



QUẢN TRỊ HỌC

CHƯƠNG 7

CHỨC NĂNG KIỂM TRA

Anh (chị) là người quản lý một chuỗi nhà hàng lẩu tại thành phố Hà nội. Trong những năm gần đây, chuỗi nhà hàng lẩu hoạt động rất thành công và tạo được ấn tượng tốt đối với khách hàng. Đặc biệt là những món ăn của nhà hàng rất phù hợp khẩu vị của nhiều nhóm khách hàng, giá cả phù hợp, cách phục vụ của nhân viên khá ân cần và lịch sự đã tạo được nhiều thiện cảm đối với khách hàng, nhà hàng ở tại những vị trí khá thuận lợi thuộc trung tâm thương mại lớn, siêu thị. Chính những yếu tố trên đã làm cho số lượng khách hàng đến với nhà hàng ngày càng đông hơn và doanh thu cũng ngày càng tăng lên, thế nhưng vài tháng trở lại đây doanh số của nhà hàng bỗng nhiên sụt hẳn (giảm 30%). Bên cạnh đó, một sự cố xảy ra liên quan đến ngộ độc thực phẩm khiến uy tín và doanh thu của nhà hàng sụt giảm nặng nề.

Câu hỏi:

Theo anh (chị) cần tập trung kiểm tra những nội dung gì để giải quyết những vấn đề xảy ra với nhà hàng?

1

Giải thích được vai trò của chức năng kiểm tra trong quản trị.

2

Mô tả được các loại kiểm tra và quy trình thực hiện hoạt động kiểm tra.

3

Phân biệt được các công cụ, phương pháp thực hiện chức năng kiểm tra.

#	Tên tài liệu	Chương	Nguồn
[1]	Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter. (2018). Management. 14th Ed. Prentice Hall	Trang 554-582	Thư viện (bản cứng và bản mềm)
[2]	Angelo Kinicki & Brian Williams. (2020). Management – A Practical Introduction. McGraw Hill Education	Chương 7	
[3]	Trần Anh Tài (2017), Quản trị học – NXB ĐH Quốc gia Hà Nội	Chương 7	

7.1

Khái niệm và vai trò của kiểm tra

7.2

Cách tiếp cận để kiểm tra

7.3

Quy trình kiểm tra

7.4

Các công cụ kiểm tra

7.5

Đặc điểm của hệ thống kiểm tra hiệu quả

7.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA KIỂM TRA

- Kiểm tra là quá trình theo dõi, đánh giá hiệu quả tổ chức và đề ra các hành động cần thiết để duy trì hoặc nâng cao hiệu quả. Trong đó, các nhà quản trị tham gia vào hoạt động kiểm tra, theo dõi, đánh giá và khi cần, đề xuất hành động khắc phục.
- Chức năng kiểm tra (Controlling) là một chức năng quản trị bao gồm hoạt động *giám sát* (monitoring), *so sánh* (comparing), và *điều chỉnh* (correcting) kết quả thực hiện công việc.



7.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA KIỂM TRA



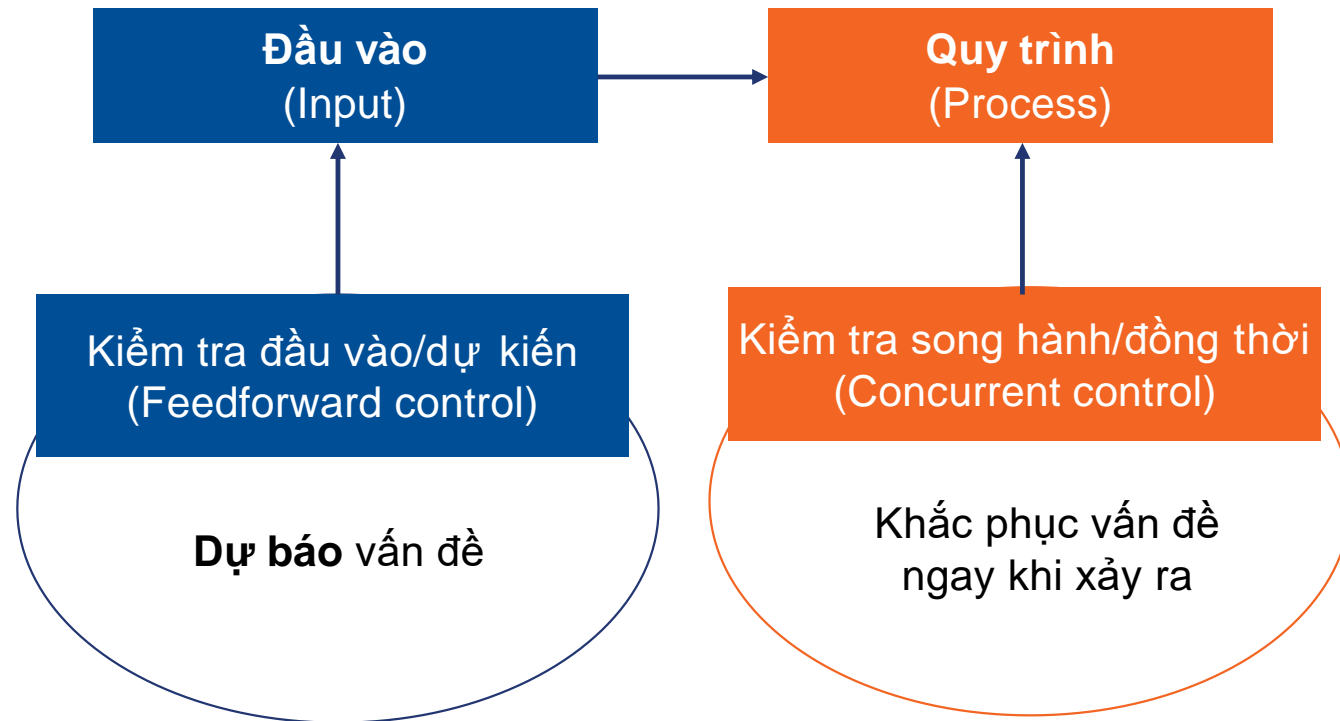
Nguồn: Kinicki & Williams, 2020

Câu 1. Phát biểu nào dưới đây không đúng?

