

Sai Lầm Và Giải Pháp Thiết Kế Triển Khai Hệ Thống Chỉ Số KPI

1. Hệ thống chỉ số KPI là gì?

Hệ thống chỉ số KPI là hệ thống các chỉ số để đo lường mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp và hiệu quả công việc của bộ phận và nhân viên, thường được phát triển từ mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, theo phương pháp thẻ điểm cân bằng (BSC) và có thể đo lường được bằng các số liệu định lượng.

Hệ thống chỉ số KPI là một hệ thống quản trị chiến lược của doanh nghiệp và hiệu quả công việc của nhân viên hữu hiệu, nằm trong top 25 công cụ quản lý ưa dùng nhất kể từ 1993 tới nay. Tuy nhiên, khi thiết kế và triển khai, hệ thống chỉ số KPI gặp rất nhiều thách thức, có thể tóm gọn trong 5 vấn đề:

- Phương pháp thiết kế chưa phù hợp
- Phương pháp triển khai chưa phù hợp
- Thiếu ứng dụng theo dõi và giám sát
- Sử dụng hệ thống chỉ số KPI chưa phù hợp với tính năng của hệ thống này
- Chưa coi việc áp dụng hệ thống chỉ số KPI là một quá trình thay đổi liên tục trong tổ chức

Khuyến nghị đối với các doanh nghiệp để triển khai thành công hệ thống chỉ số KPI là lựa chọn phương pháp và lộ trình phù hợp, xây dựng năng lực cho nhân sự cho triển khai và lựa chọn công nghệ phù hợp để theo dõi, thống kê, đánh giá kết quả.

2. Xu hướng sử dụng hệ thống chỉ số KPI-OKR trong doanh nghiệp

2.1. Tổng quan về hệ thống chỉ số KPI & OKR

KPI (Key Performance Indicators – các chỉ số hiệu suất trọng yếu) ban đầu nhìn vào cách đo lường chi phí, doanh thu và lợi nhuận trong quá khứ để tạo một cái nhìn sâu sắc về cách thức mà doanh nghiệp cần được vận hành trong tương lai. Thẻ điểm cân bằng (Balanced ScoreCard – BSC) ra đời sau công bố nghiên cứu của R. Kaplan & D. Norton năm 1996 đã ảnh hưởng mạnh mẽ tới một thế hệ các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trên toàn thế giới. Bằng cách kết hợp các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính để hướng dẫn chiến thuật và chiến lược trong ngắn hạn và dài hạn, khung BSC đã thay đổi đáng kể cách các doanh nghiệp kết nối hệ thống chỉ số KPI với tầm nhìn của công ty. BSC vừa hiện hữu như một hệ thống chỉ số KPI được kết nối theo quan hệ nhân quả để đạt các mục tiêu chiến lược, vừa tạo nên một phương pháp tư duy hệ thống cho nhà quản lý trong điều hành.

Gần đây, khung phương pháp luận OKR, viết tắt của Objectives & Key Results (Mục tiêu và Kết quả cốt lõi), được hình thành bởi Andrew Grove (Công ty Intel HP) năm 1968 và được

phổ biến bởi John Doerr tại Intel năm 1974, đã được các công ty công nghệ tại Silicon Valey như Google, Amazon sử dụng rộng rãi từ sau 1999 để thiết lập, truyền thông và theo dõi các mục tiêu của tổ chức mình. OKR mang tinh thần khởi nghiệp, lớn mạnh vượt bậc được nhiều doanh nghiệp ít yếu tố công nghệ hưởng ứng sau này. Tại Việt Nam, OKR được các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực kinh doanh áp dụng như một lựa chọn khác của hệ thống chỉ số KPI.

2.2. KPI & OKR có gì khác nhau?

KPI được sử dụng để đánh giá hiệu suất theo thời gian cho một tổ chức, cá nhân, chương trình, dự án, hoạt động, v.v. Đặc điểm nổi bật của KPI là

- Chỉ tiêu đo lường được
- Liên kết với các mục tiêu chiến lược
- Chỉ đạo tập trung nguồn lực
- Được đo theo mục tiêu

KPI có thể là bất kỳ thước đo định lượng mà một công ty sử dụng để đánh giá tiến trình và kết quả đạt được mục tiêu của mình. KPI có thể và nên được chia theo bộ phận nếu đó là một tổ chức hay doanh nghiệp quy mô nhỏ, và chia theo ngành hoặc lĩnh vực kinh doanh (thường gọi là khối) nếu đó là một tập đoàn.

Dưới đây là một số ví dụ KPI phổ biến cho nhiều ngành và bộ phận khác nhau:

Khối bán lẻ:

- doanh thu trên mỗi mét vuông là 50 triệu/tháng,
- doanh số bán hàng theo các kỳ của cùng một cửa hàng 300 triệu
- doanh số trên mỗi nhân viên 800 triệu/tháng

Phòng nhân sự:

- tỷ lệ thôi việc 12% / năm
- năng suất lao động của nhân viên 000 triệu/người
- tỷ lệ các cuộc tuyển dụng đạt được mức thời gian tuyển dụng 15,5 ngày

Phòng kinh doanh:

- giá trị lũy kế sử dụng dịch vụ của một khách hàng trong năm đạt 50 triệu
- doanh thu bán hàng 3.000 triệu

- số lượng cuộc gọi được thực hiện: 400 cuộc

Khối công nghệ:

