tổ chức nghiệm thu và bàn giao dự án theo đúng quy định. Phối hợp với bộ phận sản xuất và các bộ phận có liên quan thực hiện các thủ tục cần thiết để tiến hành thanh lý hợp đồng.

Đánh giá kết quả hoàn thành dự án:

Tiến hành đánh giá kết quả hoàn thành dự án và đo lường mức độ hài lòng của khách hàng đối với dự án. Đồng thời tiến hành thống kê, phân tích, đánh giá khách hàng để có chế độ chăm sóc khách hàng phù hợp.

Toàn bộ hồ sơ dự án cần được thu thập, tổng hợp và bàn giao cho bộ phận có trách nhiệm lưu trữ, bảo quản.

Nghiên cứu, phát triển thị trường:

Thường xuyên nghiên cứu, phân tích và đánh giá thị trường. Từ đó đề xuất biện

pháp phù hợp nhằm phát triển thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh và xây dựng các chiến lược phát triển thương hiệu doanh nghiệp.

Các nhiệm vụ khác:

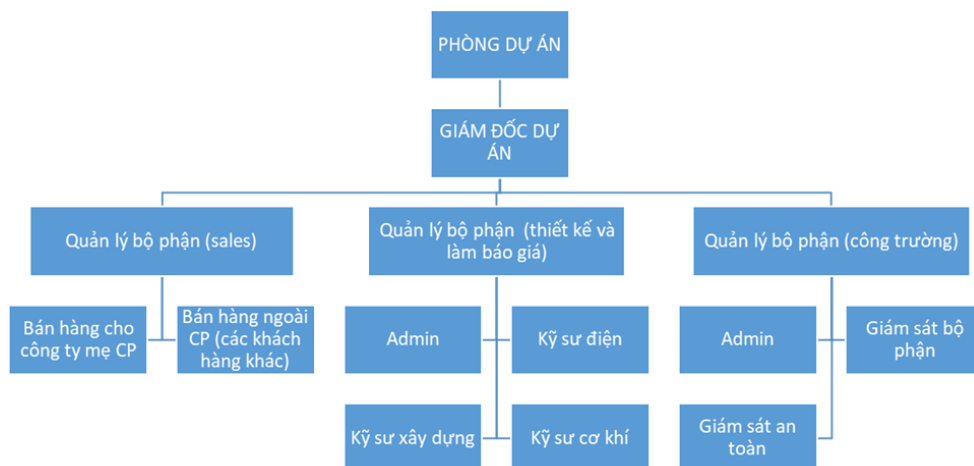
Kết hợp với các bộ phận khác xây dựng định mức nội bộ, định mức kinh tế kỹ thuật. Đồng thời tổ chức xây dựng quy trình kiểm soát dự án, kiểm soát rủi ro dự án và các biện pháp phòng ngừa, khắc phục sự cố.

Tham gia xây dựng mục tiêu chất lượng và đánh giá kết quả hoàn thành mục tiêu trong phạm vi quyền hạn của phòng.

Tổ chức soạn thảo và trình Ban giám đốc phê duyệt các văn bản quản lý nội bộ trong phạm vi được giao. Kiểm soát các tài liệu, chế độ thống kê, báo cáo và các hoạt động khác theo quy định của công ty.

2.2. Cơ cấu phòng ban

Hình 4: Cơ cấu phòng ban



2.3. Các quá trình chính trong hoạt động của phòng ban

- a/ Tìm dự án.
- b/ Đấu thầu hoặc gặp gỡ thương lượng giá.
- c/ Thi công công trình.

2.4. Quy trình của các quá trình này

a/ Tìm dự án

Bộ phận thực hiện: sales

Nhiệm vụ: Tìm kiếm khách hàng có nhu cầu:

- Xác định khách hàng có nhu cầu thông qua các khách hàng cũ.
- Tiếp cận khách hàng mới và biết chính xác nhu cầu của họ.
- Quản lý thông tin khách hàng.
- củng cố quan hệ khách hàng.

b/ Đấu thầu hoặc gặp gỡ thương lượng giá

Bộ phận thực hiện: thiết kế và báo giá

Nhiệm vụ: Tính toán đấu thầu lấy dự án về cho công ty

◆ Quy trình trước đấu thầu:

- Đối với khách hàng chưa có bản thảo thiết kế, công ty sẽ hoạch định ý tưởng, thiết kế, ước lượng chi phí gửi khách hàng tham khảo, sau đó thống nhất thiết kế cuối cùng với khách hàng.
- Đối với khách hàng đã có bản thảo thiết kế thì công ty tiếp nhận hồ sơ đấu thầu.
- Bóc tách khối lượng các nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị hỗ trợ thi công dự án.
- Liên hệ giá nhà cung cấp/nhà thầu phụ về nguyên vật liệu.
- Tính toán biện pháp thi công.
- Báo giá cho khách hàng, giải đáp các thắc mắc của khách hàng về giá.
- Thương thảo hợp đồng và đi đến ký kết hợp đồng.

◆ Quy trình sau đấu thầu:

- Thương thảo hợp đồng và đi đến ký kết hợp đồng.
- Huy động nhân lực cần thiết bao gồm thợ thi công, kỹ sư điện, kỹ sư cơ khí, kỹ sư xây dựng, giám sát công trình.
- Huy động thiết bị, công cụ cần thiết.

- Làm so sánh giá nhà cung cấp/nhà thầu phụ.
- Thương thảo hợp đồng mua vật tư/hợp đồng với nhà cung cấp/nhà thầu phụ.

c/ Thi công công trình:

- Bộ phận thực hiện: Thi công công trình
- Nhiệm vụ: Thi công, giám sát tiến độ thực hiện dự án:
- Lập tiến độ thi công chi tiết.
- Biện pháp thi công từng công tác.
- Quản lý an toàn lao động cho dự án.
- Quản lý chất lượng thi công.
- Quản lý nhà thầu phụ/nhà cung cấp.
- Kế hoạch vật tư, thiết bị.
- Nghiệm thu bàn giao dự án.
- Bảo hành, bảo trì.
- Kết thúc dự án.

2.5. Mục tiêu chất lượng của bộ phận

Liên tục tìm kiếm khách hàng mới, giữ quan hệ tốt với khách hàng cũ, thực hiện tốt công tác bảo hành, bảo trì sau khi bàn giao dự án cho khách hàng.

Không ngừng tìm kiếm nhà cung cấp nguyên vật liệu với chi phí thấp hơn

Thực hiện dự án đúng theo theo hợp đồng, tất cả vật tư phải cung cấp đúng theo yêu cầu của khách hàng, hàng hóa phải đầy đủ chứng chỉ xuất xưởng và chứng chỉ chất lượng.

Phát triển dự án, thi công công trình theo kiểu “chìa khóa trao tay”: tự thiết kế, thi công bàn giao cho khách hàng giúp đơn giản hóa các giai đoạn phức tạp, chứa nhiều rủi ro của quá trình thi công truyền thống (thiết kế - đấu thầu – thi công) đẩy nhanh tiến độ, kiểm soát hoàn toàn về chất lượng và an toàn thi công, nâng cao thương hiệu dự án.

Giám sát chặt chẽ quá trình để công trình được vận hành một cách hoàn thiện nhất, giảm chi phí bảo trì, bảo dưỡng.

2.6. Kết quả hoạt động của bộ phận trong năm 2020 và 2021

a/ Dự án nhà máy thức ăn chăn nuôi Bình Phước (Feedmill Bình Phước):

Thời gian thi công: 09/2019 – 10/2020

Chủ đầu tư: Công ty cổ phần chăn nuôi C.P Việt Nam

Địa điểm xây dựng: KCN Becamex Bình Phước, Xã Minh Thành, Huyện Chơn Thành, Tỉnh Bình Phước.

Doanh thu: 875.000.000.000 (VND)

Lợi nhuận: 30.477.000.000 (VND)

Hình 5: Dự án nhà máy thức ăn chăn nuôi Bình Phước (Feedmill Bình Phước)



b/ Dự án trang trại chăn nuôi tôm giống C.P Quảng Bình:

Thời gian thi công: 01/2020 – 06/2021

Chủ đầu tư: Công ty cổ phần chăn nuôi C.P Việt Nam

Địa điểm xây dựng: Huyện Lệ Thủy, Quảng Bình

Doanh thu: 196.000.000.000 (VND)

Lợi nhuận: 11.760.606.000 (VND)

Hình 6: Dự án trang trại chăn nuôi tôm giống C.P Quảng Bình



c/ Dự án trang trại chăn nuôi heo Vĩnh Tân:

Thời gian thi công: 12/2020 – 06/2021

Chủ đầu tư: Công ty Vĩnh Tân

Địa điểm xây dựng: Huyện Dầu Tiếng, Bình Dương

Doanh thu: 226.000.000.000 (VND)

Lợi nhuận: 14.714.714.000 (VND)

Hình 7: Dự án trang trại chăn nuôi heo Vĩnh Tân



d/ Dự án cung cấp và lắp đặt hệ thống Silo Japfa:

- Thời gian thi công: **Hình 8: Dự án cung cấp và lắp đặt hệ thống Silo Japfa**
06/2021 –
08/2021
- Chủ đầu tư: Công ty Japfa
- Địa điểm xây dựng: Tỉnh Đắk Lắk
- Doanh thu: 36.000.000.000 (VND)
- Lợi nhuận: 1.525.000.000 (VND)



2.7. Nhận diện quá trình chính/ chủ yếu trong hoạt động của doanh nghiệp

Quá trình chủ yếu trong hoạt động doanh nghiệp là quá trình thi công dự án.

2.8. Kết quả của các quá trình này - Phân tích những vấn đề tồn tại/ thất bại/ sai hỏng

◆ Kết quả quá trình:

Đảm bảo tiến độ và chất lượng thi công, giúp khách hàng chủ động kế hoạch đưa nhà máy vào sản xuất

Được khách hàng tin tưởng và mời thầu các dự án sau

Tư vấn cho khách hàng về bản vẽ, thiết kế, giúp khách hàng bổ sung/ thay đổi để bản vẽ thiết kế hoàn thiện hơn.

◆ Những vấn đề tồn tại, thất bại/ sai hỏng

Nhà cung cấp hàng/ nhà thầu phụ không cung cấp kịp vật tư hoặc vật tư không đạt chuẩn, hư hỏng dẫn đến trễ tiến độ thi công

Dịch bệnh phức tạp ảnh hưởng đến số lượng/ chất lượng công nhân tham gia thi công công trình.

Khi thi công dễ gặp các vấn đề về va chạm giữa các hệ xây dựng, điện, nước, PCCC do bản vẽ thiết kế chưa chính xác.

Quản lý/ giám sát công nhân không chặt chẽ, nếu công nhân làm sai sẽ phải làm lại dẫn đến chậm tiến độ thi công.

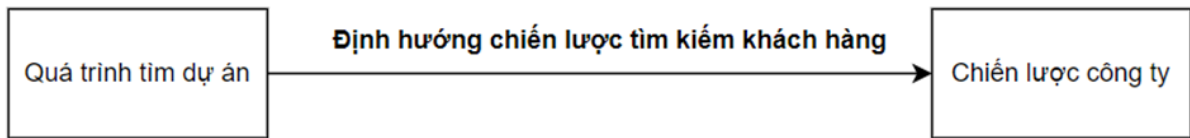
CHƯƠNG 3: CÁC QUÁ TRÌNH CỦA BỘ PHẬN CÓ LIÊN QUAN ĐẾN CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

Cả 3 quá trình của bộ phận đều liên quan đến chiến lược của doanh nghiệp.

3.1. Quá trình tìm dự án

a/ Từ chiến lược công ty liên quan đến quá trình

Sơ đồ 1: Quá trình tìm dự án ảnh hưởng đến chiến lược



Định hướng chiến lược tìm kiếm khách hàng của KPS là: Tìm kiếm những khách hàng ngoài công ty mẹ CP (Công ty Cổ Phần C.P Việt Nam) như: Japfa, Vĩnh Tân, Masan, CJ, Hòa Phát, Vina, ... và phân đầu trở thành đối tác tin cậy của các công ty chăn nuôi.

Những dự án mà công ty tìm kiếm nó thuyết phục đối tác với 3 lý do:

CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG: KSP VN ngoài việc cung cấp sản phẩm cao cấp mà còn đảm bảo sẽ làm hài lòng khách hàng về dịch vụ sau bán hàng.

KINH NGHIỆM: Đội ngũ kỹ sư kinh nghiệm của KSP sẽ hỗ trợ và giúp bạn giải quyết các thách thức trong xây dựng và lắp đặt khó khăn nhất.

CHẤT LƯỢNG: KSP cam kết mang đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng và các công nghệ tiên tiến, vượt trội.

b/ Mục tiêu công ty thông qua quá trình

Thông qua quá trình tìm dự án của bộ phận sales, mục tiêu của quá trình tìm dự án của KSP là tìm kiếm những khách hàng có nhu cầu bằng cách:

- Xác định khách hàng có nhu cầu thông qua các khách hàng cũ.
- Tiếp cận khách hàng mới và biết chính xác nhu cầu của họ.
- Quản lý thông tin khách hàng.
- củng cố quan hệ khách hàng.

c/ Quá trình ảnh hưởng đến chức năng bộ phận: Quá trình này giúp kết nối giữa bộ phận sale và bộ phận dự án, giúp bộ phận tìm kiếm những dự án mà khách hàng cần.

d/ Mục tiêu của bộ phận thông qua quá trình

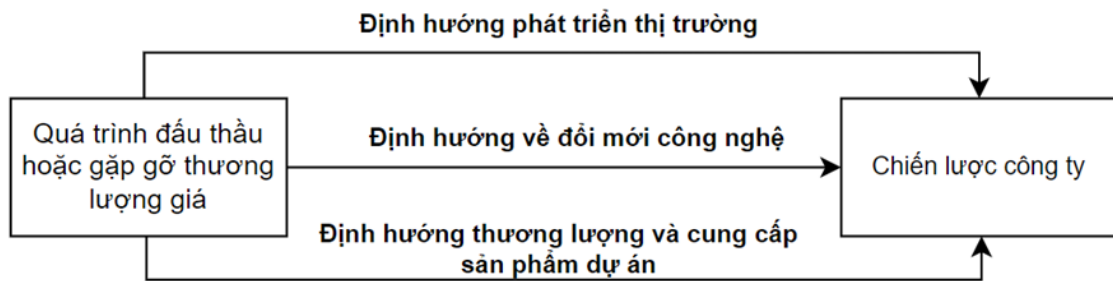
- Bán hàng cho công ty mẹ CP
- Bán hàng ngoài CP (các khách hàng khác)

e/ Những quá trình của bộ phận có liên quan: Quá trình đấu thầu hoặc thương lượng giá của công trình.

3.2. Quá trình đấu thầu hoặc gặp gỡ thương lượng giá

a/ Từ chiến lược công ty liên quan đến quá trình

Sơ đồ 2: Quá trình đấu thầu hoặc gặp gỡ thương lượng giá ảnh hưởng đến



Định hướng phát triển thị trường: Đấu thầu hiệu quả, thỏa mãn sự hài lòng đôi bên và đem lại những dự án thành công.

Định hướng về đổi mới công nghệ: Đổi mới công nghệ, đầu tư trang thiết bị hiện đại, đa dạng hóa sản phẩm, sản xuất ra những sản phẩm đạt chất lượng cao với giá cả phù hợp để nâng cao uy tín của Công ty.

Định hướng thương lượng và cung cấp sản phẩm dự án: Giải quyết các thách thức trong thời đại công nghiệp 4.0, xây dựng trang trại, nhà máy với công nghệ hiện đại, đơn giản hóa các quá trình chăn nuôi, sản xuất với chi phí hợp lý và tối ưu hiệu suất cho các khách hàng.

b/ Mục tiêu công ty thông qua quá trình

Giúp có những hợp đồng được ký kết, dự án được chấp thành từ đối tác.

Chi phí thi công dự án thỏa mãn khách hàng.

Cung cấp cho khách hàng giải pháp khách hàng cần

c/ Quá trình ảnh hưởng đến chức năng bộ phận

Bộ phận thực hiện là bộ phận thiết kế và báo giá, nhiệm vụ là tính toán đấu thầu lấy dự án về cho công ty. Quá trình này giúp bộ phận thiết kế vào báo giá rõ công việc mình cần làm trước và sau quy trình đấu thầu.

◆ Quy trình trước đấu thầu:

- Đối với khách hàng chưa có bản thảo thiết kế, công ty sẽ hoạch định ý tưởng, thiết kế, ước lượng chi phí gửi khách hàng tham khảo, sau đó thống nhất thiết kế cuối cùng với khách hàng.
- Đối với khách hàng đã có bản thảo thiết kế thì công ty tiếp nhận hồ sơ đấu thầu.
- Bóc tách khối lượng các nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị hỗ trợ thi công dự án.
- Liên hệ giá nhà cung cấp/nhà thầu phụ về nguyên vật liệu.
- Tính toán biện pháp thi công.
- Báo giá cho khách hàng, giải đáp các thắc mắc của khách hàng về giá.
- Thương thảo hợp đồng và đi đến ký kết hợp đồng.