- A. Kiểm tra đảm bảo rằng các hoạt động và thành quả đạt được phù hợp với các mục tiêu.
- B. Kiểm tra đảm bảo rằng các hoạt động và thành quả đạt được phù hợp với các kế hoạch.
- C. Kiểm tra đảm bảo rằng các hoạt động và thành quả đạt được phù hợp với các chuẩn mực của tổ chức.
- D. Kiểm tra để nhà quản trị khẳng định quyền lực của mình.

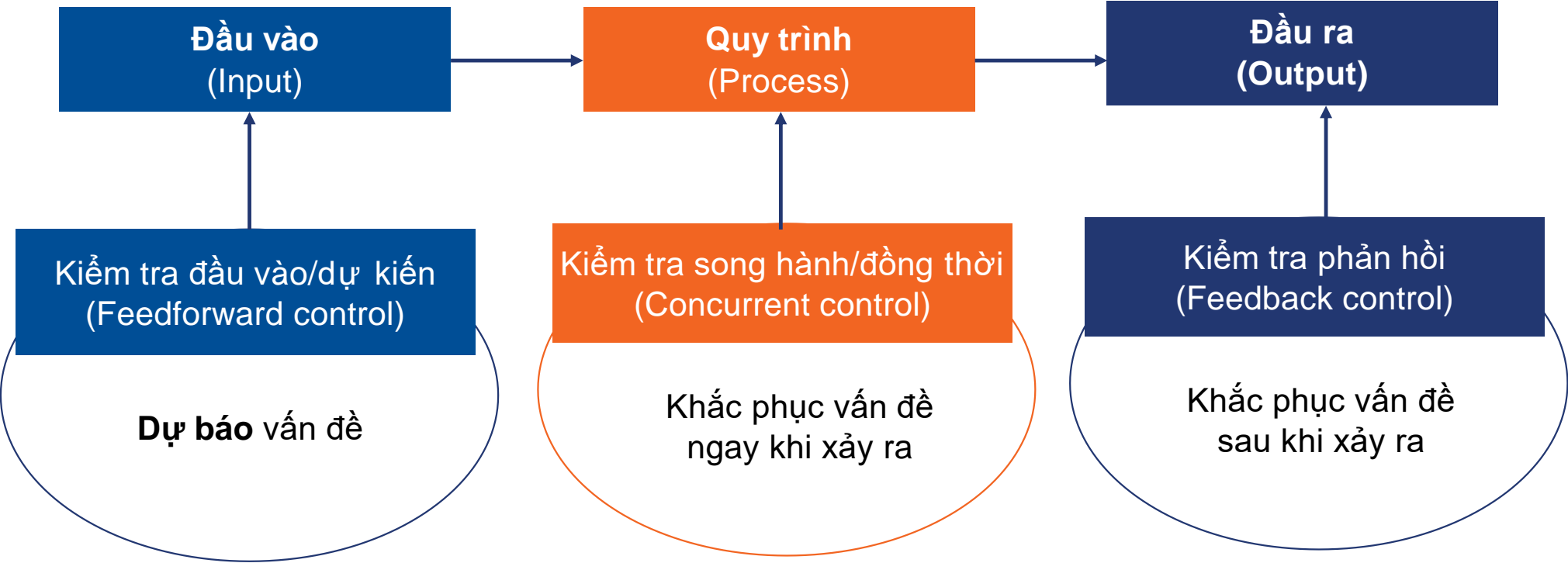
7.2. CÁC CÁCH TIẾP CẬN ĐỂ KIỂM TRA

Kiểm tra trực tiếp (Management by walking around): Nhà quản trị xuống trực tiếp nơi làm việc (ví dụ như phân xưởng hoặc hiện trường...) để tương tác trực tiếp với nhân viên.



