TC-01 · Bài 3

Bốn kiểu tổ chức người làm sản phẩm, từ theo chuyên môn tới tách hẳn thành nhóm riêng

Lớp Một nơi làm sản phẩm tử tế thì vận hành thế nào

m.school by MES LAB

Học xong bài này bạn sẽ

- gọi đúng tên bốn kiểu tổ chức người làm sản phẩm, và nói được mỗi kiểu mạnh ở đâu, hay vỡ ở đâu.
- Nhận ra nơi bạn đang làm thật ra thuộc kiểu nào, bằng ba câu hỏi: ai chọn người, ai giữ tiền, ai chấm điểm, kể cả khi sơ đồ tổ chức ghi khác.
- Nói được loại dự án nào hợp với kiểu nào.

1 · Bốn kiểu khác nhau ở chỗ quyền với người nằm ở phòng chuyên môn hay ở người dẫn dự án

- Trong bài này, kiểu tổ chức là cách xếp người: ai báo cáo cho ai, ai giao việc cho ai, và ai chấm điểm ai.
- Hãy hình dung một cái cần gạt.
- Cần nói trước một điều để tránh hiểu lầm.
- Bốn kiểu tổ chức là bốn nấc trên một cái cần gạt, mỗi lần gạt là đổi một thứ lấy một thứ, và không nấc nào cao hơn nấc nào. -->
- Tổ chức theo chuyên môn
- Kiểu này mạnh ở chiều sâu nghề.

2 · Ma trận nhẹ thêm một người điều phối, nhưng người ấy không có quyền với ai

- Ma trận nhẹ (lightweight matrix) là nấc thứ hai.
- Người điều phối giữ lịch, gọi họp, ghi việc còn treo, báo tiến độ lên trên.
- Công ty thêm được sự phối hợp mà không phải xếp lại bộ máy.
- Nó vỡ đúng ở câu hỏi của bài này.
- Một dấu hiệu dễ thấy của ma trận nhẹ là người điều phối dành phần lớn thời gian để đi hỏi.
- Kiểu này hợp với những dự án cần nhiều phòng góp sức, nhưng mỗi phòng chỉ góp một phần nhỏ, và cái sản phẩm không khác nhiều so với cái công ty đã làm.

3 · Ma trận nặng trao cho người dẫn dự án quyền thật với người và với việc

- Ma trận nặng (heavyweight matrix) là nấc thứ ba.
- Sách giáo trình năm 2020 của chúng tôi nói ngắn gọn: khi liên kết theo dự án mạnh hơn, ta có ma trận nặng.
- Kiểu này mạnh ở tốc độ và ở sự liền mạch của sản phẩm.
- Thứ nhất, chuyên môn mỏng dần.
- Đến đây có thể trả lời câu hỏi của bài 2.
- Ba câu hỏi về chọn người, giữ tiền và chấm điểm cho biết kiểu tổ chức thật, dù sơ đồ ghi gì. -->

4 · Nhóm tách hẳn khỏi bộ máy chạy nhanh nhất, nhưng đắt và khó đưa kết quả trở về

- Nhóm tách riêng (autonomous team) nằm ở đầu phải của cái cần gạt.
- Kiểu này mạnh nhất khi công ty cần một thứ khác hẳn cái mình đang làm, và cần nhanh.
- Cái giá của nó có bốn phần.
- Một ý cuối, quan trọng hơn cả bốn kiểu.

Bảng tổng hợp

Bảng tổng hợp bốn kiểu tổ chức người làm sản phẩm

Kiểu	Người làm thuộc về ai	Ai chấm điểm người làm	Mạnh ở đâu	Hay vỡ ở đâu	Hợp với loại dự án nào
Theo chuyên môn	phòng chuyên môn	trưởng phòng	sâu nghề, dùng người tiết kiệm	phối hợp chậm, không ai lo cả sản phẩm	thay đổi nhỏ trên dòng đã ổn định
Ma trận nhẹ	phòng chuyên môn, có thêm người điều phối	trưởng phòng	thêm phối hợp mà không xếp lại bộ máy	người điều phối chỉ xin được, không quyết được	nhiều phòng góp sức, sản phẩm không khác nhiều cái cũ

Bảng tổng hợp

Bảng tổng hợp bốn kiểu tổ chức người làm sản phẩm tiếp

Kiểu	Người làm thuộc về ai	Ai chấm điểm người làm	Mạnh ở đâu	Hay vỡ ở đâu	Hợp với loại dự án nào
Ma trận nặng	có tên ở phòng, làm chủ yếu cho dự án	người dẫn dự án có tiếng nói thật	nhanh, sản phẩm liền mạch	chuyên môn mỏng dần, các dự án tranh người giỏi	sản phẩm mới trên nền công ty đã biết
Nhóm tách riêng	nhóm, rời hẳn phòng	người dẫn nhóm	nhanh nhất với thứ khác hẳn	đắt, khó đưa kết quả về bộ máy	thứ hoàn toàn mới, cần gấp

Phần giá trị nhất của bài

Chỗ người ta hay làm sai

- **Nhìn sơ đồ tổ chức để đoán kiểu**

  Cách tránh là trả lời ba câu hỏi ở mục 3 cho từng dự án đang chạy, rồi mới gọi tên kiểu.

- **Chọn kiểu theo mốt thay vì theo loại dự án**

  Cách tránh là xếp các dự án đang chạy theo mức khác so với cái công ty đã biết, rồi chọn kiểu cho từng nhóm dự án.

- **Dùng nhóm tách riêng cho mọi dự án quan trọng**

  Cách tránh là giữ nhóm tách riêng cho đúng loại việc cần nó, và ngay từ đầu nói rõ sản phẩm sẽ được trả về bộ máy theo đường nào.

Ví dụ để khái niệm sáng ra

Ví dụ minh hoạ

- Tháng 6 năm 1943, Lục quân Mỹ cần gấp một máy bay tiêm kích phản lực và đặt vấn đề với hãng Lockheed.

Điều rút ra: nhóm này đúng hình dạng nhóm tách riêng ở mục 4: ít người, đứng ngoài thủ tục chung, người dẫn nắm gần trọn quyền. Trang của hãng chỉ kể phần được. Cái giá của kiểu này là phần mục 4 đã nêu.

Nguồn là hai trang do chính hãng Lockheed Martin đăng công khai.

Bài tập tự chấm

Thử nhìn lại việc của mình

- [ ] Chọn hai dự án đang chạy hoặc vừa xong ở nơi bạn làm, càng khác nhau càng tốt.
- [ ] Với mỗi dự án, trả lời ba câu hỏi: ai đã chọn người vào dự án, ai giữ tiền của dự án, và cuối năm ai chấm điểm những người làm trong dự án.
- [ ] Dựa vào ba câu trả lời, gọi tên kiểu tổ chức của từng dự án.
- [ ] Sau đó mở sơ đồ tổ chức ra, xem sơ đồ gợi ý kiểu nào, và ghi chỗ khác nhau.

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/TC-01/bai-03.html

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