CHƯƠNG TRÌNH HUẤN LUYỆN XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ MỤC TIÊU & ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT (KPIs)

CÔNG TY TNHH ĐÀO TẠO TƯ VẤN QUẢN TRỊ HRC

http://www.hrcacademy.vn

HRC ACADEMY

PHẦN GIỚI THIỆU

NGUYỄN HOÀI GIANG

Chuyên gia Quản trị nhân sự & Phát triển tổ chức

Tel: 0945385000

Email: giangnth1.hrc@gmail.com

- **Chuyên gia/Giảng viên HRC Academy/ Chuyên gia QTNS & Phát triển tổ chức Công ty CP Quản trị & Thương hiệu Thanhs; với 20 năm kinh nghiệm xây dựng & vận hành, đào tạo tư vấn hệ thống Quản trị nhân sự tại các hệ thống chuỗi và các Tập đoàn lớn;**

- **Các doanh nghiệp đã từng đào tạo huấn luyện hoặc tư vấn cố vấn: Vietnam Airlines, Goldsun, Ames English, Traphaco Hưng Yên, BKAP, Viettin Gold, Dingtea, Kombo, An Phát, Ginnovations, BellSystem24 - Hoa Sao, Nippon Koiei, Bentoni …**

- **Đã đào tạo huấn luyện thành công cho 3000 học viên là CEO, Trưởng phòng Nhân sự, Giám đốc nhân sự & những người làm công tác Nhân sự tại các doanh nghiệp;**

NỘI DUNG

01 Tổng quan về hệ thống đo lường quản trị hiệu suất KPI

02 Quy trình triển khai xây dựng hệ thống đo lường KPI

03 Rà soát chiến lược, mục tiêu thông qua phân tích PEST, SWOT

04 Hướng dẫn xây dựng bản đồ chiến lược & các mục tiêu chiến lược

05 Hướng dẫn xây dựng thẻ điểm cân bằng (BSC) và KPI cấp tổ chức

06 Hướng dẫn phân bổ mục tiêu từ cấp tổ chức đến phòng ban/bộ phận

07 Hướng dẫn xây dựng kế hoạch hành động

08 Hướng dẫn xây dựng KPI vị trí

09 Tổng kết

PHẦN 1

TỔNG QUAN VỀ HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG QUẢN TRỊ HIỆU SUẤT KPI

VẤN ĐỀ ĐẶT RA

01 Làm thế nào để quản lý được chiến lược?

02 Làm thế nào để có thể biến mục tiêu của tổ chức thành các kế hoạch hành động cụ thể?

03 Làm thế nào để đo lường được chiến lược?

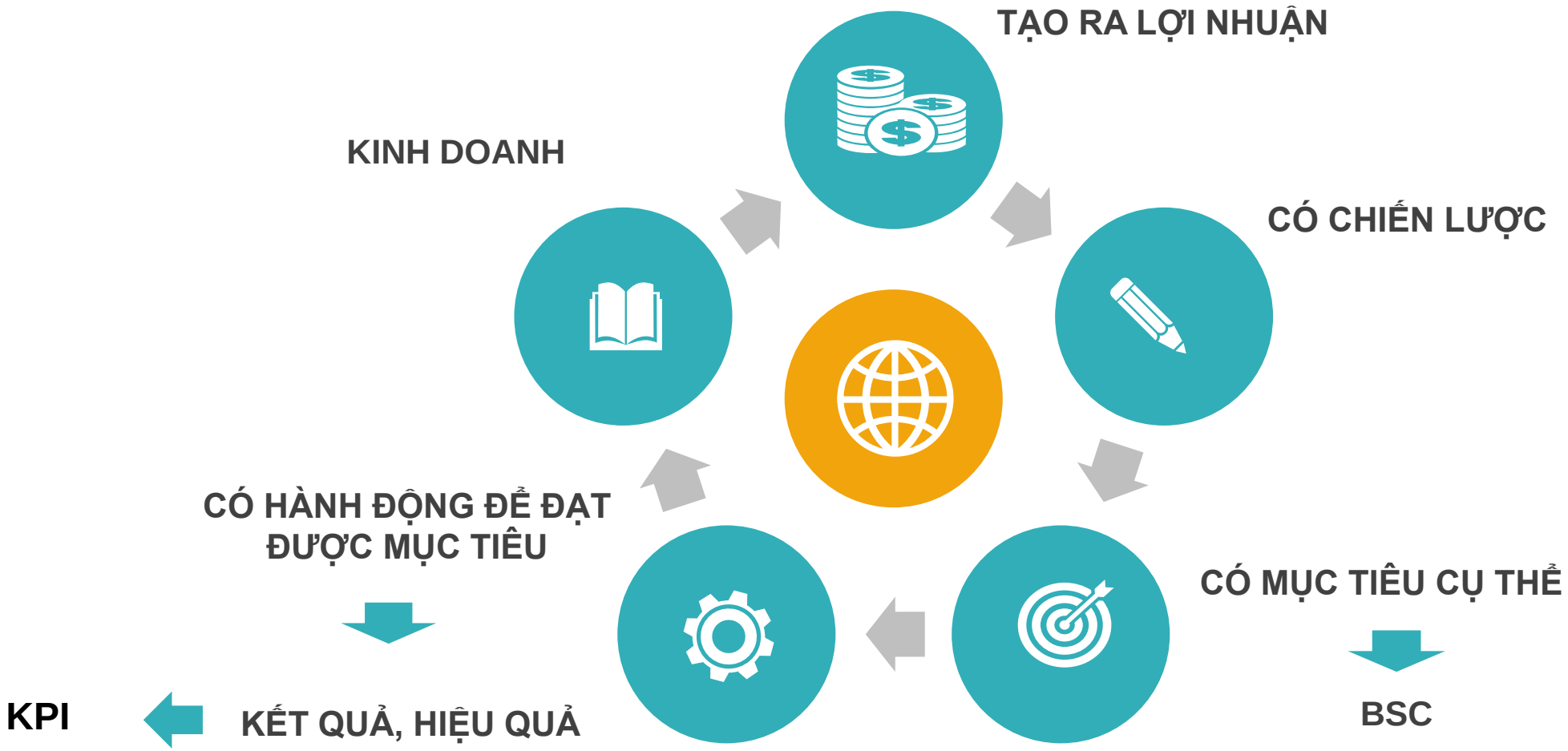
04 Làm thế nào để đo lường được hiệu quả hoạt động của tổ chức, của các bộ phận?

05 Gắn sứ mệnh của tổ chức với phòng ban, bộ phận như thế nào?

Làm thế nào để cả tổ chức cùng hướng về một mục tiêu chung?

Vì sao nhân viên làm tốt nhưng tổ chức vẫn chưa phát triển ?

ĐỂ TỔ CHỨC KINH DOANH PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG



BSC – KPI LÀ GÌ?

BSC là thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard). Bởi 2 giáo sư Robert S. Kaplan và David Norton với mục đích là thúc đẩy và đo lường hiệu quả hoạt động của các đơn vị kinh doanh.

BSC là công cụ quản trị thực thi chiến lược nhằm kết nối tầm nhìn của doanh nghiệp với hành động hàng ngày của đội ngũ thông qua: chiến lược, mục tiêu chiến lược và những KPI kết nối các hành động hàng ngày.

BSC là một công cụ loại bỏ những việc không quan trọng ra khỏi hệ thống, xếp những việc quan trọng theo cùng một hướng tầm nhìn của tổ chức

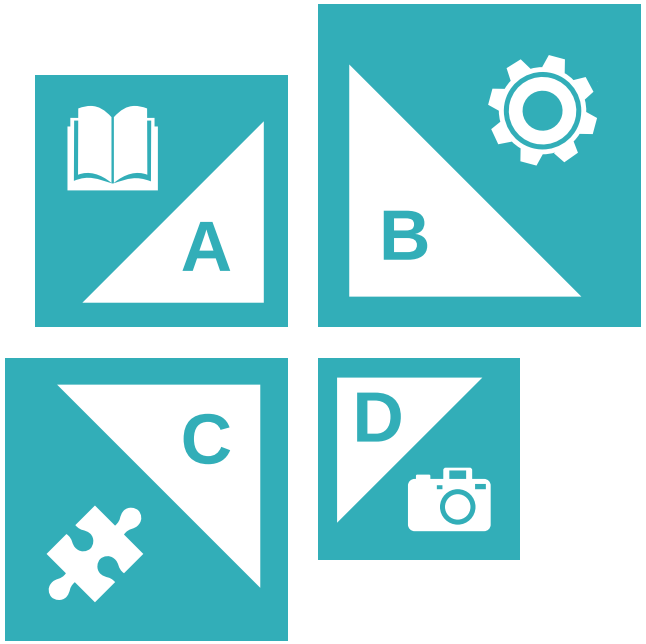
BSC là hệ thống các đồng hồ đo lường nguồn lực đầu vào, chiến lược đang thực thi đến đâu, hoạt động điều hành có hiệu quả không, kết quả đầu ra có đáp ứng được kỳ vọng không.

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

BSC là công cụ giúp doanh nghiệp phát triển cân bằng trên 04 khía cạnh: Tài chính hiệu quả, Khách hàng hài lòng, Quy trình và Con người theo kịp chiến lược.

TÀI CHÍNH

Lợi nhuận thu được
Doanh thu
Vốn
Dòng tiền hoạt động
Hệ số vòng quay hang tồn kho



KHÁCH HÀNG

Tỷ lệ hài lòng
Thị phần
Khách hàng trung thành
Tỷ lệ đơn hàng cũ

HỌC HỎI PHÁT TRIỂN

Năng lực lãnh đạo
Năng lực đội ngũ
Tỷ lệ đáp ứng kiến thức
Kaizen hiệu quả

QUY TRÌNH

Thời gian đáp ứng đơn hàng
Tỷ lệ trễ hẹn
Hiệu quả quy trình hoạt động

.

KPI LÀ GÌ?