- doanh thu thường xuyên hàng tháng,
- tỷ lệ khách hàng cũ,
- số lượng giao dịch,
- thời gian xử lý một giao dịch

2.3. Những lưu ý đối với KPI

Trước khi tạo KPI cần tạo được một số chuẩn và ngữ cảnh của chỉ tiêu, từ đó người thực hiện mới rõ ý nghĩa của từng KPI. Cụ thể hơn, KPI với tên chỉ tiêu và chỉ số đo thường có một ngầm định so sánh (benchmark) với một mốc nào đó, có thể là trung bình ngành, tăng trưởng hàng năm, v.v.. Ví dụ Tỷ lệ tăng doanh thu 30% có thể được xây dựng trên ngầm định là tỉ lệ tăng trưởng của ngành là 25% và doanh nghiệp mong muốn đạt tỉ lệ cao hơn trung bình ngành. Hoặc với mục tiêu Tăng mạnh độ phủ thì có KPI “Số điểm bán được mở thêm là 20” là dựa trên ngữ cảnh cụ thể của địa phương có cơ hội mở thêm được số đó, đồng thời với việc so sánh tốc độ mở điểm bán của bản thân doanh nghiệp này trong giai đoạn trước hoặc với doanh nghiệp tương đồng (nếu bản thân doanh nghiệp mình chưa có dữ liệu lịch sử để so sánh).

KPI thường được xem xét ở cấp điều hành, do đó, không nên theo dõi mọi chỉ số hiệu suất ở nhiều hơn 1 nơi. Ở cấp độ chiến lược, bạn chỉ muốn theo dõi và đo lường các chỉ số có tác động và giá trị lớn nhất cho công ty của bạn.

OKR được các nhà tư tưởng quản trị coi là một khung chiến lược, trong khi KPI là các phép đo tồn tại trong một khung.

OKR là một cách tiếp cận đơn giản, rạch ròi, sử dụng các số liệu cụ thể để theo dõi thành tích của một mục tiêu. Thông thường, một tổ chức sẽ có ba đến năm mục tiêu tổng thể và ba đến năm kết quả chính cho mỗi mục tiêu. Các kết quả chính được phân loại bằng số để có được đánh giá hiệu suất rõ ràng cho mục tiêu. Đặc điểm của OKR là:

- Luôn luôn định lượng
- Có thể được ghi điểm khách quan theo thang điểm 0-1 hoặc 0-100
- Có thời hạn
- Tham vọng

Một số ví dụ OKR:

Mục tiêu: Trở thành người dẫn đầu thị trường trong ngành (ví dụ “phân phối được phẩm tại Việt Nam”)

- Kết quả chính # 1: Đạt được 100 triệu đô la doanh thu.

- Kết quả chính # 2: Tăng nhân viên lên 45%.
- Kết quả chính # 3: Tăng giới hạn thị trường đủ để gia nhập S&P 500.

Mục tiêu: Phát triển phương tiện tự động hóa.

- Kết quả chính # 1: Thuê 10 chuyên gia về vấn đề trí tuệ nhân tạo.
- Kết quả chính # 2: Đầu tư thêm 500 triệu đô la vào nghiên cứu và phát triển.
- Kết quả chính # 3: Ra mắt nguyên mẫu vào cuối năm tài chính.

Mục tiêu: Tăng doanh thu thêm 30 %.

- Kết quả chính # 1: Có được 50 khách hàng mới.
- Kết quả chính # 2: Tăng 20% khách hàng tiềm năng được tiếp thị.
- Kết quả chính # 3: Tăng tỷ lệ giữ chân khách hàng lên 85%.

Khung OKR được phổ biến bởi Google và Intel, sau đó đã được Amazon, LinkedIn, Spotify và các công ty có kết quả kinh doanh thành công khác sử dụng để quản lý mục tiêu. OKRs trước đây rất phù hợp cho các doanh nghiệp tập trung nhiều vào tăng trưởng.

2.4. Những lưu ý đối với OKR

Không nên xây dựng OKRs cho một chức năng hoặc chương trình đơn lẻ thiếu sự kết nối với những chương trình khác mà doanh nghiệp đang làm. OKRs nên được tạo theo cấu trúc kim tự tháp, với nền tảng bắt đầu từ cấp nhân viên, sau đó là người quản lý, sau đó là trưởng bộ phận, và cứ như vậy để dẫn đến việc đạt được mục tiêu dài hạn của của doanh nghiệp.

Ngoài ra, không nên sử dụng khung OKR nếu doanh nghiệp tập trung vào việc duy trì các dịch vụ của nó hoặc tăng trưởng chậm. OKRs tốt hơn cho các mục tiêu tăng trưởng mạnh mẽ.

2.5. Xu hướng sử dụng KPI trên toàn cầu và tại Việt Nam

Tuy có nhiều doanh nghiệp tuyên bố sử dụng KPI, nhưng không hoàn toàn chắc chắn hệ thống chỉ tiêu định lượng mà họ dùng là KPI theo định nghĩa nêu trên, và phần đông không sử dụng theo khung BSC, tức là có kết nối các mục tiêu chiến lược và phân định theo 4 hoặc 5 khía cạnh có quan hệ nhân quả.

Vào cuối những năm 1990, KPI sử dụng cho khối kinh doanh và sản xuất trực tiếp (ví dụ công nhân trong nhà máy của Ford, khối bán hàng của General Electrics) nhằm kiểm soát năng suất và chất lượng công việc, từ đó có thể trả lương theo sản phẩm, kết quả công việc.

