

# Quy Trình Xây Dựng KPI Theo BSC

Xây dựng KPIs cho doanh nghiệp đang là điều mà rất nhiều nhà quản trị hiện nay quan tâm và mong muốn triển khai vì những ưu thế nổi trội của nó trong việc quản trị hệ thống.

Tuy nhiên, một số doanh nghiệp chưa lượng hóa được các mục tiêu phòng ban cũng như mục tiêu cá nhân, thể hiện rất rõ ở việc các doanh nghiệp thường phân tích, định nghĩa, lập thang điểm 3 hoặc 5 cho từng mục tiêu đánh giá.

Xây dựng hệ thống đánh giá thành tích thể hiện nhiều ở việc chấp hành nội quy hoặc áp dụng một cách máy móc các chỉ số KPIs có sẵn đôi khi là quá sức hoặc không phù hợp. Đánh giá thành tích luôn luôn có “tình trạng” nhân viên tự đánh giá trước, quản lý xem xét sau... dẫn tới sự thỏa hiệp hoặc đánh giá cảm tính. Còn đối với “dân” nhân sự luôn có những câu hỏi đặt ra như: Làm sao xây dựng KPIs từ BSC (hệ thống bảng điểm cân bằng)? Trong khi chưa hiểu rõ về hai khái niệm này.

## 1. Tổng quan về KPI

### 1.1. KPI là gì?

KPI theo tiếng anh là Key Performance Indicator có nghĩa là chỉ số đánh giá thực hiện công việc. Thông thường mỗi chức danh sẽ có bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng. Nhà quản lý sẽ áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả của chức danh đó. Dựa trên việc hoàn thành KPI, công ty sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng cá nhân.

Sau đây là một số ví dụ về KPI cho các bộ phận:

### 1.2. KPI cho Sale – Marketing

Tỷ lệ phản hồi / tổng số gửi đi: Tỷ lệ này đo lường hiệu quả của marketing trực tiếp của các sale rep. Các chương trình markeing trực tiếp có thể là gửi thư, gửi email,...

Tỷ lệ khách hàng bị mất sau khi mua hàng lần đầu: Tỷ lệ này thấp có thể do các nguyên nhân: sản phẩm của bạn không phù hợp, sản phẩm tốt nhưng quảng cáo không tốt dẫn đến khách hàng không phải mục tiêu lại đi mua hàng của bạn...

Mức độ biết đến sản phẩm: được đo lường trước và sau quảng cáo.

### 1.3. KPI đánh giá hiệu quả nhân sự

Tỷ lệ vòng đời nhân viên: cho chức danh, cho bộ phận.

- Đối với chức danh nếu vòng đời quá thấp điều này có thể không phải do phía công ty mà do bản chất của xã hội, ví dụ các chức danh hay làm thời vụ.
- Đối với các bộ phận, một phần có thể do cách quản lý của trưởng bộ phận dẫn đến vòng đời của NV thấp.

Tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ: của toàn công ty và của từng bộ phận.

Tỷ lệ quá thấp của công ty hoặc từng bộ phận làm bạn cần chú ý. Đôi khi bạn cũng cần phải xem lại, các tỷ lệ quá thấp là do sếp bộ phận đó đánh giá quá khắt khe, ngược lại hầu như không có nhân viên bị đánh giá kém hoặc tốt cũng làm bạn lưu ý (sếp có xu hướng bình quân chủ nghĩa).

#### 1.4. KPI cho sản xuất

Tỷ lệ sử dụng NVL tiêu hao:

- Tỷ lệ này đo lường bằng tỷ lệ 100 %. Tỷ lệ càng cao chứng tỏ doanh nghiệp đã tiêu tốt càng nhiều NVL ngoài định mức.
- Tỷ lệ này giúp bạn xác định mức tiêu hao trung bình của NVL từ đó có quyết định tỷ lệ phù hợp cho các đơn hàng sắp tới. Ở các đơn vị gia công, tỷ lệ tiêu hao thấp giúp cho DN sẽ có thêm nguồn thu nhập khi bán lại các NVL tiêu hao còn dư.

#### 1.5. Vai trò của KPI

Chỉ số KPI phản ánh được mục tiêu và sứ mệnh của doanh nghiệp.

Các chỉ số KPI chỉ có giá trị khi được xác định và đo lường một cách chính xác. Chính vì vậy mà việc xác định rõ

Các chỉ số KPI và bám sát các chỉ số này rất quan trọng. Đôi với mỗi chỉ số KPI, cần phải đặt ra chỉ tiêu cụ thể.

## 2. Tổng quan về BSC

#### 2.1. BSC là gì?

Balanced scorecard (thẻ điểm cân bằng) là hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược, được sử dụng tại các tổ chức kinh doanh, phi lợi nhuận và chính phủ nhằm định hướng hoạt động kinh doanh theo tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ và bên ngoài, theo dõi hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu đề ra.

BSC đề xuất rằng chúng ta phải xem xét một tổ chức từ 4 khía cạnh, và xây dựng một hệ thống đo lường, thu thập các dữ liệu và phân tích chúng trong mối quan hệ giữa các khía cạnh với nhau:

- Khía cạnh học hỏi và phát triển
- Khía cạnh quá trình nội bộ
- Khía cạnh khách hàng
- Khía cạnh tài chính

#### 2.2. Vai trò và ý nghĩa của BSC

Phiếu cân bằng điểm cho phép chúng ta đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức dưới nhiều góc độ khác nhau, giúp ta hiểu các mối quan hệ biện chứng giữa những thay đổi trong nội bộ công ty, sự thành công cạnh tranh và kết quả tài chính, qua đó giúp ta xác định được

những viễn cảnh mà tổ chức cần hoàn thiện trong tương lai. Về cơ bản, BSC cùng một lúc đóng 3 vai trò: hệ thống đo lường, hệ thống quản lý chiến lược và công cụ trao đổi thông tin.

### **BSC là hệ thống đo lường:**

BSC ra đời cho phép tổ chức làm rõ những viễn cảnh và chiến lược của tổ chức bằng cách tiếp cận mới: thay vì tập trung vào việc kiểm soát các yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến việc đạt được chiến lược. Như vậy, sử dụng các thước đo này như thế nào để biến chiến lược thành hiện thực là bài toán đối với mỗi đơn vị.

### **BSC là hệ thống quản lý chiến lược:**

- Vượt qua rào cản định hướng bằng giải thích các chiến lược
- Vượt qua rào cản về con người
- Vượt qua rào cản về nguồn lực
- Khắc phục rào cản về quản lý

### **BSC là công cụ trao đổi thông tin:**

Chia sẻ kết quả của Phiếu cân bằng điểm trong tổ chức giúp người lao động có cơ hội thảo luận về những giả định trong chiến lược, học hỏi và rút kinh nghiệm từ những kết quả không mong muốn, trao đổi về những thay đổi cần thiết trong tương lai. Hiểu chiến lược của công ty có thể mở ra những khả năng tiềm tàng, có thể lần đầu tiên được biết tổ chức đang ở đâu và họ sẽ đóng góp như thế nào.

