

Thiết Kế Và Triển Khai Áp Dụng Hệ Thống KPI

1. 7 bước thiết kế và triển khai hệ thống chỉ số KPI

1.1 Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức

Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức được thực hiện thông qua các bước sau:

- Thiết kế chuỗi giá trị hoạt động của doanh nghiệp
- Thiết kế cơ cấu tổ chức công ty
- Xây dựng ma trận phân bổ chức năng công ty
- Thiết lập ma trận phân bổ chức năng bộ phận
- Xây dựng bản mô tả công việc của vị trí (JD)

1.2 Thiết kế bản đồ chiến lược

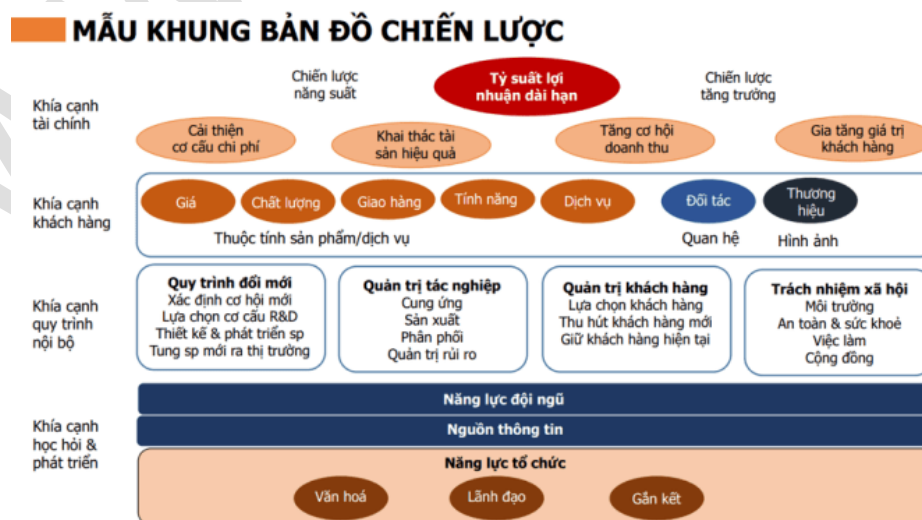
Thống nhất văn bản chiến lược hoặc ít nhất là định hướng chiến lược của doanh nghiệp.

Thiết kế bản đồ chiến lược về bản chất là việc xác định các mục tiêu chiến lược thuộc các viễn cảnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi phát triển.

Bản đồ chiến lược đồng thời xác định mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu, và thể hiện các mục tiêu đó dưới dạng bản đồ chiến lược như dưới đây. Các mục tiêu chiến lược được mã hóa và đánh số. Các mũi tên thể hiện mối quan hệ giữa các mục tiêu.

Trong thực tế, một số doanh nghiệp, kể cả doanh nghiệp lớn, không thể xác định rõ định hướng chiến lược một cách rõ ràng. Điều này sẽ gây trở ngại cho việc thiết kế hệ thống chỉ tiêu KPI.

Việc thiết kế bản đồ chiến lược cần sự tham gia của lãnh đạo cao như HĐQT, Ban Giám đốc.



Mẫu khung bản đồ chiến lược

1.3 Xây dựng hệ thống chỉ tiêu KPI cấp công ty

Từ bản đồ chiến lược, doanh nghiệp cần cụ thể hóa các mục tiêu chiến lược thành các chỉ tiêu KPI cấp công ty. Các chỉ tiêu này cần đảm bảo tính SMART, nghĩa là cụ thể, đo đếm được, có thể đạt được, phù hợp và có mốc thời gian cụ thể.

Thông thường, để lập hệ thống mục tiêu cấp công ty, cần có sự tham gia của Ban lãnh đạo và các trưởng bộ phận.

1.4 Xây dựng hệ thống chỉ tiêu KPIs cấp bộ phận

Sau khi đã xây dựng hệ thống chỉ tiêu KPI cấp công ty, doanh nghiệp cần phân bổ các chỉ tiêu này xuống các bộ phận. Việc phân bổ chỉ tiêu xuống bộ phận phải đảm bảo phù hợp với chức năng của các bộ phận.

Đây cũng là lý do khi triển khai hệ thống chỉ tiêu KPI, cần tiến hành chuẩn hóa chức năng của các bộ phận trước, để đảm bảo việc phân bổ KPI phù hợp.