◆ Quy trình sau đấu thầu:

- Huy động nhân lực cần thiết bao gồm thợ thi công, kỹ sư điện, kỹ sư cơ khí, kỹ sư xây dựng, giám sát công trình.
- Huy động thiết bị, công cụ cần thiết.
- Làm so sánh giá nhà cung cấp/nhà thầu phụ.
- Thương thảo hợp đồng mua vật tư/hợp đồng với nhà cung cấp/nhà thầu phụ.

d/ Mục tiêu của bộ phận thông qua quá trình

Ký được hợp đồng.

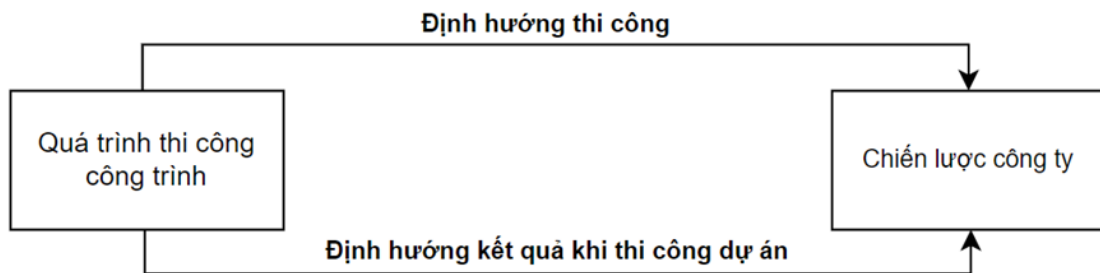
e/ Những quá trình của bộ phận có liên quan

Soạn thảo hợp đồng, trình bày thắc mắc cho khách hàng, tính toán những chi phí và thương thảo với nhà thầu phụ.

3.3. Quá trình thi công công trình

a/ Từ chiến lược công ty liên quan đến quá trình

Sơ đồ 3: Quá trình thi công công trình ảnh hưởng đến chiến lược công ty



Định hướng thi công:

- Thực hiện dự án đúng theo hợp đồng, tất cả vật tư phải cung cấp đúng theo yêu cầu của khách hàng, hàng hóa phải đầy đủ chứng chỉ xuất xưởng và chứng chỉ chất lượng.
- Giám sát chặt chẽ quá trình để công trình được vận hành một cách hoàn thiện nhất, giảm chi phí bảo trì, bảo dưỡng.

Định hướng kết quả khi thi công dự án: Phát triển dự án, thi công công trình theo kiểu “chìa khóa trao tay”: tự thiết kế, thi công bàn giao cho khách hàng giúp đơn giản hóa các giai đoạn phức tạp, chứa nhiều rủi ro của quá trình thi công truyền thống (thiết kế - đấu thầu – thi công) đẩy nhanh tiến độ, kiểm soát hoàn toàn về chất lượng và an toàn thi công, nâng cao thương hiệu dự án.

b/ Mục tiêu công ty thông qua quá trình: Thi công những dự án đạt chất lượng cao và đem đến giải pháp hiệu quả với khách hàng.

c/ Quá trình ảnh hưởng đến chức năng bộ phận

Bộ phận thực hiện của quá trình thi công là thi công công trình với nhiệm vụ thi công, giám sát tiến độ thực hiện dự án, công việc mà bộ phận này cần thực hiện và làm

tốt như:

- Lập tiến độ thi công chi tiết.
- Biện pháp thi công từng công tác.
- Quản lý an toàn lao động cho dự án.
- Quản lý chất lượng thi công.
- Quản lý nhà thầu phụ/nhà cung cấp.
- Kế hoạch vật tư, thiết bị.
- Nghiệm thu bàn giao dự án.
- Bảo hành, bảo trì.
- Kết thúc dự án.

d/ Mục tiêu của bộ phận thông qua quá trình: Thực hiện tốt những công việc trong quá trình thi công công trình.

e/ Những quá trình của bộ phận có liên quan

Nghiệm thu, bảo hành, quy trình giám sát của bộ phận công trường.

CHƯƠNG 4: PHÂN TÍCH VOB VÀ VOC

4.1. Phân tích VOC

BẢNG 4.1: PHÂN TÍCH VOC

STT	VOC	CCR	CTQ
1	Phải đợi quá lâu để được nói chuyện với người nhân viên qua số hotline	Mong muốn gặp được nhân viên tư vấn nhanh nhất khi có thắc mắc.	Tăng cường số lượng đường dây điện thoại lên 2 đường cùng với 2 nhân viên tư vấn phụ trách trực điện thoại 24/7. 100% cuộc gọi đều phải được bắt máy sau lần đổ chuông đầu tiên.
2	Đặt hàng online trên trang web nhanh chóng và dễ dàng	Trang web có thao tác đơn giản, dễ dàng, có thể nhanh chóng tìm được thông tin mà khách hàng đang quan tâm nhất.	100% khách hàng khi truy cập vào trang web đều nhận diện dễ dàng và thao tác khi đặt hàng phải được diễn ra nhanh chóng và không được quá 1 phút. Thiết kế giao diện cho ứng dụng web phải giống nhau trên các trình duyệt và nền tảng di động. Ứng dụng có thể mở rộng mà không bị suy giảm hiệu suất khi vượt qua 1000 người.
3	Thời gian giao hàng lâu	Khách hàng ghét sự chờ đợi và mong muốn nhận được sản phẩm càng nhanh càng tốt kể từ khi đặt hàng để trải nghiệm sản phẩm.	Rút ngắn thời gian xử lý đơn hàng trong vòng 1-3h kể từ khi khách đặt hàng bao gồm từ khâu tiếp nhận thông tin đặt hàng, kiểm tra tồn kho, xác nhận với

			khách hàng, kiểm soát tốc độ đóng gói sản phẩm đến thời điểm gửi hàng cho hãng vận chuyển.
4	Dịch vụ hậu mãi tận tình, chu đáo	Khách hàng mong muốn mình được quan tâm, coi trọng và chăm sóc ngay cả khi việc mua, bán đã hoàn tất.	Từ 24H sau khi bàn giao thành công công trình cho khách hàng, bộ phận CSKH liên lạc lại với khách hàng để hỏi thăm về tình hình công trình sau khi được bàn giao có gặp vấn đề nào không, sau đó hướng dẫn và lưu ý thêm về các cách cài đặt, vận hành và duy trì. Nếu khách hàng có bất kỳ câu hỏi nào thì nhân viên phải giải quyết ngay cũng như cung cấp các hỗ trợ cần thiết. Từ mỗi 2 tuần trong vòng 1 tháng sau ngày bàn giao thành công công trình cuối cùng, bộ phận chăm sóc khách hàng phải đảm bảo 100% khách hàng được liên lạc để chăm sóc hậu mãi với những chương trình kiểm tra miễn phí, bảo dưỡng định kỳ, duy tu, sửa chữa, tặng miễn phí cho khách hàng những vật tư, linh kiện, vật liệu cần thiết liên quan.

4.2. Phân tích VOB

4.2.1. Phân tích chiến lược BSC

4.2.1.1. Chiến lược BSC Công ty

a/ Tài chính

Mục tiêu:

- Doanh thu năm 2021 tăng trưởng đạt 100% so với kế hoạch năm 2020.
- Lợi nhuận năm 2021 đạt 100% so với kế hoạch năm 2020.
- Tối đa hóa hiệu quả sử dụng tài sản.
- Phân đầu đạt 100% định mức vật tư và chi phí đã khoán trong năm 2020.

BẢNG 4.2: BSC TÀI CHÍNH CÔNG TY

Tài chính (0,2)				
Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Chỉ tiêu	Cách thức đo lường	Tỷ trọng
Tăng trưởng doanh thu (0,4)	Doanh thu năm 2021	3.405	Doanh thu (tỷ đồng)	0,5
	Doanh thu từ dự án heo	25%	Doanh thu từ dự án heo/ Tổng doanh thu năm	0,15
	Doanh thu từ dự án gia cầm	20%	Doanh thu từ dự án gia cầm/ Tổng doanh thu năm	0,1
	Doanh thu từ dự án thủy sản	17%	Doanh thu từ dự án thủy sản/ Tổng doanh thu năm	0,05
	Doanh thu từ dự án chìa khóa trao tay	38%	Doanh thu từ dự án chìa khóa trao tay/ Tổng doanh thu năm	0,2
Đảm bảo lợi nhuận (0,3)	Lợi nhuận sau thuế năm 2021	100%	Doanh thu 2021/Kế hoạch lợi nhuận năm 2020	0,4
	ROE	30%	Lợi nhuận/ vốn chủ sở hữu	0,3
	ROA	12.5%	Lợi nhuận/tài sản	0,3
Tối đa hóa hiệu quả sử dụng tài sản (0,25)	Tỷ suất lợi nhuận	15.9%	Lợi nhuận sau thuế/ doanh thu	0,4
	Quản lý chi phí	33%	Chi phí/ Doanh thu	0,35

	Vòng quay hàng tồn kho	4.2	Doanh thu/ bình quân giá trị hàng tồn kho	0,25
Đạt định mức vật tư và chi phí đã khoán (0,05)	Định mức vật tư	100%	Định mức vật tư và chi phí đã khoán 2021/2020	1

b/ Khách hàng

Mục tiêu:

- Khách hàng quay lại và ký kết dự án mới, thực hiện 2 dự án trong một năm.
- Nâng cao tỷ lệ hài lòng của khách hàng, đạt 85% sau khi kết thúc dự án.
- Tìm kiếm những khách hàng ngoài công ty mẹ CP, đối tác mới là 310 khách hàng/tháng thực hiện trong năm 2022.
- Tỷ lệ giao hàng, hoàn thành dự án đúng thời hạn > 99,7% trên tổng số hợp đồng.
- Khiếu nại của khách hàng liên quan đến sản phẩm/tiến độ thi công $\leq 0,3\%$ trên tổng số hợp đồng.
- Mở rộng thị trường ra khu vực miền Bắc

BẢNG 4.3: BSC KHÁCH HÀNG CÔNG TY

Khách hàng (0,3)				
Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Chỉ tiêu	Cách thức đo lường	Tỷ trọng
Khách hàng quay lại và ký kết dự án mới (0,2)	Duy trì khách hàng	70%	Tỷ lệ duy trì khách hàng (CRR)	0,30
	Thực hiện dự án mới với khách hàng cũ	2	Dự án/ năm	0,20
	Áp dụng hiệu quả chính sách khách hàng sau khi thực hiện dự án	100%	Khách hàng được chăm sóc sau khi thực hiện dự án	0,25
	Áp dụng hiệu quả chính sách khách hàng trung thành	80%	Tỷ lệ khách hàng hài lòng sau một thời gian hợp tác	0,20
	Mức chiết khấu cho khách hàng cũ tốt hơn	5%	Cho mỗi lần ký hợp đồng mới	0,05

Tăng sự hài lòng khách hàng (0,2)	Thỏa mãn của khách hàng sau khi kết thúc dự án	85%	Mức độ thỏa mãn	0,50
	Tăng lượng nhận xét tích cực về công ty của khách hàng	60%	Tỷ lệ nhận xét tích cực của khách hàng về công ty/quý	0,20
	Giảm lượng nhận xét tiêu cực về công ty của khách hàng	2%	Tỷ lệ nhận xét tiêu cực của khách hàng về công ty/quý	0,30
Tăng khách hàng, đối tác mới (0,25)	Tăng số lượng khách hàng mới	310	Số lượng khách hàng mới/tháng	0,20
	Tăng lượng khách hàng mới thông qua khách hàng cũ	10%	Tỷ lệ khách hàng mới thông qua khách hàng cũ/ khách hàng cũ/ tháng	0,30
	Tăng khách hàng tiềm năng mới	10%	Số lượng khách hàng tiềm năng tìm kiếm được tháng này tăng so với số lượng khách hàng tiềm năng tìm kiếm được tháng trước	0,20
	Tăng tỷ lệ chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng sang khách hàng	15%	Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng (CR)	0,30
Tăng tỷ lệ giao hàng, hoàn thành dự án đúng hạn (0,05)	Rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ bình quân	10%	Thời gian được rút ngắn/ thời gian cung cấp dịch vụ trong dự án trước	0,10
	Tăng tỷ lệ giao hàng đúng hạn	> 99,7%	Số hợp đồng được giao hàng đúng hạn/ Tổng số hợp đồng	0,30
	Tăng tỷ lệ hoàn thành dự án đúng hạn	> 99,7%	Số hợp đồng được hoàn thành đúng hạn/ Tổng số hợp đồng	0,30
	Đảm bảo tiến độ thi công	95%	Tiến độ thi công/Tiến độ dự kiến của kế hoạch	0,10
	Đảm bảo số lượng nhân công	98%	Số nhân công ký hợp đồng lao động/ số nhân công yêu cầu tuyển dụng	0,20
Giảm khiếu nại của khách hàng (0,1)	Khiếu nại của khách hàng liên quan đến sản phẩm/tiến độ thi công	$\leq 0,3\%$	Khiếu nại của khách hàng liên quan đến sản phẩm/tiến độ thi công/ tổng số hợp đồng.	0,20

	Áp dụng hiệu quả chính sách đền bù thiệt hại	100%	Tỷ lệ thiệt hại được đền bù/thiệt hại trong khiếu nại	0,10
	Giảm tỷ lệ sai hỏng khi thi công	5%	Tỷ lệ sai hỏng khi thi công	0,20
	Tỷ lệ thành phẩm không phù hợp trong mỗi dự án	1.2%	Giá trị sản phẩm không phù hợp/doanh thu	0,20
Mở rộng thị trường ra khu vực miền Bắc (0,2)	Số lần xuất hiện trên phương tiện truyền thông đại chúng	12	Lần/năm	0,10
	Ký kết thành công hợp đồng với khách hàng khu vực miền Bắc	2	Hợp đồng dự án trao tay/năm	0,40
	Số lượng khách hàng miền Bắc	65	Khách hàng/tháng	0,30

c/ Nội bộ

Mục tiêu:

- Thường xuyên cải tiến Hệ thống quản lý chất lượng; kiểm tra định kỳ và đánh giá nội bộ 01 lần/năm; xây dựng và cải tiến mở rộng các quy trình áp dụng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001.
- Phấn đấu đạt mức tiết kiệm điện năng tiêu thụ theo kế hoạch đề ra.
- Đa dạng hóa sản phẩm
- Đổi mới công nghệ, trang thiết bị.
- Giảm tỷ lệ sản phẩm lỗi.
- Không có bất kỳ tai nạn lao động nào xảy ra trong quá trình sản xuất tại phân xưởng, hiện trường thi công.