## **3. Các giai đoạn triển khai KPI theo định dạng BSC**

Để xây dựng thành công BSC và KPI, nhân viên triển khai sẽ tiến hành theo các bước sau:

### **3.1. Giai đoạn 1: Khảo sát áp dụng KPI**

- Thông nhất áp dụng KPIs
- Cung cấp các kiến thức cơ bản BSC và KPI tới các nhân viên.
- Khảo sát các hoạt động của từng bộ phận.
- Hỗ trợ từng phòng ban thiết lập những thước đo có thể đo lường được từ kết quả công việc dựa trên kinh nghiệm triển khai và thực tế hoạt động tại công ty.

### **3.2. Giai đoạn 2: Thử nghiệm và cải tiến**

- Thiết kế các chỉ số, đưa vào dùng thử trong quy trình hoạt động của từng bộ phận xem chỗ nào chưa phù hợp, chỗ nào có thể lược bỏ, chỗ nào cần bổ sung để điều chỉnh cho hợp lý và hiệu quả hơn.
- Đây cũng là giai đoạn để bạn hoàn thiện các hệ thống quản lý nếu thấy còn hỏng. Đây sẽ là những nền tảng quan trọng giúp bạn thành công trong giai đoạn tiếp theo.

### **3.3. Giai đoạn 3: Áp dụng và phát triển**

- Sau khi hoàn thành những bước cơ bản, các doanh nghiệp có thể đưa vào áp dụng và theo dõi kết quả. Trong quá trình thực hiện sẽ có sự điều chỉnh phù hợp với từng tình huống

## **4. Quy trình chi tiết 10 bước xây dựng KPI theo BSC**

#### 4.1. Đánh giá tổng thể (Organizational Assessment)

##### 4.1.1. Mục tiêu:

Phân tích & đánh giá tổng thể thực trạng doanh nghiệp, bao gồm:

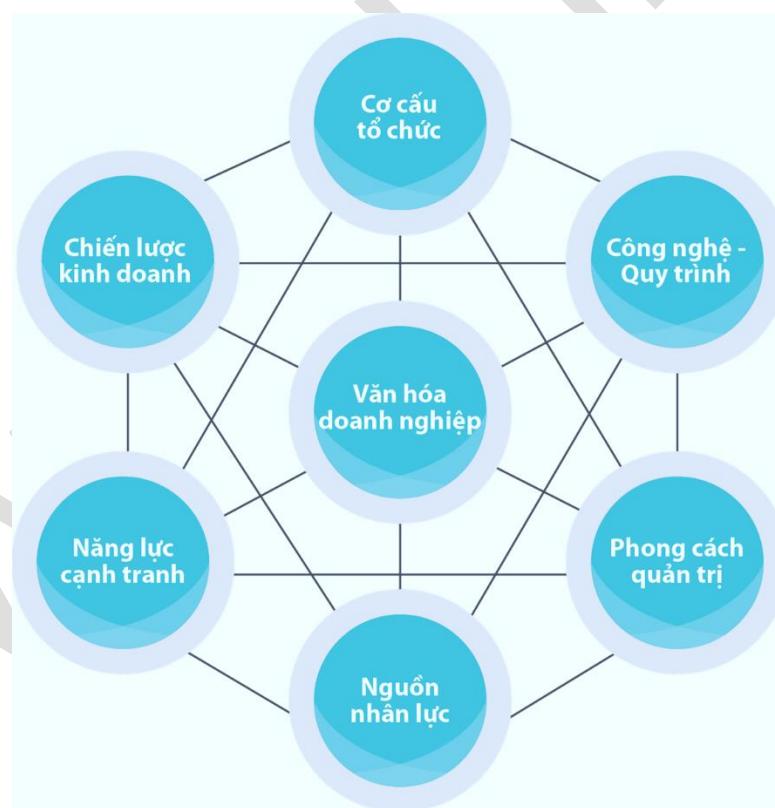
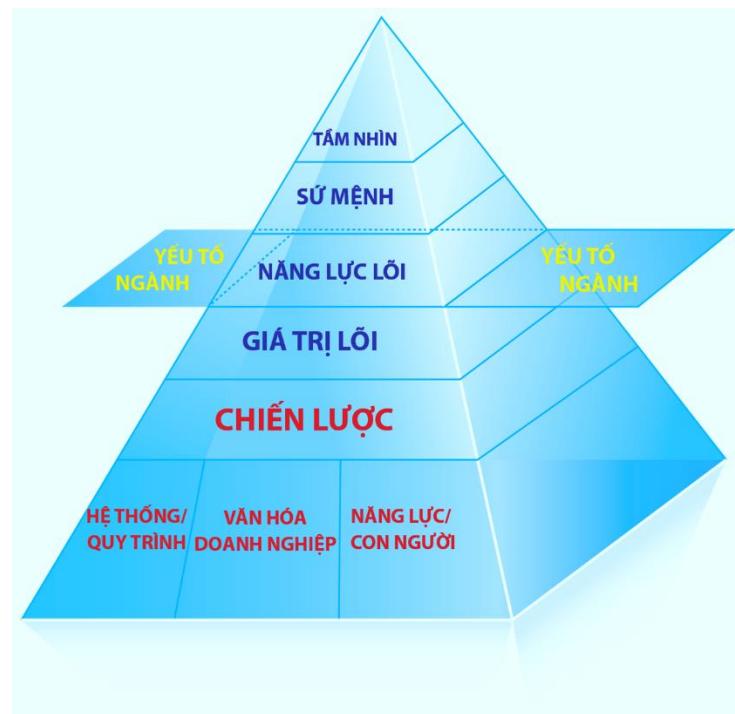
- Tầm nhìn
- Sứ mệnh
- Kỳ vọng khách hàng
- Yếu tố quyết định thành công
- SWOT
- Lợi thế cạnh tranh (Năng lực lõi)
- Chiến lược
- Hệ thống
- Sơ đồ tổ chức
- Quy trình
- Chính sách
- Con người
- Văn hóa
- Các dự án trọng tâm đang triển khai
- Các chỉ tiêu đo lường đang sử dụng

Từ đó xây dựng kế hoạch quản trị sự thay đổi tổng thể:

- Làm rõ phương pháp luận cách thức triển khai BSC/KPIs cho tất cả vị trí then chốt
- Thành lập Ban chiến lược & Chuyển đổi
- Xây dựng kế hoạch tổng thể (Master Plan)
- Truyền thông cam kết từ Ban lãnh đạo & Quản lý cấp trung

##### 4.1.2. Phương pháp

Sử dụng các công cụ phân tích chiến lược (McKinsey 7S Framework, SWOT, TOWS, Porter's Five Forces, Ansoff Matrix, Competitive Analysis, VRIO...), thông qua bảng câu hỏi thu thập dữ liệu, khảo sát online, phỏng vấn trực tiếp, tham vấn ý kiến.