KPI phân bổ xuống các bộ phận có thể thuần túy là chia chỉ tiêu kiểu số học (ví dụ doanh thu của công ty được phân bổ xuống cho các đơn vị kinh doanh, và bằng tổng doanh thu mục tiêu của các đơn vị kinh doanh) hoặc phân bổ theo nguyên tắc phù hợp với chức năng, có thể tác động đến mục tiêu công ty và tác động đủ lớn.

1.5 Xây dựng hệ thống chỉ tiêu KPIs cá nhân

Khi đã có hệ thống chỉ tiêu bộ phận, có thể tiếp tục phân bổ xuống cho các vị trí chức danh. Thường thì KPI được phân bổ cho các vị trí chủ chốt, có ảnh hưởng đến kết quả chung của công ty.

Tuy nhiên, có thể doanh nghiệp vẫn muốn đánh giá kết quả các vị trí khác, hoặc các hạng mục công việc khác của một vị trí mà ít có tác động đến các mục tiêu chiến lược.

Khi đó, doanh nghiệp cần xây thêm các KRI – chỉ tiêu kết quả. Thường thì các cá nhân làm cùng vị trí có thể sử dụng chung một hệ thống chỉ tiêu KPI, nhưng chỉ số kế hoạch có thể khác nhau, tùy vào địa bàn, mảng kinh doanh hay sản phẩm...

Trong toàn bộ các khâu xây dựng hệ thống chỉ tiêu KPI cấp công ty, bộ phận hay cá nhân, đều cần đặt tên chỉ tiêu, công thức tính toán, trọng số chỉ tiêu và chỉ số kế hoạch.

1.6 Xây dựng và ban hành quy chế đánh giá thực hiện KPIs

Để KPI đi vào cuộc sống của doanh nghiệp, thường cần xây dựng và ban hành quy chế đánh giá và thực hiện KPI.

Quy chế phải đề cập đến các nguyên tắc theo dõi, đánh giá KPI, quy đổi kết quả thực hiện KPI thành một hệ điểm chung có thể so sánh được giữa các thành viên trong công ty, ví dụ cùng trên thang điểm 100. Quy chế đánh giá cũng có thể được kết hợp với quy chế lương để đưa kết quả đánh giá KPI vào hệ thống lương của doanh nghiệp.

Sau khi xây dựng, quy chế đánh giá phải được ban hành cùng bộ chỉ tiêu KPI. Từ đây, doanh nghiệp tiến hành cập nhật dữ liệu, theo dõi các chỉ tiêu và báo cáo.

1.7 Theo dõi, đánh giá, báo cáo và điều chỉnh

Định kỳ, các đầu mối của doanh nghiệp chịu trách nhiệm nhập số liệu thực hiện lên hệ thống, tùy theo kỳ đánh giá của mỗi chỉ tiêu. Trên cơ sở dữ liệu thực hiện, tiến hành tính toán mức độ hoàn thành chỉ tiêu.

Trường hợp doanh nghiệp sử dụng phần mềm, có thể nhập liệu thẳng vào phần mềm, import bằng file excel theo mẫu định sẵn của phần mềm hoặc lấy dữ liệu tự động thông qua tích hợp.

Phần mềm KPI tự tính toán các chỉ tiêu theo công thức định sẵn và làm báo cáo/dashboard tự động.

Định kỳ, doanh nghiệp có thể họp để rà soát tình hình thực hiện các chỉ tiêu KPI và có biện pháp can thiệp, hỗ trợ nếu cần thiết.

2. 7 vấn đề khi triển khai hệ thống chỉ số KPIs

Không phải doanh nghiệp nào cũng triển khai thành công KPI. KPI là một công cụ quản lý đòi hỏi một số điều kiện để có thể triển khai thành công. Dưới đây là những nguyên nhân thất bại trong triển khai hệ thống chỉ tiêu KPI, nhằm giúp doanh nghiệp tránh được vết xe đổ của những doanh nghiệp đi trước.

2.1 Lãnh đạo cấp cao không tham gia xây dựng KPI

Ở một số doanh nghiệp, lãnh đạo cấp cao không tham gia quá trình xây dựng KPI. Đây là một sai lầm đáng tiếc vì KPI trước tiên là công cụ triển khai chiến lược hay ý chí của lãnh đạo. Lãnh đạo cấp cao không tham gia khiến doanh nghiệp buộc phải thiết kế KPI theo hướng đưa từ dưới lên.