Nguồn: Robbins and Coulter, 2018

7.2. CÁC CÁCH TIẾP CẬN ĐỂ KIỂM TRA



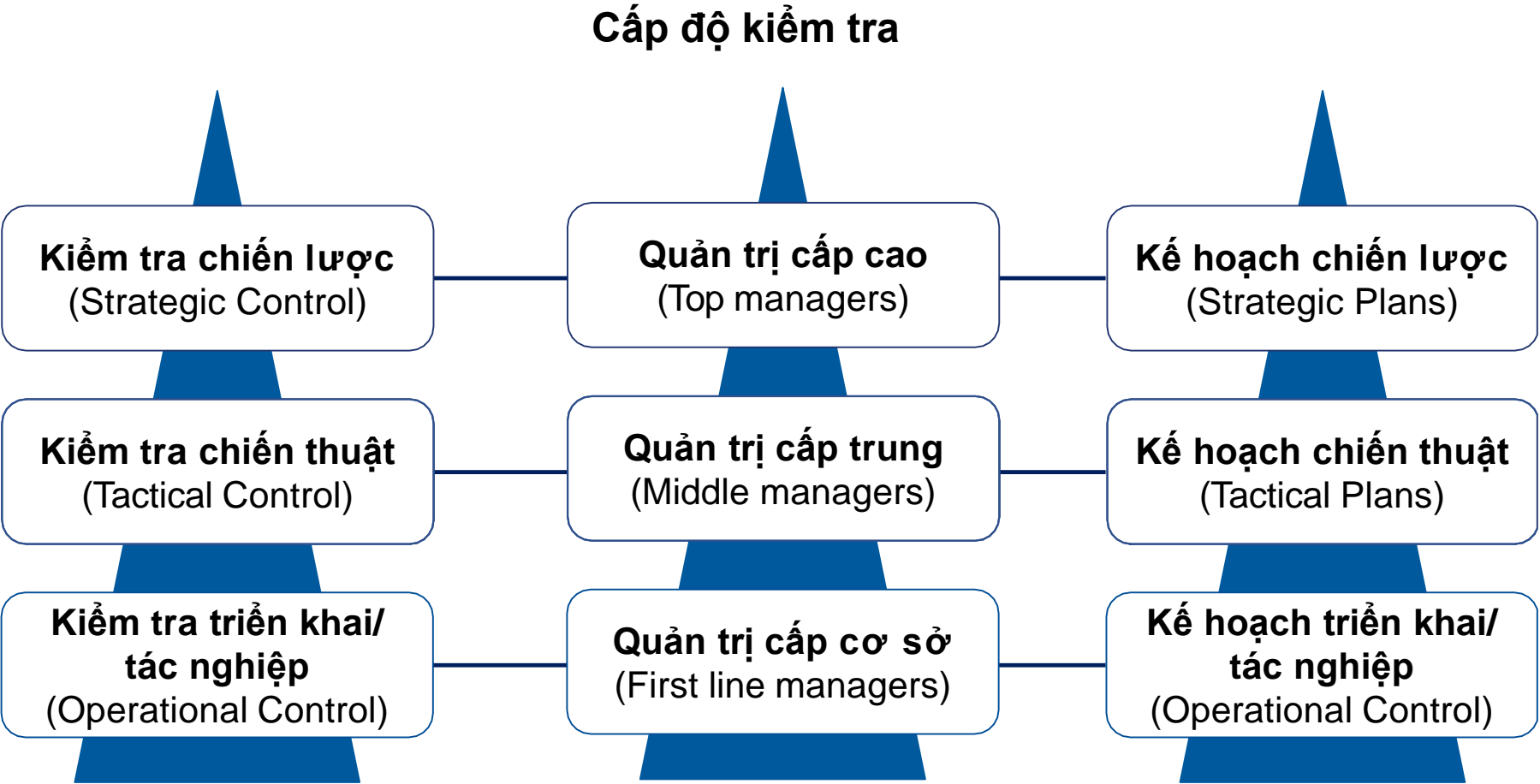
Nguồn: Robbins and Coulter, 2018

Câu 2. Hình thức được biết đến nhiều nhất của là giám sát trực tiếp.

- A. Kiểm tra phản hồi.
- B. Kiểm tra đồng thời.
- C. Kiểm tra chéo.
- D. Kiểm tra lường trước.

Câu 3. Đâu là hình thức kiểm tra dễ làm, dễ được chấp nhận, ít tốn kém mà kết quả lại nhanh chóng?

- A. Kiểm tra nghiệp vụ.
- B. Tự kiểm tra.
- C. Thực hiện thuê 01 tổ chức khác kiểm tra.
- D. Thành lập ban kiểm tra.



7.2. SÁU NỘI DUNG KIỂM TRA (Six areas of control)



Nguồn: Kinicki & Williams, 2020

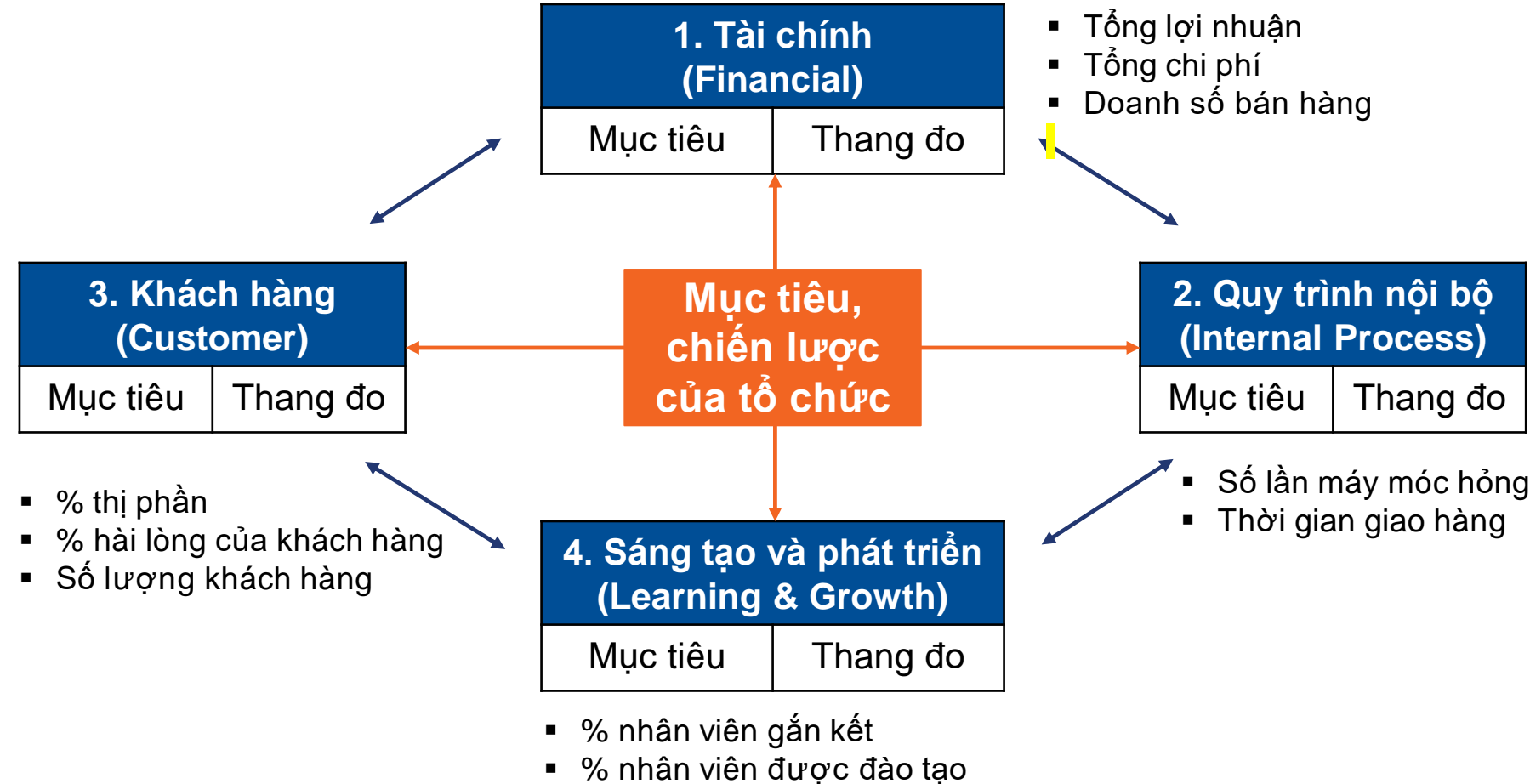
1. Thiết lập tiêu chuẩn

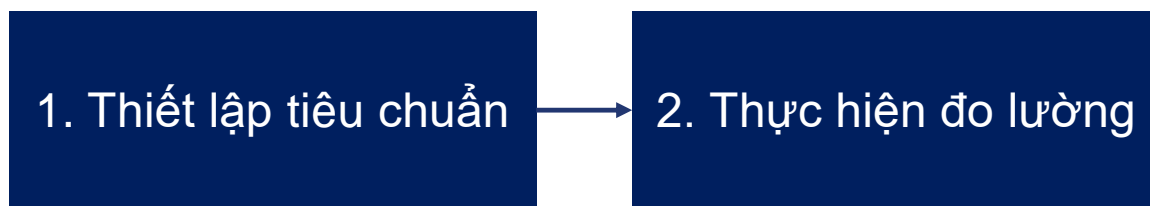
- Xác định mục tiêu đo lường
 - Cá nhân;
 - Phòng ban;
 - **Tổ chức.**
- Xây dựng tiêu chuẩn đo lường

Kết quả hoạt động/Hiệu suất của tổ chức (organizational performance) là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh kết quả của tất cả các hoạt động trong tổ chức. Kết quả hoạt động của tổ chức được phản ánh qua nhiều khía cạnh nhưng nhà quản trị cần hiểu được sự đóng góp của các nhân tố (bộ phận hay công việc) vào kết quả chung. Được đo lường thông qua năng suất lao động của tổ chức, hiệu quả hoạt động của tổ chức và xếp hạng trong ngành.