Sau 2000, KPI được kết nối thành hệ thống mục tiêu chiến lược đòi hỏi có những hệ thống biện pháp thực thi chặt chẽ. Khái niệm PCDA (Plan-Do-Check-Action: hoạch định, thực thi,

kiểm soát, điều chỉnh) được áp dụng như một phương pháp triển khai hiệu quả những mục tiêu và chỉ tiêu tuyên bố trong BSC.

Từ sau 2005, BSC được sử dụng như một hệ thống quản trị chiến lược để thực hiện những tham vọng phát triển, gắn với các hoạt động quản lý sự thay đổi tại từng doanh nghiệp. Với mỗi Bản đồ chiến lược và hệ thống chỉ tiêu KPI được xây dựng cho từng thời kỳ, doanh nghiệp tập trung các biện pháp thực thi đồng thời với thay đổi hoặc củng cố văn hóa doanh nghiệp, thực hiện các chương trình thay đổi mạnh mẽ về nhận thức và năng lực cho đội ngũ của mình.

Nghiên cứu của Bain & Company về công cụ quản lý tại doanh nghiệp từ 1993 tới 2019 cho thấy BSC luôn nằm trong số 25 công cụ được ưa dùng nhất. Vào 2017, BSC nằm trong số các công cụ thường được dùng nhiều (30%) và người dùng hài lòng ở mức 4 điểm.

Báo cáo Nghiên cứu Điều hành Toàn cầu năm 2018 về Đo lường Chiến lược thực hiện bởi MIT Sloan Management Review và Google (2018 Strategic Measurement Global Executive Study and Research Report) về việc sử dụng hệ thống chỉ số KPI trong kỷ nguyên số, có sự tham gia của hơn 3.200 giám đốc điều hành cấp cao thuộc các doanh nghiệp và tổ chức thuộc nhiều ngành công nghiệp tại nhiều địa phương khác nhau, cho thấy người dùng hệ thống chỉ số KPI ở trình độ cao thường có 6 hành vi thông dụng như sau:

- Sử dụng hệ thống chỉ số KPI để lãnh đạo, cũng như quản lý doanh nghiệp.
- Phát triển góc nhìn tích hợp về khách hàng.
- Coi hệ thống chỉ số KPI như những tập dữ liệu cho máy học.
- Quan tâm sâu vào các thành phần KPI.
- Chia sẻ dữ liệu KPI đáng tin cậy.
- Hướng tới việc phân tích KPI.

Dưới đây là một số thông tin thú vị về 6 hành vi nêu trên.

Sử dụng KPI để lãnh đạo, cũng như quản lý doanh nghiệp. Điểm nổi bật của xu hướng này là các nhà điều hành doanh nghiệp thường sử dụng một số phiên bản KPI để đo lường khả năng cạnh tranh, hiệu quả và thành công của doanh nghiệp. Họ thực sự quan tâm để hệ thống chỉ số KPI trở thành một công cụ giúp họ ra quyết định điều hành có căn cứ. Như báo cáo cho thấy, trong số các giám đốc điều hành được khảo sát, 70% đang sử dụng hệ thống chỉ số KPI để lãnh đạo và / hoặc quản lý con người và quy trình ở mức độ vừa phải hoặc rất lớn.

Phát triển góc nhìn tích hợp về khách hàng. Báo cáo trên cũng cho biết, doanh nghiệp quan tâm nhiều hơn tới các chỉ số về khách hàng, thị trường. Khi được yêu cầu liệt kê ba KPI hàng đầu của họ (không bao gồm tổng doanh thu), gần 38% số người tham gia khảo sát cho biết hệ thống chỉ số KPI của doanh nghiệp họ tập trung cụ thể vào các chỉ tiêu khía cạnh khách hàng. Hình dưới cho bức tranh tổng quan về điều này.

Coi KPI như những tập dữ liệu cho máy học. Gần 75% người trả lời khảo sát tin rằng các chỉ tiêu KPI chức năng hiện tại của họ có thể đạt được tốt hơn với sự đầu tư lớn hơn vào tự động hóa và công nghệ máy học.

Hướng tới việc phân tích KPI. Cùng với sự phát triển của dữ liệu lớn và internet vạn vật, các nhà quản lý có xu hướng sử dụng hệ thống chỉ số KPI để theo dõi và thúc đẩy tăng trưởng. Khoảng 5 năm gần đây, “bảng điều khiển kỹ thuật số” (Digital Dashboard) đã được phát triển dựa trên các thuật toán và tích hợp dữ liệu từ các phần mềm quản lý chức năng chính (như mua hàng, bán hàng, dịch vụ, sản xuất, v.t.) giúp cho nhà quản lý theo dõi được kết quả thực hiện một số chỉ tiêu “đỉnh” của doanh nghiệp theo thời gian thực. Hệ thống chỉ số KPI đã trở thành một dạng thông tin cung cấp các chỉ số mang tính dự đoán, không chỉ có vai trò đánh giá dạng “gương chiếu hậu”. Những doanh nghiệp có thói quen điều hành dựa trên dữ liệu sẽ tận dụng được những tiến bộ đột phá của dashboard, từ đó sẽ được hưởng lợi thế cạnh tranh khác biệt.