BẢNG 4.4: BSC NỘI BỘ CÔNG TY

Nội bộ (0,2)				
Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Chỉ tiêu	Cách thức đo lường	Tỷ trọng
Cải tiến hệ thống quản lý	Quy trình đơn giản, nhất quán hơn	50%	Tỷ lệ quy trình nghiệp vụ được cải tiến	0,1

chất lượng, quy trình chăn nuôi, sản xuất (0,3)	Xây dựng và duy trì chứng chỉ ISO 9001:2015	100%	Đạt các yêu cầu của tiêu chuẩn	0,2
	Điểm 5S ở các bộ phận	>=80	Điểm/tuần	0,15
	Kiểm tra định kỳ và đánh giá nội bộ	1	Số kỳ đánh giá nội bộ/năm	0,2
	Áp dụng BSC/KPI vào đánh giá nhân viên	100%	Tỷ lệ nhân viên khá trở lên	0,15
	Đào tạo LEAN cho toàn bộ nhân viên	100%	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo Lean cơ bản	0,1
	Áp dụng PDCA tăng năng suất lao động	5-15%	Tăng năng suất lao động ở các khâu so với năm trước	0,1
Đạt mức tiết kiệm điện năng tiêu thụ theo kế hoạch đề ra (0,05)	Tiết kiệm điện năng	100%	Điện năng tiết kiệm được theo kế hoạch đã đề ra	0,3
	Thay bóng đèn ống neon 40W thế hệ cũ bằng đèn ống neon 18W thế hệ mới	100%	Số bóng đèn được thay/ số bóng đèn trong công ty	0,1
	Kiểm tra theo dõi việc sử dụng các thiết bị điện	1	Lần/ngày	0,2
	Kiểm tra định kỳ toàn cơ quan	1	Lần/3 tháng	0,15
	Kiểm tra đột xuất toàn cơ quan	3	Lần/6 tháng	0,15
	Báo cáo về vi phạm chỉ tiêu định mức điện năng được giao của các phòng ban	1	Lần/tuần và lần/tháng	0,1
Đa dạng hóa sản phẩm (0,2)	Tăng tỷ lệ sáng kiến cải tiến được áp dụng	10%	Tỷ lệ sáng kiến cải tiến so với tháng trước	0,2
	Tăng sản phẩm trong dự án heo	3	Sản phẩm mới/năm	0,2
	Tăng sản phẩm trong dự án gia cầm	3	Sản phẩm mới/năm	0,2

	Tăng sản phẩm trong dự án thủy sản	5	Sản phẩm mới/năm	0,2
	Tăng sản phẩm trong dự án trao tay	1	Sản phẩm mới/năm	0,2
Đổi mới công nghệ (0,25)	Nâng cấp hệ thống thông tin liên lạc	50%	Hiệu quả liên lạc tốt hơn quý trước	0,2
	Ứng dụng IoT trong xây dựng quản lý công trình	25%	Giảm chậm trễ và tần suất xảy ra sự cố thiết bị	0,2
	Thử nghiệm và áp dụng phần mềm dữ liệu địa hình AW3D	35%	Tăng độ chính xác đo đạc và khảo sát mặt đất	0,3
	Sử dụng hệ thống Hệ thống tự động hóa doanh nghiệp WEONE	30%	Chi phí vận hành tháng này giảm so với tháng trước	0,3
Giảm tỷ lệ sản phẩm lỗi (0,05)	Tỷ lệ sản phẩm lỗi	$\leq 0,06\%$	Tỷ lệ % giá trị sản phẩm hỏng không phù hợp/Doanh thu	1
Tai nạn lao động nào xảy ra trong quá trình sản xuất tại phân xưởng, hiện trường thi công (0,15)	Tai nạn lao động xảy ra trong quá trình sản xuất tại phân xưởng, hiện trường thi công	0	Số tai nạn lao động xảy ra trong quá trình sản xuất tại phân xưởng, hiện trường thi công	0,2
	Trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ lao động cho người lao động	100%	Người lao động được trang bị	0,3
	Đảm bảo hệ thống biển báo tại công trình	100%	Số lượng biển báo tại công trình/số lượng biển báo cần có	0,1
	Đảm bảo công nhân tuân thủ quy định về an toàn lao động	100%	Số công nhân hiểu rõ và tuân thủ	0,1
	Chỉ huy công trường phải có chứng chỉ và hiểu biết về an toàn lao động	100%	Số lượng chỉ huy có chứng chỉ	0,1
	Kiểm tra định kỳ môi trường làm việc	≥ 3	Lần/năm	0,05

	Kiểm tra định kỳ hệ thống an toàn, PCCC, thoát hiểm,...	≥ 2	Lần/năm	0,05
	Người lao động tham gia lớp học về an toàn lao động	100%	Người lao động tham gia học	0,1

d/ Học hỏi và phát triển

Mục tiêu:

- Xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên có phẩm chất, đạo đức tốt.
- Xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên có năng lực cao.
- Phân đầu đánh giá cuối năm 100% hoàn thành nhiệm vụ, trong đó ít nhất 30% xếp loại xuất sắc.

BẢNG 4.5: BSC HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN CÔNG TY

Học hỏi và phát triển (0,3)				
Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Chỉ tiêu	Cách thức đo lường	Tỷ trọng
Xây dựng đội ngũ nhân viên có phẩm chất tốt, đạo đức tốt (0,35)	Áp dụng hiệu quả bộ quy tắc chuẩn mực đạo đức và ứng xử nghề nghiệp	100%	Người lao động nắm được quy tắc chuẩn mực đạo đức, ứng xử nghề nghiệp/ Tổng người lao động	0,30
	Số lượng khiếu nại về vi phạm quy tắc, đạo đức nghề nghiệp	0	Không cá nhân nào vi phạm quy tắc chuẩn mực đạo đức và ứng xử nghề nghiệp	0,20
	Xây dựng tinh thần đoàn kết và gắn kết trong công ty	80%	Chỉ số nhân viên thiện cảm	0,20
	Thưởng và đề cao cho những cá nhân có phẩm chất, đạo đức tốt	100%	Tỷ lệ nhân viên có hành vi đạo đức tốt được khen thưởng	0,20
	Lãnh đạo làm gương tốt	100%	Tỷ lệ lãnh đạo thực hiện đúng quy tắc, chuẩn mực đạo đức	0,10

Xây dựng đội ngũ nhân viên có năng lực tốt (0,35)	Tuyển dụng nhân viên có năng lực phù hợp	90%	số người ký hợp đồng lao động phù hợp/ số người yêu cầu tuyển dụng	0,20
	Nâng cao kỹ năng quản lý	15%	Tỷ lệ lãnh đạo và nhân viên được đào tạo tăng so với năm trước	0,15
	Nâng cao kỹ năng chuyên môn	15%	Tỷ lệ lãnh đạo và nhân viên được đào tạo tăng so với năm trước	0,15
	Tăng ngân sách phát triển kỹ năng cho nhân viên	15%	Năm sau/ năm trước	0,10
	Tăng số lượng người lao động được đào tạo ở nước ngoài	5%	Năm sau/ năm trước	0,05
	Đảm bảo hoàn thành khóa đào tạo năng lực	100%	Tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo	0,20
	Kiểm tra năng lực định kỳ cho nhân viên	100%	Tỷ lệ nhân viên đạt kiểm tra năng lực mỗi quý	0,15
Mức độ hoàn thành nhiệm vụ đạt 100% trong đó 30% đạt thành tích xuất sắc (0,3)	Ghi nhận kết quả làm việc định kỳ của nhân viên	100%	Mức độ hoàn thành công việc/nhiệm vụ	0,20
	Áp dụng hiệu quả chính sách động viên, khen thưởng nhân viên	90%	Tỷ lệ hài lòng của nhân viên	0,10
	Trao phần thưởng cao dành cho top những nhân viên có thành tích xuất sắc	60%	Tỷ trọng phần thưởng dành cho nhân viên có thành tích xuất sắc	0,10
	Xây dựng và áp dụng hệ thống KPI phù hợp	100%	Tỷ lệ KPI đạt tiêu chí SMART	0,20
	Áp dụng hiệu quả và phù hợp chính sách xử lý vi phạm	15%	Tỷ lệ vi phạm giảm dần mỗi tháng	0,10

	Mức độ tham gia ra quyết định và được trao quyền của nhân viên	100%	Số nhân viên tham gia gia/ toàn nhân viên	0,10
	Áp dụng tốt hệ thống giám sát	100%	Tỷ lệ nắm bắt được tiến trình làm việc của nhân viên	0,20

4.2.1.2. Chiến lược BSC Phòng dự án

a/ Tài chính

BẢNG 4.6: BSC TÀI CHÍNH PHÒNG BAN DỰ ÁN

Tài chính (0,35)				
Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Chỉ tiêu	Cách thức đo lường	Tỷ trọng
Tăng trưởng doanh thu (0,4)	Hoàn thành kế hoạch doanh thu năm	100%	Doanh thu (tỷ)/ Kế hoạch phòng dự án)	0,40
	Tăng doanh thu từ khách hàng mới	40%	Doanh thu khách hàng mới/ tổng doanh thu	0,40
	Tăng doanh thu từ sản phẩm mới	25%	Doanh thu SP mới/ tổng doanh thu	0,30
Kiểm soát giá bán (0,2)	Bảng giá chiết khấu được cập nhật kịp thời theo chính sách thay đổi giá của Tổng công ty	100%	Bảng chiết khấu/tuần	0,60
	Tăng mức chiết khấu giá cho khách hàng cũ	0,05	Cho mỗi lần ký hợp đồng mới	0,40
Đảm bảo lợi nhuận (0,3)	Lợi nhuận sau thuế năm 2021	100%	Doanh thu 2021/Kế hoạch lợi nhuận năm 2020	1,00
Đạt định mức vật tư và chi phí đã khoán (0,1)	Định mức vật tư	100%	Định mức vật tư và chi phí đã khoán 2021/2020	1,00

b/ Khách hàng

BẢNG 4.7: BSC KHÁCH HÀNG PHÒNG BAN DỰ ÁN

Khách hàng (0,4)				
Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Chỉ tiêu	Cách thức đo lường	Tỷ trọng
Nâng cao sự thỏa mãn khách hàng (0,25)	Thỏa mãn của khách hàng sau khi kết thúc dự án	0,85	Mức độ thỏa mãn	0,50
Giảm thời gian cung cấp dịch vụ (0,1)	Thời gian phản hồi từ khi nhận khiếu nại, thông tin khách hàng	$\leq 24h$	Giờ đồng hồ	0,20
	Thời gian báo giá cho khách hàng kể từ khi nhận được yêu cầu	≤ 1	Tuần làm việc	0,20
	Thời gian hoàn thành bản thảo thiết kế	≤ 2	Tuần làm việc	0,20
	Thời gian huy động nhân lực, thiết bị cần thiết	5%	Thời gian dự án này/ Thời gian dự án trước	0,20
	Thời gian hoàn thành dự án đúng hạn	5%-10%	Chênh lệch trễ/kế hoạch (Trong điều kiện bình thường)	0,20
Khách hàng quay lại và ký kết dự án mới (0,2)	Thực hiện dự án mới với khách hàng cũ	2	Dự án/ năm	1,00
Tăng khách hàng, đối tác mới (0,2)	Tăng số lượng khách hàng mới	310	Số lượng khách hàng mới/tháng	0,20
	Tăng lượng khách hàng mới thông qua khách hàng cũ	10%	Tỷ lệ khách hàng mới thông qua khách hàng cũ/ khách hàng cũ/ tháng	0,30
	Tăng khách hàng tiềm năng mới	10%	Số lượng khách hàng tiềm năng tìm kiếm được tháng này tăng so với số lượng khách hàng tiềm năng tìm kiếm được tháng trước	0,20

Giảm khiếu nại của khách hàng (0,1)	Tăng tỷ lệ chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng sang khách hàng	15%	Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng (CR)	0,30
	Nâng cao chất lượng bản vẽ thiết kế	80%	Số lượng bản vẽ thiết kế được chấp thuận dưới lần duyệt thứ 3	0,10
	Quản lý dự trù rủi ro về cung ứng vật tư	5%	Rủi ro về cung ứng vật tư/ dự án	0,30
	Tăng yêu cầu vào khâu kiểm duyệt nhà cung cấp/nhà thầu phụ	20%	Chất lượng nhà thầu/nhà cung cấp dự án này tăng so với chất lượng nhà thầu nhà cung cấp dự án trước	0,30
	Giảm tỷ lệ sai hỏng khi thi công	5%	Tỷ lệ sai hỏng khi thi công	0,30
Mở rộng thị trường ra khu vực miền Bắc (0,1)	Ký kết thành công hợp đồng với khách hàng khu vực miền Bắc	2	Hợp đồng dự án trao tay/năm	0,50
	Tim kiếm khách hàng tiềm năng miền Bắc	90	Khách hàng/tháng	0,50

c/ Nội bộ

BẢNG 4.8: BSC NỘI BỘ PHÒNG BAN DỰ ÁN

Nội bộ (0,1)				
Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Chỉ tiêu	Cách thức đo lường	Tỷ trọng
Cải tiến hệ thống quản lý chất lượng (0,2)	Đạt các yêu cầu tiêu chuẩn chất lượng của công ty	100%	Đạt các yêu cầu của tiêu chuẩn	0,30
	Điểm 5S ở các phòng dự án	>=90	Điểm/tuần	0,20
	Đào tạo Lean nâng cao cho nhân lực phòng dự án	100%	Tỷ lệ nhân lực được đào tạo Lean nâng cao	0,25
	Áp dụng PDCA tăng năng suất lao động	5-15%	Tăng năng suất lao động ở các khâu so với năm trước	0,25

Đa dạng nhà cung cấp vật tư (0,1)	Số lượng nhà cung cấp mới trong năm	12	Số lượng nhà cung cấp mới đạt tiêu chuẩn	1,00
	Giảm chi phí nguyên vật liệu	5%	Chi phí dự án này ít hơn chi phí dự án trước	0,5
Thực hiện dự án đúng hợp đồng (0,25)	Đảm bảo vật tư được cung cấp đúng theo yêu cầu khách hàng	100%	Vật tư được cung cấp/Vật tư theo yêu cầu khách hàng	0,50
	Hàng hóa đủ chứng chỉ xuất xưởng và chứng chỉ chất lượng	100%	Hàng hóa đủ chứng chỉ/Tổng số hàng hóa	0,50
Giám sát chặt chẽ quá trình thi công (0,25)	Dự án được hoàn thiện với chất lượng tốt hơn	15%	Chi phí bảo trì bảo dưỡng dự án này/chi phí bảo trì bảo dưỡng dự án trước	0,30
	Tỉ lệ sản phẩm lỗi	$\leq 0,06\%$	Tỷ lệ % giá trị sản phẩm hỏng không phù hợp/Doanh thu	0,3
	Chỉ huy công trường phải có đủ các chứng chỉ	100%	Số chứng chỉ thực có/Số chỉ huy/Số chứng chỉ yêu cầu	0,20
	Kiểm tra định kỳ môi trường làm việc, hệ thống an toàn	≥ 3	Lần/dự án	0,20
Đổi mới công nghệ (0,20)	Ứng dụng IoT trong xây dựng quản lý công trình	25%	Giảm chậm trễ và tần suất xảy ra sự cố thiết bị	0,50
	Thử nghiệm và áp dụng phần mềm dữ liệu địa hình AW3D	35%	Tăng độ chính xác đo đạc và khảo sát mặt đất	0,50

d/ Học hỏi và phát triển

BẢNG 4.9: BSC HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN PHÒNG BAN DỰ ÁN

Học hỏi và phát triển (0,15)				
Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Chỉ tiêu	Cách thức đo lường	Tỷ trọng

Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ (0,4)	Tăng số lần đào tạo nhân viên	>3	Số lần đào tạo/người/năm	0,10
	Đào tạo kỹ năng đấu thầu, đàm phán, tìm kiếm, quản lý quan hệ cho bộ phận sales (Phòng dự án)	100%	Số nhân viên được đào tạo/tổng số nhân viên	0,30
	Đào tạo kỹ năng báo giá, thiết kế cho bộ phận thiết kế báo giá (phòng dự án)	100%	Số nhân viên được đào tạo/tổng số nhân viên	0,30
	Đào tạo kỹ năng quản lý thi công cho bộ phận công trường (phòng dự án)	100%	Số nhân viên được đào tạo/tổng số nhân viên	0,30
Mức độ hoàn thành nhiệm vụ (0,3)	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ nhân viên phòng dự án	100%	Số nhân viên hoàn thành nhiệm vụ/tổng số nhân viên phòng dự án	0,70
	Mức độ đạt thành tích xuất sắc nhân viên phòng dự án	30%	Số nhân viên đạt thành tích xuất sắc/tổng số nhân viên phòng dự án	0,30
Sự hài lòng của nhân viên (0,3)	Nhân viên hài lòng	95%	Tỷ lệ nhân viên hài lòng/tổng nhân viên được khảo sát	1,00

4.2.2. Phân tích môi trường hoạt động

Chăn nuôi là ngành kinh tế quan trọng trong sản xuất nông nghiệp Việt Nam. Hiện nay, lĩnh vực chăn nuôi đang phát triển theo hướng chăn nuôi trang trại, gia trại, tập trung theo quy trình khép kín, ứng dụng các công nghệ cao vào trong sản xuất.

Cơ hội:

+ Việc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước kéo theo việc diện tích đất cho sản xuất nông nghiệp giảm đi, để đáp ứng đầy đủ nhu cầu về sản phẩm chăn nuôi của khách hàng, việc các trang trại cần làm là mở rộng quy mô, thay đổi phương thức sản xuất, nâng cấp chất lượng cũng như sản lượng. Điều này tạo cơ hội tiếp cận khách hàng cho các doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh thiết bị, dụng cụ chăn nuôi, thi công xây dựng trang trại.

+ Nhu cầu thị trường khá cao: Để tăng năng suất, buộc các trang trại phải nâng cấp trang trại, cơ sở hạ tầng trang trại, các thiết bị thiết yếu.

+ Nền kinh tế phát triển, nhu cầu của khách hàng cũng tăng lên, nâng cao yêu cầu về chất lượng sản phẩm chăn nuôi.

+ Mở rộng thị trường ra miền Bắc với Chi nhánh KSP Hải Dương.

Thách thức:

+ Các mô hình chăn nuôi có quy mô lớn còn khá ít, còn các mô hình chăn nuôi theo hộ gia đình thì chưa tiếp cận nhiều đến tiến bộ khoa học kỹ thuật, các quy trình tự động hóa.

+ Thị trường biến động mạnh, ảnh hưởng đến giá vật tư, nguyên liệu.