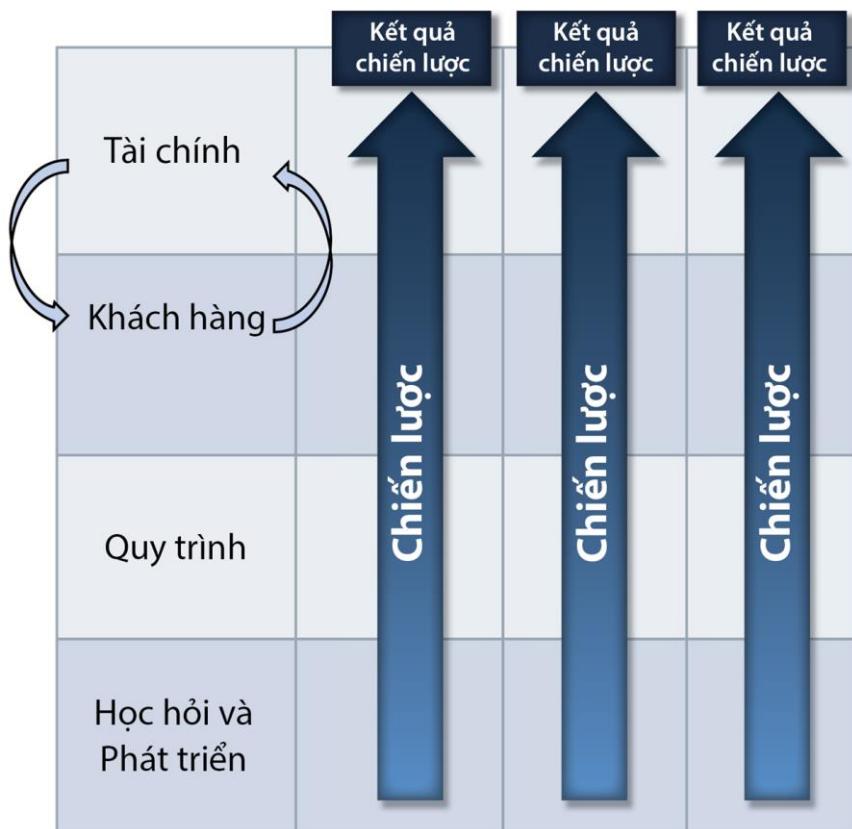


## 4.2. Xây dựng Chiến lược (Strategy Formulation)

### 4.2.1. Mục tiêu

Sau khi Doanh nghiệp đã phân tích môi trường kinh doanh và xác định được tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, lợi thế cạnh tranh, bước tiếp theo là lựa chọn các chiến lược phù hợp

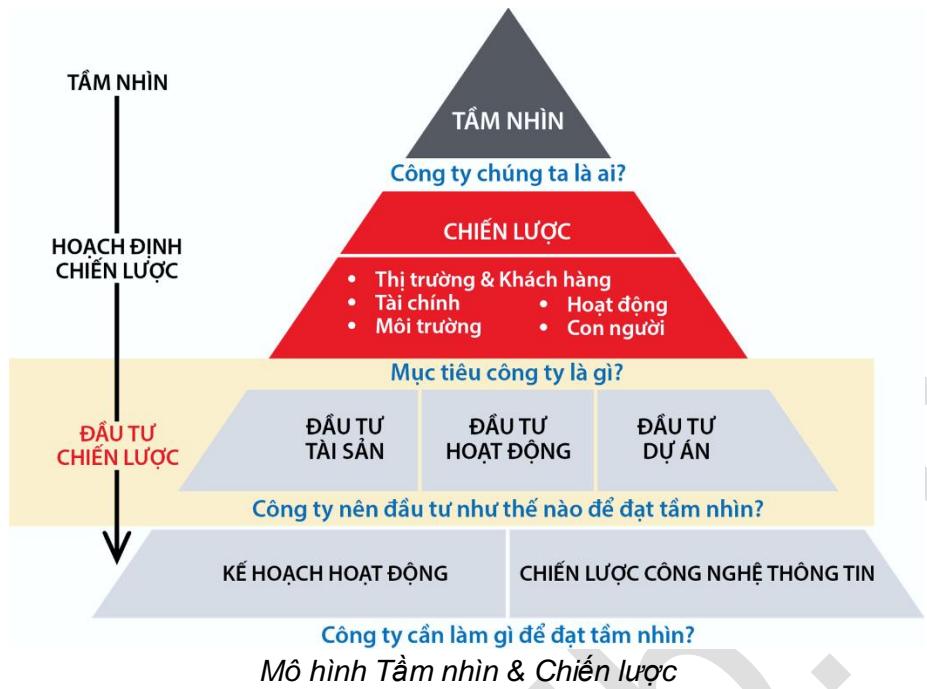
(“Strategic Theme”). Theo kinh nghiệm triển khai thành công của các Chuyên Gia (Best Practices), khuyến nghị không nên chọn quá 04 chiến lược.



Mô hình lựa chọn chiến lược theo 04 phương diện BSC

#### 4.2.2. Tiêu chí lựa chọn Chiến lược

- Giúp tận dụng hoặc phát triển năng lực lõi (lợi thế cạnh tranh) của Doanh nghiệp.
- Dựa trên các yếu tố quyết định thành công ngành Doanh nghiệp đang tham gia.
- Không đánh vào điểm mạnh, mà đánh vào điểm yếu của đối thủ.
- Giúp tận dụng cơ hội trên thị trường.
- Không bị giới hạn bởi nguồn lực hiện có.
- Giúp đạt được tầm nhìn của Doanh nghiệp trong dài hạn



