

Quản trị mục tiêu Đánh giá hiệu quả công việc theo BSC-KPI

PGS. TS. Trần Kim Dung

Chương trình

- Giới thiệu diễn giả PGS. TS Trần Kim Dung
- 6 vấn đề của doanh nghiệp khi thực thi chiến lược
- Giới thiệu mô hình quản trị mục tiêu BSC – KPI
- Ví dụ BSC – KPI
- Vì sao các dự án BSC – KPI chưa thành công
- Một số lưu ý khi triển khai dự án BSC-KPI

DIỄN GIẢ

PGS. TS TRẦN KIM DUNG

Học viện quản lý Matscova (1981)
Cao học ISS Hà Lan (1995)
Tiến sỹ đại học kinh tế HCM (2001)
Thực tập sau tiến sỹ UTS – Úc (2005)

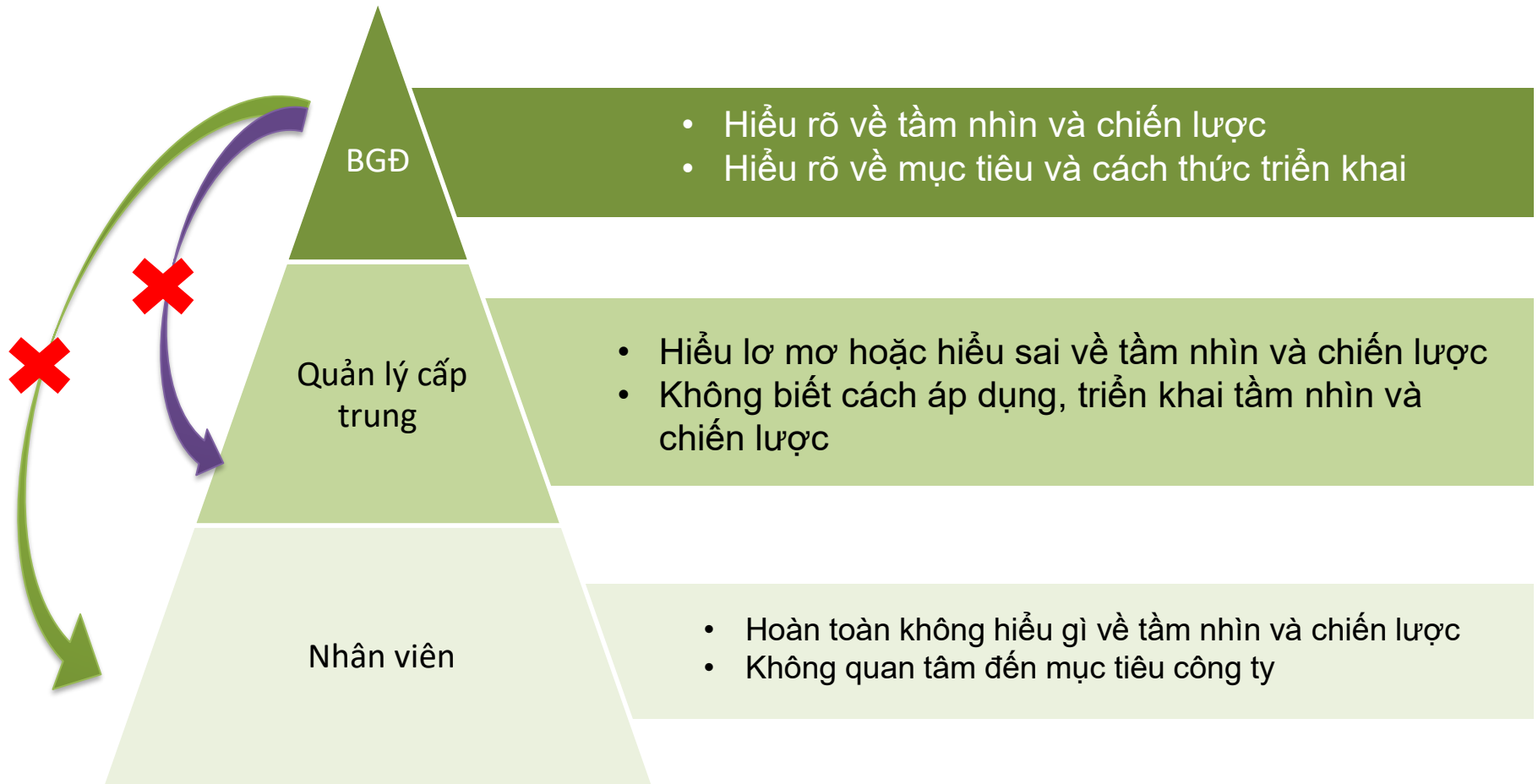
Kinh nghiệm tư vấn tại:



6 VẤN ĐỀ CỦA DOANH NGHIỆP

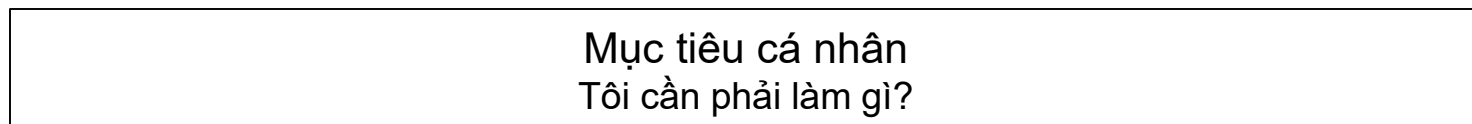
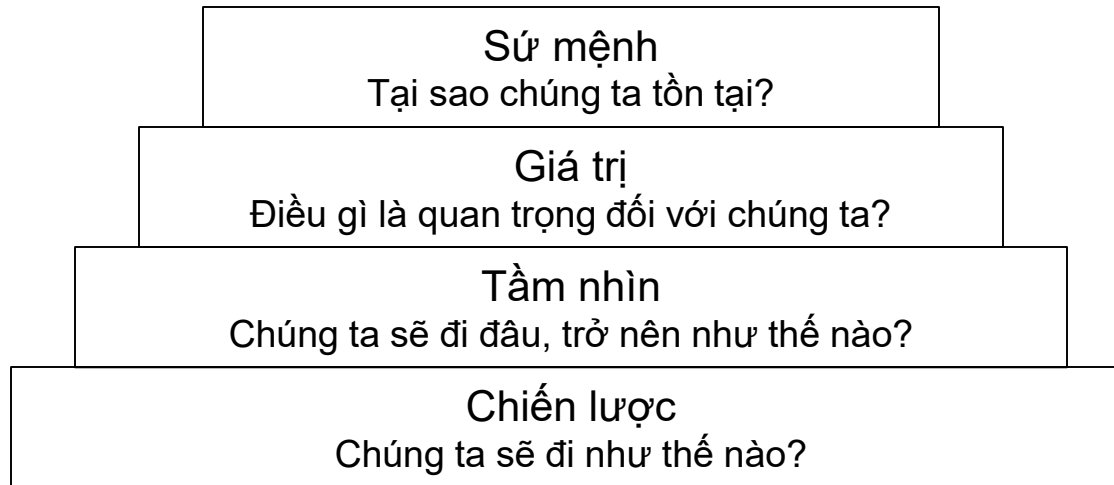
1