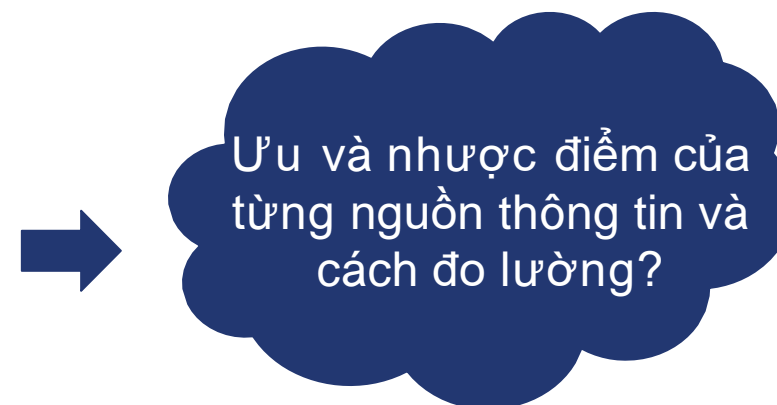
- **Năng suất lao động** (productivity) là số lượng hàng hóa/dịch vụ được tạo ra trên số lượng nguyên vật liệu và nguồn lực đầu vào.
- **Hiệu quả hoạt động của tổ chức** (organizational effectiveness) là sự đo lường về tính phù hợp của mục tiêu và mức độ đạt được mục tiêu của tổ chức.
- **Xếp hạng trong ngành** (Industry and Company Rankings) là vị trí trong Bảng xếp hạng do tổ chức/tạp chí uy tín bầu chọn.

Thiết lập mục tiêu và tiêu chí đo lường sử dụng mô hình thẻ điểm cân bằng BSC (Balance Scorecard)





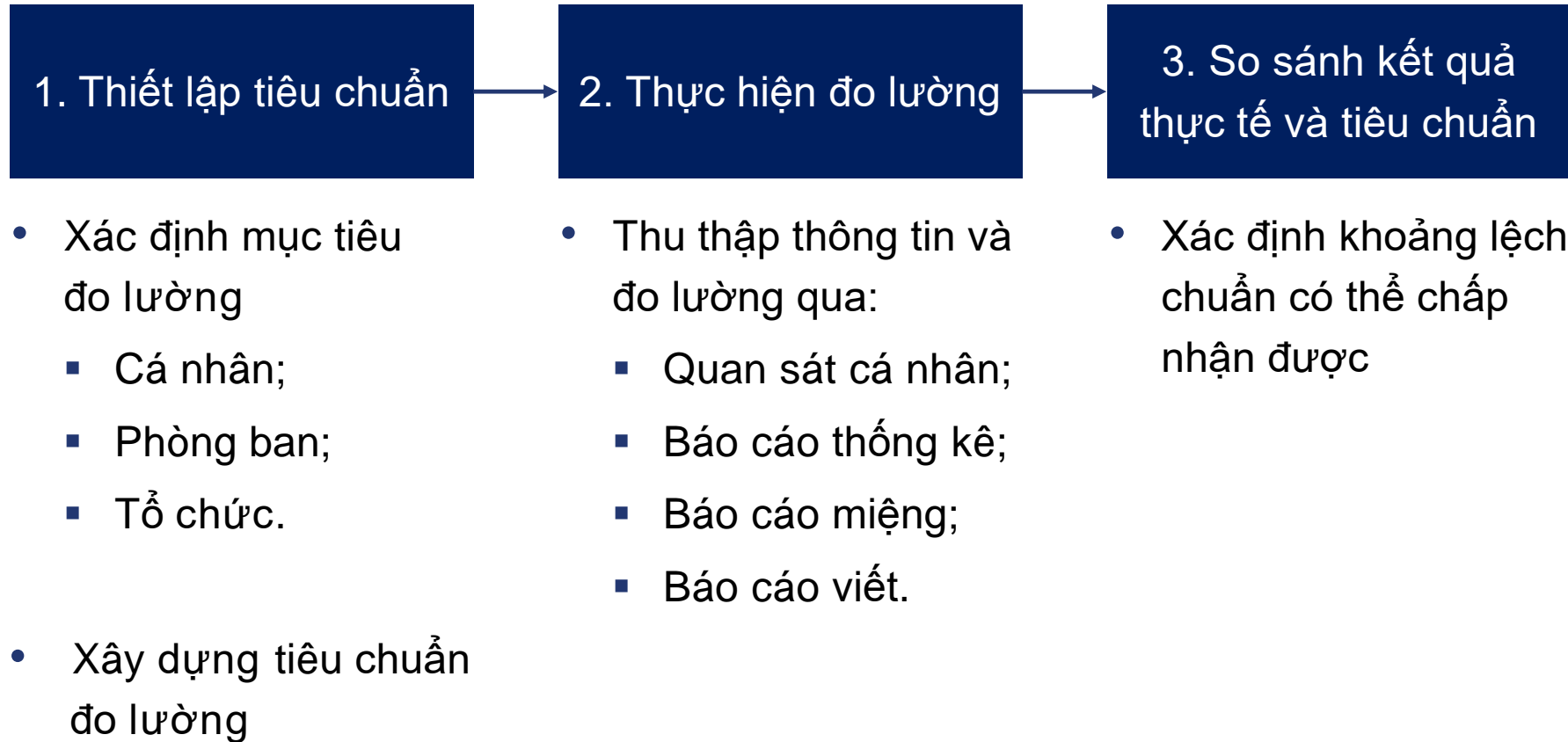
- Xác định mục tiêu đo lường
 - Cá nhân;
 - Phòng ban;
 - Tổ chức.
 - Xây dựng tiêu chuẩn đo lường
- Thu thập thông tin và đo lường qua:
 - Quan sát cá nhân;
 - Báo cáo thống kê;
 - Báo cáo miệng;
 - Báo cáo viết.