Key Performance Indicator (KPI)

Chỉ số để đo lường, báo cáo và cải thiện hiệu suất thực hiện công việc

Key

Chìa khoá

Chính, tiêu biểu

Performance

Hiệu suất

Là khả năng tránh lãng phí về vật liệu, năng lực, tiền bạc, thời gian

Indicator

Chỉ số

Là thước đo thống kê (số lần, số lượng, tỷ lệ …)

KPI không đơn thuần chỉ là các chỉ số xác lập & đo lường vào cuối kỳ đánh giá

Bản chất là công cụ quản trị chiến lược, xác lập mục tiêu, theo dõi quá trình, cảnh báo hiệu suất & điều chỉnh kịp thời

OKR LÀ GÌ?

- **OKR** (Objectives and key results) là các chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu trong một khuôn khổ thiết lập mục tiêu và theo dõi kết quả thực hiện mục tiêu.
- Các mục tiêu OKR thường được đo lường trong thời gian ngắn hạn.

SO SÁNH KPI & OKR

GIỐNG NHAU

- Là chỉ số đo lường hiệu quả công việc
- Đo lường qua số liệu và hỗ trợ nhân viên đạt mục tiêu đề ra
- Thay đổi tùy thuộc vào loại hình, ngành nghề, công việc
- Cần được kiểm tra và cập nhật thường xuyên

KHÁC NHAU

KPI	OKR
Là chỉ số đo lường hiệu suất Đo lường kết quả của một nhiệm vụ cụ thể Thay đổi tùy thuộc vào loại hình doanh nghiệp, ngành nghề, công việc	Bao gồm nhiều kết quả then chốt để đánh giá việc hoàn thành các mục tiêu đã chọn Được giới hạn một khoảng thời gian cụ thể Các mục tiêu có tính tham vọng, khát vọng cao & khó đạt được
KPI thuộc Lag Goal: Chỉ tập trung vào kết quả cuối cùng của một hoạt động cụ thể	Các kết quả then chốt của OKR là Lead Goal, giúp hoàn thành các mục tiêu đề ra
KPI chủ yếu dùng để kiểm soát, đo lường, xác định trạng thái và mức độ thành công của một nhiệm vụ, công việc	OKR truyền cảm hứng và thúc đẩy các nhân viên trở nên tham vọng hơn
Chủ yếu được dùng để quản lí và thúc đẩy thành công trong doanh nghiệp	Hỗ trợ giải quyết vấn đề, cải thiện quy trình và thúc đẩy cải tiến doanh nghiệp
Tập trung đo lường kết quả và đánh giá hiệu suất hoạt động của nhân viên	Giúp nhân viên xác định các ưu tiên trong công việc hiệu quả hơn
Đảm bảo quy trình, hoạt động diễn ra ổn định	Thúc đẩy hoàn thành các mục tiêu lớn và sự sáng tạo của nhân viên

VÍ DỤ PHÂN BIỆT KPI & OKR

- **Ngành bán lẻ:** doanh thu trên một điểm bán, doanh số bán hàng tại các cửa hàng, doanh số bán hàng trên mỗi nhân viên.
- **Phòng Nhân sự:** Tỷ lệ tuyển dụng thành công, thời gian tuyển dụng trung bình, hiệu suất thực hiện công việc của nhân viên, tỷ lệ hao mòn máy móc,...
- **Phòng kinh doanh:** giá trị lâu dài của khách hàng, doanh thu bán hàng, các cuộc gọi đã thực hiện tư vấn, số khách hàng trải nghiệm sản phẩm.
- **Ngành Công nghệ:** Doanh thu định kỳ hàng tháng, tỷ lệ giữ chân khách hàng, thời gian giải quyết các hư hỏng máy móc.
- **Ngành chăm sóc sức khỏe:** thời gian chờ đợi khám bệnh của bệnh nhân, phí điều trị trung bình mỗi bệnh nhân, số lượng chương trình đào tạo trong tháng/năm.

Mục tiêu: Trở thành công ty dẫn đầu thị trường trong ngành

- Kết quả thực hiện # 1: Kỷ lục doanh thu 100 triệu đô la.
- Kết quả thực hiện # 2: Tăng nhân viên lên 45%
- Kết quả thực hiện # 3: Tăng vốn hóa thị trường đủ để vào S&P 500.

Mục tiêu: Tăng doanh thu lên 30%

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

MÔ HÌNH OGSM LÀ GÌ?

VÍ DỤ VỀ MÔ HÌNH OGSM

O.G.S.M		Objectives /Mục đích A. Trở thành đại lý quảng cáo số 1 của tạp chí A B. ...	
Goals Mục tiêu	Stratergies Chiến lược	Measures /đo lường	
		KPIs	Actions/Hành động
– 35 khách hàng – 50 tỷ doanh thu	1. Tái ký khách hàng cũ	• 50% khách hàng cũ của năm trước tái ký • 15 khách hàng	– Xây dựng Ch.Tr ưu đãi cho KH tái ký – Bổ sung sản phẩm mới – Viết thư tay + Tặng quà – Gọi điện chăm sóc khách hàng
	2. Khách hàng giới thiệu khách hàng	• 50% khách hàng cũ giới thiệu KH Khách hàng được giới thiệu: 20 • Tỷ lệ chuyển đổi: 30%	– Gửi tin nhắn, gọi điện đề nghị khách hàng giới thiệu KH – Đề nghị khách hàng quay video testimonial – Kích hoạt lời giới thiệu: KH cũ gọi điện cho KH tiềm năng trước – Gọi, hẹn, gặp KH tiềm năng
	3. Hợp tác với đối tác chiến lược	• 15 KHTN mới • Tỷ lệ chuyển đổi: 20%	– Gặp top 10 Marketing Agency lớn – Gặp 10 Cty Tư vấn kiểm toán – Gặp 3 Ngân hàng
	4. Tổ chức hội thảo chiến lược marketing cho chuyên ngành bất động sản	• 15 KHTN mới • Tỷ lệ chuyển đổi: 20%	– Kêu gọi tài trợ – Xây dựng chương trình nội dung – Mời chuyên gia đào tạo marketing – Kết nối với các hiệp hội – Chạy FB marketing
	5. Tổ chức hội thảo chiến lược marketing cho chuyên ngành nha khoa	• 30 KHTN mới • Tỷ lệ chuyển đổi: 10%	
	6. Tổ chức hội thảo chiến lược marketing cho chuyên ngành SPA, thẩm mỹ	• 20 KHTN mới • Tỷ lệ chuyển đổi: 25%	

NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG MỤC TIÊU KPI (SMART)

S (Time - bound) - Có thời hạn

Mục tiêu này gắn với một khung thời gian, ngày/cột mốc trong năm cần thực hiện.

R (Relevant) - Phù hợp

Mục tiêu này liên quan trực tiếp đến trách nhiệm chính & trong tầm ảnh hưởng của người nắm giữ.

A (Attainable) - Khả thi

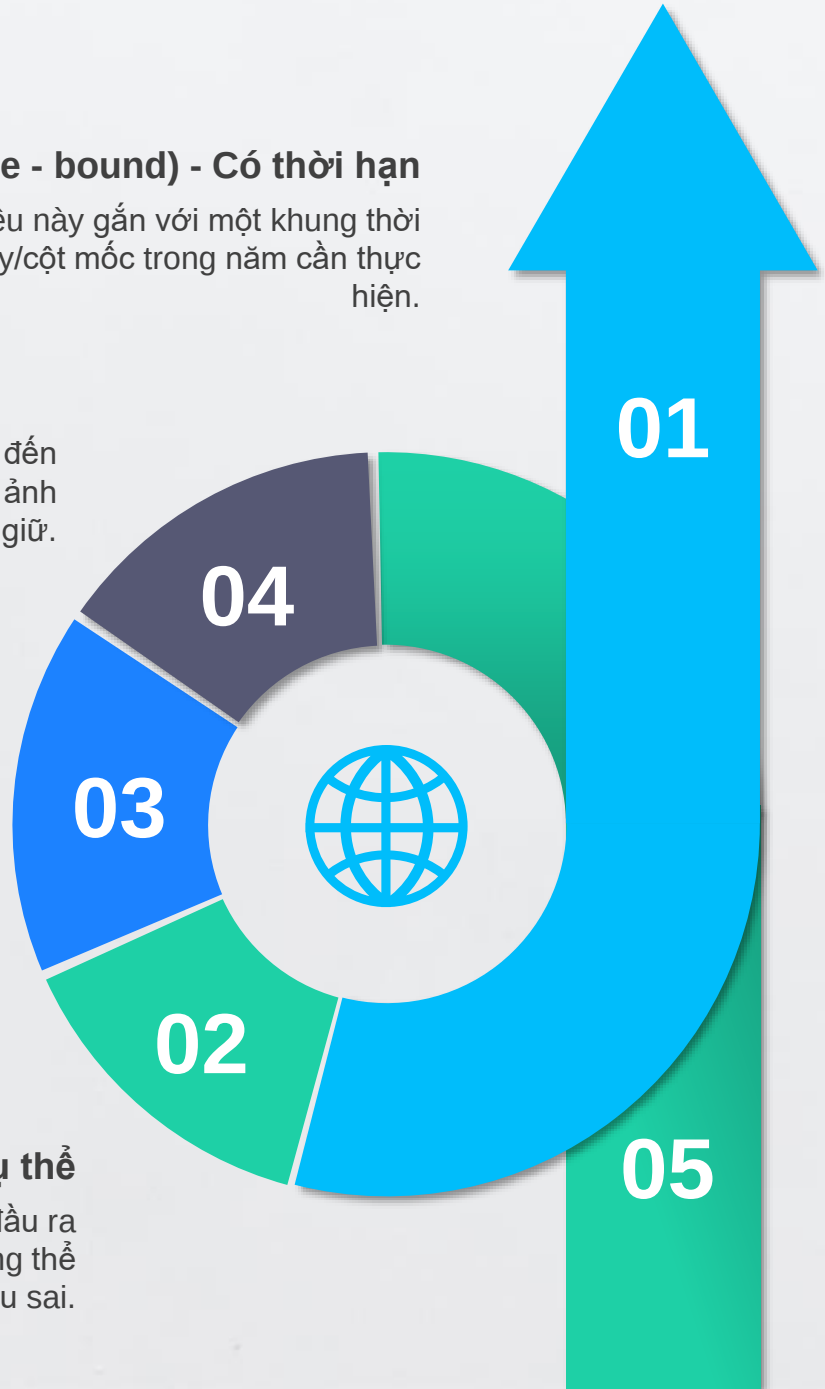
Có cơ hội hợp lý để mục tiêu hoàn thành. Mục tiêu cũng phải thách thức & khơi gợi khát vọng làm việc.