Từ góc độ chiến lược, văn hóa và hoạt động, hệ thống chỉ số KPI gắn liền với quan niệm về thành công và cách thức xác định thành công của các nhà lãnh đạo ở những tổ chức có đặc điểm hoạt động gắn với dữ liệu. Điều này đặc biệt đúng với những doanh nghiệp có triết lý tập trung vào khách hàng hoặc lấy khách hàng làm trung tâm. Họ cam kết với định lượng. Khi các công ty trau dồi dữ liệu và khả năng phân tích của họ, hệ thống chỉ số KPI sẽ trở thành một cơ chế quyền lực và thuyết phục hơn để xác định giá trị kinh tế và trách nhiệm giải trình của doanh nghiệp đó. Ngược lại, những nhà quản lý còn mơ hồ về phân tích dựa trên dữ liệu và đổi mới thuật toán sẽ vẫn coi sử dụng hệ thống chỉ số KPI như một nghĩa vụ hơn là cơ hội học tập và phát triển.

2.6. Xu hướng sử dụng OKR trên toàn cầu và tại Việt Nam

Đúc rút từ nghiên cứu thực tế trên 300 doanh nghiệp vừa và lớn tại Việt Nam, có thể quan sát được những xu hướng trong sử dụng OKR dưới đây:

- OKR nguyên gốc dù được sử dụng chủ yếu trong doanh nghiệp công nghệ tại Mỹ vẫn được các doanh nghiệp có hàm lượng công nghệ thấp (trong lĩnh vực hoạt động) tại Việt Nam sử dụng rộng rãi.
- Cách hiểu về KPI chưa hoàn toàn chính xác theo lý thuyết ban đầu, nhưng ý thức lựa chọn giữa OKI & KPI là tương đối cao. Khi doanh nghiệp khó lòng xác định được các yếu tố chiến lược như Phương pháp luận BSC đòi hỏi, cách xây dựng hệ thống mục tiêu như OKR hướng dẫn là một lựa chọn tốt.
- Nhiều doanh nghiệp lựa chọn kết hợp cả hai khung phương pháp BSC/ KPI và OKR trong quản lý hiệu suất

Trong một báo cáo khảo sát năm 2017 của Cộng đồng OKR (OKR community Report 2017) có sự tham gia của hơn 300 tổ chức từ Châu Âu Hoa Kỳ, Canada, Brazil và Ấn Độ. Mặc dù việc áp dụng OKR ngày càng tăng, vẫn còn nhiều thách thức trong triển khai hệ thống quản trị hiệu suất này tại các doanh nghiệp.

Với 97% người được hỏi đề nghị nên tiếp tục dùng OKR, tỉ lệ những doanh nghiệp sử dụng OKR để quản lý hiệu quả công việc của nhân viên là rất thấp (14,3%) và hầu như OKR không dùng để làm cơ sở cho việc trả lương cho hiệu suất hoặc thưởng (chỉ có 9,4% doanh nghiệp gắn OKR với lương thưởng).

Trong giới hạn của bài viết này, tác giả tập trung chia sẻ những vấn đề liên quan tới xây dựng và triển khai hệ thống chỉ số KPI tại doanh nghiệp và đưa ra những khuyến nghị căn bản cho các vấn đề đó. OKR sẽ chỉ được đề cập trong các ngữ cảnh có liên quan trực tiếp.

3. Sai lầm cần tránh khi thiết kế và triển khai KPI

Trong các nỗ lực thiết kế và triển khai hệ thống chỉ số KPI, doanh nghiệp Việt Nam gặp rất nhiều thách thức về kiến thức, kỹ năng của nhân sự tham gia và tính khả thi tại doanh nghiệp khi tính đồng bộ của các hệ thống quản trị chưa cao. Nghiên cứu của Công ty CP Tư vấn Quản lý OCD trên 160 dự án xây dựng hệ thống chỉ số KPI của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian từ 2006 đến 2019 đã đúc kết được những bài học thành bại dưới đây.

- Phương pháp thiết kế chưa phù hợp
- Phương pháp triển khai chưa phù hợp
- Thiếu ứng dụng theo dõi và giám sát
- Sử dụng KPI chưa phù hợp với tính năng của hệ thống này
- Chưa coi việc áp dụng KPI là một quá trình thay đổi liên tục trong tổ chức

3.1. Phương pháp thiết kế chưa phù hợp

Cho dù đã áp dụng hệ thống chỉ số KPI, các doanh nghiệp luôn không chắc chắn về phương pháp thiết kế các chỉ tiêu KPI. Sai lầm trong lựa chọn phương pháp thiết kế là một trong những nguyên nhân khiến cho hệ thống chỉ số KPI không đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp. Những sai lầm cơ bản về Phương pháp thiết kế hệ thống thường xảy ra trong 5 tình huống đặc trưng dưới đây.

Thứ nhất, BSC chưa được lý giải từ chiến lược.

Về bản chất của phương pháp BSC, hệ thống chỉ tiêu KPI phải được xây dựng từ chiến lược. Triển khai hệ thống chỉ tiêu KPI phải bám sát Bản đồ chiến lược và các yếu tố thành công then chốt (CSF – Critical Success Factors). Nếu không đảm bảo điều kiện này, các chỉ tiêu thiết kế chỉ là những mục tiêu mang tính vận hành, nhằm đạt được các mục tiêu chức năng, hay tạm gọi là PI (performance indicator – chỉ số hiệu quả) và KRI (key result indicators – chỉ số kết quả chính).

