

Các Nguyên Tắc Thiết Kế Hệ Thống KPI Chất Lượng

1. Hệ thống chỉ số đo lường hiệu quả công việc – KPI

Hệ thống chỉ số KPI – hay hệ thống chỉ số đo lường hiệu quả công việc là hệ thống các chỉ số đo lường hiệu quả công việc trọng yếu của doanh nghiệp – thường được phát triển từ thẻ điểm cân bằng và là công cụ giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của BSC.

Trong thực tế đo lường, doanh nghiệp có thể mong muốn bổ sung cả các chỉ số đo lường kết quả theo chức năng, thường gọi là các chỉ tiêu kết quả – KRIs (Key Result Indicators). KRIs là các chỉ tiêu đo lường ngắn hạn các mức độ thực hiện công việc theo chức năng.

2. Trọng số KPI

Các chỉ tiêu KPI là hình thức cụ thể của các mục tiêu chiến lược. Các mục tiêu chiến lược, về bản chất, có tầm quan trọng khác nhau đối với doanh nghiệp theo từng thời kỳ. Do đó, các chỉ tiêu KPI có tầm quan trọng khác nhau.

Sự khác nhau về tầm quan trọng của các mục tiêu và chỉ tiêu KPI được thể hiện thông qua các trọng số KPI – các con số % với tổng trọng số của các chỉ tiêu bằng 100%. Các trọng số KPI giúp nhà điều hành doanh nghiệp “lái” được bộ máy của doanh nghiệp đi theo định hướng chiến lược.

3. Vai trò của hệ thống chỉ tiêu KPIs

3.1 Điều hành chiến lược

Hệ thống chỉ tiêu KPIs trước hết là một công cụ triển khai chiến lược, giúp cụ thể hóa công việc điều hành chiến lược của doanh nghiệp.

- Các mục tiêu chiến lược dài hạn được chia nhỏ thành các mục tiêu năm, đồng thời xây dựng các chỉ tiêu định lượng giúp đo lường việc đạt được các mục tiêu đó.
- Các chỉ tiêu được gán các trọng số thể hiện tầm quan trọng chiến lược trong tổng thể các chỉ tiêu của doanh nghiệp.
- Thông qua hệ thống chỉ tiêu KPIs và trọng số, nhà điều hành có thể “lái” hướng đi của doanh nghiệp.
- Hệ thống báo cáo tổng thể (dashboard) về kết quả thực hiện các chỉ tiêu được cập nhật theo thời gian thực. Dashboard giúp nhà điều hành nắm được hiện trạng việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp từ đó có các điều chỉnh, can thiệp kịp thời, thay vì phải chờ đến hết kỳ báo cáo.

3.2 Công cụ đánh giá hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Không chỉ giúp các nhà quản lý điều hành chiến lược của doanh nghiệp, hệ thống chỉ tiêu KPIs còn là công cụ đánh giá hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc đo lường các chỉ tiêu hoạt động trọng yếu một cách lượng hóa.

Quan trọng hơn, việc tập trung vào đo lường các chỉ tiêu trọng yếu giúp doanh nghiệp giữ được sự “tập trung” trong việc thực thi chiến lược của mình. Khi đó, việc đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp đảm bảo bám sát chiến lược của doanh nghiệp.

3.3 Đo lường hiệu quả công việc của cá nhân

Không chỉ đo lường hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp, KPI còn là hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả công việc cá nhân, thông qua hệ thống chỉ tiêu KPIs cá nhân được chế từ hệ thống chỉ tiêu KPIs công ty và bộ phận.

3.4 Cung cấp thông tin đầu vào cho các chức năng nhân sự khác

Chỉ số đo lường hiệu quả công việc là một trong những yếu tố quan trọng trong quản lý nhân sự, trả lương, và thực thi các chính sách nhân sự khác.



4. Nguyên tắc thiết kế hệ thống chỉ số đo lường hiệu quả công việc

Khi OCD tư vấn hệ thống chỉ tiêu KPIs cho các doanh nghiệp luôn tuân thủ 3 nguyên tắc thiết kế và triển khai bộ chỉ tiêu:

– “Tập trung chiến lược”: mọi chỉ tiêu đánh giá đều nhằm đo hiệu quả thực hiện mục tiêu chiến lược. Điều này không có nghĩa là các hoạt động không có KPI sẽ không được quan tâm và không cần thực hiện. Trái lại, các hoạt động đó có thể là nền tảng giúp cho việc triển khai KPI đạt được kết quả mong đợi.

– “Thác đổ”: các chỉ tiêu KPI cấp công ty được phân bổ theo chức năng xuống bộ phận và vị trí chủ chốt, cụ thể hóa và mức độ ảnh hưởng nhỏ dần.