M (Measurable) - Đo được

Mục tiêu nên là các chỉ tiêu có thể đo được. Các chỉ tiêu thành tích thiết yếu (KPI) gồm: Số lượng, chất lượng, thời gian, chi phí…

S (Specific) - Cụ thể

Mục tiêu chỉ ra 1 kết quả hoặc đầu ra cuối cùng cũng rõ ràng để không thể dẫn tới việc hiểu sai.



LƯU Ý KHI THIẾT LẬP CÁC CHỈ TIÊU KPI

KEY

Có phải là chỉ số chính hay không?

Tiêu biểu

PERFORMANCE

Có phải là hiệu quả hoạt động không?

Có phải là yếu tố thành công quan trọng không?

Hiệu quả thực hiện/Yếu tố thành công chính

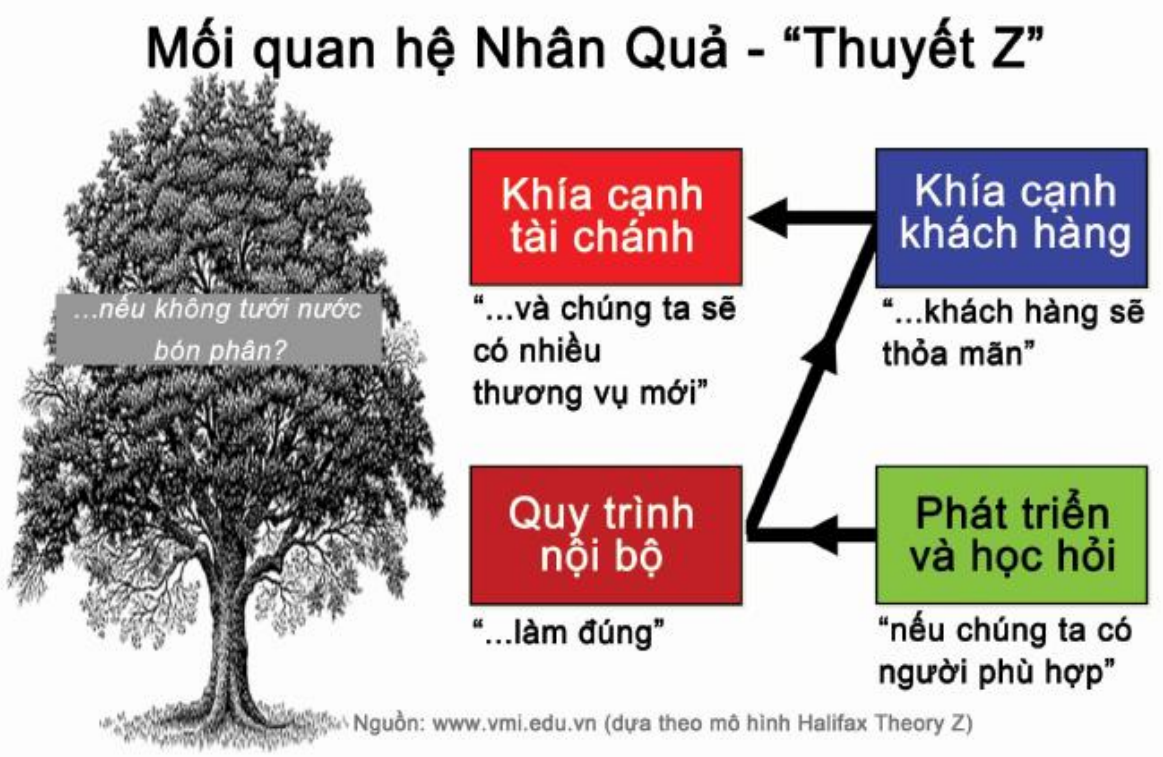
INDICATOR

Có khó đo không?

Có cần thêm người, thêm quy trình, thêm thời gian để đo không?

Chỉ số/ Có thể đo đính xác

MỐI QUAN HỆ GIỮA BSC & KPI



KPI của phòng Kinh doanh: Tăng DT 20% so với cùng kỳ năm ngoái. Vậy để tăng DT:

- Cần triển khai kênh bán hàng tối ưu nào? Bao nhiêu sản phẩm cần bán? Chiến lược giá bán như thế nào?
- Mở rộng đối tượng khách hàng mục tiêu, thị trường mục tiêu nào?
- Quy trình phải ra làm sao, có thỏa mãn khách hàng không…? Khách hàng được lợi gì từ sản phẩm. Cần thay đổi, cải tiến sản phẩm không?
- Đội ngũ nhân sự cần những năng lực gì, cần đào tạo nâng cao không? Cải tiến CN gì?

BSC & KPI --- > "Đôi bạn cùng tiến" của DN trong công tác Quản trị hiệu suất doanh nghiệp, thiết lập mục tiêu & đo lường, đánh giá hiệu suất.

ỨNG DỤNG BSC & KPI TRONG TỔ CHỨC

Truyền thông rõ ràng về tầm nhìn, sứ mệnh, và chiến lược của tổ chức đến nhân viên và các bên liên quan khác

Làm rõ, cụ thể hóa chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể

Kết nối những công việc hằng ngày với tầm nhìn và chiến lược

Cung cấp một khung công việc để lập ưu tiên cho các chương trình, dự án, dịch vụ, sản phẩm, nguồn lực

Kiểm soát được mục tiêu kinh doanh, đo lường đánh giá được hiệu quả hoạt động của tổ chức, của từng bộ phận, vị trí, cá nhân

ỨNG DỤNG BSC & KPI TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

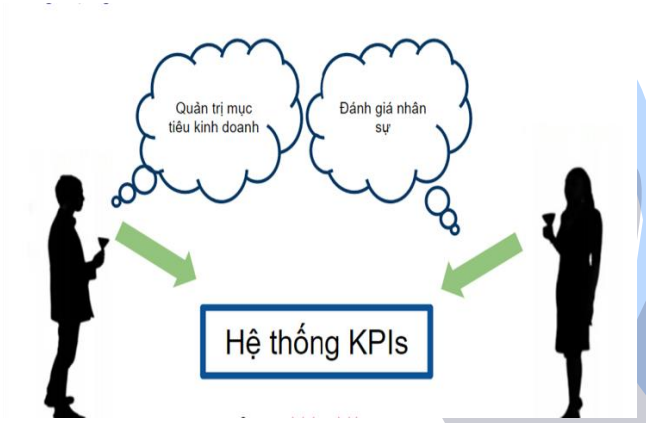
LÀ CƠ SỞ ĐỂ TRẢ LƯƠNG, TRẢ THƯỞNG

ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ CỦA TỔ CHỨC, CỦA PHÒNG BAN, BỘ PHẬN