Chưa kết nối mục tiêu công ty và mục tiêu bộ phận bên dưới, mục tiêu cá nhân



1

Truyền đạt và kết nối các bộ phận, hệ thống không hiệu quả



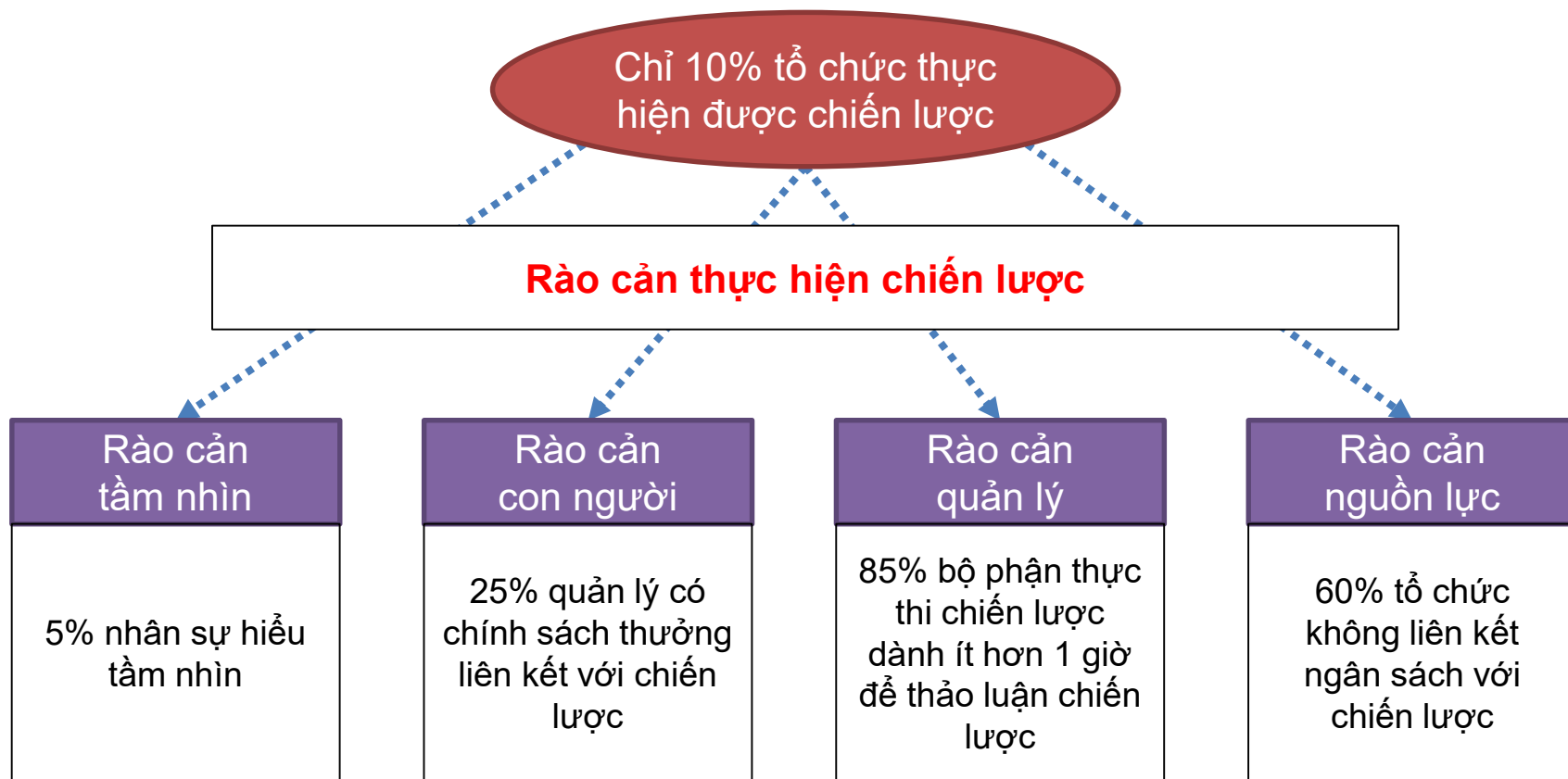
2

Thực thi chiến lược không hiệu quả



2

Thực thi chiến lược không hiệu quả



Robert S Kaplan và David P. Norton

3

Phụ thuộc vào các thước đo tài chính

Ban lãnh đạo muốn biết

Sức khỏe thị trường

Lợi nhuận khách hàng, sự hài lòng của khách hàng, thị phần đối thủ, sản phẩm của đối thủ, nhà cung cấp, thương hiệu,...



Sức khỏe tổ chức

Tỷ lệ nghỉ việc, sự hài lòng của nhân viên, kỹ năng, trình độ, cơ cấu tổ chức, văn hóa, giá trị,...



Sức khỏe mạng lưới

Thay đổi chính sách, Ý kiến công chúng, quan điểm cộng đồng,...



Hiệu suất tài chính

Tiền, chi phí, lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận biên, tỷ suất vốn,...



Sức khỏe hoạt động

Hàng tồn kho, năng suất lao động, bản quyền, dây chuyền sản xuất, tỷ lệ tiêu hao nguyên vật liệu, tỷ lệ phế phẩm,...