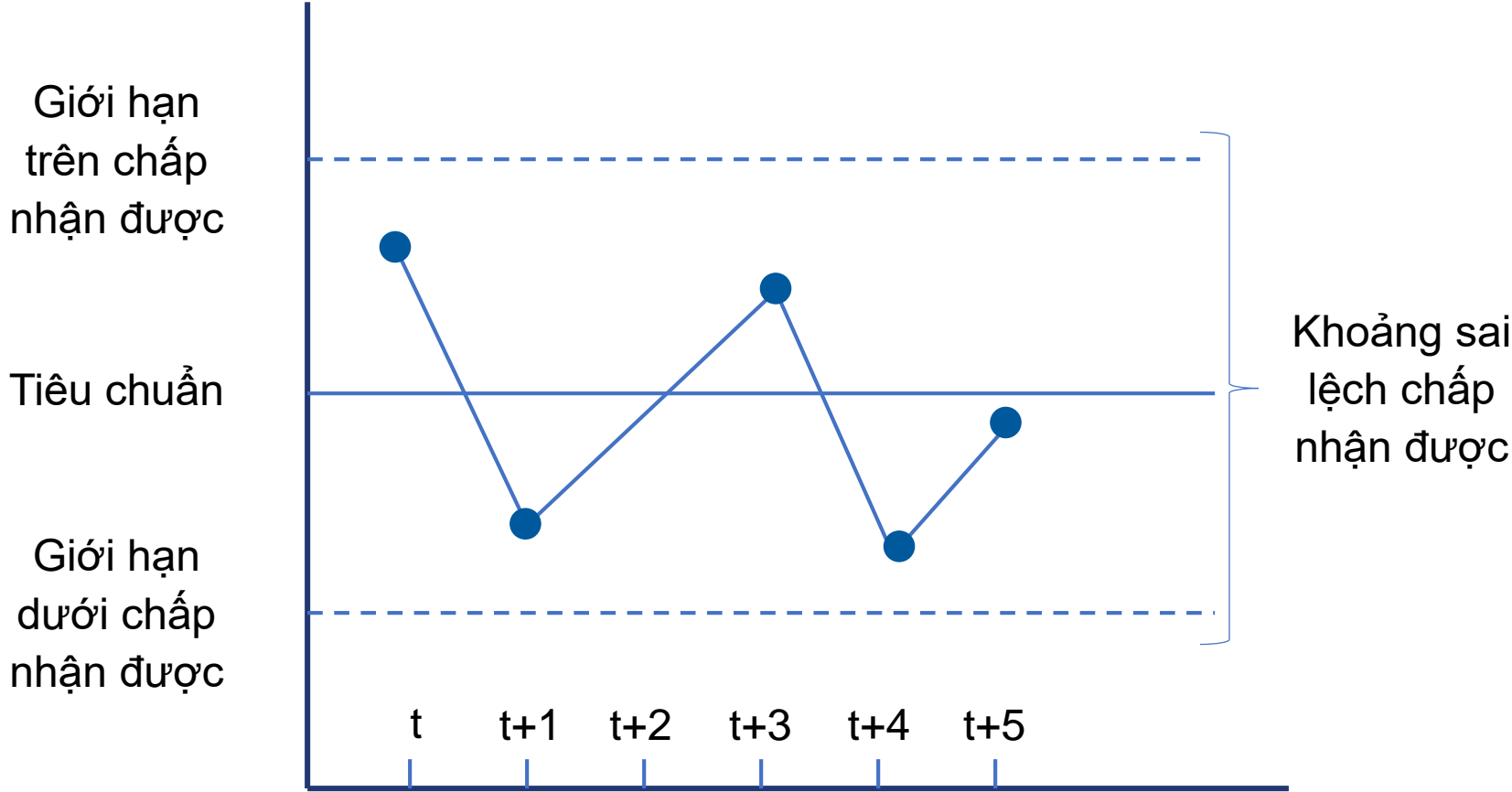
7.3. QUY TRÌNH KIỂM TRA

	Ưu điểm	Nhược điểm
Quan sát cá nhân	<ul style="list-style-type: none">• Thông tin tại nguồn, chưa được lọc;• Bao trùm được nhiều hoạt động công việc.	<ul style="list-style-type: none">• Ảnh hưởng bởi định kiến của người thu thập;• Tốn thời gian;• Tạo cảm giác không thoải mái cho nhân viên.
Báo cáo thống kê	Dễ thấy được kết quả, mối quan hệ giữa các yếu tố.	<ul style="list-style-type: none">• Thông tin hạn chế;• Bỏ qua các yếu tố chủ quan.
Báo cáo miệng	<ul style="list-style-type: none">• Thu thập thông tin nhanh;• Cho phép phản hồi và diễn giải.	<ul style="list-style-type: none">• Thông tin được xử lý;• Thông tin không được văn bản hóa.
Báo cáo viết	<ul style="list-style-type: none">• Toàn diện;• Dễ lưu trữ, tìm kiếm lại.	Tốn thời gian.