Dù BSC-KPI đòi hỏi phải có các thông tin về yếu tố chiến lược, không phải mọi Tổ đề án xây dựng KPI đều có thể tiếp cận được thông tin hoặc văn bản chiến lược. Lý do có thể là nhà quản trị cấp cao chưa đặt thông tin đó lên văn bản chính thống, hoặc còn chưa xác định một cách bài bản các yếu tố này. Số lượng những nhà quản trị cấp cao có thể nêu rành mạch về lợi thế cạnh tranh, năng lực cốt lõi và nguồn lực chiến lược của doanh nghiệp vẫn còn tương đối ít.

Thứ hai, BSC chưa được xây dựng theo hướng liên kết dọc (giữa các vấn đề tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp) ***và liên kết ngang*** (giữa vai trò thực thi của các bộ phận/công ty trực thuộc chuỗi giá trị của doanh nghiệp). Nhiều chỉ tiêu KPI được thiết kế rời rạc, không lý giải được ảnh hưởng trực tiếp theo chiều dọc và chiều ngang nếu hoàn thành tốt hoặc chưa tốt.

Thứ ba, bất cứ chỉ tiêu đánh giá lượng hóa nào cũng được gọi tên là chỉ tiêu KPI

Nhiều doanh nghiệp đang mô tả hệ thống chỉ tiêu đánh giá lượng hóa của mình là hệ thống chỉ tiêu KPI mà không lý giải được phương pháp thiết kế và sử dụng chỉ tiêu kết quả, hiệu quả hoạt động nào có thể được gắn tên là KPI. Thậm chí những tiêu chí không hề mang tính chủ chốt để đánh giá chức năng và mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp, bộ phận hay cá nhân cũng vẫn cứ gọi là chỉ tiêu KPI. Điều này tạo nên cách hiểu sai lệch của số đông nhà quản lý về bản chất của hệ thống chỉ số KPI trong điều hành doanh nghiệp.

Thứ tư, bối rối trong việc sử dụng hệ thống chỉ số KPI và kế hoạch kinh doanh

Nhiều doanh nghiệp từng đặt câu hỏi: tôi đã có kế hoạch kinh doanh rồi, tại sao cần triển khai KPI? Thực tế thì triển khai hệ thống chỉ số KPI tập trung vào những mục tiêu cốt yếu mang tính chiến lược của doanh nghiệp. Trong khi đó kế hoạch kinh doanh phải bao hàm cả những mục tiêu mang tính vận hành và kế hoạch thực hiện để đạt được những mục tiêu đó. Vì vậy, có thể coi hệ thống chỉ tiêu cốt lõi từ chiến lược (chỉ tiêu KPI) và các sáng kiến chiến lược là lõi của kế hoạch kinh doanh, bên cạnh các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả vận hành khác.

Thứ năm, thiết kế quá nhiều chỉ tiêu KPI từ cấp công ty, tới bộ phận, vị trí

Điều này khiến cho sự tập trung vào từng chỉ tiêu KPI thấp và có xu hướng bị cào bằng khi triển khai KPI. Có trường hợp một doanh nghiệp xây dựng hệ thống chỉ số KPI bằng cách lấy ý kiến của các bộ phận chức năng khi thiết lập, từ đó tập hợp lại thành bộ chỉ tiêu cho doanh nghiệp gồm 90 chỉ tiêu đánh giá. Trong số đó có tới 20 chỉ tiêu không thể xếp được vào mục tiêu và khía cạnh nào trong BSC, không phản ánh được trọng tâm chiến lược, khiến cho nhà điều hành bị phân tán nguồn lực khi xử lý các vấn đề phát sinh.

Việc phân tán quá nhiều chỉ tiêu cũng khiến cho các bộ phận và cá nhân mất đi sự tập trung vào chỉ tiêu KPI trọng yếu. Khi đó, có thể xảy ra tình huống là nhiều hoặc toàn bộ các cá nhân, bộ phận được đánh giá hoàn thành nhiệm vụ mà công ty không đạt được chỉ tiêu KPI của mình.

3.2. Phương pháp triển khai chưa phù hợp

Những doanh nghiệp thiết kế KPI xong nhưng tốn mất nhiều năm (có nơi mất hẳn 3 năm) để đưa hệ thống chỉ số KPI vào vận hành đúng với mục đích mà nó được sinh ra là quản lý hiệu suất doanh nghiệp cùng với hiệu quả công việc của phòng ban và nhân sự chủ chốt. Những sai lầm cần tránh của doanh nghiệp khi triển khai bao gồm:

- ***Thiếu một “nhạc trưởng” cho phương pháp luận*** để bảo đảm lộ trình triển khai thành công. KPI là một công cụ quản lý mang tính logic, đòi hỏi áp dụng các quan điểm của khoa học quản trị doanh nghiệp một cách nhất quán. KPI cũng không thể là sử dụng đơn lẻ mà phải có tính đồng bộ với các hệ thống quản lý doanh nghiệp và vận hành chức năng khác. Lựa chọn được cách thức triển khai với một người chỉ huy về phương pháp và lộ trình là điều kiện cơ bản để có thể áp dụng được KPI sau khi thiết kế.
- ***Thiếu mục tiêu và lộ trình phù hợp.*** KPI là một hệ thống đòi hỏi sự minh bạch cao và tính nhất quán trong quản lý. Quá trình áp dụng KPI cho mỗi doanh nghiệp vì vậy luôn gặp phải những phản ứng tiêu cực. Rất nhiều doanh nghiệp chưa đánh giá được các chống đối và nguồn gốc của chống đối khi triển khai hệ thống, từ đó đặt các mục tiêu cho quá trình triển khai một cách thực tế và từ đó có những bước đi phù hợp.