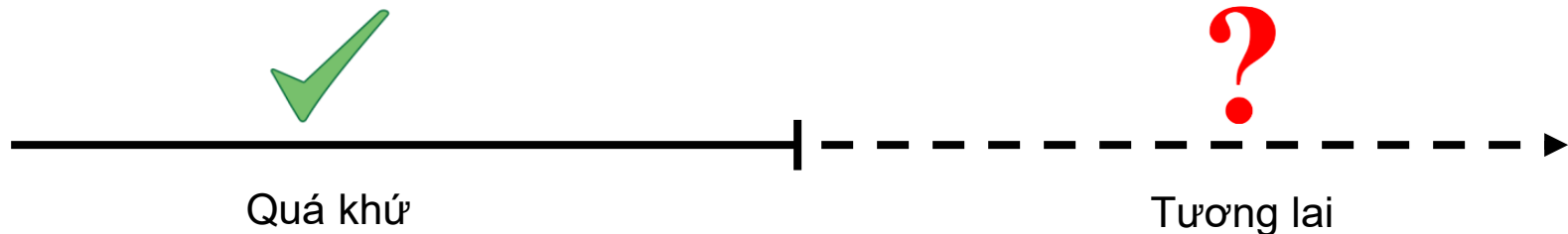
Không cần thông tin khác



The McKinsey Quarterly 2005 special edition: Value and performance

3

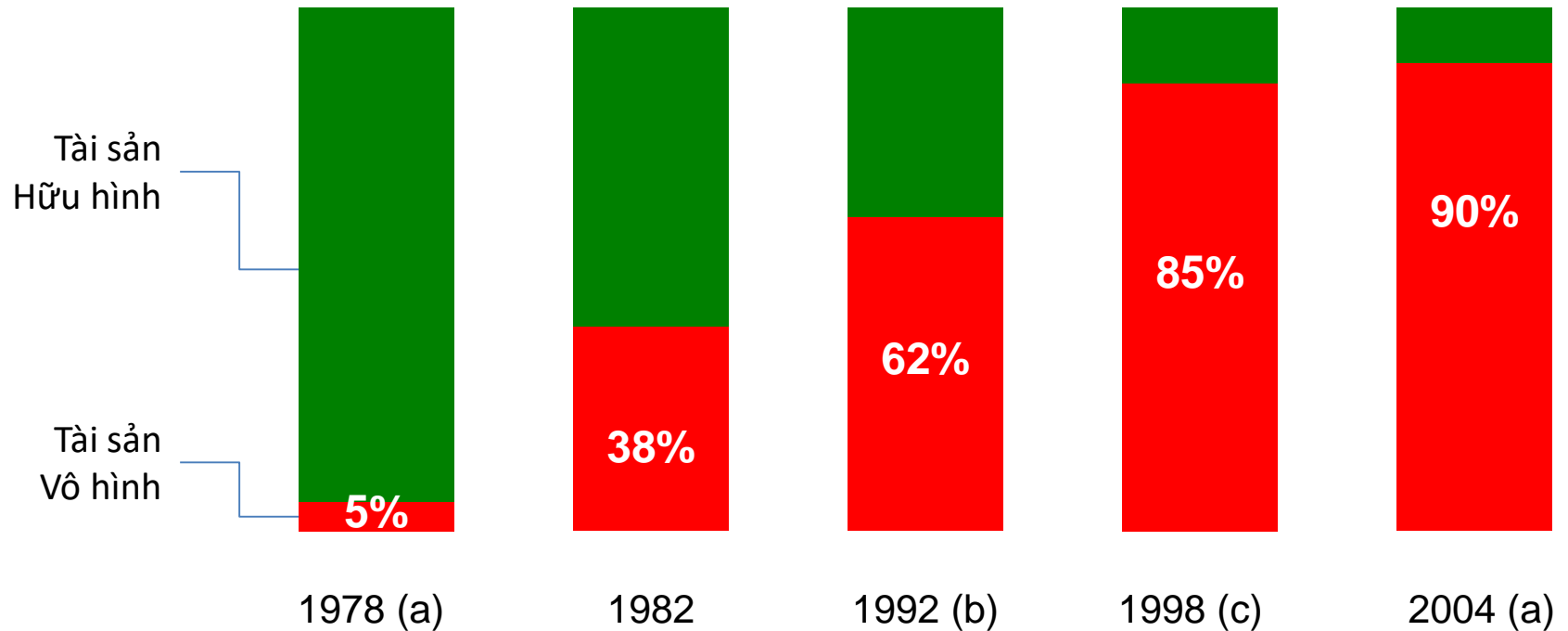
Phụ thuộc vào các thước đo tài chính



- Phản ánh quá khứ
- Không có khả năng dự đoán tương lai
- Khuyến khích những hành vi chỉ phân tích lịch sử
- Tập trung vào đầu vào hơn là đầu ra
- Không thể hiện những thay đổi trong kinh doanh (cho đến khi những thay đổi đã xảy ra)
- Phản ánh các chức năng riêng lẻ mà không thể hiện quan hệ chéo giữa các chức năng trong tổ chức
- Không đánh giá đầy đủ các nguồn lực “khó lượng hoá” như nguồn vốn tri thức.

4

Khó khăn trong việc gia tăng tài sản vô hình



Trong cùng một ngành, các công ty được đánh giá cao là các công ty có nhân sự tốt, quy trình tốt, thương hiệu tốt,...

4

Khó khăn trong việc gia tăng tài sản vô hình

Giá trị doanh nghiệp



5

Hệ thống đánh giá chưa khách quan và đầy đủ

- Thiếu khách quan, thiên về định tính
- Không lượng hóa và không bao hàm khía cạnh chính của doanh nghiệp
- Chưa cân bằng giữa các ưu tiên và phục vụ chiến lược chung của doanh nghiệp
- Không quan tâm đến nguồn lực chủ yếu của doanh nghiệp

6

Chưa có quy chế đánh giá khen thưởng dựa trên kết quả đóng góp

Lẽ ra tôi phải được thưởng cao hơn.
Công ty không công bằng.

Cuối năm

Bình bầu, đánh giá,
kiểm điểm, xếp loại A,
B, C

Tôi hiểu tại sao
tôi được thưởng
như vậy.

Hàng tháng

Đo lường kết quả, đánh
giá hiệu suất dựa trên
mục tiêu một cách định
lượng

6

Chưa có quy chế đánh giá khen thưởng dựa trên kết quả đóng góp



Không động lực

Không áp lực

**Hiệu quả thấp,
năng suất thấp**

GIỚI THIỆU BSC - KPI

BSC – Thẻ điểm cân bằng là gì?

Thẻ điểm cân bằng là hệ thống quản lý có thể định hướng kỹ năng, kiến thức và năng lực của các cá nhân trong tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược lâu dài của tổ chức.

BSC = Chiến lược + Thực hiện + Thay đổi

↓
Làm đúng việc

↓
Làm việc đúng

↓
Làm khác biệt

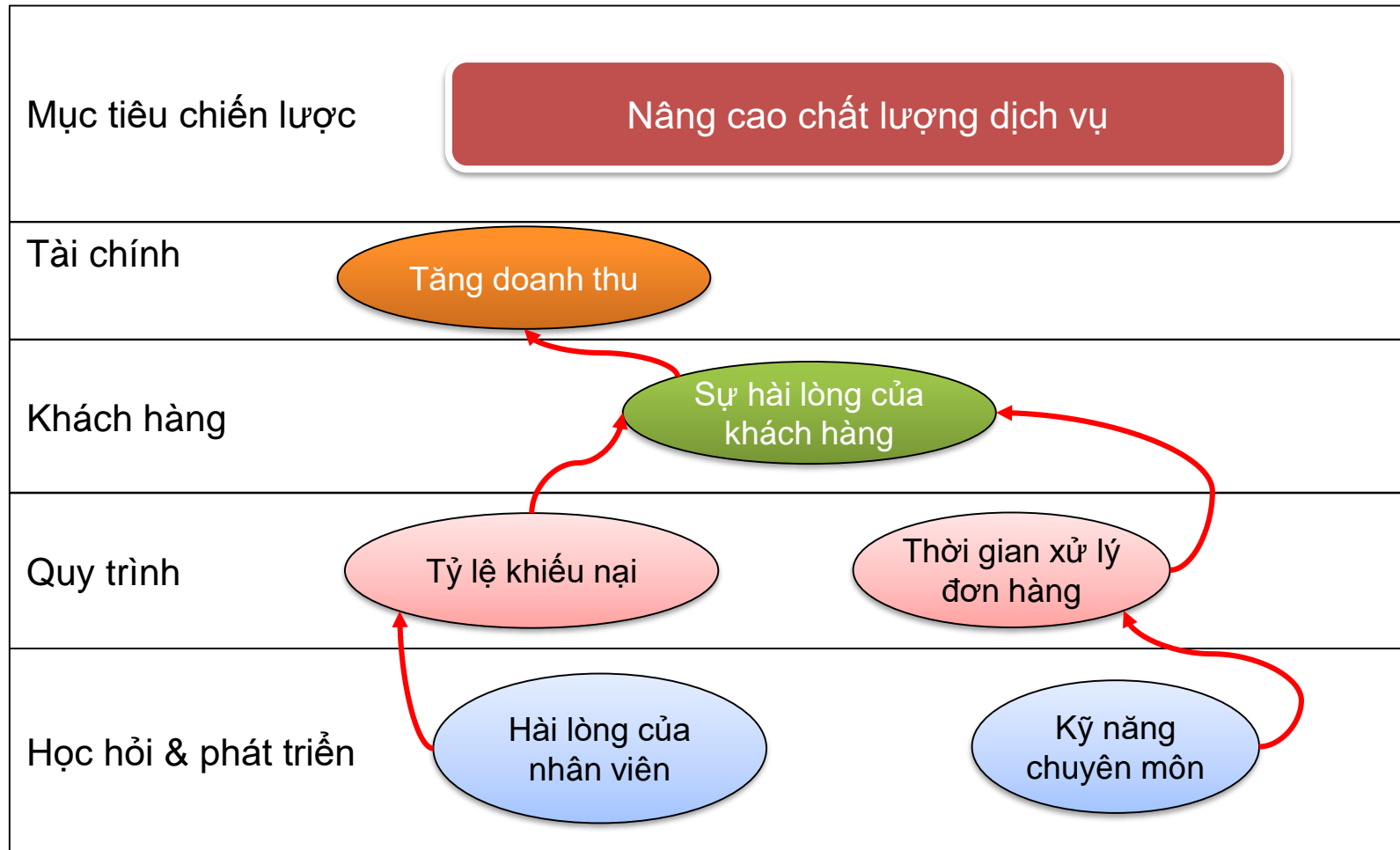
BSC – Thẻ điểm cân bằng là gì?