4.2.3. Phân tích đối thủ cạnh tranh

4.2.3.1. Đánh giá đối thủ cạnh tranh

a/ Thị phần nắm giữ và quy mô hoạt động

BẢNG 4.10: PHÂN TÍCH THỊ PHẦN VÀ QUY MÔ HOẠT ĐỘNG ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Doanh nghiệp	Thị phần nắm giữ	Quy mô hoạt động
Công ty xây dựng Sông Ba	41,48%	TP.HCM
Công ty TNHH Thép QSB	10,00%	TP.HCM
Công ty TNHH KSP VN	15,00%	Bình Dương
Khác	33,52%	Trên toàn lãnh thổ Việt Nam

b/ Điểm mạnh, Điểm yếu

Về điểm mạnh:

Các đối thủ cạnh tranh với KSP có thị phần tương đối lớn (Công ty xây dựng Sông Ba), công ty này phát triển và có nhiều dự án thành công tăng thêm lòng tin cho khách hàng.

Về điểm yếu:

Thị trường phát triển của các đối thủ cạnh tranh này chưa rộng, chủ yếu ở TP.HCM, đây là một cơ hội cho KPS nếu muốn phát triển khu vực phía Bắc và Trung.

→ **Nhận xét:** KSP là một công ty đang thực hiện những chiến lược phân tích đối thủ cạnh tranh của mình khá tốt, KSP cần phát huy thêm thế mạnh này của mình.

4.2.3.2. Phân loại các đối thủ

Đối thủ cạnh tranh trực tiếp: Công ty xây dựng Sông Ba và Công ty TNHH Thép QSB

Đối thủ cạnh tranh gián tiếp: Công ty cổ phần Bota General Construction, Công ty TNHH Chuyển Giao Công Nghệ Và Xây Dựng Nam Tiến, Công ty Cổ phần cơ khí xây dựng CPT Việt Nam, Công ty cổ phần xây dựng MHA Việt Nam, ...

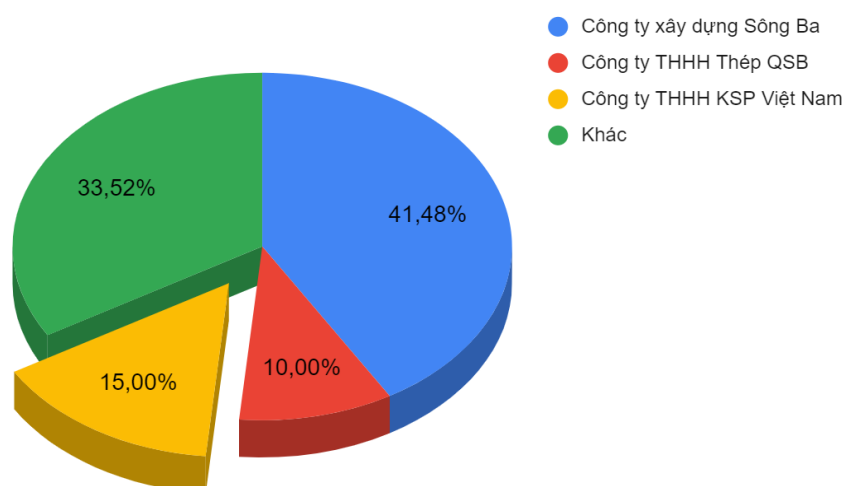
4.2.3.3. Tổng quan về 2 đối thủ cạnh tranh chính

a/ Công ty xây dựng Sông Ba

Tổng quan về doanh nghiệp của đối thủ: “Công ty TNHH TƯ VẤN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG SÔNG BA được thành lập năm 2005 và được nâng cấp cập nhật mới nhất vào năm 2015. Trong suốt thời gian hoạt động, chúng tôi tự hào đã không ngừng cung cấp cho khách hàng những giải pháp xây dựng tối ưu nhờ vào thế mạnh kỹ thuật, nhân sự, quản lý và tiềm năng tài chính, lấy Uy tín - Chất lượng - Hiệu quả làm phương châm hoạt động. Những ưu thế đó đã tạo cho các công trình của chúng tôi từ các cao ốc văn

Hình 9: Thị phần đối thủ cạnh tranh

Thị phần các công ty thầu



phòng, căn hộ chung cư, biệt thự, nhà phố hay các khu nhà máy sản xuất công nghiệp, v.v... đều có dấu ấn đặc biệt từ giai đoạn đầu đến giai đoạn cuối.”

Sản phẩm/dịch vụ của đối thủ:

- Thi công xây dựng nhà các loại: Nhà phố, biệt thự, nhà xã hội, chung cư, văn phòng, nhà tiền chế, nhà xưởng, khu vui chơi giải trí
- Thi công xây dựng công trình giao thông: Cầu, đường
- Thi công xây dựng công trình thủy lợi : Bền cảng, cảng du lịch, đập, đê
- Thiết kế nhà các loại : Nhà phố, biệt thự, nhà xã hội, chung cư, văn phòng, nhà tiền chế, nhà xưởng
- Trang trí nội thất, ngoại thất, cảnh quan,
- Sửa chữa các công trình: Nhà phố, biệt thự, chung cư, các công trình dân dụng, công nghiệp, các công trình hạ tầng, khu đô thị và khu công nghiệp.
- Thiết kế thi công hệ thống điện, nước, pccc.
- San lấp mặt bằng
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng.
- Tư vấn và môi giới bất động sản, cho thuê thiết bị thi công xây dựng.
- Dịch vụ tư vấn giám sát, kỹ thuật thi công xây dựng

Chính sách chất lượng: Công Ty TNHH TƯ VẤN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG SÔNG BA đưa ra những chính sách chất lượng như sau:

- Luôn cung cấp những sản phẩm dịch vụ tốt nhất, đảm bảo thi công đúng tiến độ, chất lượng, hiệu quả, an toàn như đã thỏa thuận với khách hàng.
- Không ngừng cải tiến về mọi mặt để đạt được sự hoàn hảo về sản phẩm và dịch vụ cung cấp, về mối quan hệ với khách hàng và khả năng cạnh tranh của công ty
- Liên tục đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực; tăng cường đầu tư trang thiết bị kỹ thuật và công nghệ thi công hiện đại, nghiên cứu và ứng dụng các phương pháp quản lý hiệu quả, chuyên nghiệp và tiên tiến nhất nhằm đáp ứng nhu cầu tối đa của khách hàng, đối tác.

b/ Công ty TNHH Thép QSB

Tổng quan về doanh nghiệp của đối thủ: “QSB Steel cung cấp cho khách hàng giải pháp trọn gói bao gồm các công đoạn tư vấn, thiết kế, sản xuất, lắp dựng các sản phẩm kết cấu thép chất lượng cao. Từ khi thành lập vào năm 2010, chúng tôi đã thực hiện hơn 1000 công trình kết cấu thép tại khu vực Đông Nam Á QSB Steel mang lại cho khách hàng sự lựa chọn đa dạng bao gồm: nhà máy, nhà kho, nhà cao tầng, dự án công nghiệp nặng, trung tâm thương mại, trung tâm triển lãm, hạ tầng giao thông (nhà ga, sân bay...).”

Sản phẩm/dịch vụ của đối thủ: QSB Steel chuyên thiết kế, sản xuất, cung cấp và lắp dựng nhà thép tiền chế cho các dự án như: Nhà máy, Nhà xưởng, Nhà kho, Nhà hàng tiệc cưới, Trung tâm triển lãm, Phòng trưng bày, Kho bãi, Siêu thị, Kết cấu thép, Kho lạnh, Nhà máy thiết bị y tế, Nhà xưởng cho thuê....

Chính sách chất lượng: QSB STEEL hiện sở hữu hơn 500 nhân viên được đào tạo chuyên nghiệp, hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 cùng 1 nhà máy sản xuất hiện đại có tổng diện tích 12,000 m². Nhà máy này là một trong dây chuyền sản xuất kết cấu thép hiện đại và công nghệ vượt bậc. QSB quyết tâm trở thành một thương hiệu nổi tiếng được kiểm chứng trong ngành công nghiệp xây dựng và là công ty kết cấu thép dẫn đầu trong việc đưa ra các giải pháp nhà thép tiền chế và kết cấu thép hiệu quả nhất.

4.2.4. Phân tích SWOT

BẢNG 4.11: PHÂN TÍCH SWOT

Tiêu chí	Điểm mạnh - Strengthens	Điểm yếu - Weakness
	1. Công ty có đội ngũ kỹ sư trẻ, đầy đủ kinh nghiệm, môi trường làm việc tốt. 2. Thi công trọn gói: xây dựng, điện, nước. Từ trại thủy sản đến chăn nuôi heo, gà, vịt,... 3. Có thế mạnh về thiết bị	1. Chi phí cao hơn so với đối thủ 2. Chiến lược Marketing chưa tốt 3. Trình độ tiếng Anh của một số nhân viên chưa tốt 4. Chi phí công tác, tiếp

	chăn nuôi: tự sản xuất và nhập khẩu từ nước ngoài với giá thành tốt, một số mặt hàng là đặc quyền cung cấp. 4. Công ty có danh tiếng mạnh, thương hiệu tốt. 5. Máy móc, thiết bị sản xuất tiên tiến.	khách còn hạn chế.
Cơ hội - Opportunities 1. Được mời thầu tất cả dự án của CP 2. Công ty có mối quan hệ rộng, nhiều khách hàng tiềm năng. 3. Có nhiều đối tác cung ứng vật liệu với giá thành tốt. 4. Thị trường chăn nuôi thủy sản và gia súc, gia cầm có tiềm năng lớn. 5. Chi nhánh KSP Hải Dương sẽ phát triển thị trường tại miền Bắc. 6. Các khách hàng đã hợp tác luôn đánh giá cao năng lực và chủ động mời hợp tác những dự án sau.	Chiến lược SO: SO1: Phát triển sản phẩm. Tận dụng S1, S5 kết hợp với O2, O3, O6 để tăng cường khả năng sản xuất, phát triển sản phẩm. SO2: Phát triển thị trường. Tận dụng S2, S4 kết hợp với O1, O4, O5, O6 để mở rộng thêm chi nhánh ở những vị trí thuận lợi và đẩy mạnh danh tiếng công ty bằng nhiều hoạt động thu hút khách hàng. Bên cạnh đó tối ưu hóa chi nhánh hiện tại.	Chiến lược WO: WO1: Tối ưu hóa chi phí Tận dụng O3, O6 để giải quyết W1 WO2: Thâm nhập thị trường Tận dụng O2, O3, O5, O6 để đẩy mạnh và phát triển chiến lược Marketing hiệu quả, giải quyết W2.
Thách thức - Threats 1. Các đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều. 2. Thị trường biến động vật tư trượt giá ảnh hưởng đến	Chiến lược ST: ST1: Định vị thương hiệu Tận dụng S2, S3, S4 để vượt qua rào cản T1. Đánh mạnh, đầu tư vào	Chiến lược WT: WT1: Mở rộng và phát triển đào tạo nguồn nhân lực. Chú trọng vào đào tạo trình

lợi nhuận. 3. Các đối tác cũ phát triển mạnh ký hợp đồng trực tiếp với chủ đầu tư	Marketing nhằm xây dựng và củng cố thương hiệu, tăng khả năng cạnh tranh. ST2: Khác biệt hóa sản phẩm Tập dụng S1, S3, S5 để phát triển sản phẩm phù hợp với xu hướng thị trường và lôi kéo khách hàng.	độ tiếng Anh và đào tạo Marketing, nhằm tăng khả năng chăm sóc khách hàng, phát triển tư duy sáng tạo và tăng khả năng cạnh tranh. Giúp giải quyết T1 và W3. WT2: Phát triển mối quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng. Tìm kiếm những nhà cung cấp tiềm năng với giá thành phù hợp và đảm bảo các hoạt động sản xuất được diễn ra thuận lợi. Chú trọng vào chăm sóc khách hàng nhằm lôi kéo khách hàng mới, khách hàng tiềm năng và giữ chân các khách hàng trung thành. Giải quyết T2, T3, W4.
--	--	--

4.3. Nhận diện dự án

4.3.1. Phân tích VOC

a/ Dự án 1: Tự động hóa quá trình xử lý đơn hàng

Bộ phận thực hiện: Phòng dự án - Bộ phận Sale

Phân tích nguyên nhân: Nguyên nhân lớn nhất khiến hàng hóa bị chậm trễ là do thời gian xử lý đơn hàng vẫn chưa được tối ưu. Việc số lượng đơn đặt hàng quá lớn cùng đến một lúc hay nhầm lẫn, sai sót về số lượng, chủng loại trong quá trình đóng gói, giao hàng đã khiến thời gian và chi phí tăng, đồng thời không đảm bảo giao hàng đúng hẹn cho khách hàng.

Phân tích giải pháp: Áp dụng ERP (Enterprise Resource Planning) là phần mềm hoạch định nguồn lực doanh nghiệp để tiếp cận các dữ liệu nội bộ được chia sẻ nhằm quản lý được toàn bộ hoạt động của ty. Tự động hóa quy trình xử lý đơn hàng giúp phân

chia đồng đều thời gian xử lý trong mỗi công đoạn đem lại sự tối ưu thời gian thực hiện, làm giảm thiểu tối đa sai sót trong quá trình hoàn thành đơn hàng, có thể giúp bộ phận quản lý và cả khách hàng theo dõi được toàn bộ quá trình từ tạo đơn đến vận chuyển và xác nhận giao hàng thành công. Từ đó tiết kiệm thời gian, nguồn nhân lực và chi phí vận hành cho công ty và gia tăng sự hài lòng cho khách hàng.

Kết quả mong đợi:

- Đơn hàng được xử lý ngay trong vòng 1H kể từ khi khách đặt hàng.
- Tỷ lệ giao hàng, hoàn thành dự án trễ $\leq 0,3\%$ trên tổng số hợp đồng.
- Khiếu nại của khách hàng liên quan đến sản phẩm/tiến độ thi công $\leq 0,3\%$ trên tổng số hợp đồng.

b/ Dự án 2: Dự án xây dựng chương trình hậu mãi hấp dẫn

Bộ phận thực hiện: Phòng dự án - Bộ phận Sale

Phân tích nguyên nhân: Việc chỉ nói lời cảm ơn và hẹn gặp lại là chưa đủ. Sự thành công lâu dài cần dựa trên các mối quan hệ thân thiết và bền chặt do đó xây dựng một dịch vụ chăm sóc khách hàng sau bán hàng đạt chuẩn đóng vai trò vô cùng quan trọng. Chương trình hậu mãi khiến các khách hàng trở thành các đại sứ thương hiệu, đánh giá và nhận xét tích cực về sản phẩm, dịch vụ của bạn trong cộng đồng người tiêu dùng và trên mạng xã hội. Hơn thế nữa, khách hàng còn có thể đưa ra cho công ty những lời khuyên để cải tiến tính năng của sản phẩm, dịch vụ.

Phân tích giải pháp:

+ ***Cung cấp sự hỗ trợ khi cần thiết:*** Trong quá trình liên lạc, nếu khách hàng gặp vấn đề với sản phẩm nhân viên CSKH phải đưa ra hướng giải quyết nhanh chóng và triệt để. Nếu vấn đề xảy ra từ phía khách hàng, phải hướng dẫn họ tới trụ sở của công ty để giải quyết hoặc trường hợp đơn giản phải hướng dẫn họ tự giải quyết trực tiếp với sản phẩm của mình.

+ ***Chính sách đổi trả linh hoạt:*** Nếu sản phẩm hư hỏng tới tay khách hàng và nhận được phản hồi từ khách hàng cần đổi ngay lập tức cho họ và xin lỗi về sự sơ xuất của doanh nghiệp sau đó tiến hành đổi trả cho khách hàng.

+ **Lấy ý kiến phản hồi của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ:** Sau khi thu thập thông tin liên lạc của khách hàng, nhân viên CSKH tiến hành gửi email đính kèm phiếu đánh giá chất lượng dịch vụ cho khách hàng. Ý kiến phản hồi là cơ sở dữ liệu quan trọng để theo dõi mức độ hài lòng cũng như những góp ý đến từ nguyện vọng, mong muốn của khách hàng.

+ **Chính sách ưu đãi cho khách hàng lâu năm:** Tạo thẻ, tài khoản VIP, các ưu đãi với chiết khấu lớn, tặng quà nhân dịp đặc biệt cho các khách hàng lâu năm của mình. Chương trình này giúp công ty tạo nên điểm khác biệt vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh khác, khách hàng sẽ luôn cảm thấy họ được được ưu tiên và tôn trọng.

Kết quả mong đợi: Tăng sự hài lòng của khách hàng lên 90%.

Tỷ lệ mua lặp lại với khách hàng cũ là 70%.

c/ Dự án 3: Dự án cải thiện thời gian chờ đợi hotline của khách hàng

Bộ phận thực hiện: Phòng dự án-Bộ phận Sale

Phân tích nguyên nhân: Khi khách hàng dành nhiều thời gian để cần sự trợ giúp từ đội ngũ hỗ trợ từ công ty sẽ dễ dàng dẫn đến cái nhìn tiêu cực của khách hàng về sản phẩm và cả thương hiệu vì họ phải gặp quá nhiều khó khăn nên mới liên hệ đến bạn nhiều lần.