- **Quan niệm hệ thống chỉ số KPI có thể xây dựng và vận hành tốt ngay trong năm đầu** là một sai lầm cần tránh, bởi KPI là một hệ thống chỉ tiêu được may đo cho bối cảnh và mục tiêu riêng của mỗi doanh nghiệp, đòi hỏi nhân sự quản lý phải học và điều chỉnh cách làm liên tục. Phương pháp triển khai hệ thống chỉ số KPI thường là “thử và sai”, do vậy ngay năm đầu tiên không thể thành công ngay được. Khi xây dựng một kỳ vọng không thực tế, người dùng dễ phủ nhận và từ bỏ hệ thống ngay sau chu kỳ đầu tiên.
- **Không phát triển lịch sử dữ liệu hoặc tìm các chuẩn so sánh.** Thực tế khi xây dựng các chỉ tiêu, có khá nhiều chỉ tiêu KPI cần những dữ liệu mà hệ thống thông tin hiện tại của doanh nghiệp chưa có. Điều này khiến doanh nghiệp phải tổ chức lại hệ thống thu thập thông tin. Do vậy, nhanh nhất phải cuối kỳ đó, doanh nghiệp mới có thông tin về chỉ tiêu cần thu thập, và phải đến kỳ tiếp theo mới có số liệu quá khứ để làm căn cứ đặt mục tiêu cho kỳ đó. Một cách xử lý khác là doanh nghiệp có thể tìm hiểu các chuẩn ngành, chỉ tiêu của đối thủ cạnh tranh để so sánh và tạo ra chỉ tiêu và chỉ số đo cho mình. Tuy nhiên, ít có doanh nghiệp đầu tư cho việc tìm thông tin này vì lý do chi phí hoặc trình độ nhân sự còn chưa đủ để giao những nhiệm vụ này.
- **Vận hành hệ thống KPI không gắn với các biện pháp tạo động lực.** Còn nhiều doanh nghiệp giao chỉ tiêu KPI và đánh giá nhưng không có những tác động nhằm tạo sự khác biệt giữa thành tích và hoàn thành căn bản công việc. Sự thiếu đồng bộ này khiến cho các bộ phận và cá nhân không có động lực thực sự để đạt được các chỉ tiêu KPI ở mức tốt và tốt hơn. Điều đó dẫn tới việc triển khai hệ thống chỉ tiêu KPI mang tính hình thức. Mặt khác, nếu các phần thưởng cho thành tích cao không có nhiều khác biệt so với ít thành tích, hoặc các phần thưởng lại tạo nên sự bất mãn của một nhóm người có năng lực tốt do cách thức ghi nhận và trao thưởng thiếu phù hợp, thì tạo nên hiệu ứng ngược làm người giỏi sẽ không nỗ lực hơn hoặc rời bỏ doanh nghiệp, tạo nên sự đảo lộn lớn khiến cho nhà quản lý cấp trung phải đối phó với hệ thống thay vì sử dụng hệ thống để quản lý.

3.3. Thiếu ứng dụng theo dõi và giám sát

KPI về bản chất là các chỉ tiêu đo lường tính theo thời điểm và trên diện rộng dựa trên các thống kê tức thời từ hoạt động sản xuất kinh doanh thường nhật. Rất nhiều chỉ tiêu đòi hỏi phải có ghi nhận dữ liệu lớn do quy mô các hoạt động bán hàng, mua hàng, sản xuất hoặc vận hành dịch vụ rất lớn. Nếu không sử dụng các ứng dụng công nghệ để ghi nhận thời gian thực trên diện rộng thì việc tổng hợp, tính toán dữ liệu để đưa kết quả cho chỉ tiêu KPI là không khả thi.

Tất cả các doanh nghiệp khi triển khai KPI đều phải triển khai hệ thống theo dõi giám sát ở tất cả những chức năng liên quan tới chỉ tiêu đánh giá. Nhưng chỉ có doanh nghiệp ứng dụng công nghệ để ghi nhận và phân tích dữ liệu mới có thể thực hiện việc theo dõi và báo cáo kết quả, cung cấp các phân tích kịp thời cho nhà quản lý ra quyết định điều hành một cách có cơ sở và sáng suốt.

3.4. Sử dụng KPI chưa phù hợp với tính năng của hệ thống này

KPI vốn là chỉ tiêu đo lường mức độ thành công của doanh nghiệp trong việc đạt tới các mục tiêu chiến lược. Nó cần được coi là các chỉ số sức khỏe của doanh nghiệp, và xây dựng từ góc độ quản trị doanh nghiệp, có nghĩa là được xây dựng cho công ty và phân rã thành các

nhóm mục tiêu – chỉ tiêu cho bộ phận và vị trí chủ chốt ảnh hưởng tới chiến lược doanh nghiệp. Như vậy, KPI bao trùm cả cấp độ quản trị doanh nghiệp và quản trị nhân sự.

Có hai xu hướng nổi bật trong việc sử dụng hệ thống chỉ số KPI chưa phù hợp với tính năng mà nó được gán cho khi phát triển.