– “SMART”: các chỉ tiêu KPI phải cụ thể (Specific), đo được (Measurable), có thể đạt được (Achievable), phù hợp với khả năng ảnh hưởng và quyền kiểm soát của bộ phận/ cá nhân (Relevant) và có giới hạn thời gian (Time-bound).

4.1 Nguyên tắc trọng tâm và cân bằng

- KPIs đánh giá những vấn đề trọng tâm ảnh hưởng tới phát triển bền vững của doanh nghiệp, ngoài chỉ tiêu tài chính có các chỉ tiêu phi tài chính
- Thiết lập các chỉ tiêu ngắn hạn xuất phát từ mục tiêu dài hạn

4.2 Nguyên tắc “thác đổ”

- Chỉ tiêu phân giao đến cấp dưới được thiết kế và phân bổ dựa vào chỉ tiêu của cấp trên. Cần thực hiện phân bổ KPI từ trên xuống dưới, không xây dựng từ dưới lên trên (từ Công ty -> bộ phận -> xuống vị trí -> Cá nhân) để đảm bảo tất cả các bộ phận, cá nhân được thực hiện theo đúng mục tiêu chiến lược.

4.3 Nguyên tắc thiết lập chỉ tiêu theo nguyên tắc “SMART”

Các mục tiêu và chỉ tiêu cần được xây dựng trên nguyên tắc khả thi, cụ thể, đo lường được, có thời hạn và phù hợp với tầm ảnh hưởng của đơn vị/vị trí/cá nhân được giao chỉ tiêu theo chức năng nhiệm vụ.

Mỗi một chỉ tiêu KPI cần phải gắn với một mục tiêu cụ thể. Doanh nghiệp nên tập trung vào một số chỉ tiêu trọng yếu thay vì ôm đồm quá nhiều chỉ tiêu không liên quan. Việc xây dựng mục tiêu và chỉ tiêu cần đảm bảo đáp ứng tiêu chí SMART:

- S (Specific) – Cụ thể
- M (Measurable) – Đo lường được
- A (Achievable) – Có tính khả thi
- R (Relevant) – Có tính phù hợp
- T (Time-bound) – Có thời hạn

4.4 Chỉ tiêu đo phản ánh bản chất hoạt động

- Chỉ tiêu tài chính có thể dùng để đo mục tiêu chất lượng hệ thống quản lý (như bán hàng, kiểm soát hệ thống bán), nhân sự
- Chỉ tiêu về mức độ hài lòng / ý kiến đánh giá của bên thứ ba có thể dùng để đo mục tiêu chất lượng hệ thống, nhân sự hoặc thương hiệu

4.5 Nguyên tắc theo dõi, đo đếm và thống kê

- Hệ thống cần đảm bảo theo dõi, đo đếm được, thống kê được khách quan và tự động càng nhiều càng tốt
- Trách nhiệm cập nhật dữ liệu đầu vào cho các chỉ tiêu, nếu có thể, cần được giao cụ thể cho từng đầu mối trong doanh nghiệp.
- Bảo đảm theo dõi, đo đếm và thống kê được khách quan, tự động

4.6 Nguyên tắc đặt trọng số các chỉ tiêu

Trọng số của mục tiêu hay chỉ tiêu phản ánh mức độ quan trọng của mục tiêu hay chỉ tiêu đó đối với doanh nghiệp hay bộ phận. Đối với CEO, trọng số KPI có thể được sử dụng như “bánh lái” của doanh nghiệp.

Nhà điều hành có thể lái doanh nghiệp theo hướng mong muốn bằng cách điều chỉnh trọng số của mục tiêu hay chỉ tiêu. Khi đó, các bộ phận hay cá nhân có thể điều chỉnh nỗ lực hay hoạt động tương ứng để đáp ứng sự thay đổi về tầm quan trọng của các mục tiêu hay chỉ tiêu đó.

Đối với cá nhân, họ có thể cân nhắc tập trung vào các chỉ tiêu có trọng số lớn, trong khi có thể bỏ qua các chỉ tiêu nhỏ theo nguyên tắc “lấy công bù tội”.

Mức độ quan trọng của từng khía cạnh/mục tiêu/ tiêu chí đánh giá được thể hiện qua trọng số, theo quy định như sau:

- Tổng trọng số các viễn cảnh phải bằng 100%
- Trọng số các mục tiêu trong một viễn cảnh phải có tổng bằng 100%
- Tổng trọng số các chỉ tiêu KPI trong cùng một mục tiêu phải bằng 100%
- Trọng số chung (tích số của 3 trọng số nêu trên) của tất cả KPI trong bảng BSC cũng phải có tổng bằng 100%
- Người giao mục tiêu sẽ đặt trọng số tùy vào quan điểm coi trọng tâm công việc là kết quả nào.