- 1 trong 75 ý tưởng kinh doanh có ảnh hưởng nhất của thế kỷ 20 (HBR 2003)
- Trong 46% những doanh nghiệp đang dùng hệ thống quản trị hiệu quả thì có tới 75% đang dùng hệ thống BSC (còn lại là TQM) (Cranfield 2003)
- Hệ thống quản trị chiến lược BSC là hệ thống quản lý hiệu quả ưu việt hơn các hệ thống quản trị chiến lược khác như Baldrige, EFQM, Six sigma (IMA, 2003)
- Trên 60% doanh nghiệp Fortune 1000 và trên 2000 công ty toàn cầu đang thực hiện BSC (2005, James/Naresh)

Vì sao ứng dụng BSC

- Chuyển tải chiến lược thành hành động
- Quản trị sự thay đổi của tổ chức
- Thực hiện các chương trình chất lượng
- Đáp ứng phong cách quản trị: Giúp định hướng hành vi trong quá trình hoạt động của công ty
- Đáp ứng sự từ bỏ ngân sách bằng phương pháp truyền thống
- Giúp công ty phát triển một cách cân đối và bền vững

Bản đồ chiến lược



Bốn viễn cảnh

Làm thế nào để đạt mục tiêu tài chính?

Khách hàng			
Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Giải pháp chiến lược

Khách hàng đánh giá chúng ta thế nào?

Tài chính

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Giải pháp chiến lược

Tầm nhìn và chiến lược

Quy trình

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Giải pháp chiến lược

Làm thế nào chúng ta có thể phát triển bền vững

Học hỏi và phát triển

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Giải pháp chiến lược

Quy trình sản xuất/dịch vụ nào chúng ta phải tối ưu?

Thước đo

Khách hàng

- Số lượng khách hàng VIP
- Tỷ lệ khách hàng mua lại

Tài chính

- Lợi nhuận
- Doanh thu
- Vốn

Tầm nhìn
và chiến
lược

Quy trình

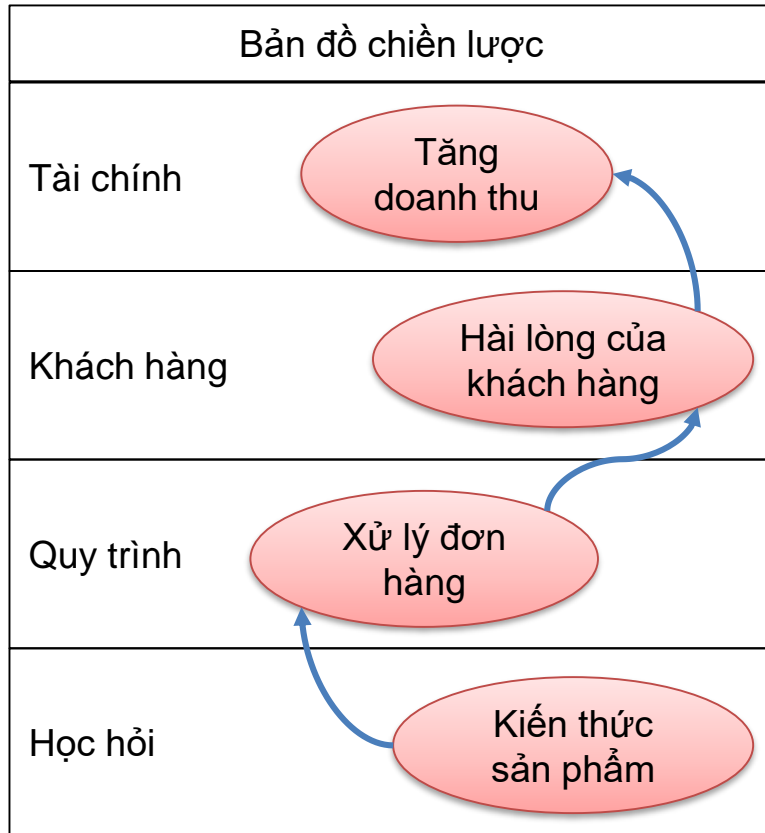
- Thời gian xử lý đơn hàng
- Số lần vi phạm quy trình