Lạm dụng hệ thống chỉ số KPI trong quản lý

Tình trạng coi triển khai KPI là liều thuốc bách bệnh, đánh giá sự có mặt của hệ thống chỉ tiêu KPI trong quản lý (chứ không phải là sử dụng hiệu quả hệ thống chỉ tiêu KPI) quá cao dẫn đến việc xây dựng hệ thống chỉ số KPI cho đồng loạt tất cả các vị trí. Điều này khiến doanh nghiệp lãng phí thời gian, công sức của quản lý và nhân viên trong việc thiết kế và theo dõi, trong khi nhiều vị trí nhân viên không nhất thiết phải có chỉ tiêu KPI. Dưới góc nhìn của chuyên gia, Công ty Tư vấn Quản lý OCD cho rằng việc áp dụng hệ thống chỉ số KPI cho quản trị nhân sự chỉ nên áp dụng cho nhân sự chủ chốt để bảo đảm hiệu quả của đầu tư thời gian, nỗ lực và chi phí cho theo dõi và đánh giá kết quả nhằm mục đích gia tăng khả năng đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Nhân sự chủ chốt có đặc điểm chung là “tạo nên các tác động chính tới năng lực cốt lõi để xây và giữ vững lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp”. Mỗi doanh nghiệp cần tự xác định nhóm nhân sự chủ chốt dựa vào tiêu chí nêu trên để chọn ra đối tượng cần được quản lý theo KPI.

Coi KPI như một công cụ của quản lý nhân sự thuần túy

Trong hơn 150 dự án xây dựng hệ thống chỉ số KPI mà OCD đã thực hiện tại doanh nghiệp, chỉ có 4 dự án được giao cho bộ phận chức năng quản trị kế hoạch và chiến lược dẫn dắt thực hiện, số còn lại đều giao cho bộ phận quản trị nhân sự chủ trì thực hiện, với yêu cầu của lãnh đạo công ty là thiết lập được một hệ thống chỉ tiêu đánh giá cho cá nhân, lý giải được mức độ hoàn thành công việc của họ. Với quan niệm này, quá trình xây dựng hệ thống chỉ số KPI đã bị hạn chế tiếp cận các thông tin chiến lược, quản trị sản xuất kinh doanh và các biện pháp dài hạn về quản trị tài chính và thương hiệu. Khi triển khai, cán bộ quản trị nhân sự luôn gặp khó khăn trong tiếp cận các dữ liệu tài chính, kinh doanh, sản xuất để đưa lên hệ thống theo dõi và đánh giá. Mặt khác, năng lực của bộ phận nhân sự của phần đông doanh nghiệp cũng hạn chế ở mức hiểu biết về chức năng bộ phận mình, chưa đạt được mức hiểu biết tầm quản trị doanh nghiệp để có thể cùng xây dựng, theo dõi và đánh giá được những mục tiêu chiến lược, chỉ tiêu KPI phản ánh được sức khỏe tài chính, thương hiệu và hệ thống quản lý của doanh nghiệp.

3.5. Chưa coi việc áp dụng KPI là một quá trình thay đổi liên tục trong tổ chức

Hệ thống chỉ số KPI thường được áp dụng khi lãnh đạo doanh nghiệp mong muốn điều chỉnh lại cách thức quản lý nhằm gia tăng hiệu suất của doanh nghiệp. Để thực thi được, KPI luôn được phân giao theo trách nhiệm, chức năng của mỗi bộ phận và nhân sự đảm trách, dựa trên các tiêu chuẩn và quy định về quy trình thực hiện công việc của doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp luôn gặp thách thức đến từ sự thiếu chuẩn của hệ thống quản lý các chức năng và thiếu năng lực phù hợp của nhân sự. Như vậy, áp dụng hệ thống chỉ số KPI sẽ làm thay đổi đáng kể doanh nghiệp, đòi hỏi nhà quản lý phải xem việc quản lý thay đổi là cốt lõi khi triển khai hệ thống chỉ số KPI. Triển khai hệ thống chỉ số KPI đòi hỏi áp dụng cả

tiếp cận chuyên môn đúng (như trình bày ở mục 2.1, 2.2 2.3 và 2.4) quản lý thay đổi phù hợp.

- **Chưa có hàm lượng truyền thông cần thiết** về mục đích sử dụng hệ thống chỉ số KPI, lợi ích về quản lý mà nhân viên và cấp quản lý có được khi áp dụng hệ thống, nhằm tạo được nhận thức đúng đắn chung về hệ thống này, từ đó mỗi bên tham gia mới có thể đóng góp tích cực vào việc tạo ra các giá trị của hệ thống này.
- **Chưa có đào tạo nâng cao nhận thức và năng lực cho cán bộ quản lý một cách thường xuyên** để giúp cho họ có tầm nhìn rộng, tư duy hệ thống hơn trong lý giải các vấn đề chất lượng và hiệu quả công việc, hiểu và áp dụng hệ thống chỉ số KPI cho mục đích gia tăng chất lượng ngay tại bộ phận được. Quá trình triển khai ban đầu tại doanh nghiệp rất cần đào tạo và truyền thông liên tục để cùng tháo gỡ những vướng mắc của hệ thống, của từng bộ phận.
- **Chưa xem xét tính phù hợp của văn hóa doanh nghiệp** với các hệ thống quản trị theo phương pháp BSC. hệ thống chỉ số KPI sẽ phù hợp nhất với văn hóa doanh nghiệp hướng kết quả và hiệu suất. Với những văn hóa hoặc tiểu văn hóa tập trung vào gìn giữ sự ổn định, mềm mại trong quản lý dẫn tới thói quen giải quyết vấn đề kiểu dĩ hòa vi quý, hoặc văn hóa nặng tính tuân thủ hướng vào quy trình thay vì hướng vào kết quả, thì hệ thống chỉ số KPI sẽ gặp khó khăn trong triển khai.