#### 4.3. Xác định Mục tiêu & Kết quả Chiến lược (Strategic Objectives & Results)

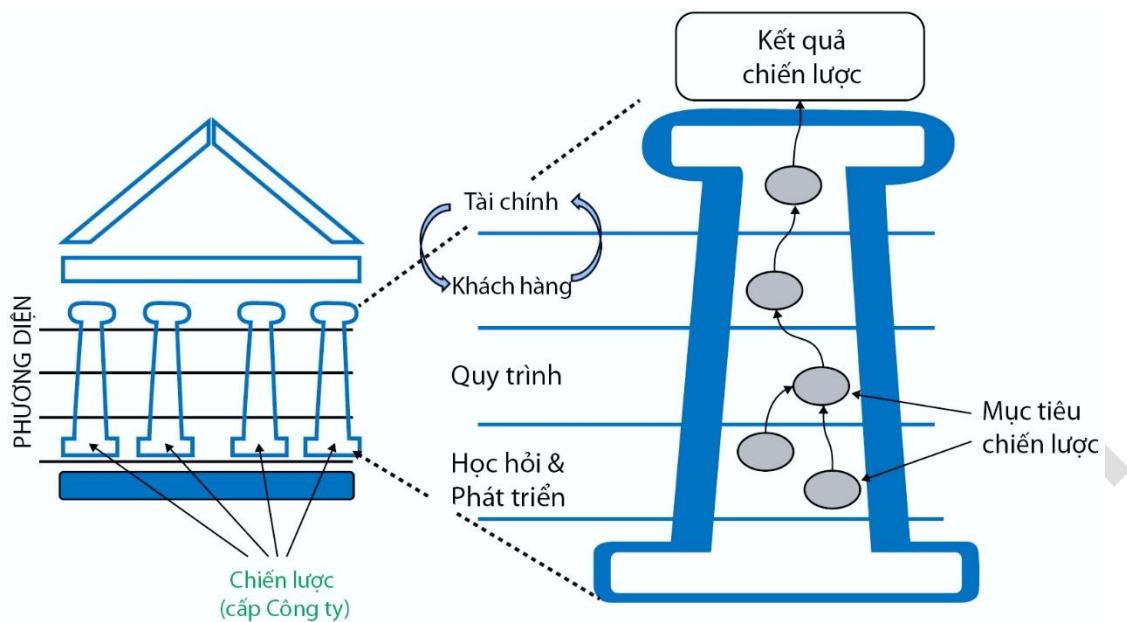
##### 4.3.1. Mục tiêu

Bước này giúp Doanh nghiệp trả lời 2 câu hỏi:

- Doanh nghiệp cần phải đạt được những mục tiêu gì để giúp chiến lược đã lựa chọn thành công?
- Các kết quả sơ bộ nào để có thể đánh giá chiến lược này thành công?

##### 4.3.2. Phương pháp

- Üng với từng chiến lược đã chọn, Doanh nghiệp xác định các mục tiêu chiến lược theo 04 phương diện BSC (Tài chính, Khách hàng, Quy trình, Học hỏi & Phát triển).
- Sau đó, vẽ các đường dẫn, kết nối các mục tiêu chiến lược theo quan hệ nhân-quả.
- Liệt kê một số kết quả, mà sau khi triển khai, có thể đánh giá được ngay chiến lược có đạt được hay không.
- Như vậy, mỗi chiến lược được thể hiện qua một bản đồ chiến lược thành phần.



Mô hình xây dựng Bản đồ chiến lược thành phần

#### 4.3.3. Cách đặt mục tiêu chiến lược

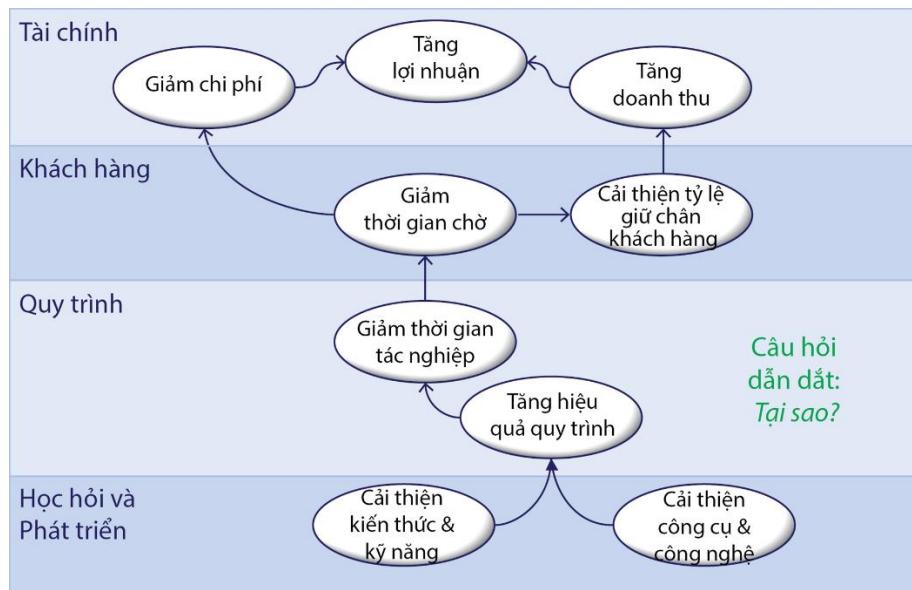
Mục tiêu chiến lược nên đặt bắt đầu bằng các từ khóa:

- Tăng ...
- Giảm ...
- Tối ưu hoá ...
- Tối đa hoá ...
- Tối thiểu hoá ...
- Cải thiện ...
- Xây dựng ...
- Duy Trì ...

#### 4.3.4. Phương pháp rà soát đường dẫn liên kết mục tiêu chiến lược

**CÁCH 01:** Rà soát từ dưới lên với câu hỏi "WHY"

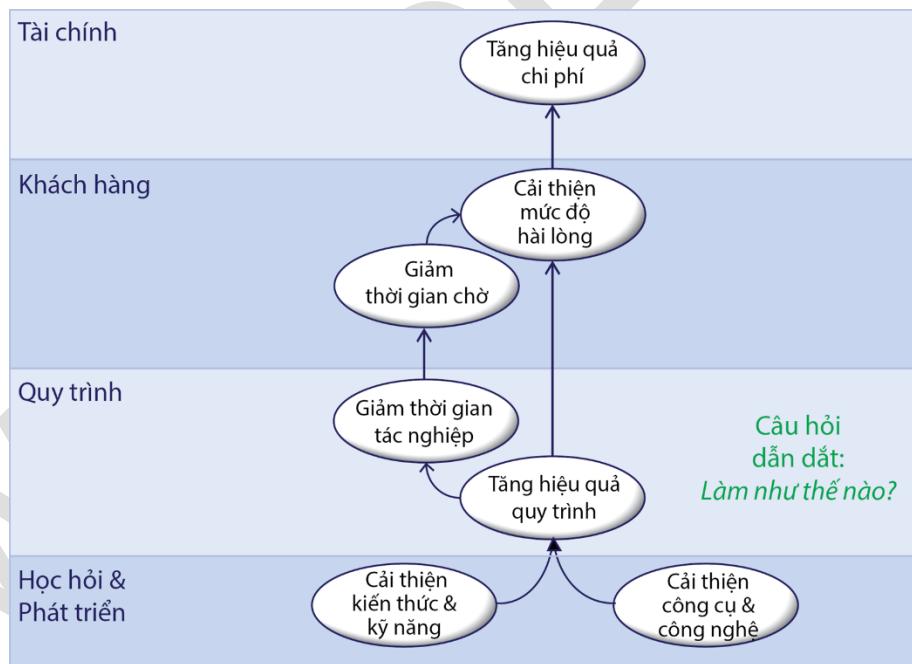
- Tại sao lại cần thiết có mục tiêu chiến lược này?
- Nếu mục tiêu chiến lược này đạt được, sẽ dẫn đến đạt được (những) mục tiêu chiến lược gì?