2.2 Thiết kế sai phương pháp

Thiết kế KPI không bắt đầu từ chiến lược hoặc khi định hướng chiến lược không rõ ràng, không có cơ cấu tổ chức được chuẩn chỉnh là sai lầm lớn nhất trong khâu thiết kế KPI. Không có 2 căn cứ trên, KPI có thể trở nên lãng phí hoặc không thể thực thi được. Nguyên nhân thứ nhất cũng có thể là lý do dẫn đến nguyên nhân thứ 2 này.

2.3 Quá tham lam khi thiết kế

Nhiều doanh nghiệp có nền tảng dữ liệu tốt lại quá tham lam khi thiết kế KPI – tạo ra quá nhiều chỉ tiêu. Ví dụ, một số doanh nghiệp đã có phần mềm quản lý sản xuất thường có xu hướng đưa vào quá nhiều chỉ tiêu mang tính vận hành. Điều này khiến cho các chỉ tiêu KPI mất đi tính trọng yếu (trọng số nhỏ), và từ đó mất đi tính định hướng của trọng tâm chiến lược từng giai đoạn. Trường hợp này, ta có thể liên tưởng đến chiến lược “quả mít” – quá nhiều mục tiêu nhưng không có mục tiêu nào quan trọng.

Quá nhiều chỉ tiêu cũng khiến cho quá trình theo dõi, đo đếm trở nên quá phức tạp và gây lãng phí nguồn lực khi nỗ lực bỏ ra để thu thập và cập nhật dữ liệu quá lớn so với lợi ích mà nhiều chỉ tiêu mang lại.

Tuy nhiên, sai lầm này có thể sửa chữa khi doanh nghiệp bắt đầu nhận ra sự phức tạp và đuối sức trong việc theo dõi giám sát. Hơn nữa, việc sử dụng phần mềm KPI có nền tảng BI vẫn có thể giúp doanh nghiệp theo dõi các chỉ tiêu vận hành mà không cần đưa vào KPI.

2.4 Thiếu dữ liệu quá khứ

Khi đặt các chỉ số kế hoạch, điều kiện quan trọng là phải có dữ liệu quá khứ để tham khảo. Trong khi đó, nhiều chỉ tiêu lại không có sẵn dữ liệu quá khứ. Điều này cũng có nghĩa là thiếu căn cứ để đặt các chỉ số kế hoạch, khiến cho con số này nhiều khi không thực tế (quá cao hoặc quá thấp).

Trong nhiều trường hợp, người ta phải đặt một con số giả định, rồi đến khi có số liệu thực tế rồi mới sử dụng làm căn cứ đặt chỉ số kế hoạch cho kỳ sau. Đó cũng là lý do triển khai KPI thường mất 2-3 năm mới có thể chạy tốt.

2.5 Không có hệ thống theo dõi phù hợp

Không có hệ thống theo dõi phù hợp là một vấn đề ít khi được đặt ra khi thiết kế KPI, nhưng đến khi KPI đã đi vào triển khai, vấn đề này mới bộc lộ hết những trở ngại của nó.

Việc sử dụng một hệ thống theo dõi thủ công, do người nhập liệu vào từ nhiều công đoạn và báo cáo trên excel, khiến cho nỗ lực theo dõi KPI trở nên rất tốn kém và mệt mỏi. Nếu sử dụng cách thủ công, doanh nghiệp rất khó để triển khai KPI trong dài hạn. Nếu quyết tâm theo đuổi KPI, doanh nghiệp nên cân nhắc sử dụng một phần mềm KPI.

2.6 Không gắn với đãi ngộ

KPI, ở góc độ của nhân sự, là hệ thống đánh giá kết quả. Nếu không gắn với đãi ngộ (thưởng, phạt...), nhân viên sẽ nhanh chóng nhận ra là việc đạt hay không đạt KPI không có ảnh hưởng gì tới họ. Do đó, động lực theo đuổi KPI sẽ mất đi.

2.7 Truyền thông không đầy đủ

Truyền thông không đầy đủ là một trong những nguyên nhân thất bại của việc triển khai nhiều công cụ quản lý, không chỉ là KPIs. Thiếu truyền thông khiến nhân viên chỉ thấy khối lượng công việc tăng lên, mất công theo dõi, báo cáo nhưng lại không nhìn thấy lợi ích của công cụ này.

Do đó, truyền thông phải được thực hiện xuyên suốt trong toàn bộ quá trình thiết kế và áp dụng KPIs.