LÀ CƠ SỞ ĐỂ BỔ NHIỆM, MIỄN NHIỆM , THĂNG CHỨC, GIẢM CHỨC

KIỂM SOÁT MỤC TIÊU CỦA ĐƠN VỊ

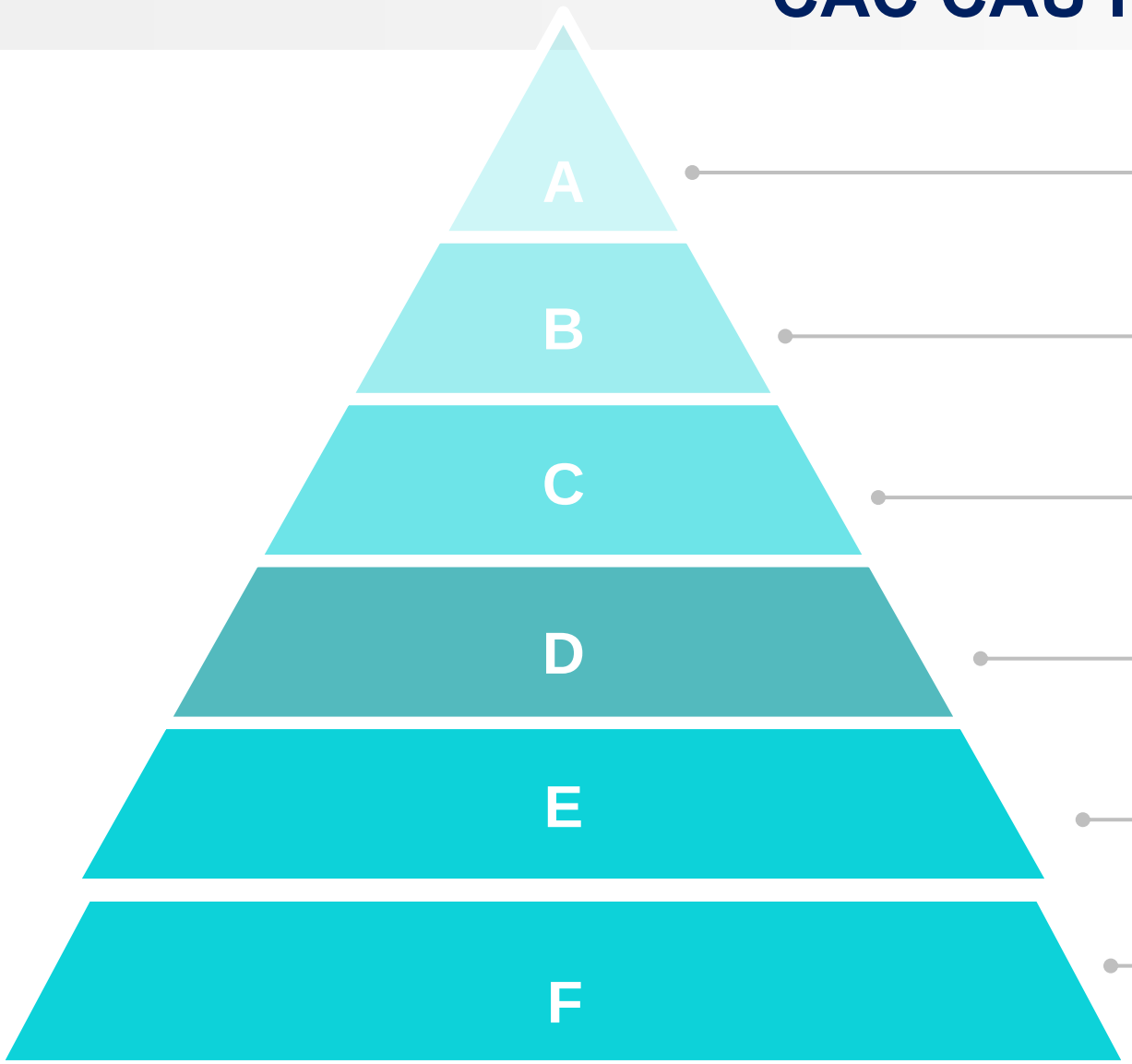
LÀ CƠ SỞ ĐỂ ĐÀO TẠO, KẾ THỪA & CẢI TIẾN HỆ THỐNG CHÍNH SÁCH



PHẦN 2

QUY TRÌNH TRIỂN KHAI XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG QUẢN TRỊ HIỆU SUẤT KPI

ĐỂ TRIỂN KHAI HỆ THỐNG KPI CẦN TRẢ LỜI CÁC CÂU HỎI SAU:



TẦM NHÌN

A

Chúng ta muốn đi tới đâu?

CHIẾN LƯỢC

B

Phương pháp đi của chúng ta như thế nào?

MỤC TIÊU

C

Chúng ta cần đạt được những mục tiêu nào?

YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH THÀNH CÔNG

D

Yếu tố nào quyết định thành công?

CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG THÀNH CÔNG

E

Chỉ số đo lường thành công nào?

SÁNG KIẾN CHỦ CHỐT

F

Kế hoạch hành động là gì?

QUY TRÌNH TRIỂN KHAI XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ HIỆU SUẤT BSC - KPI - OKR

XÂY DỰNG HỆ THỐNG KPI

10 Xây dựng hệ thống kế hoạch hành động - báo cáo quản trị

9 Xây dựng quy chế giao & đánh giá KPI

8 Xây dựng KPI vị trí

7 Xây dựng KPI phòng ban/bộ phận

6 Phân bổ mục tiêu Công ty xuống các bộ phận/phòng ban

5 Xây dựng hệ thống mục tiêu & KPI cấp Công ty

4 Xây dựng bản đồ chiến lược & các mục tiêu chiến lược

3 Rà soát chiến lược Công ty, rà soát cơ cấu tổ chức, CNNV, MTCV

2 Phân tích bối cảnh, thực trạng doanh nghiệp

1 Xác định, rà soát tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, mô hình kinh doanh

CÁC NỘI DUNG CẦN TRIỂN KHAI CỤ THỂ

Bước	Nội dung	Mẫu tài liệu	Trách nhiệm	Thời gian
1	Rà soát cơ cấu tổ chức	Chuỗi giá trị, Phân tích dòng chảy kinh doanh	Ban giám đốc, Trưởng các BP	
2	Rà soát mục tiêu chiến lược công ty	Phân tích SWOT	Ban giám đốc, Trưởng các BP	
3	Xây dựng bản đồ chiến lược	Bản đồ chiến lược	Ban giám đốc, Trưởng các BP	
4	Xây dựng BSC Công ty	Bảng KPI công ty	Phòng Nhân sự, các phòng ban	
5	Phân bổ KPI cho phòng ban	KPI phòng ban	Phòng Nhân sự, các phòng ban	
6	Phân bổ KPI cho các vị trí	KPI vị trí	Phòng Nhân sự, các phòng ban	
7	Giao việc & Quy trình đánh giá BSC & KPI	Quy chế giao việc, Quy chế đánh giá BSC & KPI	Phòng Nhân sự, các phòng ban	
8	Tổ chức đào tạo, truyền thông	Giáo trình đào tạo	Phòng Nhân sự	

PHẦN 3

RÀ SOÁT CHIẾN LƯỢC, MỤC TIÊU THÔNG QUA PHÂN TÍCH PEST & PHÂN TÍCH SWOT

PHÂN TÍCH PEST

P (Political)

CHÍNH TRỊ

Sự ổn định của chính trị
Mức độ can thiệp của Chính phủ
Pháp luật như luật lao động, thuế, đầu tư, môi trường,... và các chính sách thương mại, phát triển các ngành, bảo vệ người tiêu dùng

E (Economic)

KINH TẾ

Trình độ phát triển kinh tế cao
Lãi suất cao có thể cản trở đầu tư
Lạm phát
các chính sách thất nghiệp, chi phí hàng hóa và tài nguyên

S (Social)

VĂN HOÁ - XÃ HỘI

Nhân khẩu học
Hiểu biết về sức khỏe
Tăng trưởng dân số
Cơ cấu độ tuổi, nghề nghiệp và an sinh xã hội

T (Technology)

CÔNG NGHỆ

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật
Sự phát triển của công nghệ và Internet
sự thay đổi của công nghệ liên quan đến khách hàng

PHÂN TÍCH PEST ĐỂ PHÂN TÍCH BỐI CẢNH CỦA TỔ CHỨC

P (Chính trị)

- Chính phủ trợ cấp 5000 $ cho việc mua ô tô điện.
- Xe điện được miễn thuế khí thải
- Chính sách của Chính phủ chỉ còn 50% ô tô chạy bằng xăng trong 5 năm tới

E (Kinh tế)

- Tỷ lệ lạm phát thấp nhưng có khả năng sẽ tăng vào thời gian tới.
- Pin có thuế nhập khẩu thấp.
- Giá điện tương đối rẻ so với các nước khác, đồng thời rất ổn đinh

S (Xã hội)

- Người tiêu dùng muốn sở hữu xe thân thiện với môi trường
- Chỉ có ít loại xe được đáp ứng cho người tiêu dùng.
- Có trend về sở hữu chiếc xe điện.
- Mọi người đang dần cố gắng thân thiện hơn với môi trường

T (Kỹ thuật)

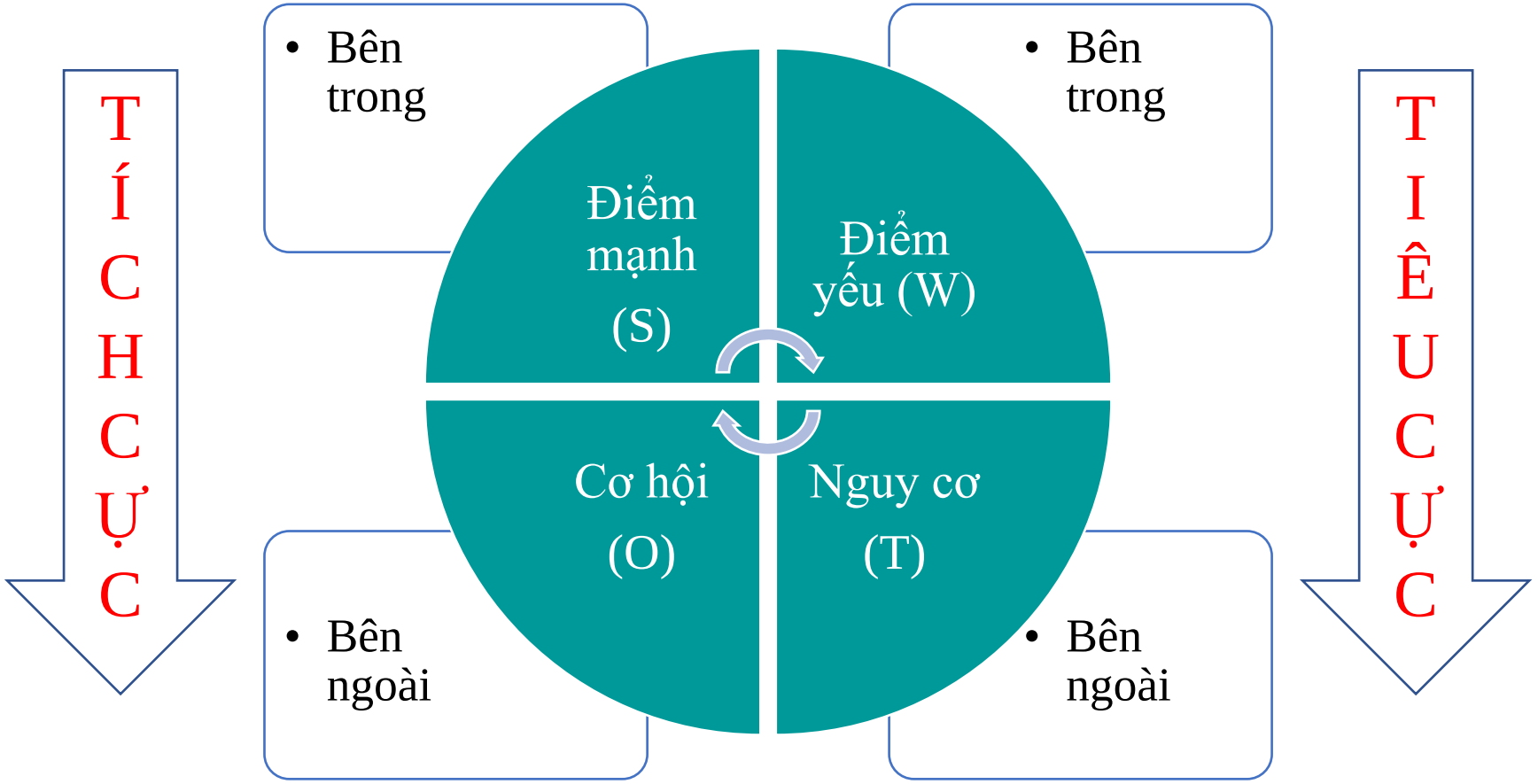
- Thiếu trạm sạc cho xe điện & cần nhiều thời gian để khắc phục vấn đề này.
- Thời gian sạc pin thấp hơn dự kiến.