Rà soát từ dưới lên với câu hỏi "WHY"

## CÁCH 02: Rà soát từ trên xuống với câu hỏi "HOW"

- Làm sao để đạt mục tiêu chiến lược này?
- Để đạt được mục tiêu chiến lược này, cần đạt được (những) mục tiêu chiến lược nào trước?



Rà soát từ trên xuống với câu hỏi "HOW"

## 4.4. Xây dựng bản đồ Chiến lược cấp Công ty (Strategy Mapping)

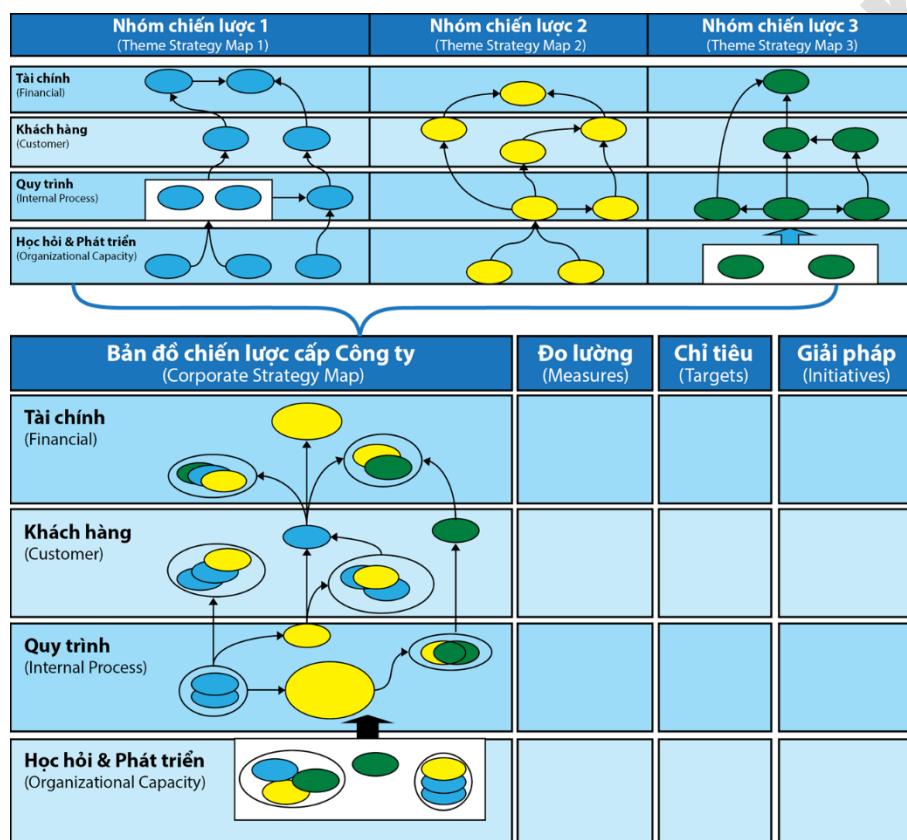
### 4.4.1. Mục tiêu

Xây dựng bản đồ chiến lược cấp công ty theo 04 phương diện BSC.

### 4.4.2. Phương pháp

Sau khi đã xây dựng được các Bản đồ chiến lược thành phần (mỗi chiến lược được cụ thể hóa bằng một bản đồ chiến lược thành phần), tiến hành hợp nhất để có bản đồ chiến lược cấp công ty.

- Những mục tiêu chiến lược nào trùng nhau sẽ được hợp nhất thành một. Những mục tiêu nào có nội hàm gần giống nhau thì có thể gom chung thành một. Theo kinh nghiệm triển khai thành công của các Chuyên Gia (Best Practices), khuyến nghị số lượng mục tiêu chiến lược không nên vượt quá 16.
- Sau đó, tiến hành rà soát và vẽ đường dẫn liên kết cho các mục tiêu này theo quan hệ nhân-quả.



Mô hình hợp nhất các Bản đồ chiến lược thành phần thành Bản đồ chiến lược cấp công ty

## 4.5. Xây dựng thước đo/KPIs (Performance Measures)

### 4.5.1. Mục tiêu

Bước này giúp trả lời cho câu hỏi:

- Làm sao biết Doanh nghiệp đã thực hiện thành công một mục tiêu chiến lược nào đó?
- Nó được thể hiện qua thông số nào?

### 4.5.2. Phương pháp

Üng với mỗi mục tiêu chiến lược, tiến hành lựa chọn một số tiêu chí đo lường/KPIs then chốt. Hiệp hội BSC Hoa Kỳ luôn nhấn mạnh thông điệp “Measure what matters!” (tạm dịch “Hãy tập trung đo lường những gì quan trọng!”).

Sau đó, ứng với từng thước đo/KPIs, cần xác định cụ thể:

- Chỉ tiêu cụ thể mang tính con số (Target)
- Trọng số
- Tần suất đo lường
- Đơn vị cung cấp thông tin đo lường
- Phương pháp đo lường
- Thang điểm đánh giá

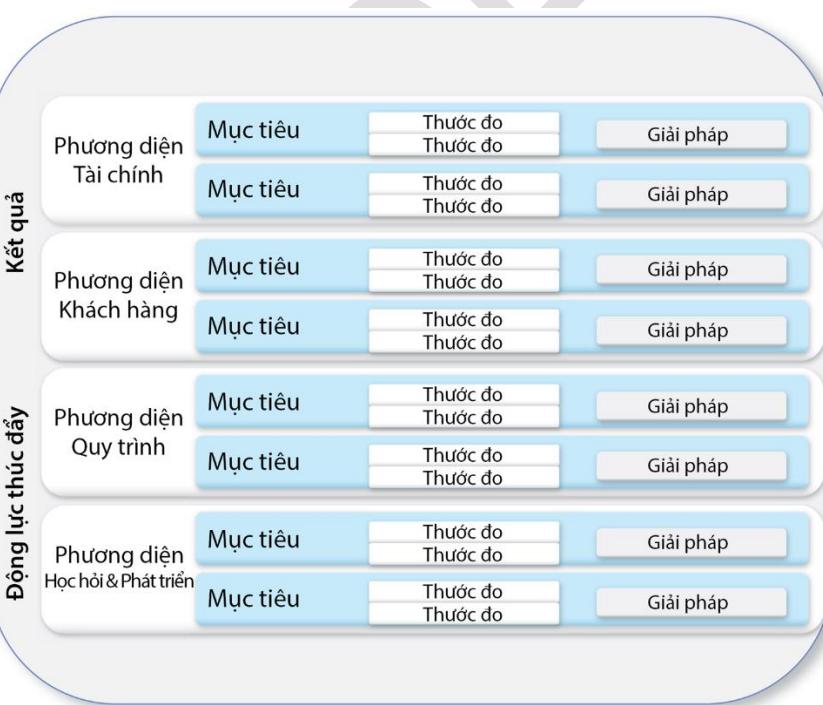
#### 4.5.3. Các thước đo/KPIs phải đảm bảo 03 nguyên tắc