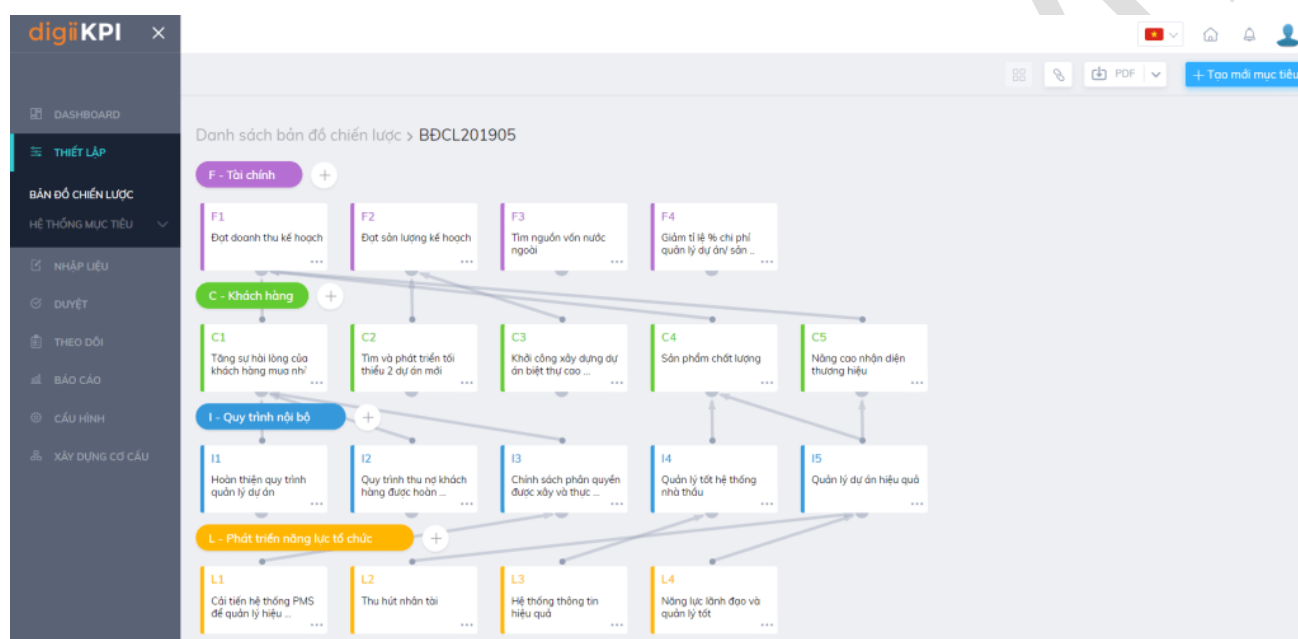
Với 6 vấn đề nói trên, để triển khai tốt KPIs trong doanh nghiệp cần lưu ý thiết kế đúng phương pháp, lãnh đạo quyết tâm và đội ngũ taskforce tâm huyết, quản lý dữ liệu quá khứ, triển khai hệ thống theo dõi – phần mềm KPI, kết hợp với hệ thống lương và truyền thông tốt.

3. Triển khai phần mềm KPIs

3.1 Tại sao cần triển khai phần mềm KPIs

Để thực sự là một công cụ điều hành, hệ thống chỉ tiêu KPIs cần cập nhật dữ liệu thường xuyên, nếu không nói là thời gian thực. Chỉ khi đó, KPI mới thực sự trở thành một công cụ “sống”.

Với yêu cầu này, nếu chỉ vận hành hệ thống chỉ tiêu KPI dựa trên phương thức thu thập, cập nhật dữ liệu truyền thống, sẽ rất khó đảm bảo tính thường xuyên, chính xác của dữ liệu. Đó là lý do tại sao triển khai phần mềm KPI lại là yếu tố quan trọng đảm bảo thành công của dự án KPI.



Bản đồ chiến lược trong phần mềm OOC digiiKPI

3.2 Vai trò KPI dashboard với điều hành doanh nghiệp

KPI Dashboard là báo cáo tổng hợp những chỉ tiêu KPI quan trọng nhất theo thời gian thực và trình bày dưới dạng đồ họa, trực quan và sinh động, với mục tiêu cung cấp tầm nhìn “CT-scan” về tình hình thực hiện những mục tiêu quan trọng nhất của doanh nghiệp. KPI Dashboard giúp KPI thực sự trở thành cánh tay phải của CEO và đi vào cuộc sống của doanh nghiệp.