PHÂN TÍCH SWOT

PHÂN TÍCH SWOT

- SWOT là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh:
  - Strengths (Điểm mạnh)
  - Weaknesses (Điểm yếu),
  - Opportunities (Cơ hội)
  - Threats (Thách thức)

- Là một mô hình nổi tiếng trong phân tích kinh doanh của doanh nghiệp;



PHÂN TÍCH SWOT ĐỂ PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CỦA TỔ CHỨC

S STRENGTHS	W WEAKNESSES	O OPPORTUNITIES	T THREATS
• Những việc doanh nghiệp bạn làm tốt • Những tố chất khiến bạn nổi bật hơn đối thủ • Nguồn lực nội bộ như kỹ năng nghề nghiệp, kiến thức chuyên môn và mindset của đội ngũ • Tài sản hữu hình như máy móc, thiết bị tiên tiến • Tài sản vô hình như kỹ thuật độc quyền, bằng phát mình, sáng chế…	• Những khía cạnh hay chuyên môn doanh nghiệp bạn làm chưa tốt • Những việc đối thủ làm tốt hơn bạn • Những nguồn lực bị giới hạn so với đối thủ • Những yếu điểm cần cải thiện trong nội bộ • Những điểm cần cải thiện của đội ngũ • Những điều khoản hợp đồng mua bán chưa rõ ràng	• Thị trường chưa ai phục vụ của sản phẩm hay dịch vụ cụ thể • Ít đối thủ cạnh tranh mạnh trong lĩnh vực • Nhu cầu mới nổi cho sản phẩm hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp đã biết được • Phương tiện truyền thông/ báo chí vững chắc của doanh nghiệp • Những điều luật, quy định nhà nước giúp thuận lợi kinh doanh	• Đối thủ mạnh, đối thủ mới nổi • Những thay đổi bất ngờ trong môi trường pháp lý • Nhu cầu mới nổi cho sản phẩm hoặc dịch vụ nhưng không nắm bắt • Thông tin báo chí/truyền thông những thông tin tiêu cực • Khách hàng thay đổi thái độ, cái nhìn về thương hiệu doanh nghiệp

PHÂN TÍCH MA TRẬN SWOT

Môi trường bên trong / Môi trường bên ngoài	**Các điểm mạnh (S)** Liệt kê những điểm mạnh quan trọng nhất từ phân tích môi trường nội bộ DN	**Các điểm yếu (W)** Liệt kê những điểm yếu quan trọng nhất từ phân tích môi trường nội bộ DN
Các cơ hội (O) Liệt kê những cơ hội quan trọng nhất từ phân tích môi trường bên ngoài DN	**Kết hợp SO** Tận dụng thế mạnh bên trong của DN để khai thác cơ hội của mội trường bên ngoài	**Kết hợp WO** Tận dụng cơ hội bên ngoài để khắc phục điểm yếu bên trong của DN
Các nguy cơ (T) Liệt kê những nguy cơ quan trọng nhất từ phân tích môi trường bên ngoài DN	**Kết hợp ST** Tận dụng thế mạnh bên trong của DN để khắc phục các nguy cơ của mội trường bên ngoài	**Kết hợp WT** Khắc phục các điểm yếu bên trong và đề phòng nguy cơ từ môi trường bên ngoài

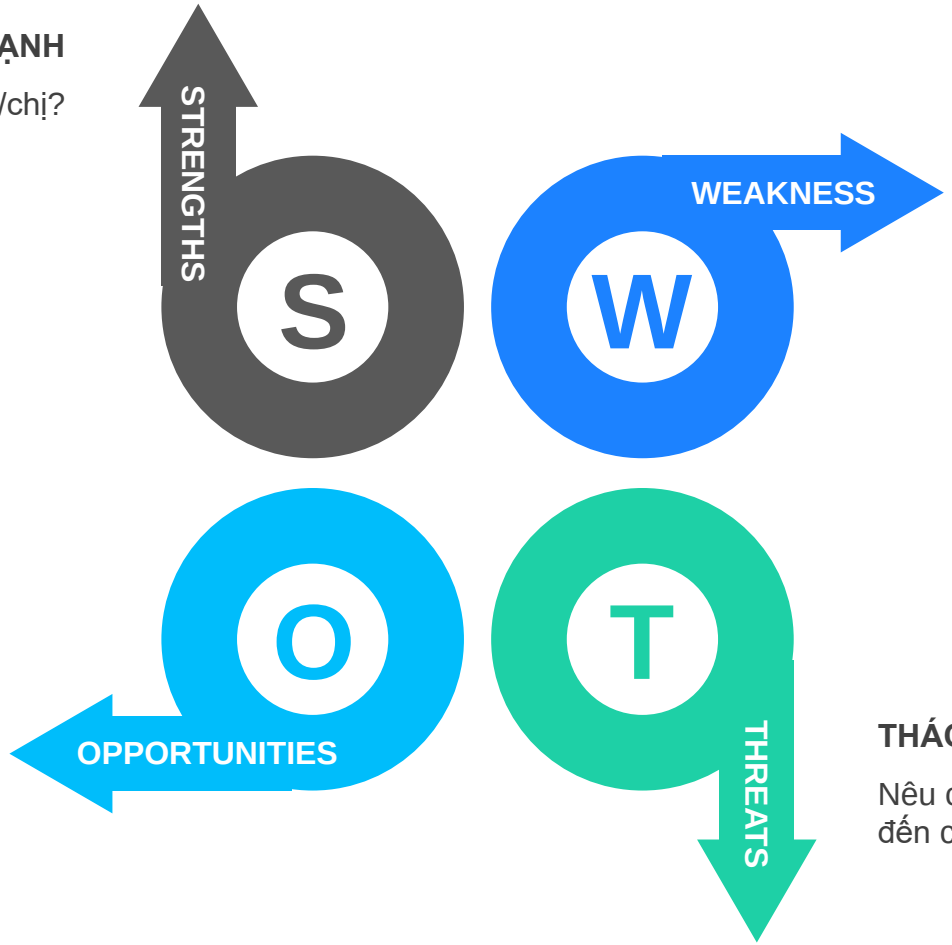
VÍ DỤ PHÂN TÍCH SWOT

SWOT	O - OPPORTUNITIES	T - THREATS
	1. Nhu cầu khách hàng ngày càng tăng 2. Thực đơn mới mẻ, hấp dẫn, sáng tạo 3. Tiềm năng phát triển qua ứng dụng giao hàng	1. Tỷ lệ cạnh tranh tăng cao 2. Đối thủ lớn mạnh nhiều 3. Xu hướng trong ngành thay đổi liên tục 4. Chi phí nguyên vật liệu không ổn định
S - STRENGTHS	**CÁC CHIẾN LƯỢC S-O**	**CÁC CHIẾN LƯỢC S-T**
1. Vị trí kinh doanh tốt 2. Không gian đẹp, phù hợp đối tượng tiềm năng, được yêu thích 3. Danh tiếng mạnh, thương hiệu xây dựng tốt 4. Thực đơn đa dạng, đặc sắc theo mùa 5. Giá cả được khách hàng đánh giá tương xứng chất lượng	**1. S (1,2,3) và O (1)** Chiến lược phát triển thị trường Mở rộng hoặc mở thêm các chi nhánh ở vị trí tốt, phát triển nhận diện thương hiệu kèm nhiều hoạt động thu hút khách hàng. **2. S (4,5) và O (1,2)** Chiến lược phát triển sản phẩm Phát triển sản phẩm signature, loại bỏ sản phẩm bão hòa và nghiên cứu sản phẩm signature mới hoặc sản phẩm theo mùa.	**1. S (1,2,3) và T(1,2)** Chiến lược định vị thương hiệu Đánh mạnh vào marketing nhằm xây dựng thương hiệu, tăng khả năng cạnh tranh. **2. S (4,5) và T(2,3,4)** Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm Phát triển menu bắt kịp xu hướng, có tính đặc sắc riêng, đồng thời tìm kiếm nguồn cung NVL đảm bảo chất lượng với mức chi phí thấp hơn.
W - WEAKNESSES	**CÁC CHIẾN LƯỢC W-O**	**CÁC CHIẾN LƯỢC W-T**
1. Chi phí cao so với đối thủ 2. Ngân sách thực hiện quảng cáo còn thiếu 3. Diện tích phần lớn các quán cà phê còn nhỏ, chật 4. Chỉ bán trực tiếp, không bán trực tuyến hay qua app	**1. W (2,3,4) và T (1,2,3)** Chiến lược thâm nhập thị trường Triển khai kinh doanh online, kết hợp với ứng dụng giao hàng có thương hiệu tốt để nâng tầm thương hiệu, kèm nhiều ưu đãi thu hút khách hàng.	**1. W (1,2) và T (3,4)** Chiến lược hội nhập về phía sau Sáp nhập hoặc tạo nguồn cung riêng để đảm bảo chi phí NVL ổn định, cân bằng để có thể tiết kiệm chi phí, bổ sung ngân sách Marketing.