Học hỏi và phát triển

- Tỷ lệ nhân viên được đào tạo lại
- Sự hài lòng của nhân viên

Giải pháp chiến lược

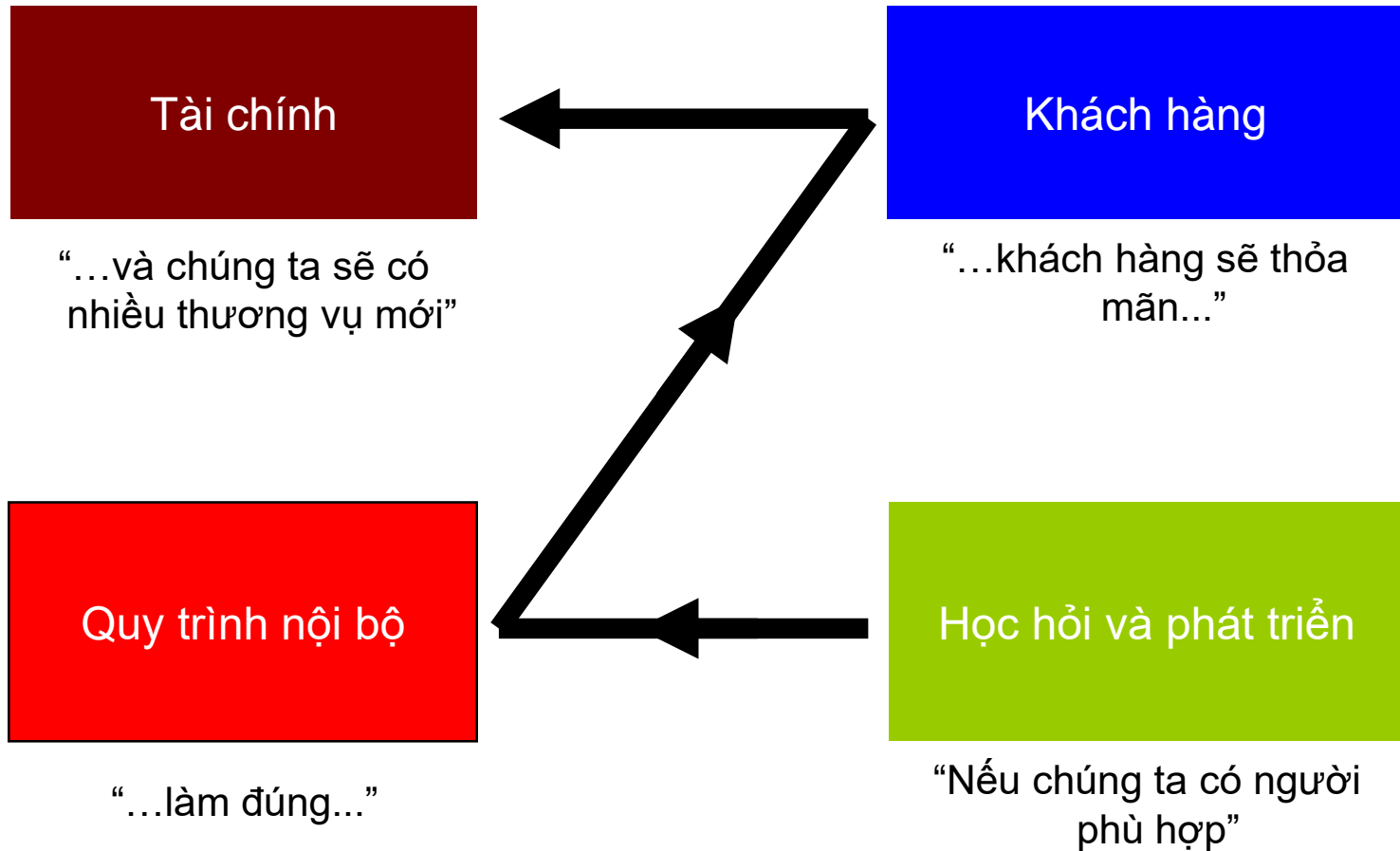
Tầm nhìn: Trở thành công ty dẫn đầu với các dịch vụ vượt trội



Yếu tố chiến lược để đạt được mục tiêu	Chiến lược được đo lường và theo dõi như thế nào	Mức độ cần thiết để cải thiện hiệu quả	Chương trình hành động cần thiết để đạt được mục tiêu
--	--	--	---

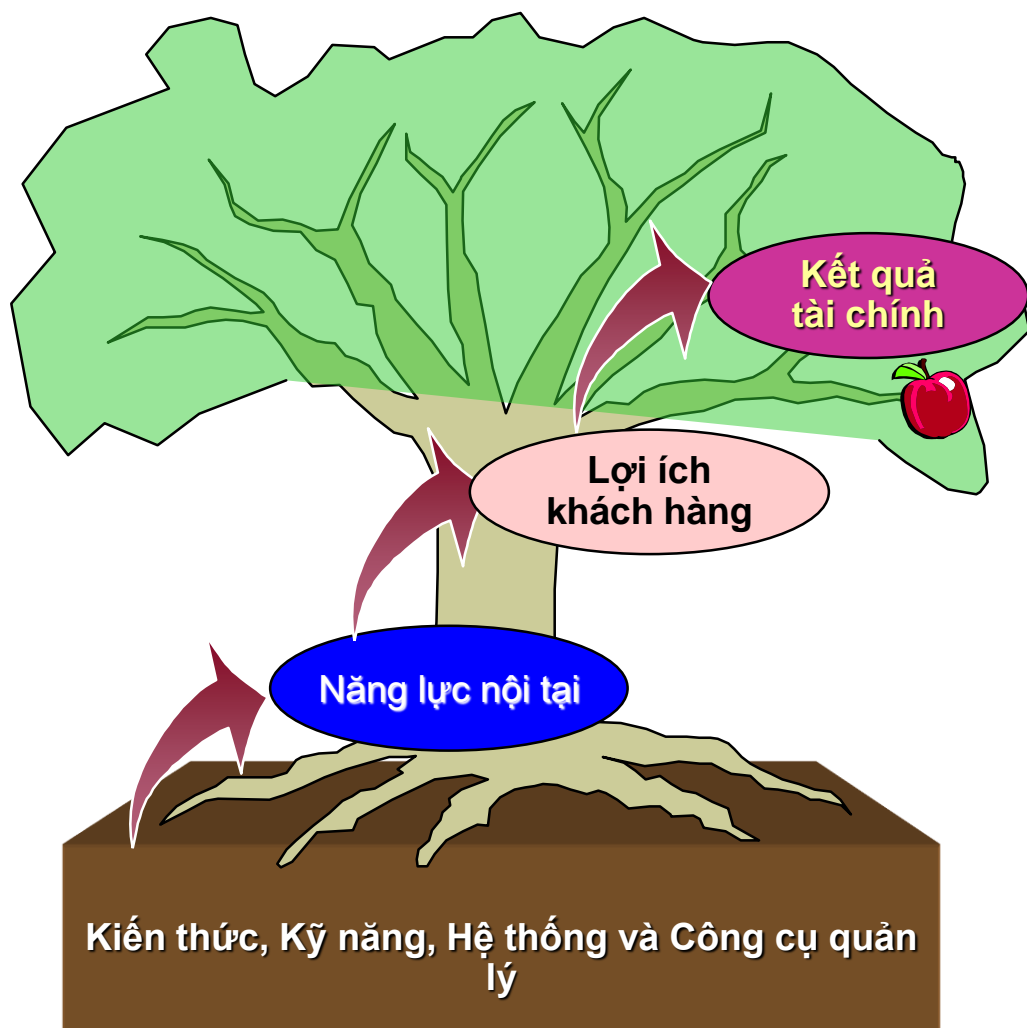
Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Giải pháp chiến lược
Rút ngắn thời gian giao hàng	Giao hàng đúng hạn	95%	<ul style="list-style-type: none"> - Đơn giản thủ tục xử lý đơn hàng - Xây dựng kho trung chuyển

Mối quan hệ nhân quả “Thuyết Z”



Source: Halifax

Quan hệ nhân quả trong sử dụng BSC



Và nhìn rõ tầm nhìn

từ đó sẽ thành công về tài chính

Cần thiết cho lợi ích đặc thù của khách hàng...

để xây dựng năng lực chiến lược..

Đầu tư và Sử dụng con người...