3.3 Dữ liệu đầu vào cho phần mềm KPI

Để phần mềm KPI vận hành tốt và tạo ra hệ thống chỉ tiêu KPIs sống, cần cập nhật dữ liệu một cách thường xuyên. Có 3 cách cập nhật dữ liệu thông thường:

- Nhập tay thẳng vào phần mềm KPI hoặc BI – Phương pháp này có thể sử dụng trong ngắn hạn nhưng khó áp dụng về lâu dài do dễ bị trùng lặp dữ liệu, mất thời gian và khó đảm bảo tính chính xác của dữ liệu.

- Import dữ liệu từ các file excel được export từ các phần mềm khác, hoặc được tạo ra và cập nhật thủ công. Cách này hiệu quả hơn cách thứ nhất, nhưng vẫn tồn tại các vấn đề như dễ trùng lặp, thiếu chính xác (do khó kiểm soát) và không đảm bảo tính cập nhật.
- Tích hợp với các phần mềm khác để đổ thẳng dữ liệu sang, có thể qua một bước duyệt để đảm bảo tính chính xác của dữ liệu (ví dụ kỳ nhập liệu...). Về lâu dài, khi doanh nghiệp đã triển khai các phần mềm quản lý chức năng khác như Kế toán, Bán hàng, Sản xuất... thì nhập liệu bằng tích hợp là tất yếu.

3.4 Vấn đề tích hợp trong triển khai phần mềm KPI

Một trong những vấn đề khó khăn nhất khi triển khai KPIs trong dài hạn là cập nhật dữ liệu. Do KPI không phải là một hệ thống quản lý chức năng của doanh nghiệp nên tự thân nó không có dữ liệu, mà nó sử dụng lại dữ liệu từ các hệ thống hoặc phần mềm quản lý chức năng khác.

Trường hợp doanh nghiệp chưa có các phần mềm quản lý chức năng, có thể sẽ phải nhập liệu bằng tay hoặc import từ excel. Như vậy sẽ mất thời gian mà không đảm bảo tính cập nhật của dữ liệu.

Nếu doanh nghiệp đã có các phần mềm quản lý khác, phương án tích hợp sẽ là phương án tối ưu để dữ liệu vận hành của các mảng chức năng sẽ được tự động cập nhật về báo cáo của hệ thống chỉ số KPI thông qua BI.

3.5 Phần mềm KPI nên triển khai cùng BI

Do các chỉ tiêu KPIs có thể không có tính liên tục theo thời gian (tùy theo mục tiêu của doanh nghiệp trong từng giai đoạn) nên cần có một hệ thống thu thập, lưu trữ các dữ liệu vận hành của doanh nghiệp để luôn sẵn sàng cho việc tính toán các chỉ tiêu KPI. Đó là Phần mềm BI.

Ngoài việc thu thập và lưu trữ các dữ liệu vận hành, BI có thể cho phép tính toán luôn các chỉ tiêu quản lý doanh nghiệp thông dụng như doanh thu, lợi nhuận, lợi nhuận gộp, ROA hay ROE..., từ đó đảm bảo sẵn sàng cung cấp cho phần mềm KPI khi cần thiết.

4. Quy trình triển khai KPI trên phần mềm

4.1 Thiết kế hệ thống chỉ tiêu

Thiết kế bản đồ chiến lược

Việc thiết kế bản đồ chiến lược trên phần mềm được thực hiện cơ bản tương tự như cách thiết kế bản đồ chiến lược thông thường. Xác định các mục tiêu ở từng khía cạnh, kết nối các mục tiêu.

Thiết kế bản đồ mục tiêu năm

Trên phần mềm digiiKPI, bạn có thể thiết kế thêm các bản đồ mục tiêu năm. Bản đồ mục tiêu năm có thể thiết kế mới tương tự bản đồ chiến lược. Bạn cũng có thể “clone” bản đồ chiến lược xuống và chỉnh sửa các mục tiêu phù hợp với năm hiện hành.

Với bản đồ mục tiêu năm, bạn có thể đặt trọng số cho các mục tiêu, đồng thời xác định các chỉ số KPI cấp công ty gắn với từng mục tiêu.

Thiết kế hệ thống chỉ tiêu KPI cấp công ty

Phần mềm cho phép bạn thiết kế chỉ tiêu KPI công ty tương tự như khi làm trên Excel. Tuy nhiên, với phần công thức tính, bạn cần thiết lập công thức bằng cách sử dụng tính năng của phần mềm. Công thức này giúp tự động tính toán kết quả thực hiện chỉ tiêu khi có số liệu thực hiện.