Phân tích giải pháp: Tăng cường số lượng đường dây điện thoại lên 2 đường cùng với 2 nhân viên tư vấn phụ trách trực điện thoại 24/7. Có chương trình đào tạo Agent bài bản từ khi mới bắt đầu vào nhận việc. Đồng thời ghi âm cuộc gọi giữa khách hàng và Agent giúp quản lý có thể phát hiện ra các tác nhân và hành vi dẫn đến chất lượng của cuộc gọi không hiệu quả.

Kết quả mong đợi: 100% cuộc gọi đều phải được bắt máy sau lần đổ chuông đầu tiên.

4.3.2. Phân tích chiến lược BSC

b/ Dự án: Cải tiến công nghệ - Ứng dụng công nghệ mới để tăng độ chính xác đo đạc và khảo sát.

Bộ phận liên quan: Thiết kế và báo giá (Phòng kế hoạch)

Mục tiêu dự án: Cải tiến công nghệ đo đạc, tăng độ chính xác đo đạc và khảo sát, giảm chi phí thiết kế lại.

Bộ phận thiết kế vào báo giá của phòng dự án phải làm các công việc như hoạch định ý tưởng, ước lượng chi phí, thiết kế thi công, bóc tách khối lượng các nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị hỗ trợ thi công dự án, tính toán biện pháp thi công,... Tuy rất nhiều công việc, nhưng thời gian để bộ phận này làm thiết kế và báo giá cho khách hàng khá hạn chế do phải chuẩn bị hoàn tất và chỉnh chu trước khi tham gia đấu thầu.

Để bản thiết kế và báo giá được hoàn thành nhanh và tốt nhất có thể thì vấn đề đo đạc là rất quan trọng. Vì khi đo đạc, khảo sát sai, bản thiết kế có thể bị sai lệch, dẫn đến phải tốn các chi phí như chi phí thiết kế hành động sửa chữa, chi phí làm lại do thay đổi thiết kế, chi phí phế liệu do thay đổi thiết kế,... Cũng ảnh hưởng đến quá trình báo giá, vì sai lệch trong đo đạc có thể dẫn đến dự trù kinh phí sai, bóc tách khối lượng các nguyên vật liệu, máy móc sai,...

Lúc này, việc ứng dụng công nghệ để tăng độ chính xác và thời gian đo đạc và khảo sát là cần thiết. công nghệ này sẽ giúp giảm thiểu được những chi phí phải chi do sai lỗi thiết kế, giúp việc ước lượng chi phí khi làm báo giá sẽ chính xác hơn, cũng như cải thiện thời gian cung cấp dịch vụ một cách đáng kể.

4.3.3. Phân tích môi trường hoạt động

a/ Dự án 1: Tổ chức các buổi hội thảo giới thiệu về các công nghệ mới.

Bộ phận liên quan: Bán hàng.

Mục tiêu dự án: Giới thiệu các công nghệ mới đến với các trang trại có quy mô vừa và nhỏ, thông qua đây tìm kiếm khách hàng tiềm năng.

Các mô hình chăn nuôi có quy mô lớn đang được chú trọng phát triển, trong khi đó các mô hình chăn nuôi nhỏ lẻ có xu hướng giảm. Trong hội thảo sẽ đánh giá thực trạng và định hướng việc áp dụng các kỹ thuật chăn nuôi, các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào trong sản xuất.

Việc nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ đã tập trung vào một số lĩnh vực công nghệ cao và đưa vào ứng dụng: sản xuất giống, thức ăn chăn nuôi, thuốc thú y, tự

động hóa chuồng nuôi, chế biến sản phẩm chăn nuôi, xử lý ô nhiễm môi trường chăn nuôi. Ngoài ra còn giới thiệu một số máy, thiết bị và công nghệ chế biến thức ăn chăn nuôi.

Thông qua hội thảo, bộ phận Bán hàng có thể tìm kiếm những khách hàng có nhu cầu mở rộng quy mô kinh doanh, nâng cấp trang thiết bị chăn nuôi hoặc cơ sở vật chất chuồng trại.

b/ Dự án 2: Ký hợp đồng lâu dài với nhà cung cấp với điều kiện là ổn định giá vật tư.

Bộ phận liên quan: Thiết kế và báo giá

Mục tiêu dự án: Mua vật tư xây dựng, nguyên liệu với giá cả ổn định.

Giá nguyên vật liệu tăng cao gây khó khăn cho các công ty xây dựng trong công tác báo giá cũng như đấu thầu, hoặc khi công ty đã ký hợp đồng xây dựng vào thời điểm giá nguyên vật liệu chưa tăng, làm ảnh hưởng nhiều đến lợi nhuận dự án.

Bình ổn giá nguyên vật liệu đầu vào là điều mà các công ty xây dựng cần vào lúc này. Công ty có thể ký hợp đồng lâu dài với nhà cung cấp để có nguyên vật liệu với giá cả ưu đãi, ngoài ra còn thêm yêu cầu nhà cung cấp phải công khai trong việc công bố giá vật tư, vật liệu xây dựng, chỉ số giá xây dựng theo quy định.

4.3.4. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Dự án: Cải thiện sự tham gia của thành viên trong nhóm Phân tích thị trường

Bộ phận liên quan: Bộ phận Sale.

Mục tiêu dự án: Dữ liệu Phân tích thị trường (cụ thể là phân tích Đối thủ cạnh tranh) chính xác.

Mô tả: Trong quá trình tìm hiểu đối thủ trên thị trường, không tránh khỏi những sai sót, nhưng những sai sót này ảnh hưởng trực tiếp về cả chiến lược lẫn những hoạt động của phòng ban khác. Vì vậy, cần có những dữ kiện chuẩn xác để những thông tin đầu ra là đúng đắn cho các công việc tiếp theo của những bộ phận khác trong công ty.

4.3.5. Phân tích SWOT

Dự án: Phát triển thị trường miền Bắc.

Bộ phận liên quan: Bộ phận bán hàng, Bộ phận thiết kế và báo giá

Mục tiêu dự án: Mở rộng tiêu thụ sản phẩm tại thị trường miền Bắc.

Mô tả: Với cơ hội to lớn là thị trường chăn nuôi thủy sản và gia súc, gia cầm có tiềm năng lớn, khách hàng luôn đánh giá cao năng lực của công ty và chủ động hợp tác nếu có nhu cầu, công ty nên mở rộng thị trường tiêu thụ của mình. Hiện tại, cơ sở chính của công ty được đặt tại Bình Dương, và đang phát triển chi nhánh tại Hải Dương với mong muốn phát triển mạnh mẽ tại thị trường miền Bắc. Dự án có những đề xuất và giải pháp để mở rộng thị trường tiêu thụ tại miền Bắc, với mong muốn đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng tại miền Bắc.

CHƯƠNG 5: PHÂN TÍCH FEA

5.1. VOC - Dự án Tự động hóa quá trình xử lý đơn hàng

BẢNG 5.1: PHÂN TÍCH FEA CỦA DỰ ÁN TỰ ĐỘNG HÓA QUÁ TRÌNH XỬ LÝ ĐƠN HÀNG

Hiện tại	Tháng			Tổng
	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	
Chi phí lương nhân viên	70	70	70	210
Chi phí đơn hàng bị hoàn trả vì giao muộn	12	10	18	40
Chi phí xảy ra lỗi khi sai sót trong xử lý đơn hàng	16	14	40	50
Chi phí tồn kho	18	20	22	60
Sau khi cải tiến	Tháng			Tổng
	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	
Chi phí lương nhân viên	14	14	14	42
Chi phí đơn hàng bị hoàn trả vì giao muộn	3	3	2	8
Chi phí xảy ra lỗi khi sai sót trong xử lý đơn hàng	0	0	0	0
Chi phí tồn kho	2	1	3	8
Chi phí mua phần mềm ERP	27,6	27,4	27,6	110
Chi phí đào tạo nhân viên triển khai và vận hành	11	8	9	40
Chi phí sửa chữa và bảo trì phần mềm	5,2	5,9	4,7	20

(Đvt: Triệu VNĐ)

COPQ Baseline: $210 + 40 + 50 + 60 = 360$ (triệu VNĐ)

COPQ Target: $42 + 8 + 8 + 110 + 40 + 20 = 228$ (triệu VNĐ)

Expected COPQ Saving: $350 - 228 = 122$ (triệu VNĐ)

5.2. VOC - Dự án Xây dựng chương trình hậu mãi hấp dẫn

BẢNG 5.2: PHÂN TÍCH FEA CỦA DỰ ÁN XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH HẬU MÃI HẤP DẪN

[illegible]

đặt thêm đường dây điện thoại													
Chi phí điện	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Chi phí đào tạo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chi phí nhân sự trực đường dây	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Chi phí tăng số ca trực đường dây	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Số lượng đơn hàng			1			1				1	1		4
Sau khi cải tiến	Tháng												Tổng
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Chi phí lắp đặt thêm đường dây điện thoại	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20
Chi phí điện	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Chi phí đào tạo	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18
Chi phí nhân sự trực đường dây	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080
Chi phí tăng số ca trực đường dây	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Tỷ lệ khách hàng mua hàng lại	Tăng 50%												-
Số lượng đơn hàng	1		1			1		2		1	1		6

(Đvt: triệu VNĐ)

Dự án cải thiện thời gian chờ đợi hotline của khách hàng dự kiến sẽ mang lại thêm 2 đơn hàng/năm cho dự án trao tay.

Trung bình lợi nhuận dự án: 14 tỷ

Số lượng dự án tăng thêm: 2 dự án

Lợi nhuận baseline: $4 \times 14 = 56$ (tỷ VNĐ)

Lợi nhuận target: $6 \times 14 = 84$ (tỷ VNĐ)

Số lợi nhuận tăng thêm sau khi thực hiện dự án: $84.000.000.000 - 56.000.000.000 = 28.000.000.000$ (VNĐ)

Cost baseline: $120 + 840 = 960$ (triệu VNĐ)

Cost Target: $20 + 180 + 18 + 1080 + 720 = 2.036$ (triệu VNĐ) = 2 tỷ 36 triệu VNĐ

Số chi phí tăng thêm sau khi thực hiện dự án: $2.036.000 - 960.000 = 1.346.000.000$ VNĐ

Expected COPQ Saving: $28.000.000.000 - 1.346.000.000 = 26.654.000.000$ (VNĐ)

5.4. BSC - Dự án cải tiến công nghệ: Ứng dụng công nghệ mới để tăng độ chính xác đo đặc và khảo sát

BẢNG 5.4: PHÂN TÍCH FEA CỦA DỰ ÁN ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ MỚI ĐỂ TĂNG ĐỘ CHÍNH XÁC ĐO ĐẶC VÀ KHẢO SÁT

Hiện tại	Dự án				Tổng
	Dự án 1	Dự án 2	Dự án 3	Dự án 4	
Chi phí ứng dụng công nghệ	0,2	0,15	0,18	0,1	0,63
Chi phí nhân công khảo sát	0,85	0,35	0,4	0,2	1,8
Chi phí huấn luyện nhân sự sử dụng công nghệ mới	0	0	0	0	0
Chi phí thiết kế hành	1,81	0,8	1,5	0,5	4,61

động sửa chữa					
Chi phí làm lại do thay đổi thiết kế	81	19	22	3	125
Chi phí phế liệu do thay đổi thiết kế	19	3,8	4,4	0,6	27,8
Sau khi cải tiến	Dự án				Tổng
	Dự án 1	Dự án 2	Dự án 3	Dự án 4	
Chi phí ứng dụng công nghệ mới	0,5	0,5	0,5	0,5	2
Chi phí nhân công khảo sát	0,2	0,2	0,2	0,2	0,8
Chi phí huấn luyện nhân sự sử dụng công nghệ mới	0,15	-	-	-	0,15
Chi phí thiết kế hành động sửa chữa	1,3	0,4	0,6	0,2	2,5
Chi phí làm lại do thay đổi thiết kế	40	12	13	1,5	66,5
Chi phí phế liệu do thay đổi thiết kế	9	1,9	2,2	0,3	13,4

(Đvt: tỷ VNĐ)

COPQ Baseline: $0,63 + 1,8 + 4,61 + 125 + 27,8 = 159,84$ (tỷ VNĐ)COPQ Target: $2 + 0,8 + 2,5 + 66,5 + 13,4 + 0,15 = 85,35$ (tỷ VNĐ)Expected COPQ Saving: $159,84 - 85,35 = 74,49$ (tỷ VNĐ)

5.5. Phân tích môi trường hoạt động - Dự án: Tổ chức các buổi hội thảo giới thiệu về các công nghệ mới.

BẢNG 5.5: PHÂN TÍCH FEA CỦA DỰ ÁN TỔ CHỨC CÁC BUỔI HỘI THẢO GIỚI THIỆU VỀ CÁC CÔNG NGHỆ MỚI

Hiện tại	Dự án				Tổng
	Dự án 1	Dự án 2	Dự án 3	Dự án 4	

Chi phí tổ chức hội thảo	300	45	60	15	420
Chi phí mời chuyên gia	100	10	15	5	130
Chi phí mời chủ trang trại tham gia	20	7	10	3	40
Sau khi cải tiến	Dự án				Tổng
	Dự án 1	Dự án 2	Dự án 3	Dự án 4	
Chi phí tổ chức hội thảo	200	40	45	13	298
Chi phí mời chuyên gia	100	10	15	5	130
Chi phí mời chủ trang trại tham gia	10	5	7	2	24

(Đvt: Triệu VNĐ)

COPQ Baseline: $420 + 130 + 40 = 590$ (triệu VNĐ)COPQ Target: $298 + 130 + 24 = 452$ (triệu VNĐ)Expected COPQ Saving: $590 - 452 = 138$ (triệu VNĐ)

5.6. Phân tích môi trường hoạt động - Dự án: Ký hợp đồng lâu dài với nhà cung cấp với điều kiện là ổn định giá vật tư.

BẢNG 5.6: PHÂN TÍCH FEA CỦA DỰ ÁN KÝ HỢP ĐỒNG L U DÀI VỚI NHÀ CUNG CẤP VỚI ĐIỀU KIỆN LÀ ỔN ĐỊNH GIÁ VẬT TƯ

Hiện tại	Dự án				Tổng
	Dự án 1	Dự án 2	Dự án 3	Dự án 4	
Chi phí vật tư tăng thêm	1,2	0,5	0,7	0,1	2,5
Chi phí tìm kiếm nhà cung cấp mới	0,3	0,2	0,2	0,1	0,8
Chi phí nguyên vật liệu	525	105	135	20	785

Chi phí phế liệu	10	1,5	2,1	0,8	14,4
Sau khi cải tiến	Dự án				Tổng
	Dự án 1	Dự án 2	Dự án 3	Dự án 4	
Chi phí vật tư tăng thêm	0,3	0,1	0,1	0,1	0,6
Chi phí tìm kiếm nhà cung cấp mới	0,1	0,05	0,05	0	0,2
Chi phí nguyên vật liệu	500	97	125	17	739
Chi phí phế liệu	5	1	1,3	0,4	7,4

(Đvt: Tỷ VNĐ)

COPQ Baseline: $2,5 + 0,8 + 785 + 14,4 = 802,7$ (tỷ VNĐ)COPQ Target: $0,6 + 0,2 + 739 + 7,4 = 747,2$ (tỷ VNĐ)Expected COPQ Saving: $802,7 - 747,2 = 55,5$ (tỷ VNĐ)

5.7. Phân tích đối thủ cạnh tranh - Dự án: Cải thiện sự tham gia của thành viên trong nhóm Phân tích thị trường.

BẢNG 5.7: PHÂN TÍCH FEA CỦA DỰ ÁN CẢI THIỆN SỰ THAM GIA CỦA THÀNH VIÊN TRONG NHÓM PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG

Hiện tại	Đối thủ		Tổng
	Đối thủ 1	Đối thủ 2	
Chi phí thẩm định đối thủ	23,65	18,27	41,92
Chỉnh sửa tài liệu bị lỗi	12,10	8,92	21,02
Sau khi cải tiến	Đối thủ		Tổng
	Dự án 1	Dự án 2	
Chi phí thẩm định đối thủ	16,56	12,79	29,34
Chỉnh sửa tài liệu bị lỗi	8,47	6,25	14,72

(Đvt: triệu VNĐ)

COPQ Baseline: $41,92 + 21,02 = 62,94$ (triệu VNĐ)

COPQ Target: $29,34 + 14,72$ (triệu VNĐ)

Expected COPQ Saving: $62,94 - 44,06 = 18,88$ (triệu VNĐ)

5.8. Phân tích SWOT - Dự án: Phát triển thị trường miền Bắc.

BẢNG 5.8: PHÂN TÍCH FEA CỦA DỰ ÁN PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG MIỀN BẮC