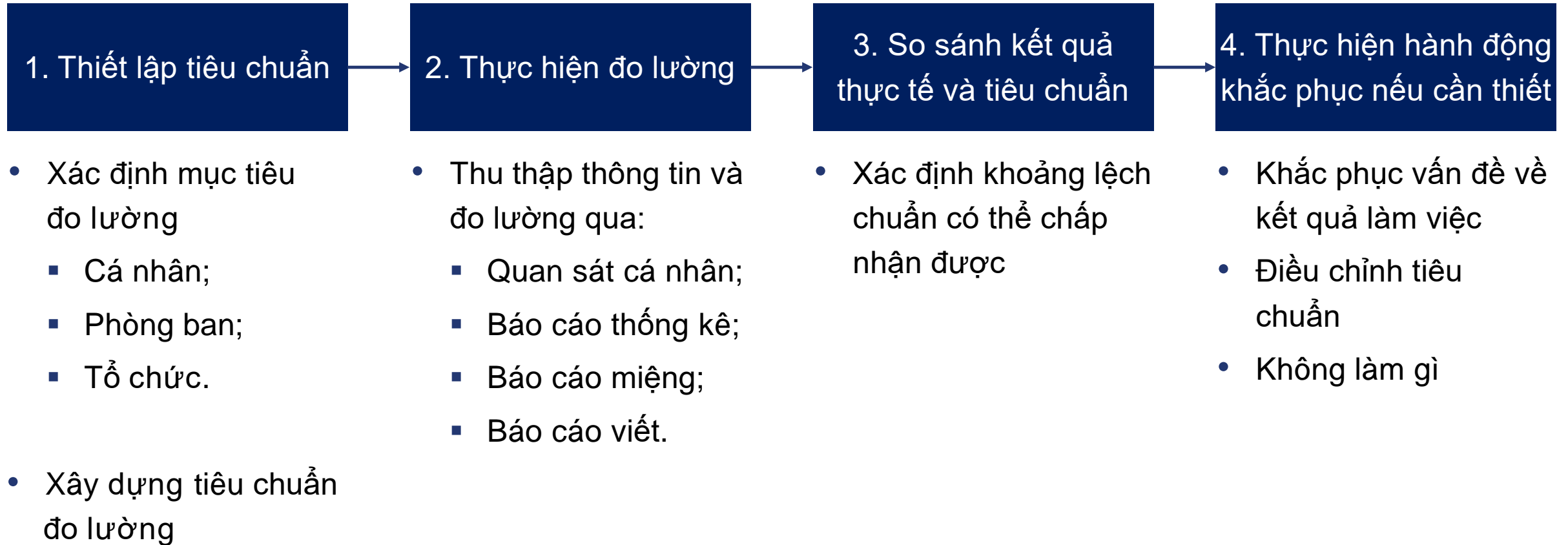
Nguồn: Robbins and Coulter, 2018



7.3. QUY TRÌNH KIỂM TRA



Đồ thị theo dõi và kiểm tra kết quả thực tế



- Khắc phục ngay: Khắc phục vấn đề ngay để công việc trở lại đúng quỹ đạo.
- Khắc phục cơ bản là tìm hiểu nguyên nhân và cách thức sai lệch xảy ra để khắc phục nguồn gốc của sai lệch không để sai lệch lặp lại.

Hãy thiết lập tiêu chuẩn đo lường cho việc thực hiện mục tiêu học tập là tốt nghiệp loại Giỏi.



7.4. CÔNG CỤ KIỂM TRA

Công cụ tài chính

Hệ thống thông tin
quản lý

Bản đồ chiến lược/
Thẻ điểm cân bằng

Đối sánh
(Benchmarking)

Quy trình
PDCA

Ngân sách

- Chỉ số ngân sách cố định/ngân sách linh hoạt;
- Ngân sách gia tăng.

Báo cáo tài chính

- Chỉ số thanh khoản (Liquidity Ratio): Khả năng trả nợ;
- Chỉ số đòn bẩy (Leverage ratio): Việc sử dụng vốn vay;
- Chỉ số lợi nhuận (Profitability Ratio): Hiệu quả sử dụng tài sản để sinh lời.

Báo cáo kết quả kinh doanh

Kiểm toán

7.4. CÔNG CỤ KIỂM TRA

Công cụ tài chính

Hệ thống thông tin
quản lý

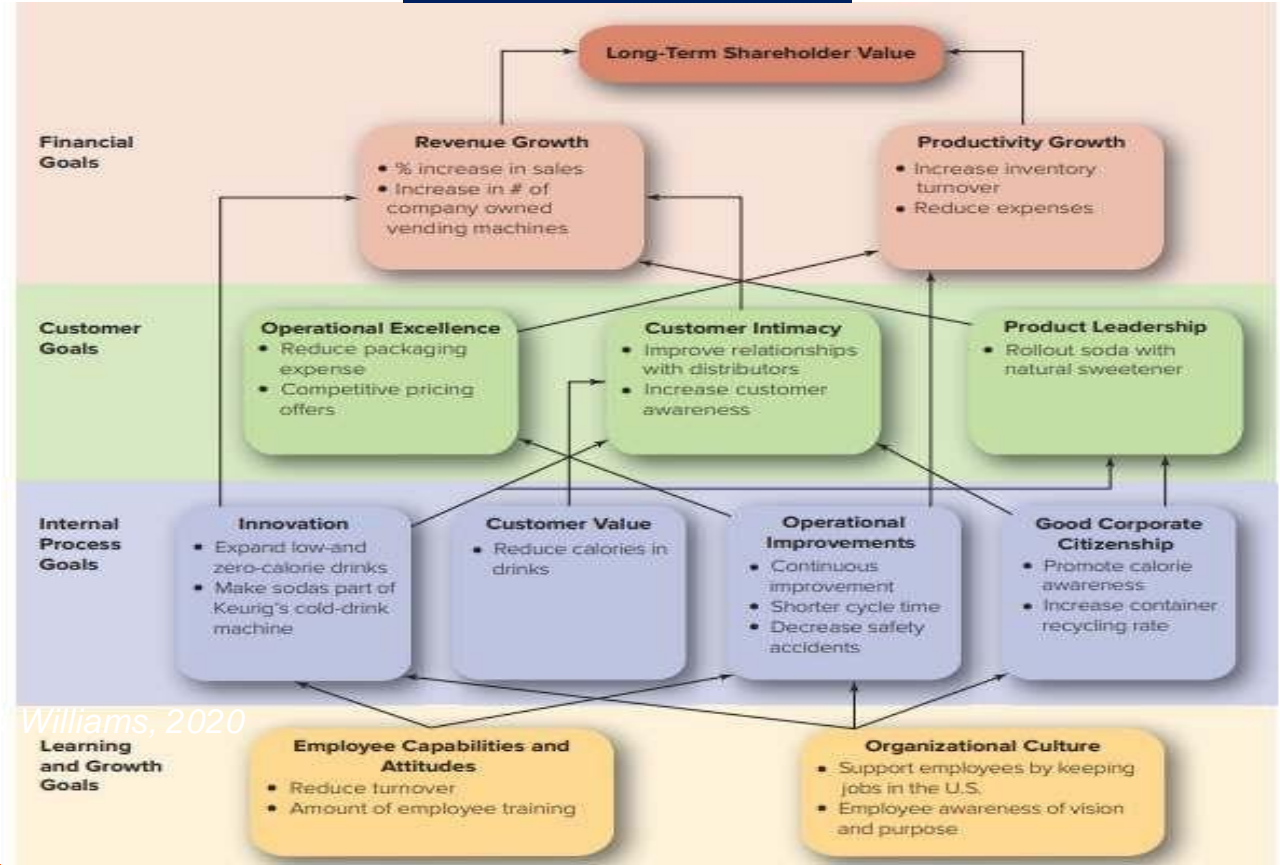
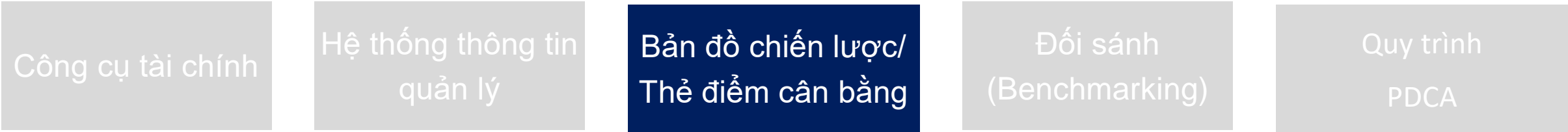
Bản đồ chiến lược/
Thẻ điểm cân bằng