BSC lấp đầy khoảng trống chiến lược và thực hiện

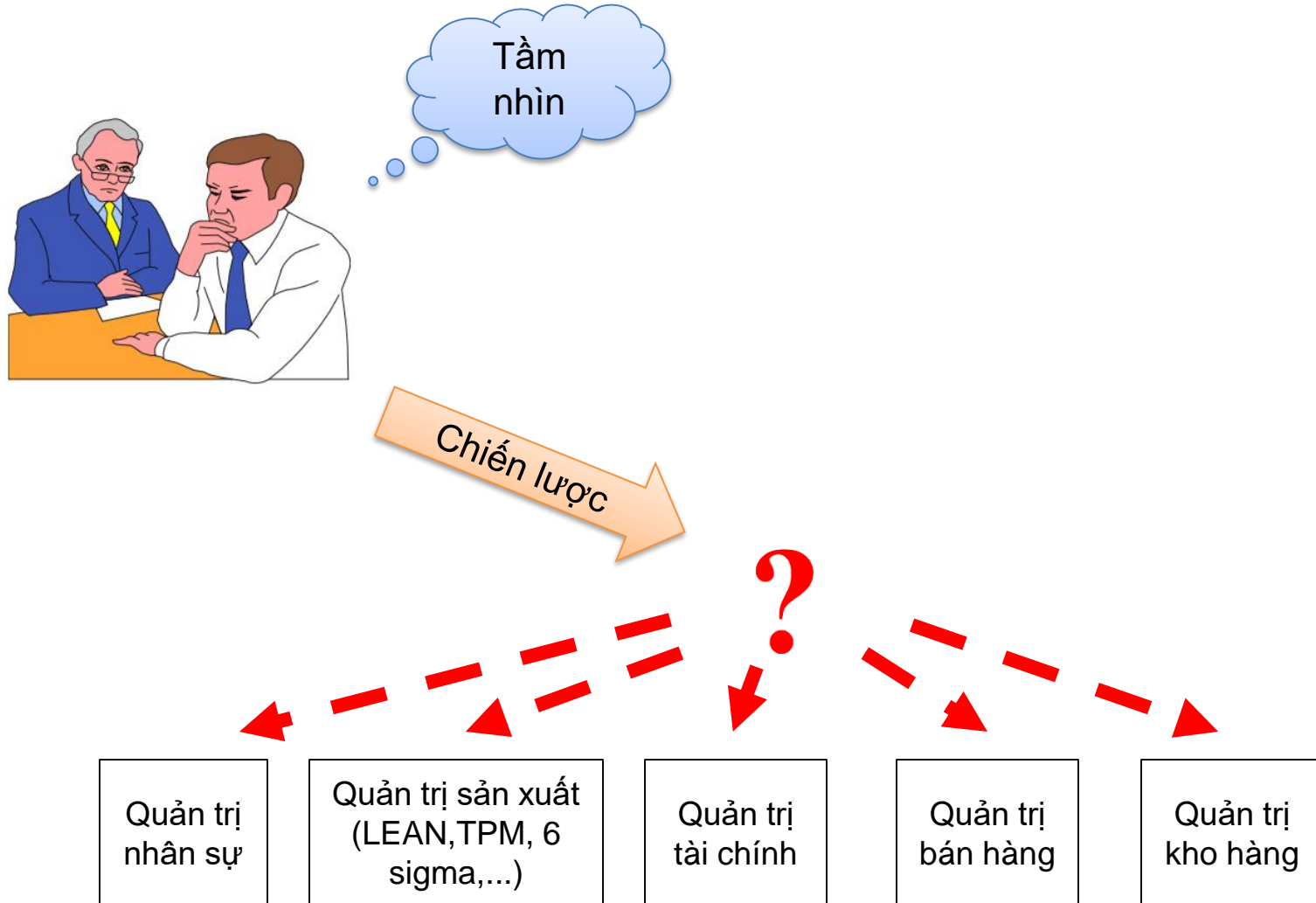


BSC gia tăng tài sản vô hình

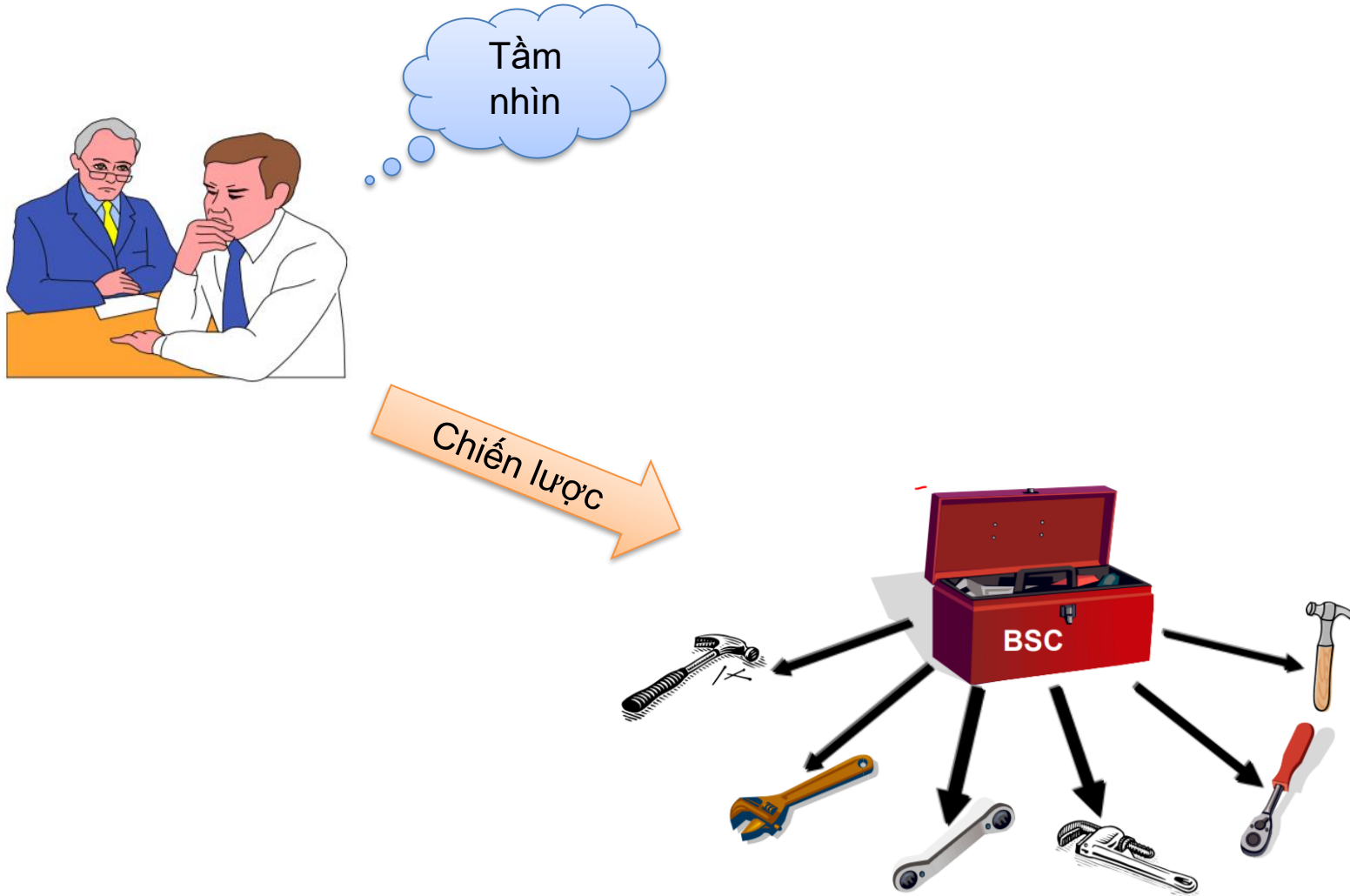
Giá trị doanh nghiệp



BSC là công cụ thực thi chiến lược



BSC là công cụ thực thi chiến lược



BSC là công cụ thực thi chiến lược

- Cân bằng
 - Giữa ngắn hạn và dài hạn
 - Giữa thước đo bên trong và thước đo bên ngoài
 - Giữa thước đo tài chính và phi tài chính
 - Giữa các cấp độ khác nhau trong tổ chức