- Có thể thu thập dữ liệu kịp thời cho các kỳ đánh giá.
- Dữ liệu đảm bảo tính khách quan và chính xác.
- Doanh nghiệp cần có hệ thống công nghệ thông tin để hỗ trợ công tác thu thập, tổng hợp và truy xuất dữ liệu. Điều này giúp Ban lãnh đạo luôn có “dữ liệu sống” để đưa ra các quyết định điều hành phù hợp.

#### 4.5.4. Cách thức lựa chọn thước đo/KPIs

Có 03 cách tiếp cận để lựa chọn thước đo:

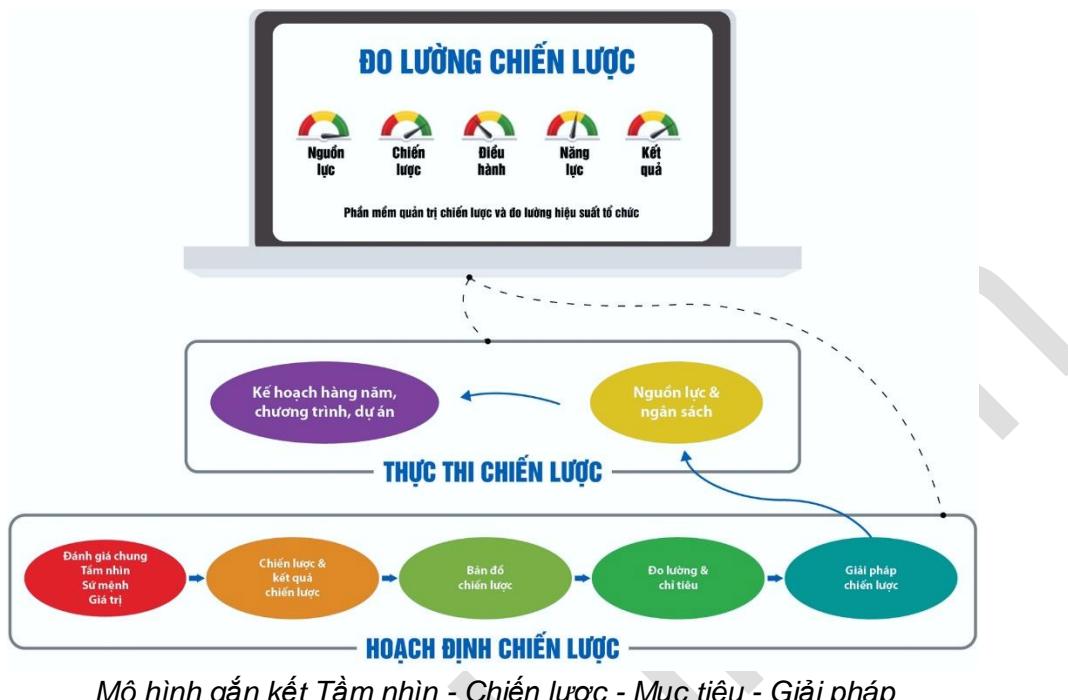
- Đo lường các yếu tố nhóm đầu vào (input)
- Đo lường các yếu tố nhóm quá trình (process)
- Đo lường các yếu tố nhóm đầu ra (output/outcome)



#### 4.6. Xây dựng giải pháp Chiến lược (Key Strategic Initiative - KSI)

##### 4.6.1. Mục tiêu

Bước này trả lời cho câu hỏi: “Với mục tiêu chiến lược đã xây dựng, Doanh nghiệp cần lựa chọn các giải pháp nào để đạt được các mục tiêu đó?”.



Mô hình gắn kết Tầm nhìn - Chiến lược - Mục tiêu - Giải pháp

#### 4.6.2. Phương pháp

Danh mục các giải pháp chiến lược (KSI) mà Doanh nghiệp xây dựng chủ yếu bao gồm 02 câu phần:

- Danh mục tất cả dự án, giải pháp cần thực hiện để giúp đạt được các mục tiêu chiến lược trên Bản đồ chiến lược cấp công ty.
- Ứng với các vấn đề then chốt Doanh nghiệp đang gặp phải, tiến hành định nghĩa rõ và đúng vấn đề, xác định nguyên nhân gốc rễ, đề ra giải pháp cải thiện.

Đồng thời, ứng với mỗi dự án, cần xác định rõ:

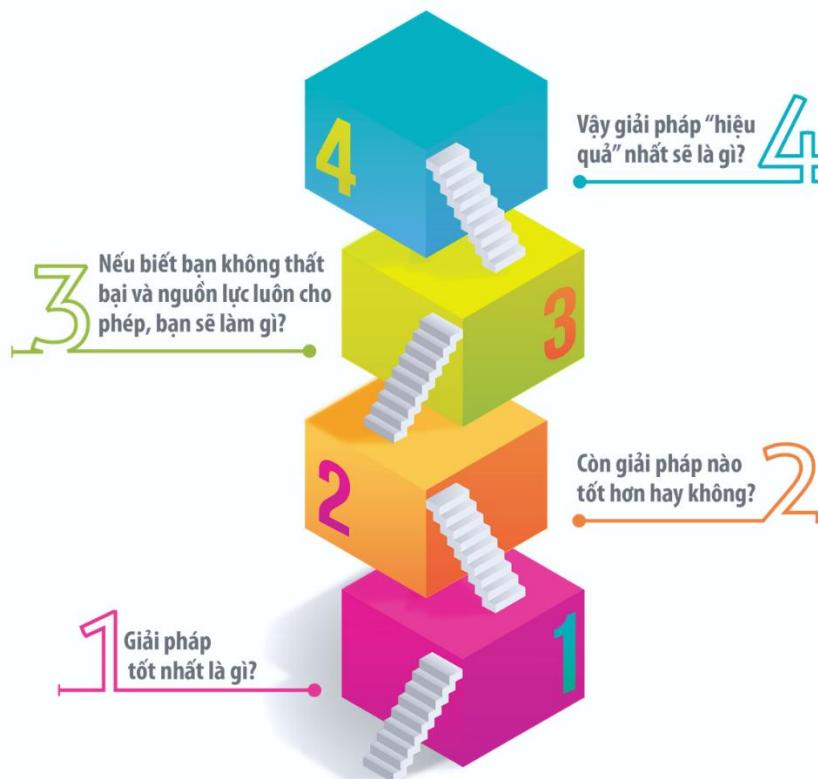
- Ai là “Tư lệnh” chịu trách nhiệm 100% cho dự án đó.
- Mục tiêu & kết quả cụ thể.
- Thời hạn hoàn thành, tiến độ, ngân sách, nguồn lực hỗ trợ.