Hiện tại	Dự án			Tổng
	Dự án 1 (Quảng Bình)			
Chi phí khảo sát thị trường	7			7
Chi phí quản lý đơn hàng	0,5			0,5
Chi phí Marketing	15			15
Chi phí tìm kiếm khách hàng	5			5
Chi phí sản xuất	50			50
Chi phí tồn kho	10			10
Chi phí vận chuyển	5			5
Sau cải tiến	Dự án			Tổng
	Dự án 1 (Quảng Bình)	Dự án 2 (Hà Tĩnh)	Dự án 3 (Hải Phòng)	
Chi phí khảo sát thị trường	7	6	6	19
Chi phí quản lý đơn hàng	0,5	0,5	0,5	1,5
Chi phí Marketing	15	15	14	44
Chi phí tìm kiếm khách hàng	5	6	6	17
Chi phí sản xuất	50	50	50	150

Chi phí tồn kho	10	5	5	20
Chi phí vận chuyển	5	3	2	10

(Đơn vị: tỷ VNĐ)

Revenue baseline: 196 (tỷ VNĐ)

Revenue target: 589 (tỷ VNĐ)

Cost baseline: $7 + 0,5 + 15 + 5 + 50 + 10 + 15 = 102,5$ (tỷ VNĐ)

Cost Target: $19 + 1,5 + 44 + 17 + 150 + 20 + 10 = 261,5$ (tỷ VNĐ)

COPQ baseline: $196 - 102,5 = 93,5$ (tỷ VNĐ)

COPQ target: $589 - 261,5 = 327,5$ (tỷ VNĐ)

Expected COPQ Saving: $327,5 - 93,5 = 234$ (tỷ VNĐ)

CHƯƠNG 6. XÂY DỰNG MA TRẬN LỰA CHỌN DỰ ÁN

Chú thích

- **Khẩn cấp:** Dự án có cần thiết, cấp thiết hay không. (5: Độ cấp thiết cao nhất, 1: Độ cấp thiết thấp nhất).
- **Rủi ro:** Mức độ rủi ro khi thực hiện dự án. (5: Rủi ro thấp nhất, 1: Rủi ro cao nhất).
- **Sự phản kháng khi thay đổi:** Mức độ chấp nhận thực của bản thân khi hiện dự án. (5: Độ chấp nhận cao nhất, 1: Độ chấp nhận thấp nhất).
- **Tiền đầu tư:** Mức chi phí cao, thấp khi thực hiện dự án. (5: Mức chi phí đầu tư thấp nhất, 1: Mức chi phí đầu tư cao nhất).
- **Thời gian:** Thời gian thực hiện dự án dài, ngắn. (5: Thời gian thực hiện ít nhất, 1: Thời gian thực hiện nhiều nhất).

BẢNG 6.1: MA TRẬN LỰA CHỌN DỰ ÁN

DỰ ÁN TIỀM NĂNG	Mức ảnh hưởng	Khẩn cấp	Rủi ro	Sự kháng cự khi thay đổi	Tiền đầu tư	Thời gian tiêu tốn	Tổng	Xếp hạng
	30	20	20	10	10	10	100	
Tự động hóa quá trình xử lý đơn hàng	3/90	4/80	4/80	4/40	5/50	4/40	380	1
Xây dựng chương trình hậu mãi hấp dẫn	3/90	2/40	5/100	5/50	4/40	4/40	360	2
Cải thiện thời gian chờ đợi hotline của khách hàng	2/60	1/20	2/40	5/50	4/40	4/40	250	8
Cải tiến công nghệ: Ứng dụng công nghệ mới để tăng độ chính xác đo đạc và khảo sát	4/120	1/20	4/80	2/20	1/10	4/40	290	6
Tổ chức các buổi hội thảo giới thiệu về các công nghệ mới.	3/90	2/40	4/80	1/10	5/50	5/50	320	3
Ký hợp đồng lâu dài với nhà cung cấp với điều kiện là ổn	4/120	3/60	2/40	5/50	3/10	4/40	320	3

định giá vật tư.								
Cải thiện sự tham gia của thành viên trong nhóm Phân tích thị trường.	2/60	1/20	5/100	5/50	5/50	4/40	320	3
Phát triển thị trường miền Bắc	4/120	4/80	1/20	2/20	2/20	2/20	280	7

Dự án “Tự động hóa quá trình xử lý đơn hàng”:

Ảnh hưởng 3/90: Bán hàng tác động một cách chủ động để sản phẩm đến nơi tiêu dùng, đem lại niềm tin, sự hài lòng và giúp khách hàng nhận biết, sử dụng sản phẩm từ đó đem lại lợi ích cho công ty để hai bên cùng có lợi. Do vậy cải tiến để khâu bán hàng, cụ thể là tự động hóa quy trình xử lý đơn hàng diễn ra nhanh chóng, rút ngắn thời gian chờ đợi ảnh hưởng lớn đến trải nghiệm mua hàng của khách hàng cũng như hầu hết các khâu liên quan trong công ty.

Khả năng 4/80: Quy trình xử lý đơn hàng theo cách thủ công gây ra gánh nặng cho đội ngũ nhân viên cũng như gây tổn kém và không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng, ảnh hưởng đến mục tiêu chung của công ty. Do đó, việc cải tiến quá trình xử lý đơn hàng là cải tiến cấp bách cần được xem xét và triển khai nhanh chóng.

Rủi ro 4/80: Tự động hóa quá trình xử lý đơn hàng có thể sẽ hạn chế sự linh hoạt, khả năng sáng tạo và khéo léo của nhân viên. Tuy nhiên so với những lợi ích mà cải tiến này đem lại thì đây không phải mà một rủi ro quá lớn khi triển khai dự án này.

Sự kháng cự 4/40: Tự động hóa quá trình xử lý đơn hàng làm giảm gánh nặng cho nhân viên, đem lại cho họ sự dễ dàng, thuận tiện và giải quyết những vấn đề nhanh chóng hơn do đó khi thực hiện cải tiến này sẽ rất ít bị kháng cự từ nhân viên.

Tiền đầu tư 5/50: Tiền đầu tư để mua phần mềm chỉ phải bỏ ra một lần duy nhất và sẽ được hoàn vốn nhanh chóng. Phần mềm có thể được sử dụng trong thời gian dài mà chi phí nâng cấp, sửa chữa khi có trục trặc xảy ra không quá lớn.

Thời gian tiêu tốn 4/40: Thời gian tiêu tốn để triển khai dự án này rất ngắn, chỉ cần trong vòng 30-60 ngày để đi đến quyết định lựa chọn và mua phần mềm từ nhà cung cấp cũng như đào tạo, huấn luyện nhân viên sử dụng thành thạo phần mềm.

CHƯƠNG 7: BẢN HIỆN CHƯƠNG DỰ ÁN (PROJECT CHARTER)

BẢNG 7.1: HIỆN CHƯƠNG DỰ ÁN

BẢN TUYÊN BỐ DỰ ÁN	
Tên dự án: Tự động hóa quá trình xử lý đơn hàng bằng phần mềm ERP	
Bối cảnh dự án	Vấn đề/cơ hội dự án
Trong bối cảnh thị trường chăn nuôi thủy sản và gia súc, gia cầm có tiềm năng lớn, số lượng đơn hàng của công ty tăng. Nhiều đơn hàng đến cùng một lúc và cần cùng một số nguyên vật liệu, đã khiến cho quá trình xử lý đơn hàng bị chậm trễ. Với hiện trạng hiện tại của công ty không thể đáp ứng đầy đủ chất lượng của đơn hàng, nên công ty quyết định thực hiện dự án “Tự động hóa quá trình xử lý đơn hàng” thông qua phần mềm ERP.	Vấn đề: Thời gian nhập dữ liệu đơn hàng vào hệ thống chưa nhanh nhẹn và chưa đồng bộ giữa các nhân viên. Từ nguyên nhân đó lại dẫn đến có sự sai sót, nhầm lẫn về số lượng, chất lượng của đơn hàng bị giảm sút, thời gian giao hàng không đúng hẹn. Với việc giao hàng không đúng hẹn, dẫn đến phản hồi của khách hàng cũng chậm, nhân viên chưa thật sự nhạy bén trong việc xử lý tình huống và chăm sóc khách hàng. Khiến cho khách hàng không hài lòng. Cơ hội: Công nghệ phát triển, công ty áp dụng phần mềm hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) để tiếp cận các dữ liệu nội bộ được chia sẻ nhằm quản lý được toàn bộ hoạt động của ty. Tự động hóa quy trình xử lý đơn hàng giúp phân chia đồng đều thời gian xử lý trong mỗi công đoạn đem lại sự tối ưu thời gian thực hiện, làm giảm thiểu tối đa sai sót trong quá trình hoàn thành đơn hàng, có thể giúp bộ phận quản lý và cả khách hàng theo dõi được toàn bộ quá trình từ tạo đơn đến vận chuyển và xác nhận giao hàng thành công.
Mục tiêu của dự án	Phạm vi
- Đơn hàng được xử lý ngay trong vòng 1 giờ kể từ khi khách đặt hàng.	Phòng dự án - Bộ phận Sale

- Tỷ lệ giao hàng, hoàn thành dự án trễ $\leq 0,3\%$ trên tổng số hợp đồng.
- Khiếu nại của khách hàng liên quan đến sản phẩm/tiến độ thi công $\leq 0,3\%$ trên tổng số hợp đồng.

Lợi ích mong đợi từ dự án

Có thể nói, công nghệ tự động hóa kho hàng đang là một xu thế tất yếu của thời đại công nghiệp 4.0. Giải pháp mang đến rất nhiều lợi ích giúp tác động đến sự thành công của một công ty. Đối với KPS cũng vậy, việc tiến hành triển khai và áp dụng phần mềm ERP nhằm tự động hóa bán hàng, tối ưu hóa chuỗi cung ứng sẽ đem lại những lợi ích hàng đầu cho công ty như:

Cải thiện sự hài lòng của khách hàng

Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, thời gian giao hàng được coi như thước đo đánh giá sự chuyên nghiệp của đơn vị bán hàng. ERP sẽ giúp doanh nghiệp lên kế hoạch chi tiết về thời gian, kế hoạch cung ứng sản phẩm. Qua đó khách hàng sẽ nhận được những thông tin về đơn hàng một cách chính xác và nhất quán.

Sự chậm trễ trong việc phản hồi khách hàng cũng làm tăng khả năng mất nhiều khách hàng tiềm năng. Với việc áp dụng hệ thống ERP, nhân viên CSKH có thể truy cập ngay lập tức vào cơ sở dữ liệu chung, nắm được toàn bộ thông tin khách hàng cũng như tình hình hàng hóa có thể cung ứng để phản hồi yêu cầu của khách hàng trong thời gian nhanh nhất. Từ đó làm tăng năng suất, hiệu quả làm việc cho bộ phận CSKH và mức độ hài lòng của khách hàng với công ty.

Tiết kiệm thời gian

Phần mềm bán hàng có cơ chế kiểm kê tự động với độ chính xác rất cao giúp công ty tránh được khả năng bị mắc lỗi trong quá trình xử lý đơn hàng thông qua việc loại bỏ các quy trình thủ công rườm rà, tốn nhiều công sức để đẩy nhanh tiến độ công việc hơn. Với hệ thống phần mềm ERP, các quy trình sẽ được sắp xếp hợp lý với những giao diện sử dụng đơn giản, linh hoạt, tiện dụng, thân thiện với người dùng. Chỉ với một màn hình, người dùng có thể truy cập mọi thông tin liên quan đến công việc của chính họ mà không cần tốn nhiều thời gian.

Tiết kiệm chi phí

Tự động hóa giúp công ty giảm chi phí vì số tiền mua phần mềm chỉ phải bỏ ra một lần duy nhất và sẽ được hoàn vốn nhanh chóng. Đồng thời, công ty sẽ tiết kiệm được một khoản chi phí lớn khi cắt giảm nguồn nhân lực dư thừa mà họ đã đảm nhận

các quy trình xử lý thủ công trước đó.

Quản lý hệ thống lớn các dữ liệu một cách chính xác

Thực hiện quy trình thủ công sẽ rất dễ bị nhầm lẫn hoặc lạc mất thông tin, thay vào đó khi đã được chuyển qua dữ liệu số thông qua hệ thống ERP, thông tin được sắp xếp ở một vị trí duy nhất, hợp lý hóa việc quản lý tài liệu để dễ dàng bố trí và truy xuất tài liệu, bao gồm: Lưu lại chi tiết toàn bộ nghiệp vụ của công ty; Truy xuất lịch sử hoạt động nhanh chóng; Phối hợp, phân tích và khai thác thông tin từ dữ liệu đã lưu trữ để có phương án kinh doanh phù hợp.

Tiêu chuẩn hóa quy trình và tuân thủ

Quy trình tự động hóa có các nguyên tắc nghiêm ngặt về những người có thể thực hiện thay đổi hoặc cập nhật tài liệu, giúp cho các nhân viên không phải lo lắng về việc bỏ lỡ các bước vì quy trình đã được tích hợp sẵn trong hệ thống. Thông qua khả năng thu thập, báo cáo và phân tích dữ liệu, nhà quản lý có thể theo dõi bất cứ ai đang sử dụng dữ liệu nào, hoạt động trên phần mềm ra sao từ đó nâng cao hiệu quả kiểm tra và đánh giá nhân viên về trách nhiệm và sự tuân thủ khi làm việc.

Phát triển nguồn nhân lực

Không riêng mỗi một nhân viên mà cả bộ phận sẽ rất hào hứng khi dễ dàng hoàn thành rất nhiều trách nhiệm hàng ngày mà không gặp lỗi. Tự động hóa mang đến một môi trường trơn tru, nhanh chóng, tạo điều kiện cho nhân viên có cơ được phát triển và được đào tạo chuyên nghiệp để ngày càng tham gia vào các công việc trí óc nhiều hơn. Từ đó gia tăng hiệu suất làm việc của nhân viên, đem lại sự hài lòng và sẵn sàng cống hiến hết mình cho công ty.

Khả năng thích ứng với bối cảnh xã hội

Áp dụng phần mềm tự động hóa là giải pháp vô cùng phù hợp và trở thành một lợi thế lớn của công ty trước những thay đổi bất ngờ khi đại dịch xảy ra như: Quy định của Nhà nước về các biện pháp an toàn, vệ sinh, giãn cách xã hội,.. tác động lớn đến quá trình vận hành hoàn toàn bởi con người. Do đó, phần mềm tự động hóa sẽ thay thế con người thực hiện tất cả các công việc trong quy trình, cắt giảm thời gian đi làm tại chỗ, từ đó đem lại một giải pháp tối ưu để giúp công ty thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của xã hội.

Giải pháp	Nguồn lực
- Tìm hiểu nguyên nhân ảnh hưởng đến quá trình xử lý đơn hàng và giao hàng. - Sử dụng ERP (Enterprise Resource	- Con người: Ban điều hành dự án, cán bộ thực hiện dự án, nhân viên thuê mướn, kế toán dự án.

Planning) là phần mềm hoạch định nguồn lực doanh nghiệp để tiếp cận các dữ liệu nội bộ được chia sẻ nhằm quản lý được toàn bộ hoạt động của ty. - Đào tạo nhân viên sử dụng thành thạo phần mềm ERP. - Đồng bộ thông tin khách hàng, thông tin sản phẩm với hệ thống ERP để dễ dàng kiểm soát. - Kể từ khi có đơn hàng, nhân viên liên lạc với khách hàng để xác nhận đơn hàng trong vòng 1 tiếng. Nếu chưa liên lạc được ngay thì có thể liên lạc lại với khách hàng sau 3 tiếng. - Phân bổ nhân sự kiểm soát quy trình, điều phối đơn hàng, xác nhận đơn hàng hợp lý, dễ dàng kiểm soát cũng như quy kết trách nhiệm khi có sai hỏng xảy ra. - Xây dựng quy trình giải quyết sai hỏng trong 1 tiếng kể từ khi xảy ra để hoàn thành đơn hàng đúng thời hạn.		
- Kinh phí: Vốn công ty 250 triệu - Cơ sở vật chất, trang thiết bị và phương tiện: Văn phòng dự án, máy tính, máy in, máy fax,...		
Nhóm dự án		
Nhóm dự án gồm 15 người, gồm: - Trưởng nhóm dự án - Nhà tài trợ dự án - Thành viên nhóm - Chủ quá trình		
Số liệu chính		
Chi phí nhân viên Chi phí đơn hàng bị hoàn trả vì giao hàng muộn Chi phí xảy ra lỗi khi sai sót trong xử lý đơn hàng Chi phí tồn kho Chi phí mua phần mềm ERP Chi phí đào tạo nhân viên triển khai và vận hành Chi phí thuê đội ngũ IT chuyên môn để duy trì và quản lý Chi phí sửa chữa và bảo trì phần mềm		
Kế hoạch thực hiện: 3 tháng - Ngày bắt đầu: 12/03/2022		
Bắt đầu: 12/03/2022		
Giai đoạn	Bắt đầu	Kết thúc
Xác định	12/03/2022	31/03/2022
Đo lường	01/04/2022	20/04/2022
Phân tích	20/04/2022	10/05/2022

Cải tiến	10/5/2022	31/05/2022
Kiểm soát	1/06/2022	15/06/2022
Kết thúc: 15/6/2022		
Phê duyệt: Trần Văn B	Ngày: 12/03/2022	Nhà tài trợ dự án: Tổng công ty KSP

CHƯƠNG 8: VẤN ĐỀ CẦN GIẢI QUYẾT

(1) Sự hỗ trợ từ các quản lý cấp cao

Vấn đề có thể xảy ra: Nhà quản lý không biết và không hiểu hết các tác động của ERP mang lại, nên không đồng ý với những thay đổi, không phê duyệt, cũng như không chịu trách nhiệm phổ biến thông tin.