BSC là công cụ giao tiếp

- Truyền đạt chiến lược trong toàn tổ chức
- Đào tạo cho những ai thực hiện
- Diễn giải thành các chỉ tiêu, thước đo hiệu suất trên scorecard cho bộ phận và nhân viên
- Kết nối các phần thưởng với những thước đo hiệu suất

Truyền đạt

Nhân viên biết chiến lược của công ty và cách thức thực hiện chiến lược

Đào tạo

Nhân viên được đào tạo để thực thi công việc như thế nào

Đo lường

Công việc được đo lường định kỳ theo mục tiêu cụ thể

Phản hồi

Đánh giá và thảo luận các nguyên nhân thành công, thất bại của việc thực thi chiến lược
Điều chỉnh giải pháp cho giai đoạn tiếp theo

BSC là công cụ đo lường

- Xây dựng và đo lường chỉ tiêu cho các mục tiêu dài hạn trên cả bốn viễn cảnh (ví dụ mục tiêu năm)
- Xây dựng và đo lường chỉ tiêu ngắn hạn cho các mục tiêu dài hạn (ví dụ mục tiêu tháng)
- Đánh giá hiệu suất mục tiêu chiến lược và viễn cảnh

Thế nào là một BSC tốt

1. Mục tiêu phải gắn với **định hướng chiến lược**
2. Các mục tiêu **đo lường được**, có chỉ số cụ thể và dễ theo dõi.
3. Các mục tiêu có **quan hệ nhân quả**
4. Mục tiêu đưa vào BSC **có trọng tâm**, không đưa tất cả các mục tiêu có thể vào BSC
5. Các mục tiêu **thách thức nhưng khả thi**
6. **Cân đối** giữa các nhóm mục tiêu khác nhau
7. **Theo dõi so sánh được** giữa các thời kỳ
8. Các KPI không được nhắc lại giữa các khía cạnh BSC
9. Thể hiện được 90% hoạt động của doanh nghiệp/ đơn vị kinh doanh
10. Các KPI dễ hiểu, dễ đo lường

VÍ DỤ BSC - KPI

File tham khảo

VÌ SAO CÁC DỰ ÁN BSC – KPI CHƯA THÀNH CÔNG

Vì sao các dự án BSC chưa thành công

1. Thiếu tầm nhìn và cam kết của ban lãnh đạo
2. Quá nhiều KPI
3. KPI không phù hợp (không đo lường được, không thể hiện chiến lược,...)
4. Không thay đổi mục tiêu khi cần thiết
5. Không truyền thông mục tiêu, kết quả và cách thức triển khai
6. Nhân viên triển khai nửa vời
7. Sử dụng BSC như công cụ để “soi” nhân viên
8. Không có giải pháp chiến lược hoặc giải pháp chiến lược không kết nối với mục tiêu chiến lược
9. Sử dụng đơn vị tư vấn không phù hợp
10. Không có hỗ trợ công nghệ

Bảng 1: Tâm quan trọng của các tiêu chí đến kết quả xây dựng, triển khai BSC-KPI của các doanh nghiệp trong khảo sát (theo kết quả triển khai BSC-KPI).

	30 cty làm tốt	11 cty không thành công	49 cty đang làm	15 cty chưa làm
1. Nhận thức đúng về BSC-KPI và cam kết của lãnh đạo	2.79	2.60	2.69	2.67
2 Chưa gắn kết quả với lương thưởng và các chế độ đãi ngộ khác	2.62	2.60	2.33	2.27
3. Chưa có chiến lược đúng	2.59	2.40	2.47	2.53
4. Thiếu kỹ năng thực hiện	2.55	2.40	2.27	2.00
5. Thiếu tuyên truyền cho mọi người thấu hiểu	2.45	2.60	2.33	2.13
6. Thiếu thang đo chính xác, khách quan	2.34	2.30	2.35	2.40
7. Chưa có văn hóa phù hợp, hướng đến kết quả	2.24	2.30	2.08	1.87
8. Thiếu công cụ tốt để đo lường, so sánh, phân tích	2.21	2.30	2.31	2.47
9. Nhiều người ngại mất quyền lợi/Sức ý ngại thay đổi	2.17	2.40	2.04	1.87
10. Thiếu sự kết nối giữa BSC công ty với các KPI của phòng ban, và cá nhân	2.14	2.50	2.41	2.33
11. Không rà soát tính hợp lý của cơ cấu tổ chức trước khi áp dụng	2.10	2.00	2.18	2.60
12. Chưa rà soát lại sự đầy đủ và hợp lý của các chức năng công ty và phân bổ việc thực hiện cho các phòng ban, đơn vị	2.10	2.10	2.04	2.33