BÀI TẬP THỰC HÀNH PHÂN TÍCH SWOT & PHÂN TÍCH PEST

ĐIỂM MẠNH

Nêu điểm mạnh của tổ chức anh/chị?



ĐIỂM YẾU

Nêu điểm yếu của tổ chức các anh/chị?

CƠ HỘI

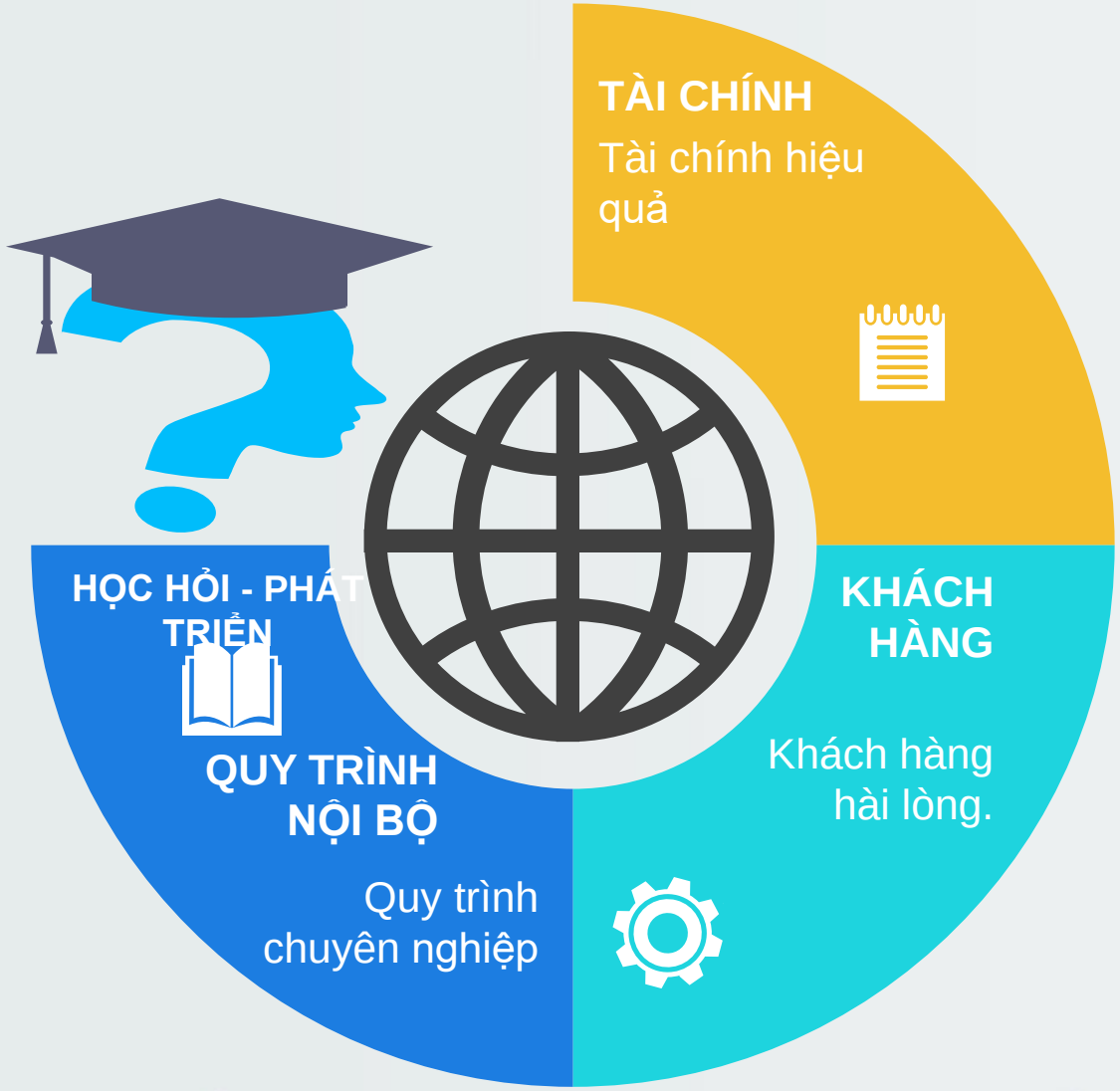
Nêu cơ hội từ bên ngoài mang đến cho tổ chức của các anh/chị?

THÁCH THỨC

Nêu các thách thức từ bên ngoài mang đến cho tổ chức các anh/chị?

PHẦN 4

HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC & CÁC MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

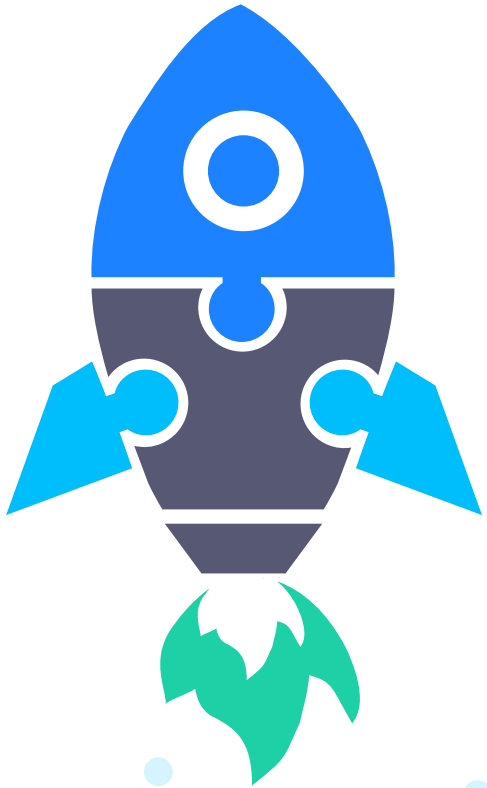


BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC

- **Bản đồ chiến lược là công cụ giúp các doanh nghiệp hoạch định chiến lược và triển khai các chiến lược của mình một cách dễ dàng và hữu hiệu hơn.**

- **Bản đồ chiến lược là một sơ đồ để ghi lại các mục tiêu chiến lược ưu tiên được doanh nghiệp theo đuổi.**

ỨNG DỤNG CỦA BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC



Làm rõ chiến lược đến từng thành viên

Xác định những quy trình nội bộ quan trọng thúc đẩy những thành công về mặt chiến lược

Liên kết những khoản đầu tư vào nhân sự, công nghệ & nguồn vốn tổ chức để tạo ra ảnh hưởng to lớn nhất

Phát hiện các lỗ hổng để đưa ra những hành động điều chỉnh kịp thời

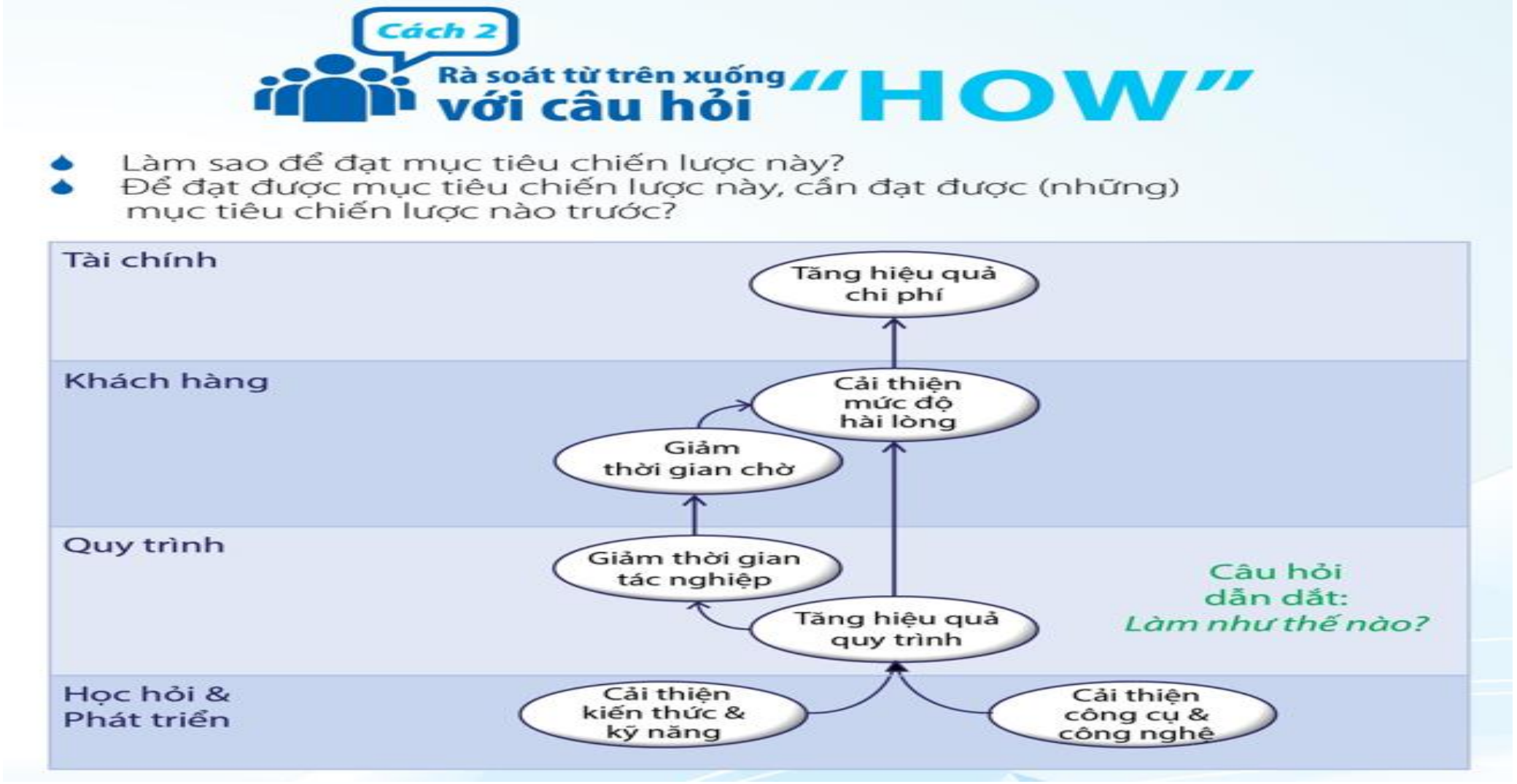
CÁCH ĐẶT MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