Đặc biệt, công tác truyền thông nội bộ đóng vai trò quan trọng, giúp tất cả bộ phận và nhân viên hiểu rõ sự gắn kết giữa các giải pháp chiến lược trọng tâm với việc làm cụ thể hàng ngày.

#### 4.6.3. Lưu ý khi xây dựng danh mục giải pháp chiến lược (KSI)

"Think out of the box":

- Thông thường, các giải pháp chiến lược được đề ra dễ dàng bị bao bọc bởi tư duy cũ, môi trường và bối cảnh hiện có, giới hạn bởi nguồn lực. Hãy sáng tạo các giải pháp hiệu quả nhất!
- Hãy sử dụng chuỗi 04 câu hỏi tư duy sau đây cho “êkíp” của mình:



*Think out of the box*

Quản trị rủi ro:

- Doanh nghiệp thường không dự phòng nhiều tình huống khác nhau có thể xảy ra để xây dựng kịch bản ứng phó phù hợp.
- Hãy xây dựng tối thiểu 03 kịch bản để “dự đoán” các biến động và rủi ro trong môi trường kinh doanh, đối thủ cạnh tranh, xu hướng ngành... Từ đó, xác định các giải pháp chiến lược phù hợp, nhằm “dự đoán” kết quả các thước đo tài chính & phi tài chính.

*Quản trị rủi ro*

- Doanh nghiệp còn được khuyến nghị xây dựng cả bộ chỉ tiêu KRI (Key Risk Indicator) để phục vụ cho quá trình quản trị rủi ro.

#### 4.7. Ứng dụng Phần mềm Quản trị Chiến lược (Automation)

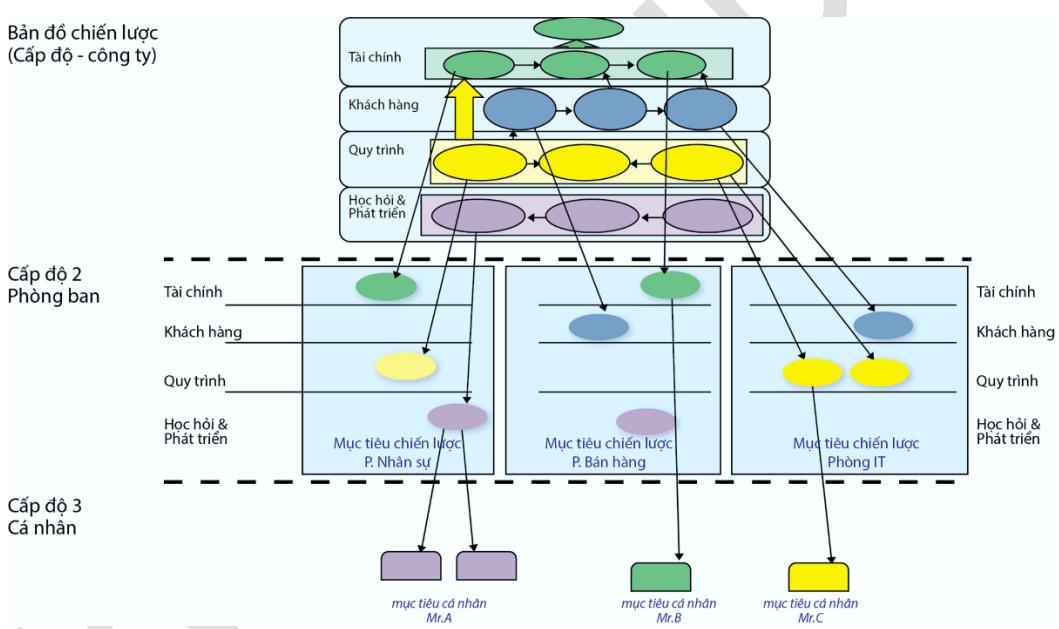
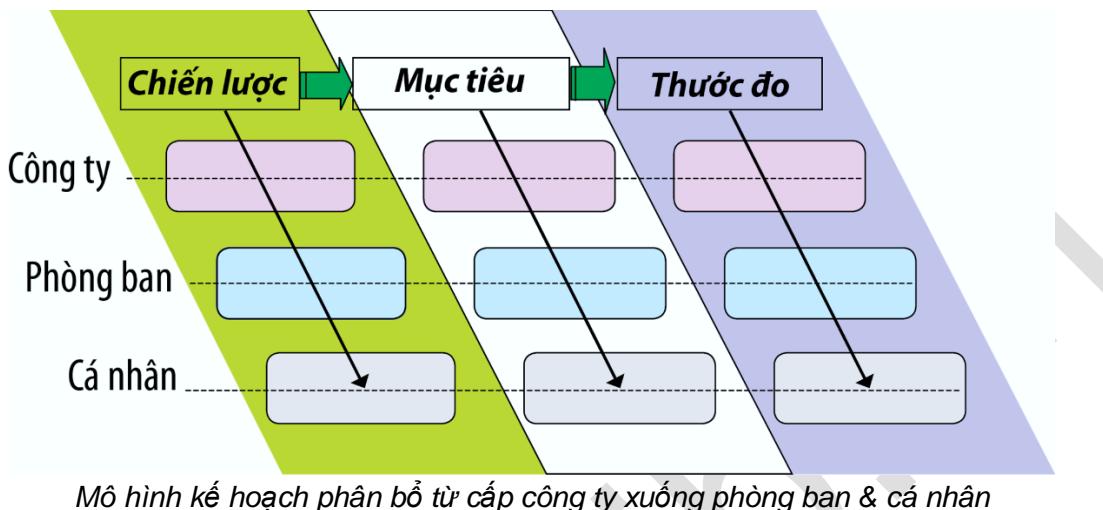
- Doanh nghiệp cần một hệ thống theo dõi và đánh giá quá trình thực thi chiến lược, thể hiện một bức tranh tổng thể rõ ràng và trực quan, nhờ vào các thông số được hợp nhất từ nhiều bộ phận (dashboard), nhằm phục vụ cho công tác điều hành và chỉ đạo kịp thời của Ban lãnh đạo.
- Quá trình này không thể triển khai thủ công, mà cần sự tự động hóa dựa trên các phần mềm chuyên biệt. Các phần mềm này sẽ giúp Doanh nghiệp trao đổi thông tin, thu thập dữ liệu, truy xuất các báo cáo, biểu đồ đánh giá kịp thời và chính xác.