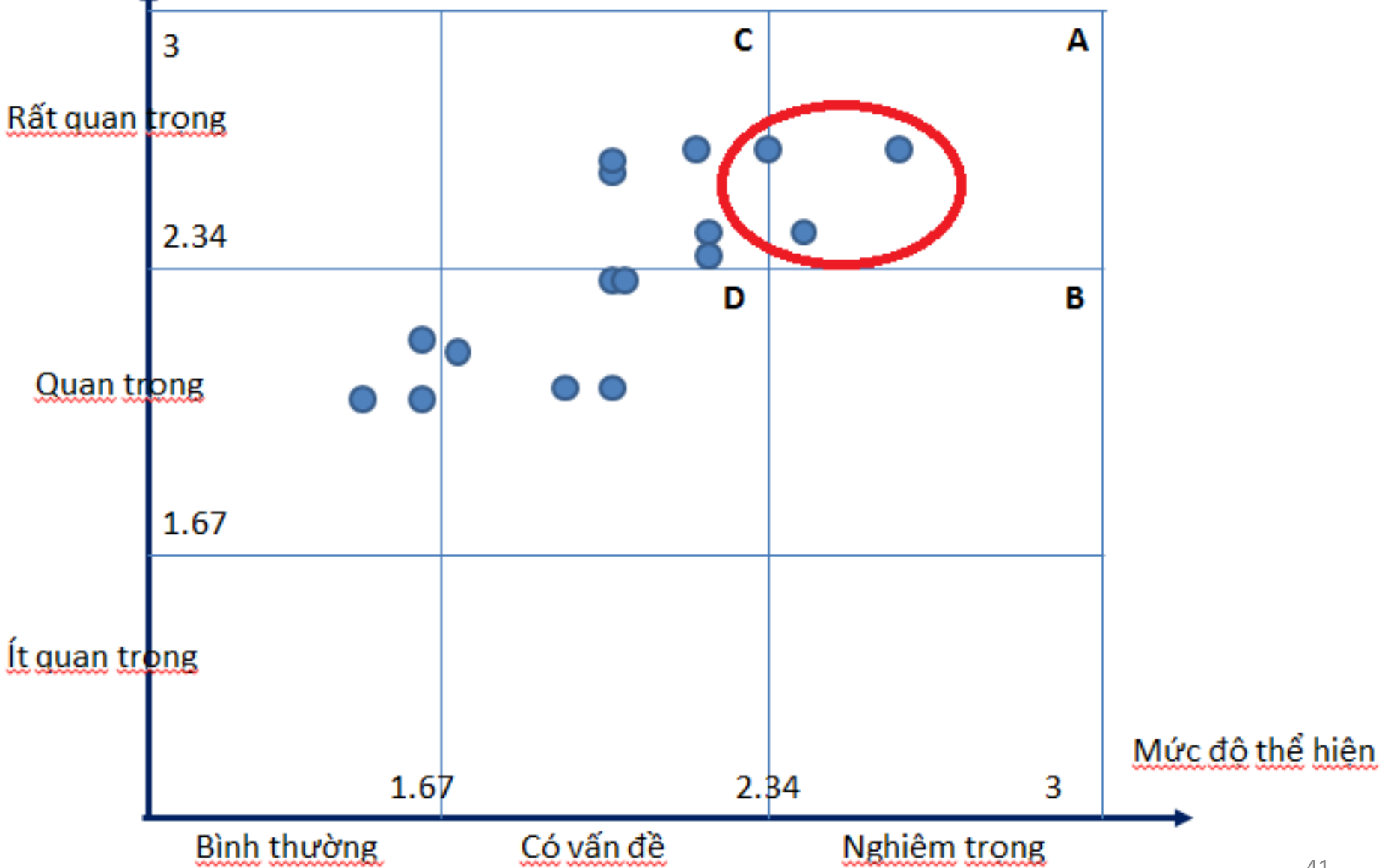
Kết quả thực hiện các tiêu chí tại doanh nghiệp



	30 cty làm tốt	11 cty không thành công	49 cty đang làm
1. Nhận thức đúng về BSC-KPI và cam kết của lãnh đạo	1.66	2.50	2.02
2. Nhiều người ngại mất quyền lợi/Sức ý ngại thay đổi	1.83	2.40	1.94
3. Chưa gắn kết quả với lương thưởng và các chế độ đãi ngộ khác	1.55	2.30	1.98
4. Thiếu tuyên truyền cho mọi người thấu hiểu	1.59	2.10	1.82
5. Chưa có văn hóa phù hợp, hướng đến kết quả	1.55	2.10	1.67
6. Chưa có chiến lược đúng	1.83	2.00	1.71
7. Không rà soát tính hợp lý của cơ cấu tổ chức trước khi áp dụng	1.72	2.00	1.98
8. Thiếu thang đo chính xác, khách quan	1.66	2.00	1.98
9. Thiếu công cụ tốt để đo lường, so sánh, phân tích	1.59	2.00	1.82
10. Thiếu sự kết nối giữa BSC công ty với các KPI của phòng ban, và cá nhân	1.72	1.90	1.94
11. Thiếu kỹ năng thực hiện	1.66	1.90	1.84
12. Tồn nhiều thời gian	1.59	1.70	1.78
13. Xây dựng từ dưới lên thay (Bottom up) vì từ trên xuống (Top down)	1.55	1.70	1.57
14. Chưa rà soát lại sự đầy đủ và hợp lý của các chức năng công ty và phân bổ việc thực hiện cho các phòng ban, đơn vị	1.62	1.60	1.96
15. Số lượng tiêu chí đánh giá quá nhiều hoặc chưa phù hợp	1.55	1.60	1.76
16. Thiếu sự gắn kết BSC với các quy trình quản lý	1.69	1.40	⁴⁰ 1.86

IPA đối với doanh nghiệp đã thực hiện BSC-KPI nhưng chưa thành công

Tầm quan trọng

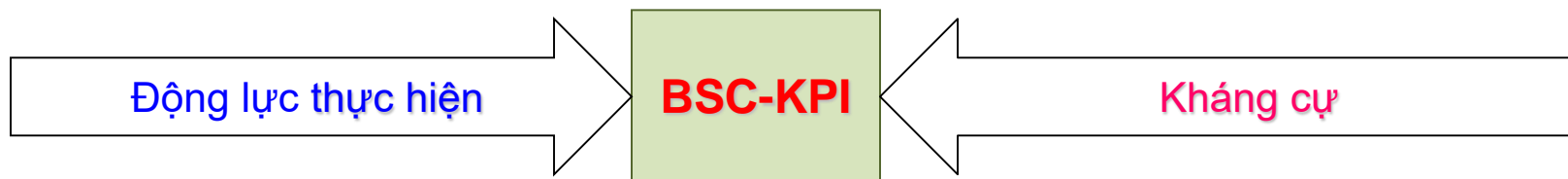


MỘT SỐ LƯU Ý KHI TRIỂN KHAI BSC

Thời gian triển khai dự án

- Thời gian tối thiểu để phát triển 1 BSC là 3 tháng
- Triển khai đầy đủ BSC cho toàn tổ chức mất hơn 1 năm
- Nơi tốt nhất để bắt đầu xây dựng 1 BSC là nơi tất cả các thành phần trong chuỗi giá trị: khách hàng, sáng tạo, sản xuất, phân phối, dịch vụ...

Động lực và kháng cự



1. Tạo áp lực và động lực làm việc.
2. Cơ sở khoa học, công bằng, nhất quán trong đánh giá, ghi nhận.
3. Sàng lọc nhân sự để có chế độ đãi ngộ tương xứng
4. Nâng cao hiệu quả, năng suất.
5. Thu hút & động viên khuyến khích người có năng lực, hiệu quả gắn bó, trung thành.
6. Phát triển môi trường làm việc tốt

- Nhận thức chưa phù hợp.
2. Thiếu kỹ năng
 3. Văn hoá:
 - Tâm lý cào bằng và sức ỳ ngại thay đổi
 - CBQL: Ngại ảnh hưởng xấu đến quan hệ.
 - Khó áp dụng các biện pháp cứng rắn
 4. Tốn nhiều thời gian
 5. Nhiều người ngại mất quyền lợi
 6. Có các nguồn lợi khác nâng đỡ
 7. Quy định Luật pháp bảo vệ quyền lợi người lao động quá mức

Kết luận

Ưu điểm

- Mô hình quản trị tiên tiến
- Tính hiệu quả đã được chứng minh

Hạn chế

- Tỷ lệ thất bại khi triển khai dự án BSC – KPI cao

Gợi ý thành công

1. Cam kết và quyết tâm của BLĐ
2. Tư vấn tốt
3. Phần mềm hỗ trợ tốt

Liên hệ

Phạm Đức Đạt
0913.91.60.30
ducdat@gmail.com