(2) Sự tham gia của toàn bộ nhân viên

Vấn đề có thể xảy ra: Một số nhân viên kháng cự với các thay đổi mới vì trước đây họ chưa từng học qua cách sử dụng ERP. Họ cảm thấy rườm rà, rắc rối và tự nhận thức rằng cách làm truyền thống trước đây là đã ổn. Họ bài xích vì nhận ra mình sẽ có nguy cơ bị đào thải.

(3) Sai lệch về phạm vi duy trì

Vấn đề có thể xảy ra: Sai lệch trong việc lên kế hoạch, xác định sai phạm vi thực hiện dẫn đến thực hiện không hiệu quả.

(4) Ngân sách

Vấn đề có thể xảy ra: Lập sai kế hoạch ngân sách. Chi phí quá lớn so với dự kiến nên công ty không thể chi trả dẫn đến hủy dự án. Chi phí giảm được thực tế thấp hơn chi phí giảm được dự kiến trong khi chi phí bỏ ra quá lớn.

(5) Đào tạo

Vấn đề có thể xảy ra: Đào tạo ERP là hướng dẫn người dùng sử dụng ERP một cách thành thạo và ứng dụng vào công việc hằng ngày. Đối với doanh nghiệp hay công ty, đào tạo ERP giúp nâng cao sự thành công bằng cách đảm bảo sự chuyển giao thông tin giữa nhân viên và phòng ban. Một trong những nguyên nhân dẫn đến sự thất bại của hệ thống ERP là đào tạo không đầy đủ (Dương Thị Hải Phương, 2019).

(6) Sự phối hợp giao tiếp giữa các phòng ban:

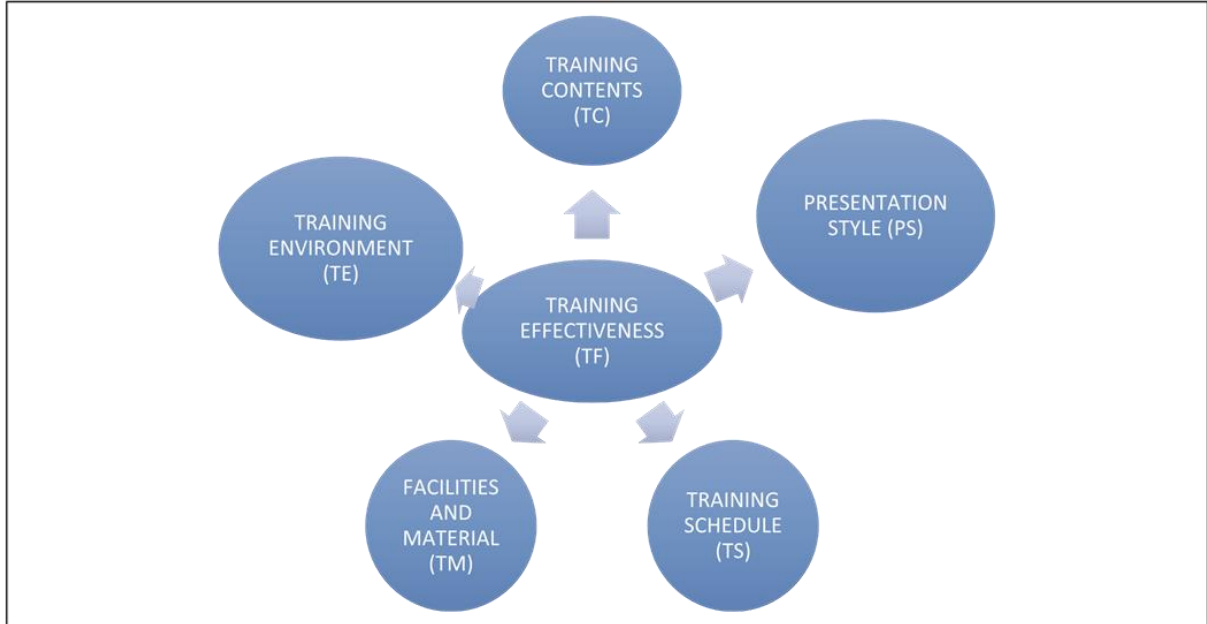
Vấn đề có thể xảy ra: Tồn tại sự không phối hợp của một phòng ban nào đó của công ty, dẫn đến sự bất đồng, những kẻ hở của hệ thống dẫn đến không đồng nhất các bản tin, tập sang, hay những mốc thời gian đã được đưa ra (Dương Thị

Hải Phương, 2019).

CHƯƠNG 9: CÁC NHÂN TỐ TIỀM ẨN CỦA VẤN ĐỀ CẦN GIẢI QUYẾT

9.1. Mô hình lý thuyết

Hình 10: Mô hình lý thuyết



Đào tạo nhân viên là một yếu tố quan trọng trong việc đạt được các mục tiêu và mục tiêu của bất kỳ tổ chức nào. Đào tạo cần thiết cho việc phát triển kiến thức và kỹ năng của nhân viên theo yêu cầu của công việc, loại bỏ các vấn đề về hiệu suất (Surbhi, 2015) từ đó nâng cao năng lực và năng suất của nhân viên để duy trì hoạt động kinh doanh. Sau khi hoàn thành khóa đào tạo, học viên sẽ có thể hiểu được các yêu cầu công việc của tổ chức nơi họ được tuyển dụng. Do đó, vấn đề về đào tạo nhân viên là cực kỳ quan trọng và là lý do cần thiết để tiến hành phân tích, tìm ra những ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo khi triển khai dự án.

Việc đánh giá tác động của đào tạo đối với hoạt động và hành vi của học viên để xác định hiệu quả của chương trình đào tạo phải được tổ chức chú trọng (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Do đó, tổ chức bắt buộc phải có sự chuẩn bị và lập kế hoạch để đảm bảo rằng chương trình đào tạo có hiệu quả. EL Hajjar và Alkhanaizi đã nghiên cứu một mô hình Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo nhân viên thông qua phương pháp định lượng, sử dụng các câu hỏi về mối quan hệ giữa các biến liên quan để tập trung

vào giải thích mối quan hệ các biến trong mô hình. Các yếu tố được tác giả đề cập tới bao gồm: Nội dung đào tạo, môi trường đào tạo, cơ sở vật chất và tài liệu, phong cách trình bày và lịch trình.

9.2. Nhân tố tiềm ẩn

9.2.1. Nội dung đào tạo

Để việc đào tạo kỹ năng, kiến thức ERP được triển khai một cách hiệu quả, nhân tố tiềm ẩn *Nội dung đào tạo* đóng vai trò rất quan trọng khi đào tạo. Nội dung đào tạo là tất cả những thông tin sẽ được truyền tải với mục đích đem lại kiến thức hoặc kỹ năng cho người học. Nếu người học cảm thấy nhàm chán hoặc không lưu giữ được thông tin của khóa học thì nguyên nhân chính là nội dung đào tạo.

Nội dung của chương trình đào tạo phải dễ hiểu, phù hợp với khóa học và có thể áp dụng được cho tất cả người học thông qua các tài liệu, đề cương, mục tiêu học tập và kết quả đã đề ra. Một khóa học chỉ thực sự hiệu quả khi người học cảm thấy gần gũi, được truyền cảm hứng và thúc đẩy việc tiếp thu nhanh chóng.

9.2.2. Môi trường đào tạo

Khi tham gia một khóa đào tạo, có nhiều yếu tố sẽ ảnh hưởng và có thể làm tăng hoặc giảm kinh nghiệm học tập của nhân viên. Những yếu tố này có thể là không gian, màu sắc của nơi diễn ra khóa đào tạo, có thể là chỗ ngồi, vấn đề vệ sinh, và người giảng viên cũng ảnh hưởng rất lớn đến học viên và thái độ của học viên. Một giảng viên với phong cách ăn mặc gọn gàng, sạch sẽ, cách ăn nói, thái độ tốt sẽ có sức hút đối với học viên hơn là một người với phong cách ăn mặc lôi thôi và lúc nào cũng ngáp ngáp, ngáp dài (Silverman, 2015).

9.2.3. Cơ sở vật chất và tài liệu

Một cơ sở vật chất đào tạo tốt phải có môi trường học tập linh hoạt và công nghệ tiên tiến. Điều này có nghĩa là môi trường có thể thích ứng với hoàn cảnh mới và phải an toàn, thoải mái, dễ tiếp cận.

Một yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo là tài liệu sử dụng trong quá trình đào tạo. Sử dụng tài liệu để thu hút sự tham gia của mọi người trong quá trình

hoạt động, thúc đẩy sự tương tác và khuyến khích học tập. Các tài liệu đào tạo thường bao gồm các video clip, âm thanh và công cụ thực hành.

9.2.4. *Phong cách trình bày*

Một yếu tố có thể ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo là *Phong cách trình bày* của giảng viên. Mục tiêu chính của giảng viên là thúc đẩy học viên và tăng cường ham muốn học hỏi những ý tưởng và kỹ năng mới từ họ. Tại thời điểm này, *phong cách trình bày* được sử dụng để giúp học viên học và ghi nhớ. Điều này có thể đạt được nếu giảng viên hướng đến phong cách trình bày sinh động và hòa quyện vào nhau (Silverman, 2015).

9.2.5. *Lịch trình*

Mục tiêu chính của việc đào tạo là thúc đẩy học viên tham gia tích cực vào chương trình đào tạo. Lịch trình đào tạo được thiết kế để giải quyết mọi vấn đề có thể xảy ra trong quá trình đào tạo, giúp tìm ra các giải pháp hiệu quả cho mọi trường hợp bất thường liên quan, có thể phát sinh trong quá trình đào tạo (Silverman, 2015).

CHƯƠNG 10: KẾ HOẠCH ĐO LƯỜNG CÁC NHÂN TỐ TIỀM ẨN

10.1. Nội dung đào tạo

10.1.1. Hiện trạng

Nội dung đào tạo còn khô khan, thiếu các ví dụ minh họa và nặng về lý thuyết, không được thực hành tại chỗ thường xuyên sau mỗi nội dung học hay có những trải nghiệm thực tiễn khiến cho người học khi tiếp xúc trực tiếp với phần mềm ERP còn nhiều bỡ ngỡ, thực hiện một cách thụ động, máy móc, dễ quên các bước được dạy.

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Form khảo sát người học về chất lượng nội dung đào tạo sau khóa đào tạo.

Giáo trình hướng dẫn

Slide bài học

Bản biên soạn Sổ tay hướng dẫn sử dụng phần mềm ERP

(2) Cách thức thu thập:

Tạo form khảo sát người học về nội dung giảng dạy với một số câu hỏi như:

- Nội dung khóa đào tạo có thiết thực, hữu ích và có thể làm giảm gánh nặng của bạn khi làm việc không?
- Nội dung khóa học có nhiều ví dụ và hình ảnh, video minh họa không?
- Nội dung khóa học có vừa sức đối với bạn không?
- Bạn có cảm thấy hứng thú trong giờ học không?
- Giáo trình, tài liệu tham khảo, đề cương của khóa học có dễ cập nhật và tiếp cận không?
- Bạn có được thực hành phần mềm sau khi được học không?
- Bạn có sử dụng Sổ tay hướng dẫn khi thực hành thực tế không?

Sử dụng phương pháp nghiên cứu nhân quả và nghiên cứu giải thích, trong đó tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến nội dung đào tạo để giải thích các nguyên nhân khiến khóa đào tạo kém hiệu quả.

(3) Cách thức đo lường dữ liệu:

Dữ liệu của Form khảo sát có đến 80% người học không cảm thấy hứng thú khi đến với khóa học và cho rằng nội dung chương trình đào tạo chưa sinh động, kém thu hút.

Sử dụng bài kiểm tra cuối khóa để đo lường hiệu quả của khóa đào tạo. Kết quả: 5/10 nhân viên đạt điểm dưới trung bình.

10.1.2. Quá trình tiến triển

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Một nội dung đào tạo hiệu quả cần có đầy đủ những loại nội dung:

- Slide thuyết trình
- Hình ảnh
- Video
- Đồ thị và biểu đồ
- Trò chơi & Câu đố
- Sổ tay hướng dẫn
- Mời diễn giả là chuyên gia

(2) Cách thức thu thập:

Lập danh sách những loại nội dung cần chuẩn bị (như trên)

Phân công nhiệm vụ cho người có chuyên môn để biên soạn

Duyệt bản soạn thảo nội dung

Lưu trữ 01 bản sao của các loại nội dung

(3) Cách thức đo lường dữ liệu:

Đặt bản thân và vị trí của người học, mô phỏng những cách khác nhau khi người học tham gia và thực hành phần mềm trong khóa học. Sau đó xem xét các loại nội dung đã được chuẩn bị phải đảm bảo các tiêu chí Sinh động-Ngắn gọn-Dễ hiểu.

10.1.3. Hoàn thành dự án

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Slide thuyết trình: Bản trình bày PowerPoint được trình bày đơn giản, cấu trúc

nhất quán, bố cục rõ ràng và hạn chế chữ.

Hình ảnh: Có độ phân giải cao của chính người dạy hoặc hình ảnh có bản quyền, làm gia tăng giá trị cảm xúc người học, hỗ trợ để giải thích các khái niệm dễ dàng hơn so với bằng lời nói. Ảnh chụp màn hình phải giúp người học hình dung dễ dàng hơn khi thấy những gì sẽ xuất hiện trên màn hình ở mỗi giai đoạn.

Video: Chia nhỏ nội dung bằng một video với độ dài lý tưởng là tối đa 7 phút, nội dung theo cách hài hước, thú vị và dễ theo dõi.

Đồ thị và biểu đồ: Hệ thống lượng lớn thông tin, so sánh hoặc đối chiếu các chi tiết, cho biết các dữ kiện đã thay đổi như thế nào theo thời gian.

Trò chơi & Câu đố: Có mục đích lặp lại, xem xét những gì nhân viên đã học được trước khi chuyển sang phần tiếp theo hoặc để khơi gợi và dẫn dắt người học vào chủ đề bài mới.

Sổ tay hướng dẫn (phát cho người học màn vẽ): Chỉ dẫn dễ hiểu, ngắn gọn, cung cấp từng bước trong quy trình thực hiện để bất cứ khi nào nhân viên cũng có thể mang theo và đọc lại,

Mời diễn giả là chuyên gia: Một khóa đào tạo sẽ có 01 cuộc gặp gỡ ngắn với các chuyên gia chuyên gia trong ngành hoặc những người đóng vai trò quan trọng trong tổ chức để truyền đạt các kinh nghiệm và lời khuyên. Bao gồm một giai thoại cá nhân ngắn, sau đó là một số mẹo sẽ giúp người học nắm bắt được những điều quan trọng trong một khóa học.

Form khảo sát người học về nội dung giảng dạy.

(2) Cách thức thu thập:

Thu thập 01 bản sao hoàn chỉnh và đạt quy định về nội dung từ người được phân công cũng như câu trả lời về những phản hồi và đánh giá của nhân viên sau buổi học.

(3) Cách thức đo lường dữ liệu :

- Tạo form khảo sát người học về nội dung giảng dạy với một số câu hỏi như:
- Sử dụng bài kiểm tra cuối khóa để đo lường hiệu quả của khóa đào tạo.

Kết quả: 100% nhân viên đạt điểm trên trung bình, 80% nhân viên đạt từ 8 điểm trở lên và sử dụng thuần thục phần mềm ERP sau 1 tháng áp dụng thực tế.

10.2. Môi trường đào tạo

10.2.1. Hiện trạng

Đối với nhân tố môi trường đào tạo, cần đảm bảo các yếu tố sau:

- Địa điểm đào tạo thuận tiện cho việc đi lại của nhân viên.
- Có đủ không gian tùy theo quy mô của nhóm đào tạo
- Không có tiếng ồn ở các khu lân cận
- Trang thiết bị cần thiết cho khóa đào tạo
- Có đủ chỗ ngồi và thoải mái cho tất cả nhân viên
- Đảm bảo vệ sinh sạch sẽ

Để đo lường được các yếu tố sau, yếu tố đầu tiên công ty cần nắm rõ đó chính là địa điểm đào tạo.