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

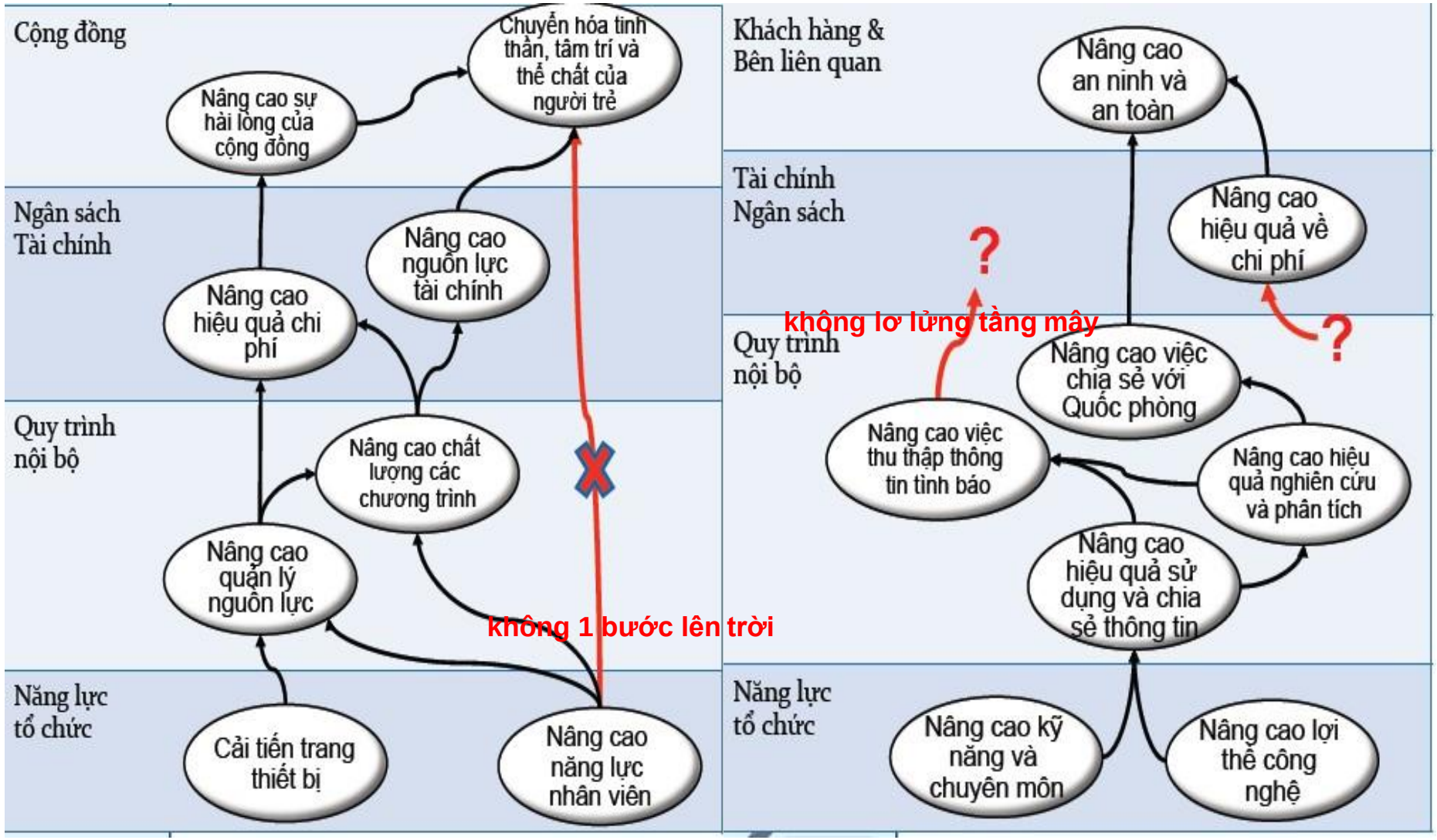
- Tăng ...
- Giảm ...
- Tối ưu hoá ...
- Tối đa hoá ...
- Tối thiểu hoá ...
- Cải thiện ...
- Xây dựng ...
- Duy trì ...

PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC

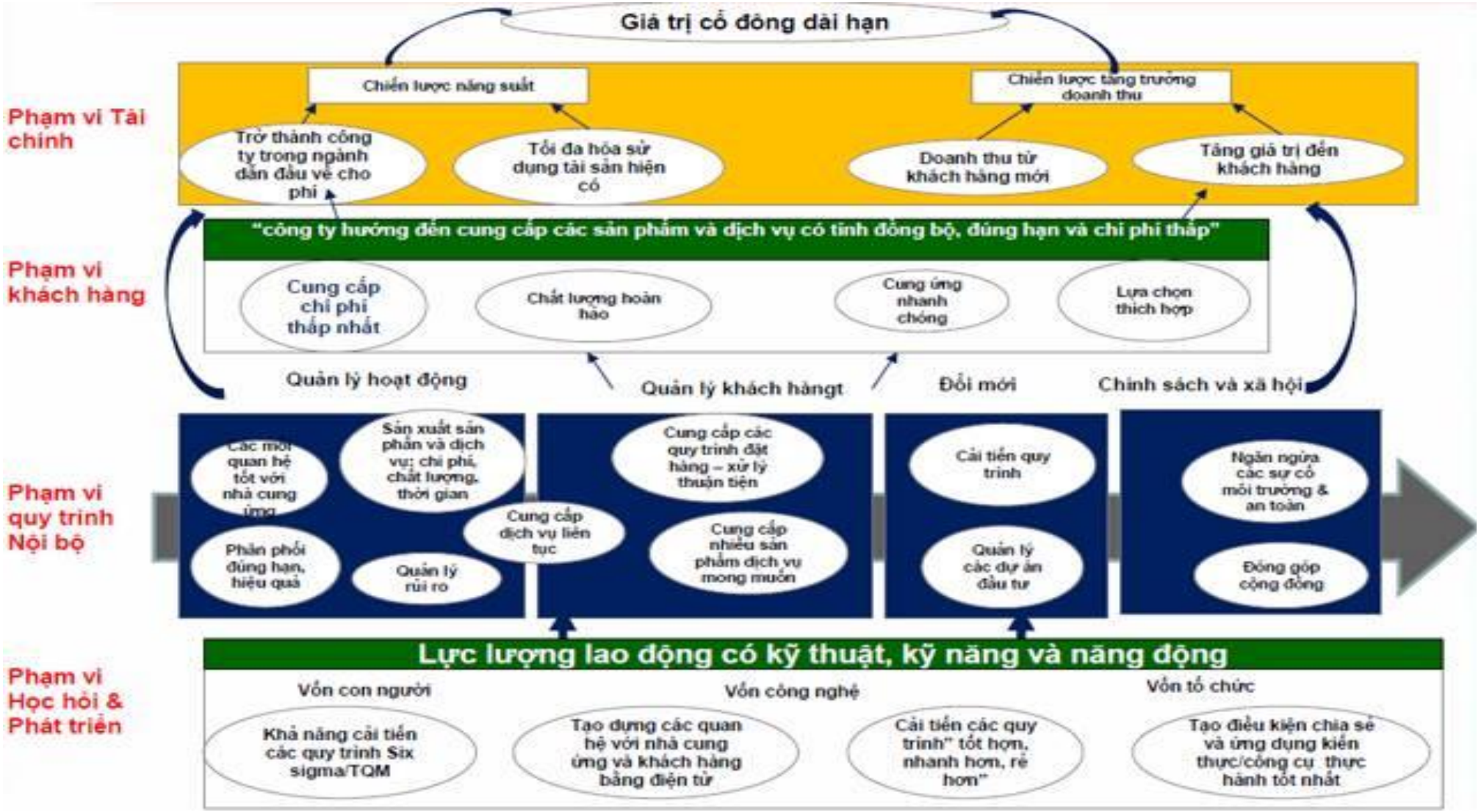
PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC



LƯU Ý KHI XÂY DỰNG BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC



VÍ DỤ BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC



BÀI TẬP THỰC HÀNH XÂY DỰNG BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC

PHẦN 5

HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC) & KPI CẤP TỔ CHỨC

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

TÀI CHÍNH

Để tồn tại phát triển, chúng ta cần chú trọng đến các chỉ số tài chính nào?

KHÁCH HÀNG

Để đạt được tầm nhìn, chúng ta phải thể hiện ra sao trước khách hàng?

QUY TRÌNH NỘI BỘ

Để thoả mãn cổ đông & khách hàng, chúng ta phải xúc tiến các quy trình nội bộ nào?

HỌC HỎI PHÁT TRIỂN

Để thoả mãn tầm nhìn, chúng ta làm thế nào để duy trì thay đổi & cải tiến? Cần chú trọng phát triển năng lực đội ngũ như thế nào?

