

Graham Little

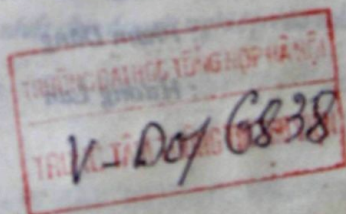
650.1

LIT

1994

101 LỜI KHUYÊN
CHO GIÁM ĐỐC
VÀ CHỦ DOANH NGHIỆP

Người dịch : Phạm văn Thắng



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT
HÀ NỘI - 1994

Mục lục

XÁC ĐỊNH TRIẾT LÝ KINH DOANH	13
1. Phải có một triết lý rõ ràng cho doanh nghiệp	13
2. Xác định loại triết lý sản xuất đem lại cho doanh nghiệp của bạn ưu thế trên thị trường	14
3. Xác định phương châm sản xuất của bạn	16
4. Hoà hợp phương châm sản xuất của bạn với triết lý của công ty	17
5. Phát triển ý thức trách nhiệm đối với khách hàng	18
 MỤC TIÊU CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ SẢN XUẤT	 20
6. Xây dựng mục tiêu rõ ràng cho tất cả các bộ phận sản xuất	20
7. Vạch kế hoạch cụ thể để hoàn thiện đơn vị sản xuất	21
8. Hình thành thái độ làm việc hết mình để hoàn thiện hoạt động của doanh nghiệp	22
9. Mục tiêu sản xuất phải quản triệt tinh thần phục vụ	

10. Thăm dò ý kiến của nhân viên về việc làm thế nào để thực hiện mục tiêu 23

11. Hiểu được mâu thuẫn giữa các mục tiêu 23
24

HÃY QUẢN LÝ THẬT KIÊN ĐỊNH 26

12. Phải chắc chắn là các tổ trưởng biết được họ cần phải làm gì để đạt được thành công 26

13. Phải liên tục nhấn mạnh những mục tiêu sản xuất chủ yếu 27

14. Không nên hành động ngược với những mục tiêu chính yếu của mình 28

15. Phải thường xuyên kiểm tra xem phương châm sản xuất của mình có được thực hiện hay không 28

16. Phải chắc chắn là những kỳ cương của doanh nghiệp phải được tuân thủ 29

XÂY DỰNG MỘT ĐỘI NGŨ QUẢN ĐỐC VỮNG VẰNG 31

17. Phải hiểu được rằng công nhân có mối liên hệ mật thiết với những người quản lý trực tiếp (quản đốc) 31

18. Phải làm cho những người quản đốc hiểu rằng họ là cầu nối quan trọng giữa chính sách quản lý và việc thực hiện

những chính sách đó

31

19. Phát huy tinh thần đồng đội giữa những người quản đốc

32

20. Hướng những người quản đốc vào công việc cụ thể hàng ngày

33

21. Đặt câu hỏi để kích thích tư duy

34

22. Không được làm mất tinh thần đồng đội trong đội ngũ cán bộ của mình

35

Ý THỨC VỀ LỢI NHUẬN

36

23. Hãy làm hết sức mình để tăng lợi nhuận

36

24. Cân đối giữa lợi nhuận trước mắt với lợi nhuận trung hạn và lợi nhuận lâu dài

37

25. Khuyến khích tiết kiệm hàng ngày và chi tiêu theo định mức

39

26. Phải chắc chắn là mọi người trong đơn vị đều có ý thức về sự thành đạt của doanh nghiệp

40

27. Hướng dẫn những người quản đốc và nhân viên cách tư duy để sao cho có thể tạo ra nhiều lợi nhuận

41

28. Đề ra chiến lược nâng cao lợi nhuận cho đơn vị sản xuất của bạn

43

29. Đề ra chiến lược nâng cao lợi nhuận cho từng đơn vị

- sản phẩm 44
30. Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phục vụ khách hàng 45

KIẾN TẠO TINH THẦN LÀM VIỆC 46

31. Phải biết chắc là mỗi quản đốc đều hiểu biết và gắn bó
với mọi người trong đội của mình 46
32. Phải thuộc tên tất cả nhân viên và nắm được lai lịch của họ 47
33. Phải cho phép nhân viên của mình tham gia vào việc
thảo gỡ những vướng mắc với khách hàng 48
34. Phải biết chắc là nhân viên thuộc bộ phận sản xuất liên hệ
chặt chẽ với nhân viên thuộc bộ phận kinh doanh 48
35. Thông báo cho nhân viên của mình về thành tích đạt được 49
36. Tổ chức ăn mừng, trong đó mời tất cả nhân viên tham gia 50
37. Luôn luôn đào tạo nhân viên 51
38. nêu tấm gương làm việc tốt trước nhân viên của mình 52
39. Phải khích lệ những người quản đốc làm tốt công tác
lãnh đạo 54
40. Hãy đề ra mục tiêu rõ ràng 55
41. Lôi cuốn nhân viên tham gia vào việc hoàn thiện quy trình
hoạt động, cải tiến sản phẩm hoặc nghiệp vụ 56
42. Yêu cầu những người quản đốc theo sát công việc 57

43. Phải biết chắc là tất cả nhân viên đều biết họ phải chịu trách nhiệm trước ai 58
44. Đừng bao giờ tự thoả mãn với những định mức và những giá trị chủ yếu 58
45. Hãy duy trì một hệ thống sản xuất thật đơn giản 59
46. Chỉ nên tổ chức những cuộc họp ngắn nhưng hiệu quả 61
47. Tránh làm nản lòng mọi người 62