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Danh sách tên và số lượng nhân viên tham gia khóa đào tạo ERP.

Danh sách địa chỉ nơi ở của các nhân viên tham gia khóa đào tạo.

(2) Cách thức thu thập:

Danh sách nhân viên: Nhận danh sách tên các nhân viên tham gia khóa đào tạo ERP từ ban lãnh đạo

Biểu mẫu khảo sát: Dựa vào danh sách trên tạo Google biểu mẫu và khảo sát nơi ở hiện tại của nhóm nhân viên

(3) Cách thức đo lường dữ liệu:

Khuyến khích nhân viên thực hiện khảo sát trung thực, vì sẽ dựa vào khảo sát mà chọn địa điểm phù hợp với tất cả nhân viên tham gia. Đây là vì lợi ích của nhân viên và lợi ích chung của tất cả mọi người.

10.2.2. Quá trình tiến triển

Sau khi đã có được địa điểm phù hợp với tất cả nhân viên tham gia, cần đảm bảo

các yếu tố sau đó để khóa đào tạo diễn ra một cách hiệu quả nhất.

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Số lượng nhân viên tham gia đào tạo.

Bộ cách âm của tường nơi đào tạo.

Chất lượng của các trang thiết bị.

Hiện trạng vệ sinh chung của nơi đào tạo.

(2) Cách thức thu thập:

Danh sách số lượng: Dựa vào thông tin mà ban lãnh đạo đã cung cấp tại mục Hiện trạng để xác định số lượng nhân viên tham gia.

Phỏng vấn: Phỏng vấn chủ và nhân viên của trung tâm về độ cách âm, chất lượng trang thiết bị, hiện trạng vệ sinh của nơi đào tạo.

(3) Cách thức đo lường dữ liệu:

Xem xét các tài liệu trước đó của trung tâm về sự đánh giá của các khách hàng trước đó.

Yêu cầu trung tâm trình bày các tiêu chuẩn chất lượng hiện có của trung tâm về nơi đào tạo, chất lượng trang thiết bị và vệ sinh chung.

10.2.3. Hoàn thành dự án

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Chất lượng của nơi diễn ra khóa đào tạo.

(2) Cách thức thu thập:

Tổng hợp và phân tích: Từ các dữ liệu thu thập được phân tích độ phù hợp và chất lượng của trung tâm với khóa đào tạo.

(3) Cách thức đo lường dữ liệu:

Quá trình kiểm tra, khảo sát, phỏng vấn được diễn ra dưới sự giám sát chặt chẽ

Trước ngày diễn ra khóa đào tạo, cử từ 2 đến 3 nhân viên đến trung tâm và kiểm tra lại hiện trạng của nơi đào tạo.

10.3. Cơ sở vật chất và tài liệu

10.3.1. Hiện trạng

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Giá trị khấu hao tài sản cố định và giá trị còn lại của tài sản.

(2) Cách thức thu thập:

Khảo sát và đánh giá hiện trạng cơ sở vật chất: Lập một nhóm khảo sát để đánh giá tình trạng cơ sở vật chất của công ty phục vụ cho công tác đào tạo kết hợp với bảng khấu hao tài sản để đưa ra kết quả đánh giá cuối cùng.

(3) Cách thức đo lường dữ liệu:

Dựa vào bảng kế hoạch khấu hao tài sản cố định của từng hạng mục.

Dựa vào bảng khảo sát, đánh giá tình trạng cơ sở vật chất của nhóm khảo sát.

10.3.2. Quá trình tiến triển

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Mức độ tin cậy của tài liệu được dùng trong đào tạo.

(2) Cách thức thu thập:

Xem xét và đánh giá nguồn của các tài liệu: Truy xét nguồn của các tài liệu được cung cấp trong quá trình đào tạo, đánh giá theo thang điểm 5 theo mức độ tin cậy, nguồn tài liệu có độ tin cậy cao nhất là 5 và thấp nhất là 1.

(3) Cách thức đo lường dữ liệu:

Đánh giá nguồn của từng tài liệu đào tạo, những tài liệu được thu thập từ các trường đại học, các nghiên cứu thì mức độ tin cậy cao, ngược lại, những tài liệu được thu thập từ nguồn Internet thì mức độ tin cậy thấp.

10.3.3. Hoàn thành dự án

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Đánh giá của nhân viên về tài liệu đào tạo.

Đánh giá của nhân viên về cơ sở vật chất được dùng trong đào tạo.

(2) Cách thức thu thập:

Dùng form khảo sát hoặc phỏng vấn nhân viên trực tiếp.

Nội dung được khảo sát có thể là:

- Cơ sở vật chất được trang bị công nghệ hay không?
- Công ty có cung cấp các thiết bị hỗ trợ cho việc đào tạo hay không?
- Các tài liệu đi kèm nội dung đào tạo được cung cấp đầy đủ hay không?
- Tài liệu video, âm thanh có giúp bạn có giúp quá trình đào tạo thêm thu hút hay không?
- Tổng quan lại, bạn đánh giá về cơ sở vật chất và tài liệu đào tạo mấy điểm trên thang điểm 10?

(3) Cách thức đo lường dữ liệu:

Tất cả nhân viên tham gia đào tạo đều phải khảo sát, có thể tham gia khảo sát gián tiếp qua Google form hoặc tham gia trực tiếp bằng phỏng vấn.

Yêu cầu nhân viên đánh giá trung thực và khách quan, để làm bằng chứng cho việc cải tiến cơ sở vật chất và tài liệu.

10.4. Phong cách trình bày

10.4.1. Hiện trạng

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Đối với người đào tạo:

- Cấu trúc bài trình bày.
- Phương thức trình bày.
- Phong cách trình bày.

(2) Cách thức thu thập:

Bản tóm tắt: Đối với cấu trúc bài trình bày, cần có một bản tóm tắt những gì chuẩn bị đào tạo (tạm gọi là giáo án), đối với cấu trúc trình bày, cách thức thu thập là “giáo án” trước khi bắt đầu vào đào tạo.

Video/ buổi ghi hình: Đối với phương thức trình bày, thu thập những video hay

các buổi ghi hình đã đào tạo nhân viên khi thành công và kể cả chưa thành công.

Biểu mẫu khảo sát: Đối với phong cách trình bày, chuẩn bị một biểu mẫu để khảo sát nhằm khảo sát người được đào tạo trước khi bắt đầu đào tạo (mục đích biết học viên mong muốn điều gì).

(3) Cách thu đo lường dữ liệu:

Công tác kiểm tra tài liệu trước khi đào tạo, sau khi kiểm tra những tài liệu đã được chuẩn bị phải đảm bảo được mức độ hiểu nội dung được trình bày trong tài liệu đó. Vì nếu công tác chuẩn bị không tốt thì quá trình đào tạo có thể gây những khó khăn đối với người được đào tạo.

Cho nhân viên thực hiện khảo sát bằng khảo sát về những điều mong muốn thu nhận được sau buổi đào tạo.

10.4.2. Quá trình tiến triển

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Đối với nhân viên được đào tạo:

- Sự hứng thú đối với người nghe.
- Mức độ tương tác trong quá trình đào tạo.
- Thái độ của nhân viên trong quá trình đào tạo.

(2) Cách thức thu thập:

Phương pháp quan sát: Bằng cách quan sát thái độ của nhân viên để biết họ có hứng thú với buổi đào tạo hay không.

Thảo luận nhóm: Dẫn dắt người được đào tạo tương tác, tái hiện lại những kiến thức đã được tiếp thu.

(3) Cách thu đo lường dữ liệu:

Xem xét yếu tố bối cảnh khi hành vi thể hiện, lặp lại hoạt động đo lường nếu cần thiết.

Lượng thông tin nhận được trong quá trình đào tạo bằng các câu hỏi tương tác để biết rằng phong cách trình bày của người đào tạo là có hiệu quả với nhân viên.

10.4.3. Hoàn thành dự án

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Đối với người đào tạo:

- Mức độ hoàn thành công tác đào tạo của trainer.
- Mức độ truyền tải nội dung đến với nhân viên.

Đối với nhân viên được đào tạo:

- Mức độ thực hành khi đã được đào tạo.
- Những sai sót khi thực hành cách thời điểm đào tạo một khoảng thời gian ngắn.

(2) Cách thức thu thập:

Đối chiếu kết quả:

- So sánh các chỉ số kết quả kinh doanh, vận hành trước và sau khi học viên tham gia học.
- So sánh kết quả giữa học viên và nhóm đối tượng không là học viên.

Kiểm tra: Mức độ thực hành phần mềm của nhân viên.

(3) Cách thu đo lường dữ liệu:

Đánh giá sự thay đổi kết quả thông qua Các chỉ số kinh doanh vận hành.

Đo lường sự thay đổi kết quả dựa trên các yếu tố như: xác định mức độ ảnh hưởng của học tập tới các kết quả kinh doanh, vận hành của bộ phận, công ty, đánh giá doanh số năng suất/ chất lượng/ thời gian phục vụ kiểm soát chi phí/ độ hài lòng của nhân viên/ độ hài lòng của khách hàng, ...

Cần một thời gian để các kết quả kinh doanh, vận hành hiển thị sau khi học viên kết thúc chương trình học và vận hành phần mềm ERP.

10.5. Lịch trình

10.5.1. Hiện trạng

Để việc đào tạo kỹ năng, kiến thức ERP được triển khai một cách hiệu quả, nhân tố cuối cùng trong mô hình - lịch trình (chương trình) đào tạo cũng chiếm phần rất quan

trọng. Chương trình đào tạo cần đảm bảo (Silverman, 2015):

- Có lịch trình chi tiết rõ ràng
- Thời gian được phân bổ hợp lý và hiệu quả
- Có các mục tiêu rõ ràng
- Kế hoạch đào tạo mong đợi được nhấn mạnh.

Đầu tiên, cần kiểm tra sự hiểu biết cụ thể của nhân viên về ERP.

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Sai lỗi trong bài kiểm tra lý thuyết

Sai lỗi trong bài kiểm tra thực hành

(2) Cách thức thu thập:

Bảng câu hỏi: Người phụ trách chương trình đào tạo soạn những bảng câu hỏi (lý thuyết, thực hành) để kiểm tra mức độ hiểu biết của các nhân viên phòng dự án về ERP. Toàn bộ nhân viên phòng dự án tham gia làm bài kiểm tra. Số điểm số được ghi nhận.

Người kiểm tra: Người phụ trách chương trình đào tạo

Phương pháp kiểm tra: Làm trắc nghiệm, thực hành (quan sát)

(3) Cách thức đo lường:

Kiểm tra được giám sát chặt chẽ.

Bài kiểm tra để lấy căn cứ xây dựng lịch trình đào tạo: Nhân viên được khuyến khích và hiểu rõ đây chỉ là bài kiểm tra để lấy căn cứ xây dựng lịch trình đào tạo.

Chấm điểm: Chuyên gia/giảng viên của khóa học chấm điểm bài kiểm tra kiến thức trên thang điểm 100.

10.5.2. Quá trình tiến triển

Từ bài kiểm tra nhận diện được những thiếu sót của nhân viên. Tiến hành lập lịch trình đào tạo chi tiết dựa trên mục tiêu của khóa học. Bao gồm: các vấn đề cần đào tạo, bài học chi tiết, thời gian cần thiết cho từng bài, kết quả đầu ra,...

Sau đó tiến hành đào tạo theo thời gian trên lịch trình.

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Số giờ được đào tạo.

Tiến độ đào tạo

(2) Cách thức thu thập:

Phiếu thu thập dữ liệu (checksheet) về quá trình đào tạo: trong suốt quá trình đào tạo theo từng công đoạn theo kế hoạch:

Phiếu thu thập dữ liệu thời gian đào tạo theo lịch trình chi tiết đã lập ra.

(3) Cách đo lường dữ liệu:

+ *Tỷ lệ khuyết tật:*

2 bài học bị chậm trễ so với lịch trình, 3 bài có thời gian đào tạo sai lệch so với lịch trình trên tổng số 23 bài cần học.

Nội dung được đào tạo sai với lịch trình/ Tổng số nội dung cần đào tạo theo kế hoạch = $5/23 = 0.217$

+ *Tỷ lệ khuyết tật trên số cơ hội xảy ra khuyết tật:*

Cơ hội xảy ra khuyết tật:

- + Chậm so với lịch trình
- + Nhanh so với lịch trình
- + Thời gian nhiều hơn so với lịch trình.
- + Thời gian ít hơn so với lịch trình.

$$DPO = 5/(23*4) = 0.0543$$

$$DPMO = DPO * 1.000.000 = 54347 = 3.125 \text{ Sigma}$$

Theo cách tính trên, để đạt mức 6 Sigma, số lượng nội dung đào tạo sai với lịch trình là 0.0003.

10.5.3. Hoàn thành dự án

Kiểm tra kết quả đầu ra:

- Điểm số bài kiểm tra/Tổng số điểm yêu cầu

- Số sai lỗi/Tổng số đơn hàng

(1) Dữ liệu cần thu thập:

Điểm số bài kiểm tra

Số sai lỗi

(2) Cách thức thu thập:

Phiếu thu thập dữ liệu thời gian đào tạo theo lịch trình chi tiết đã lập ra.

Phiếu thu thập dữ liệu dựa trên sai lỗi bài kiểm tra: Thu thập dữ liệu về các sai lỗi bài kiểm tra đầu ra của nhân viên. Mẫu số 100 điểm.

Phiếu thu thập dữ liệu dựa trên sai lỗi: Thu thập thông tin về các sai lỗi của nhân viên khi thực hiện sử dụng ERP sau khi hoàn thành khóa đào tạo. Mẫu số: Tổng số đơn hàng trong thời gian thử nghiệm.

(3) Cách đo lường dữ liệu:

Phân tích phương sai đo độ lặp lại và độ tái lập (ANOVA gauge R&R). Đo lường:

- Độ lặp lại (Repeatability): Đo lường sự biến động của số lỗi nhập thông tin được thực hiện bởi cùng 1 người trong cùng 1 hệ thống.
- Độ tái lập (Reproducibility): Sự dao động trung bình kết quả đo số lỗi nhập thông tin được thực hiện bởi những người đo khác nhau sử dụng cùng một hệ thống.

Để đạt 6 Sigma

$$\text{DPO sai lỗi bài kiểm tra} = 0.00034 / (100 * 1) = 0.0000034$$

$$\text{DPOM sai lỗi bài kiểm tra} = 0.0000034 * 1000000 = 3.4$$

$$\text{DPO sai lỗi đơn hàng} = 0.0136 / (250 * 16) = 0.0000034$$

$$\text{DPOM sai lỗi đơn hàng} = 0.0000034 * 1000000 = 3.4$$

→ Số sai lỗi ghi nhận được trong bài kiểm tra là 0 sai lỗi.

→ Số sai lỗi đơn hàng là 0 sai lỗi.

Để đạt 4 Sigma

$$\text{DPO sai lỗi bài kiểm tra} = 0.62/(100*1)=0.0062$$

$$\text{DPOM sai lỗi bài kiểm tra} = 0.0062*1000000 = 6200$$

$$\text{DPO sai lỗi đơn hàng} = 24.8/(250*16) = 0.0062$$

$$\text{DPOM sai lỗi đơn hàng} = 0.0062*1000000 = 6200$$

→ Số sai lỗi ghi nhận được trong bài kiểm tra là 0 sai lỗi.

→ Số sai lỗi đơn hàng là 24 sai lỗi.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Chen, S. H., Yang, C. C., & Shiau, J. Y. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM*
- [2] EL Hajjar, S. T., & Alkhanaizi, M. S. (2018). *Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahrain*. *SAGE Open*, 8(2), 215824401878303. doi:10.1177/2158244018783033 magazine.
- [3] Hafez, S. (2015). The integration of six sigma and balanced scorecard in internal auditing. *Integration*, 6(18), 43-54.
- [4] Heavey, C., & Murphy, E. (2012). Integrating the balanced scorecard with six sigma. *The TQM Journal*.
- [5] Học viện HRD (2022). Quy trình và công cụ đo lường hiệu quả đào tạo. Truy xuất từ: <https://hrd.com.vn/quy-trinh-va-cong-cu-do-luong-hieu-qua-dao-tao>
- [6] Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 70(1). 71-9.
- [7] Kulkarni, S. S., Messina, J., Ding, X., & Bishu, R. R. (2008). Integration of balance scorecard with six sigma. In *IIE Annual Conference. Proceedings* (p. 1166). Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE).
- [8] McCarty, T., Daniels, L., Bremer, M., & Gupta, P. (2005). *Six Sigma Black Belt Handbook (Six SIGMA Operational Methods)*. McGraw-Hill Education.
- [9] Phương, D.T.H (2019). Ảnh hưởng của các nhân tố về tổ chức đến việc triển khai thành công hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) tại các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, 128(5D), 61-76.

-HẾT-