Đối sánh
(Benchmarking)

Quy trình
PDCA

<https://www.youtube.com/watch?v=ozdPUAFzmho>

7.4. CÔNG CỤ KIỂM TRA



7.4. CÔNG CỤ KIỂM TRA

Công cụ tài chính

Hệ thống thông tin
quản lý

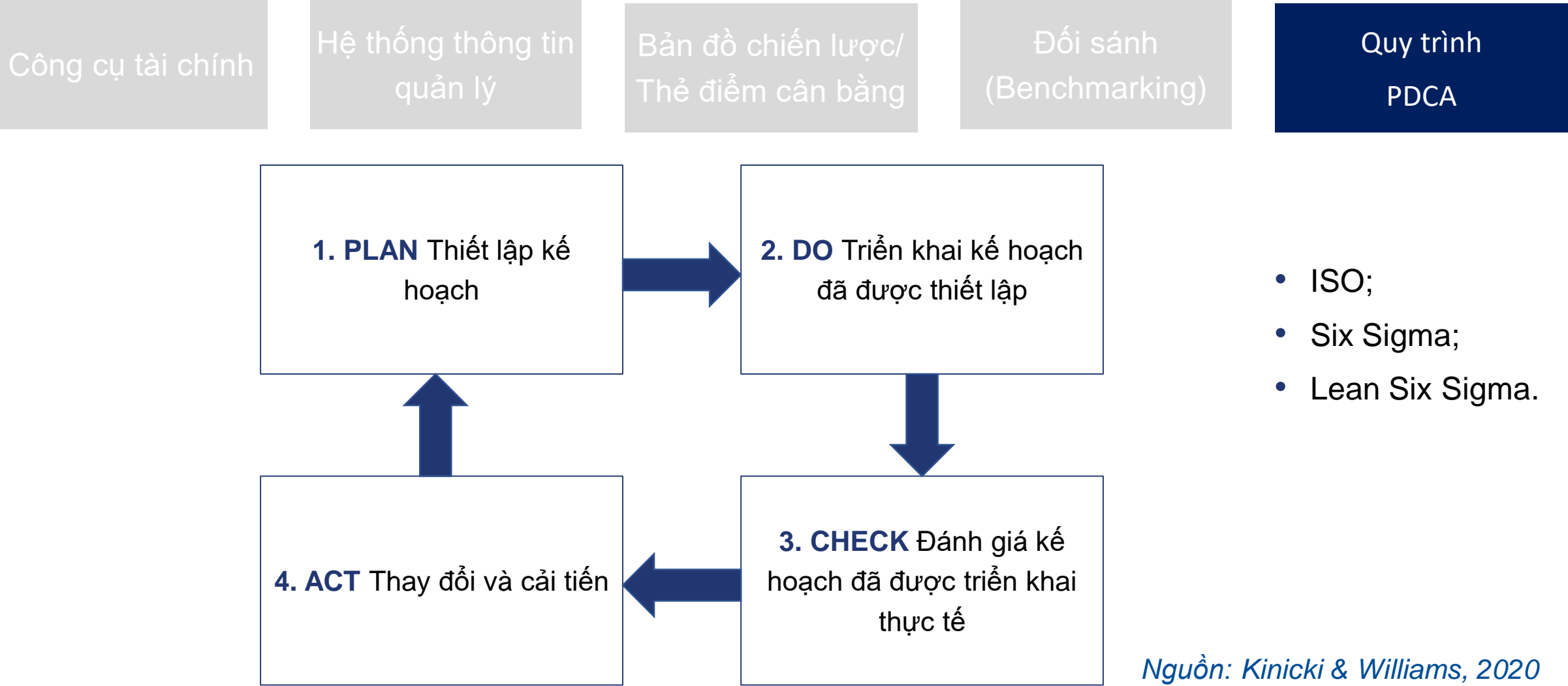
Bản đồ chiến lược/
Thẻ điểm cân bằng

**Đối sánh
(Benchmarking)**

Quy trình
PDCA

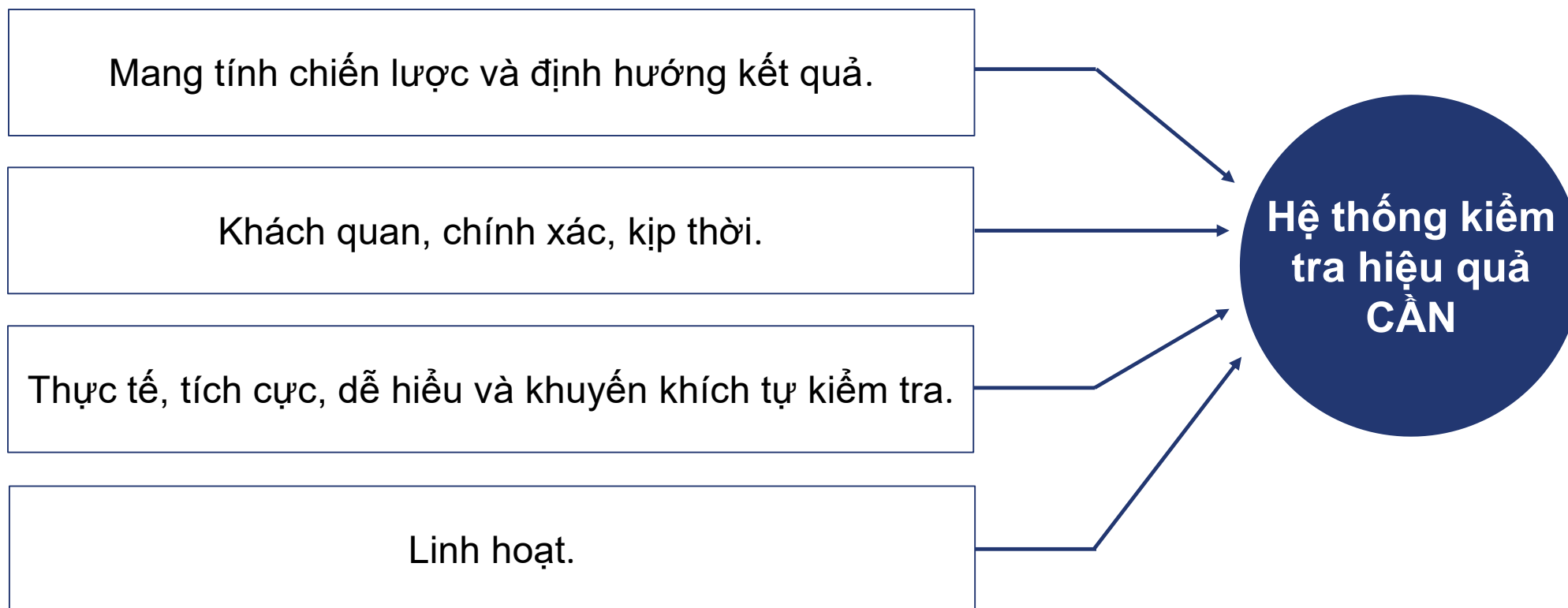
1. Xác định thực hành/phương pháp tốt từ cá nhân, tổ chức bên trong và bên ngoài;
2. Xác định tiêu chuẩn tốt để đo lường và so sánh;
3. Học hỏi để hoàn thiện, kiểm tra, đánh giá.

7.4. CÔNG CỤ KIỂM TRA

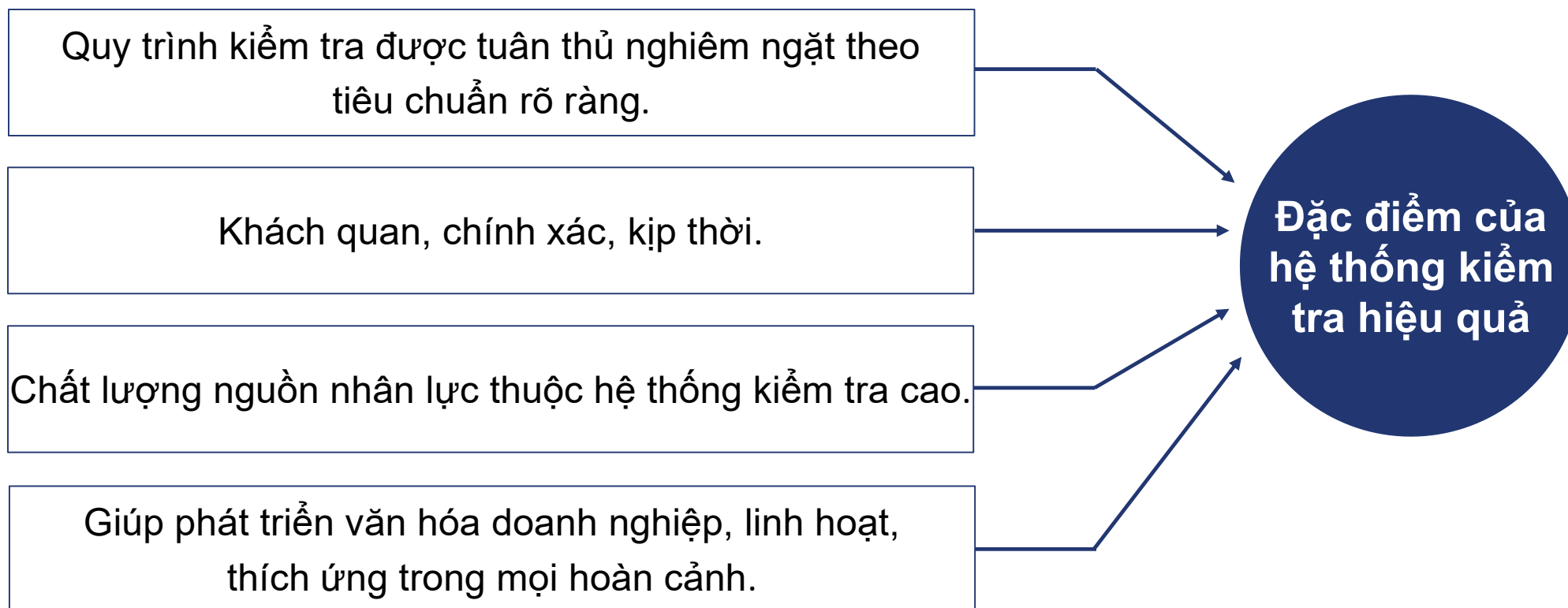


Nguồn: Kinicki & Williams, 2020

7.4. CÔNG CỤ KIỂM TRA



7.5. ĐẶC ĐIỂM CỦA HỆ THỐNG KIỂM TRA HIỆU QUẢ



- Kiểm tra là việc đo lường quá trình thực hiện kế hoạch trên thực tế, qua đó phát hiện những sai lệch nhằm đưa ra biện pháp điều chỉnh kịp thời để đảm bảo rằng tổ chức sẽ thực hiện được các mục tiêu kế hoạch đề ra;
- Quy trình kiểm tra về cơ bản gồm 4 bước: Thiết lập tiêu chuẩn, Thực hiện đo lường, So sánh kết quả thực tế và tiêu chuẩn, Thực hiện hành động khắc phục nếu cần thiết.
- Yêu cầu của công tác kiểm tra là phản ánh xác thực thực tế từ đó phát hiện được những nguyên nhân dẫn tới các sai lệch so với kế hoạch và ngăn ngừa những sai lệch đó; bởi vậy cần kết hợp các hình thức, phương pháp kiểm tra:
 - Kết hợp giữa phương pháp kiểm tra ngân quỹ và phi ngân quỹ;
 - Kết hợp giữa hình thức kiểm tra lường trước, đồng thời và phản hồi;
 - Kết hợp giữa hình thức kiểm tra định kỳ, thường xuyên và đột xuất.