#### 4.8. Phân bô (Cascading)

Như vậy, Doanh nghiệp đã hoàn thành việc thiết lập hệ thống BSC/KPIs ở cấp công ty, bước tiếp theo là phân bô các mục tiêu chiến lược, các thước đo/KPIs và giải pháp xuống các cấp thấp hơn (phòng ban và cá nhân).

Kinh nghiệm thực tiễn của các Chuyên Gia (Best Practices) đã chỉ ra rằng: Một trong những nguyên nhân chính khiến Dự án BSC/KPIs triển khai thất bại là do năng lực phân bô BSC/KPIs từ Lãnh đạo cấp cao xuống cấp thấp hơn không hiệu quả, quá trình truyền thông thiếu thông suốt và đồng bộ từ BSC/KPIs cấp công ty xuống BSC/KPIs phòng ban, bộ phận, cho đến BSC/KPIs cá nhân. Trong quá trình này, các nguyên tắc, phương pháp làm cần phải

được đồng bộ chặt chẽ, nếu không có thể dẫn đến việc các BSC/KPIs phòng ban, bộ phận, cá nhân sẽ không liên kết được với BSC/KPIs cấp công ty. Đặc biệt, một trong các yếu tố không kém phần quan trọng đó chính là công cụ lượng hóa, đo lường và đánh giá từ cấp cá nhân đến cấp công ty.



## 4.9. Phong cách Lãnh đạo & Văn hóa (Leadership style & Culture)

### 4.9.1. Mục tiêu

Xây dựng và phát triển Phong cách lãnh đạo, Văn hóa doanh nghiệp phù hợp để nuôi dưỡng và tối ưu hóa được BSC/KPIs. Đây là điểm mấu chốt quyết định gần như việc thành hay bại của một dự án BSC/KPIs, biến BSC/KPIs không những là một công cụ mà còn là một Văn hóa điều hành, làm việc hướng đến năng suất. Yếu tố này sẽ tạo ra tính bền vững của BSC/KPIs cho Doanh nghiệp.

### 4.9.2. Phương pháp

Lên kế hoạch và triển khai theo mô hình MVA 70/20/10 ®. Không chỉ tập trung vào bề ngoài (đồng phục, sổ tay, các hoạt động vui chơi, ấn phẩm truyền thông...) mà phải đảm bảo rằng đội ngũ hiểu rõ về: Tầm nhìn, Sứ mệnh, Giá trị cốt lõi, các Nguyên tắc Văn hóa của Doanh nghiệp. Ngoài ra cần chú trọng việc xây dựng Người đại diện cho những yếu tố trên, đó chính là những Lãnh đạo hình mẫu, Phòng ban hình mẫu và Cá nhân hình mẫu.

#### 4.9.3. Lưu ý

Đây là giai đoạn quan trọng, quyết định sự thành hay bại của việc ứng dụng BSC/KPIs

### 4.10. Đánh giá & Hiệu chỉnh (Evaluation)

Hệ thống BSC/KPIs mà Doanh nghiệp vừa xây dựng chỉ là “viễn cảnh trong phòng thí nghiệm”. Khi môi trường kinh doanh thay đổi, nguồn lực thay đổi,... chiến lược của Doanh nghiệp cũng phải thay đổi theo. Điều này sẽ phải khiến cho hệ thống BSC/KPIs thay đổi một cách linh hoạt. Một trong những dấu hiệu nhận biết hệ thống BSC/KPIs có thành công hay không đó chính là thời gian đội ngũ điều chỉnh BSC/KPIs mất bao lâu khi chiến lược, mục tiêu của Doanh nghiệp thay đổi.

Bước này đòi hỏi Doanh nghiệp trả lời những câu hỏi then chốt sau:

- Những giải pháp đang thực thi có giúp Doanh nghiệp từng bước đạt được các mục tiêu chiến lược không?
- Năng lực thực thi chiến lược hiệu quả hay không?
- Chiến lược lựa chọn có hiệu quả không?
- Tổ chức có đang đo đúng thứ cần đo không?
- Quá trình quản trị sự thay đổi & tái cấu trúc của tổ chức tốt chưa?
- Ban Lãnh Đạo có sử dụng các thông số đo lường trên dashboard để đưa ra các chỉ đạo phù hợp chưa?

Lưu ý: Hệ thống “đồng hồ” đo lường này cần được linh hoạt theo từng giai đoạn. Sau một thời gian vận hành, Ban lãnh đạo cần cân nhắc giảm bớt những khía cạnh mà Doanh nghiệp đã tương đối xây dựng được nền tảng. Đồng thời, bổ sung các chỉ tiêu để đo lường các công tác then chốt, nhưng Doanh nghiệp vẫn còn nhiều điểm yếu. Ngoài ra, việc cân nhắc bổ sung các chỉ tiêu đo lường còn phụ thuộc vào việc điều chỉnh, bổ sung định hướng chiến lược của Ban lãnh đạo.

## 5. BSC và KPI – Công cuộc hiện thực hóa giấc mơ của lãnh đạo

Nếu như BSC đánh giá sự hoàn thành của doanh nghiệp thông qua 4 chỉ tiêu (tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, hoạt động nghiên cứu phát triển), giúp doanh nghiệp phát triển cân đối và bền vững thì KPI được áp dụng cho nhiều mục đích: quản lý hệ thống công việc của một tổ chức, tự quản lý công việc của nhóm, tự quản lý công việc của cá nhân.

**BSC & KPI giúp kết nối giữa chiến lược lãnh đạo và chiến lược kinh doanh:**

Để đảm bảo các mục tiêu kinh doanh, người chủ doanh nghiệp cần thực thi chiến lược lãnh đạo song song với chiến lược kinh doanh của cả công ty lẫn các bộ phận chức năng (tiếp thị, bán hàng...). Muốn làm được điều này, người lãnh đạo phải biết cách đổi ngoại và chia sẻ với nhân viên về "giấc mơ" của mình cũng như tầm nhìn và sứ mệnh của doanh nghiệp.

Việc sử dụng các công cụ hiện đại như BSC và KPI sẽ giúp người chủ doanh nghiệp triển khai chiến lược lãnh đạo thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng nhân viên.

www.elib.vn