CHẤT LƯỢNG 65

48. Phải có quan điểm rõ ràng đối với vấn đề chất lượng 65
49. Đừng bao giờ thoả mãn với chất lượng đạt được 66
50. Thường xuyên hỏi ý kiến khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ 67
51. Lôi cuốn tất cả nhân viên vào việc duy trì chuẩn mực về chất lượng 68

52. Theo dõi chặt chẽ chủ phủ cho chất lượng sản phẩm 70
53. Bản thân bạn phải nhiệt tình với việc cải tiến chất lượng 71

CẢI TIẾN CÔNG VIỆC 72

54. Hỏi ý kiến mọi người xem nên làm gì để cải tiến công việc 72
55. Luôn tìm kiếm cơ hội để tiếp tục hoàn thiện 73

56. Bổ nhiệm nhân viên chủ chốt phụ trách các khâu chủ chốt 75
57. Một số nguyên tắc bố trí công việc và nhân lực 76
58. Để những người giỏi kèm cặp đồng nghiệp của mình 77
59. Khuyến khích năng lực sáng tạo của cán bộ 78
60. Nên có mục tiêu từng tháng 79

CÁC ĐỊNH MỨC LAO ĐỘNG 80

61. Hãy lập các định mức lao động 80
62. Hãy thảo luận với nhân viên của mình về mục đích và tác dụng của định mức lao động 81
63. Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên 82
64. Hãy chấp nhận tiêu chuẩn hiện thời và sau đó tìm cách hoàn thiện nó 83
65. Tạo ra bầu không khí vừa cạnh tranh vừa hợp tác 83

ĐẦU TƯ VỐN 85

66. Nên nhớ chi phí thật sự còn bao gồm cả chi phí để chiếm lĩnh thị trường 85
67. Phát triển mạng lưới cung ứng phù hợp với doanh nghiệp 86
68. Thường xuyên xem xét lại các quyết định "Làm hay Mua" 87
69. Áp dụng một hệ thống thẩm định việc sử dụng vốn 88

70. Theo dõi tất cả các đề nghị đầu tư 92

71. Hãy làm một bộ hồ sơ về những ý đồ của các dự án đầu tư 93

NGHỆ THUẬT MUA HÀNG 94

72. Nên nhớ những người cung ứng cũng quan trọng như khách hàng 94

73. Hàng năm hãy kiểm tra giá cả và các điều khoản của người cung ứng 95

74. Bất cứ lúc nào, nơi nào cũng phải cố gắng tạo dựng một hệ thống kiểm kê hoàn chỉnh và đơn giản 96

75. Chú ý tới dự trữ bảo hiểm 97

76. Giám sát chặt chẽ hàng tồn kho để chắc chắn rằng nó đáp ứng nhu cầu 98

77. Thường xuyên kiểm kê hàng dự trữ 99

78. Tính ra khoản doanh thu bị mất do không đủ hàng bán 99

CHỐNG LÃNG PHÍ 101

79. Khuyến khích mọi nhân viên giảm lãng phí đến mức tối đa 101

80. Kiểm soát lãng phí 101

DỰ ĐOÁN VÀ LẬP KẾ HOẠCH

81. Khi dự đoán doanh thu, hãy sử dụng số liệu lịch sử 103
82. Sử dụng đội ngũ bán hàng để dự đoán mức bán 104
83. Luôn phải có ít nhất ba dự đoán 107
84. Nên có các dự đoán hàng tuần 108
85. Vai trò của người quản lý sản xuất trong dự đoán
doanh thu 109
86. Xem xét các phương án tối hạn trong kế hoạch sản xuất 109
87. Hãy lập kế hoạch và hệ thống kiểm tra càng đơn giản
càng tốt 110

SẢN PHẨM MỚI

88. Hãy khuyến khích mọi nhân viên đưa ra các ý đồ về
sản phẩm mới và hoàn thiện sản phẩm đang có 112
89. Khi lập kế hoạch sản phẩm mới, hãy xem xét mọi
khía cạnh trước khi bắt tay vào thực hiện 113
90. Hãy đặt ra thật nhiều câu hỏi 116
91. Hãy hết sức thận trọng đối với việc thực hiện chiến lược
sản phẩm mới 117

HIỆU QUẢ SẢN XUẤT

92. Hãy cắt giảm một cách có hệ thống các yếu tố chi phí 120
93. Hạn chế tối đa việc vận chuyển nguyên vật liệu 121
94. Công việc chạy là tiền đề của năng suất cao 121

PHÂN PHỐI, BÁN HÀNG VÀ DỊCH VỤ PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG

95. Đào tạo nhân viên bán hàng có thái độ tích cực đối với khách hàng 123
96. Khuyến khích việc liên hệ giữa nhân viên giao hàng, bán hàng và khách hàng 124
97. Cân đối giữa chi phí phân phối và mức độ phục vụ 125
98. Phải có kế hoạch bảo dưỡng thích hợp 126
99. Có chính sách rõ ràng để duy trì độ tin cậy 129
100. Có kế hoạch ứng phó kịp thời trong trường hợp khẩn cấp 129

LỜI KHUYÊN CUỐI CÙNG

101. Hãy đầu tư nhiều thời gian hơn nữa vào việc dự đoán 131