4. Khuyến nghị về triển khai hệ thống chỉ số KPI tại doanh nghiệp

Không có một cách thức chuẩn duy nhất cho thiết kế và triển khai hệ thống chỉ số KPI cho doanh nghiệp, do mỗi doanh nghiệp có mức độ trưởng thành khác nhau về quản lý, theo đó đặc điểm của hệ thống quản lý và năng lực cán bộ quản lý là hai yếu tố tạo nên sự đa dạng của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, vẫn tồn tại một số nguyên tắc cơ bản mà doanh nghiệp và tổ chức nên áp dụng khi triển khai hệ thống.

4.1. Lựa chọn phương pháp và lộ trình

Lựa chọn OKR hay KPI tùy giai đoạn phát triển của doanh nghiệp

Như đã trình bày ở mục 1, doanh nghiệp có thể lựa chọn sử dụng hệ thống chỉ số KPI, OKR hay kết hợp cả 2 phương pháp để đáp ứng nhu cầu quản trị của mình. Nếu doanh nghiệp đang ở giai đoạn khởi nghiệp và có tốc độ tăng trưởng mạnh, OKR có thể là một lựa chọn tốt để quản lý hiệu quả. Các kết quả mà doanh nghiệp quan tâm có thể là những dự án xảy ra một lần, không có sự lặp lại và không bị bó cứng vào chuẩn nào đó. Trong trường hợp doanh nghiệp đã có tính ổn định tương đối về sản phẩm dịch vụ và các kết quả có tính chu kỳ, thì KPI là 1 lựa chọn phù hợp.

Đảm bảo điều kiện triển khai

Với mỗi phương pháp được lựa chọn, cách thức tiến hành xây dựng và triển khai hệ thống luôn là một yếu tố quan trọng quyết định thành bại của hệ thống. Tuy nhiên, điều kiện để KPI hoạt động được vẫn là chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, mô hình quản trị và phân quyền, mô tả

công việc nhằm làm rõ trách nhiệm của bộ phận hoặc những vị trí nhân sự chủ chốt trong việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Điều kiện thứ hai để triển khai hệ thống chỉ số KPI là sự rõ ràng của chiến lược. Trước khi xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá, Hội đồng quản trị và Ban giám đốc cần làm rõ các yếu tố chiến lược, ít nhất là tầm nhìn, sứ mệnh, phạm vi cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

Điều kiện cuối cùng là có một hệ thống theo dõi bao gồm con người và công cụ tự động để ghi nhận dữ liệu, phân tích, báo cáo nhằm đáp ứng nhu cầu thông tin thường xuyên, thời gian thực của các cấp quản lý và nhân viên.

Quá trình triển khai là một quá trình thay đổi tổ chức

Khi áp dụng hệ thống quản trị theo mục tiêu, sự thay đổi của các hệ thống quản trị chức năng và cách thức hành động của con người là một điều tất yếu. Do đó, kế hoạch triển khai hệ thống chỉ số KPI tại mỗi doanh nghiệp cần bao gồm cả các hoạt động chuyên môn và hoạt động quản lý sự thay đổi. Cần phân tích các đối tượng của hệ thống để chọn thực hiện các hoạt động tạo sự thay đổi, ủng hộ và cuối cùng là cam kết của nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhân viên. Đào tạo cùng với truyền thông liên tục, có sự chỉ đạo sát sao của lãnh đạo cấp cao tại doanh nghiệp là yếu tố then chốt cho thành công trong triển khai hệ thống.

4.2. Xây dựng năng lực cho nhân sự cho triển khai

- Thách thức chung của các doanh nghiệp là có đủ nhân sự có năng lực triển khai hệ thống chỉ số KPI. Họ nhất thiết phải hiểu rõ phương pháp thực hiện, đảm bảo được các điều kiện triển khai hệ thống và am hiểu về hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Kiến thức của họ cần bao trùm các vấn đề quản trị doanh nghiệp, quản trị chiến lược và quản trị nhân sự. Kỹ năng của họ cần có là tư duy hệ thống, tư duy chiến lược, kỹ năng tạo ảnh hưởng, thuyết phục và xử lý dữ liệu. Một đội bao gồm nhân sự tới từ các chức năng quản trị chiến lược và kế hoạch, quản trị nguồn nhân lực và quản trị hệ thống thông tin, có vai trò cả ở cấp thực thi (nhân viên chuyên môn nghiệp vụ) lẫn ra quyết định (cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao) là một đội hình lý tưởng để triển khai hệ thống này.

4.3. Lựa chọn công nghệ phù hợp để theo dõi, thống kê, đánh giá kết quả

- Hệ thống quản trị hiệu suất tại doanh nghiệp luôn vấp phải khó khăn lựa chọn công nghệ thống kê, theo dõi và phân tích báo cáo. Tuy nhiên, triển khai OKR không đòi hỏi hệ thống theo dõi quá trình thực hiện ở mức độ như KPI do tính ít lặp lại của các mục tiêu và chương trình triển khai của OKR.
- Mỗi doanh nghiệp thường đã có quy trình quản lý sản xuất kinh doanh được thực hiện và phần mềm quản lý của CEO.