SP-03 · Bài 2

Ba chặng sau biến phương án đã chọn thành hàng bán được ra sao

Lớp Các bước phát triển một sản phẩm mới

Học xong bài này bạn sẽ

- mô tả được công việc bên trong ba chặng cuối của một dự án, cùng thứ mà từng chặng phải để lại khi kết thúc.
- Xếp được các phép thử của một sản phẩm vào đúng ba loại thử khác nhau, rồi chỉ ra loại nào đang thiếu.
- Chỉ ra được ba điểm trong dự án mà từ đó tiền bỏ ra gần như không lấy lại được, và nói được vì sao chỗ dừng để quyết phải đặt ngay trước chúng.

1 · Chặng làm ra mẫu chạy được trả lời câu phương án đã thành một mẫu mà nhà máy làm ra được chưa

- Câu hỏi của chặng này có hai vế, và vế sau hay bị quên.
- Việc thứ nhất là thiết kế tổng thể
- Việc thứ hai là thiết kế chi tiết
- Việc thứ ba là làm mẫu qua nhiều cấp
- Việc thứ tư là xem xét khả năng sản xuất cùng người của xưởng
- Đầu ra là bộ hồ sơ kỹ thuật đủ để người khác làm ra được vật thật, mẫu gần sản xuất, giá vốn dự tính đã tính lại, và danh sách rủi ro còn mở.

2 · Chặng kiểm chứng trả lời câu sản phẩm đã đạt để bán rộng chưa, và nó gồm ba loại thử khác nhau

- Nhiều đội gọi chung mọi việc ở chặng này là thử.
- Loại thứ nhất là thử theo bản yêu cầu
- Loại thứ hai là thử với người dùng thật
- Loại thứ ba là thử hợp quy và xin chứng nhận
- Cạnh ba loại thử là một việc nữa: chạy thử sản xuất (trial run).
- Đầu ra là kết quả thử đặt cạnh từng dòng của bản yêu cầu, kết quả dùng thử với người dùng, các chứng nhận cần có, kết quả lô thử...

3 · Chặng đưa ra thị trường và đóng dự án trả lời câu đưa ra thế nào và học được gì cho lần sau

- Nửa đầu là đưa hàng ra.
- Việc thứ nhất là kế hoạch đưa ra thị trường
- Việc thứ hai là theo dõi số liệu sau khi bán
- Việc thứ ba là buổi nhìn lại sau dự án
- Việc thứ tư là đóng dự án chính thức
- Đầu ra là kế hoạch đưa ra thị trường đã duyệt, số liệu sau bán đặt cạnh tiêu chí thành công, biên bản bài học có việc cụ thể, và quyết định đóng dự án.

4 · Có ba điểm mà từ đó tiền bỏ ra gần như không lấy lại được, và chỗ dừng nặng nhất được đặt ngay trước chúng

- Xét cả sáu chặng theo số tiền bỏ ra thì thấy tiền không được chi đều.
- Điểm thứ nhất là lúc bắt đầu đầu tư nghiêm túc vào một phương án
- Điểm thứ hai là lúc đặt làm khuôn và mua vật liệu với số lượng lớn
- Điểm thứ ba là lúc đưa ra thị trường
- Sách của chúng tôi nêu một nguyên tắc tối thiểu: dù dự án nhỏ tới đâu, phải có một chỗ dừng để quyết ngay trước mỗi điểm này, với một người đủ quyền nói dừng.
- Tiền bỏ ra gần như không lấy lại được ở ba điểm, nên ngay trước mỗi điểm phải có một chỗ dừng để quyết. -->

Bảng tổng hợp

Bảng tổng hợp ba chặng sau

Chặng	Câu hỏi phải trả lời	Những việc làm trong chặng	Thứ phải để lại	Dấu hiệu cho thấy chưa xong
4 · Làm ra mẫu chạy được	phương án đã thành mẫu mà nhà máy làm ra được chưa	thiết kế tổng thể · thiết kế chi tiết · làm mẫu qua nhiều cấp · xem khả năng sản xuất · chốt thiết kế	hồ sơ kỹ thuật đủ để làm · mẫu gần sản xuất · giá vốn tính lại · rủi ro còn mở	mẫu chỉ do tay người kỹ thuật làm, xưởng chưa làm thử lần nào