Phân bổ chỉ tiêu công ty xuống bộ phận

Bạn có thể phân bổ các chỉ tiêu công ty xuống cho các bộ phận. Một số chỉ tiêu bạn có thể phân bổ trực tiếp số kế hoạch, ví dụ Doanh thu – trong trường hợp chỉ tiêu công ty được phân bổ nguyên vẹn xuống các bộ phận. Tuy nhiên, với hầu hết chỉ tiêu, bạn chỉ phân bổ được theo logic “trách nhiệm”, nghĩa là bộ phận nào có trách nhiệm liên quan đến việc hoàn thành chỉ tiêu của công ty, sẽ được phân bổ “trách nhiệm”. Khi về đến bộ phận, trưởng bộ phận sẽ xác định chỉ tiêu tương ứng.

Thiết kế hệ thống chỉ tiêu KPI bộ phận

Trên cơ sở chỉ tiêu được phân bổ từ công ty xuống, bạn thiết kế hệ thống chỉ tiêu bộ phận. Phần mềm cho phép bạn thiết kế chỉ số KPI bộ phận tương tự như khi làm trên Excel. Tuy nhiên, với phần công thức tính, bạn cần thiết lập công thức bằng cách sử dụng tính năng của phần mềm. Công thức này giúp tự động tính toán kết quả thực hiện chỉ tiêu khi có số liệu thực hiện.

Thiết kế hệ thống chỉ tiêu KPI chức danh/cá nhân

Trên cơ sở chỉ tiêu được phân bổ từ bộ phận xuống, bạn thiết kế hệ thống chỉ tiêu chức danh/cá nhân. Phần mềm cho phép bạn thiết kế chỉ tiêu KPI chức danh/cá nhân tương tự như khi làm trên Excel. Tuy nhiên, với phần công thức tính, bạn cần thiết lập công thức bằng cách sử dụng tính năng của phần mềm. Công thức này giúp tự động tính toán kết quả thực hiện chỉ tiêu khi có số liệu thực hiện.

4.2 Duyệt ban hành hệ thống chỉ số KPI

Sau khi đã hoàn tất việc thiết kế hệ thống chỉ tiêu, có thể duyệt hệ thống chỉ tiêu ở từng cấp. Điều này cũng tương đương với việc ký ban hành hệ thống chỉ tiêu trong thực tế. Hệ thống chỉ tiêu nào đã duyệt sẽ không thể thay đổi được trừ khi tài khoản có thẩm quyền “hủy duyệt”.

4.3 Cập nhật, theo dõi kết quả thực hiện chỉ số KPI

Định kỳ, các đầu mối chịu trách nhiệm về dữ liệu cần thực hiện nhập liệu (nếu chưa tích hợp). Việc nhập liệu trên phần mềm digiiKPI được thực hiện theo từng đầu dữ liệu đầu vào của chỉ tiêu, chứ không nhập trực tiếp kết quả của chỉ tiêu.

Các tài khoản quản lý từng mảng sẽ duyệt dữ liệu đã nhập ở mảng chức năng đó.

Hệ thống sẽ tự động tính toán kết quả thực hiện của các chỉ tiêu dựa trên dữ liệu nhập vào. Điều này đảm bảo tính khách quan tương đối trong đánh giá kết quả.

4.4 Báo cáo kết quả

Báo cáo tình hình thực hiện từng chỉ tiêu KPI ở các cấp

Phần mềm tự động tính toán kết quả thực hiện chỉ tiêu KPI ở các cấp và cung cấp các báo cáo về tình hình thực hiện các chỉ tiêu KPI, mức độ hoàn thành KPI của các cá nhân, bộ phận và xếp hạng KPI.

KPI dashboard – báo cáo cho điều hành và quản lý

Song song với việc cung cấp báo cáo thực hiện các chỉ tiêu KPI, phần mềm cũng tự động cập nhật dashboard – báo cáo tổng hợp cho nhà điều hành. KPI dashboard cung cấp báo cáo tổng quan tình hình thực hiện các chỉ tiêu KPI công ty một cách trực quan, sinh động và theo thời gian thực. CEO hoàn toàn có thể sử dụng KPI dashboard và các báo cáo khác trong các cuộc họp điều hành mà không mất thêm thời gian làm báo cáo.