Bảng tổng hợp ba chặng sau (tiếp)

Chặng	Câu hỏi phải trả lời	Những việc làm trong chặng	Thứ phải để lại	Dấu hiệu cho thấy chưa xong
5 · Kiểm chứng	sản phẩm đã đạt để bán rộng chưa	thử theo bản yêu cầu · thử với người dùng thật · thử hợp quy · chạy thử sản xuất	kết quả thử cạnh từng dòng yêu cầu · kết quả dùng thử · chứng nhận · tỉ lệ hỏng của lô thử	chỉ có một loại thử, thường là loại thứ nhất
6 · Đưa ra thị trường và đóng dự án	đưa ra thế nào, học được gì cho lần sau	kế hoạch đưa ra · theo dõi số liệu · buổi nhìn lại · giao cho vận hành	kế hoạch đã duyệt · số liệu cạnh tiêu chí thành công · biên bản bài học có việc cụ thể	đội đã sang dự án mới mà chưa có biên bản bài học

Phần giá trị nhất của bài

Chỗ người ta hay làm sai

- **Coi mẫu chạy được là xong**

  Cách tránh là ghi riêng hai cột trong kế hoạch thử, một cột cho thử theo bản yêu cầu và một cột cho thử với người dùng, và không cho qua chặng nếu cột thứ hai để trống.

- **Chốt thiết kế trên giấy, rồi vẫn sửa sau khi đã mở khuôn mà không qua ai**

  Cách tránh là coi mọi thay đổi sau mốc chốt là một đề nghị thay đổi, dù nhỏ, ghi lại lý do và người duyệt.

- **Bỏ buổi nhìn lại vì đội đã sang việc mới**

  Cách tránh là đặt lịch buổi nhìn lại ngay trong kế hoạch đưa ra thị trường, và chỉ coi dự án đã đóng khi biên bản bài học có ít nhất một việc được giao cho một người.

Ví dụ để khái niệm sáng ra

Ví dụ minh hoạ

- Hãng Procter & Gamble của Mỹ làm ra Febreze, một dung dịch xịt khử mùi trên vải.
- Từ tháng 3 năm 1996, hãng bán thử ở vài thành phố trước khi bán rộng, và hàng bán chậm.
- Nhìn theo bài này: chỗ hở chỉ lộ ra ở loại thử thứ hai, khi sản phẩm vào nhà người dùng thật, và hãng thấy nó trước khi bán rộng.

Điều rút ra: qua đủ phép thử theo bản yêu cầu chỉ chứng minh sản phẩm đúng với bản yêu cầu. Nó chưa chứng minh bản yêu cầu đúng với người dùng.

Đây là một ca có thật, nhà báo Charles Duhigg thuật lại năm 2012. Bạn tra được bằng tên sản phẩm và tên tác giả.

Bài tập tự chấm

Thử nhìn lại việc của mình

- [ ] Lấy một sản phẩm mà công ty bạn đang làm mẫu hoặc vừa đưa ra thị trường.
- [ ] Liệt kê mọi phép thử đã làm hoặc đã lên kế hoạch cho sản phẩm đó.
- [ ] Xếp từng phép thử vào một trong bốn nhóm: thử theo bản yêu cầu, thử với người dùng thật, thử hợp quy, chạy thử sản xuất.
- [ ] Sau đó trả lời ba câu.
- [ ] Nhóm nào đang trống?

Cách tự chấm và lời giải mẫu nằm trong bài trên trang web.

m.school

Đọc trọn bài và làm bài tập tại

mschool.meslab.org/lop/SP-03/bai-02.html

m.school by MES LAB · học không mất phí, không cần đăng nhập