MÔ HÌNH GẮN KẾT MỤC TIÊU – THƯỚC ĐO – GIẢI PHÁP

CÁC NỘI DUNG QUAN TRỌNG TRONG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Tiêu chí là một chuẩn mức được đặt ra với mục đích sử dụng để đánh giá

Giao mục tiêu, chỉ tiêu đến từng bộ phận cụ thể, đo lường đánh giá cụ thể

Mục tiêu là kết quả mong muốn đạt được trong tương lai

Chỉ tiêu là mức quy định phải đạt được trong kế hoạch

Các hành động cần triển khai để giúp đạt được các mục tiêu, chỉ tiêu đã đề ra

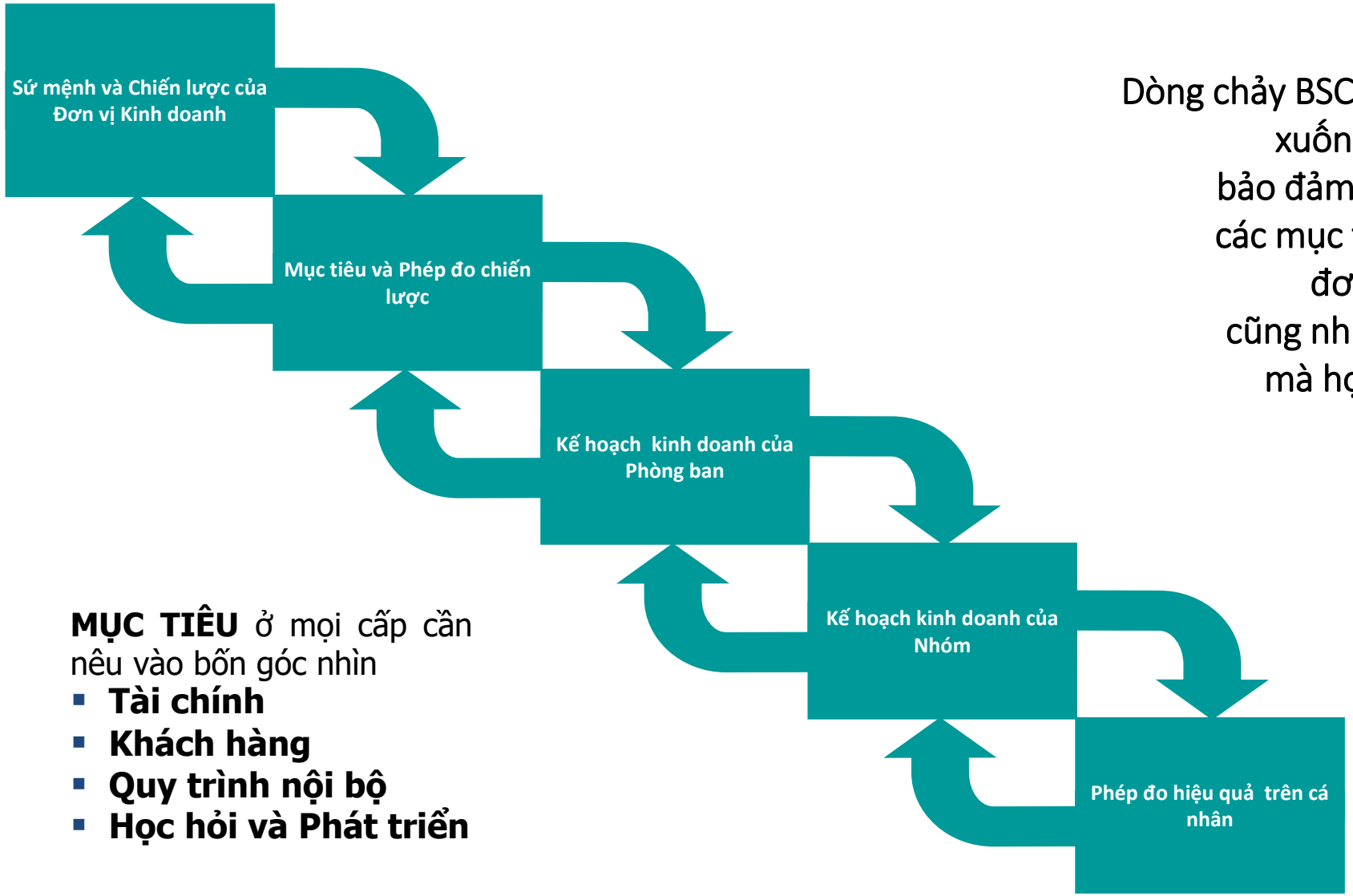
HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

- Viễn cảnh BSC: Thông thường sẽ 04/06 viễn cảnh
- Mục tiêu: Đích mong muốn của DN trong tương lai
- Trọng số: Tầm quan trọng của mục tiêu
- Thước đo: Cách thức đo và đơn vị tính
- Chỉ số (KPI): Tham chiếu (TC): Là kết quả của kỳ trước
- Chỉ tiêu (CT): Là mức phấn đấu của kỳ này
- Tần suất kiểm soát: Là giới hạn thời gian định kỳ kiểm soát chỉ tiêu
- Công cụ đo lường: Là các công cụ cụ thể để đo lường các chỉ số
- Kế hoạch, biện pháp: Kế hoạch thực hiện các chỉ tiêu
- Phân công thực hiện: Chủ trì, Tham gia, Hỗ trợ, Quản lý

CÁCH THIẾT KẾ MẪU BIỂU THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

STT	BSC	KH	Mục tiêu	Tiêu chí đo lường	Trọng số	Thước đo, đơn vị tính	KPI		Tần suất kiểm soát	Cách tính	Công cụ/nguồn đo	Kế hoạch hành động	Phân công thực hiện
							Tham chiếu	Chỉ tiêu					
1	Tài chính												
		F1	Tăng DT	Doanh thu	50%	Tỷ	100 tỷ	120 tỷ	Tháng	Thực đạt/Kế hoạch	Báo cáo doanh thu	Kế hoạch doanh thu	Phòng KD
2	Khách hàng												
		C1	Tăng CLDV	Tỷ lệ hài lòng	20%	Tỷ lệ %	80%	90%	Tháng	Thực đạt/Kế hoạch	Báo cáo DVKH	Kế hoạch CSKH	Phòng DVKH
3	Quy trình nội bộ												
4	Học hỏi phát triển												

DÒNG CHẢY BSC

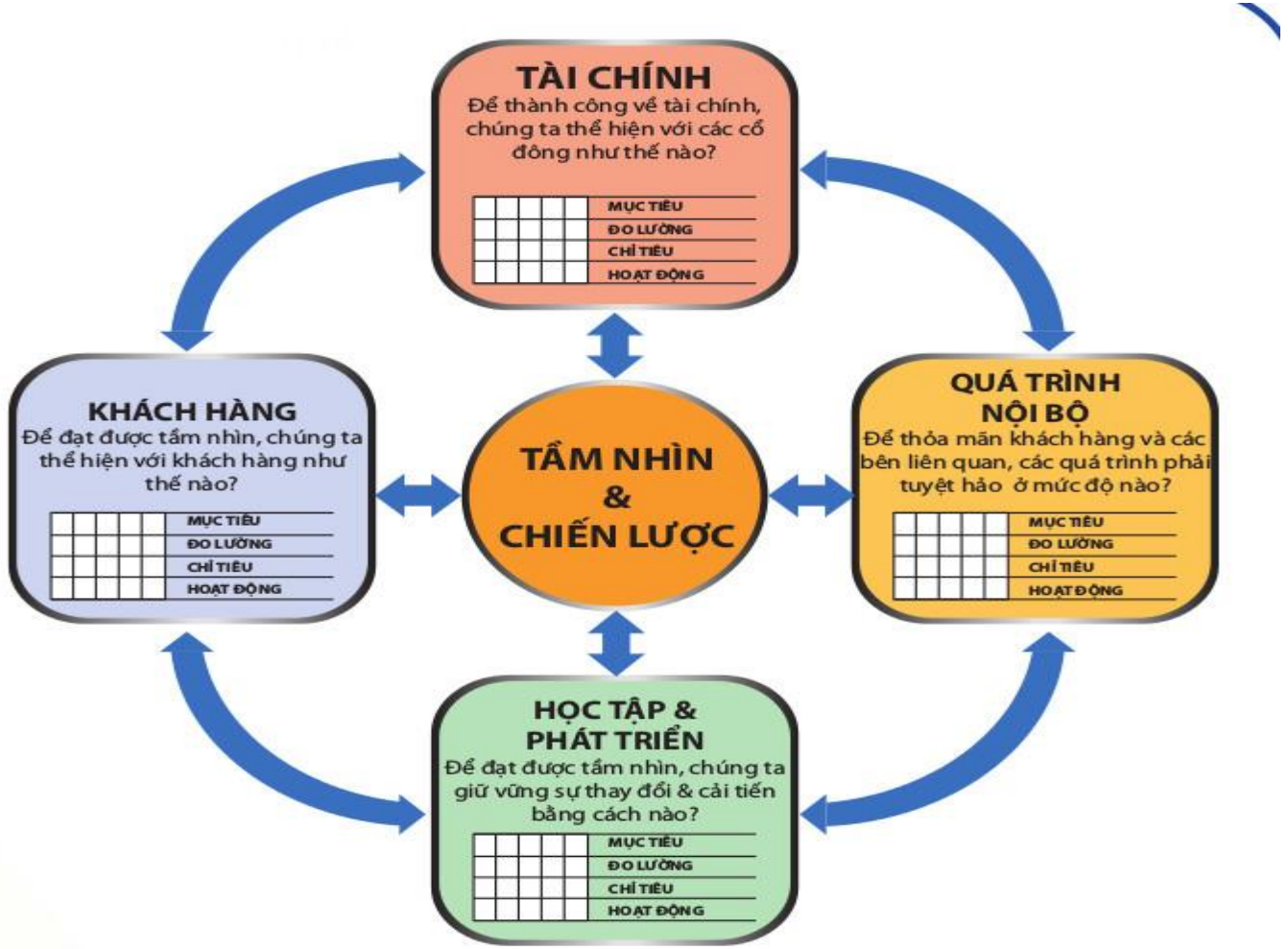


Dòng chảy BSC được triển khai xuống trong tổ chức, bảo đảm mọi người hiểu các mục tiêu dài hạn của đơn vị kinh doanh, cũng như với chiến lược mà họ phải đạt được.

MỤC TIÊU ở mọi cấp cần nêu vào bốn góc nhìn

- **Tài chính**
- **Khách hàng**
- **Quy trình nội bộ**
- **Học hỏi và Phát triển**

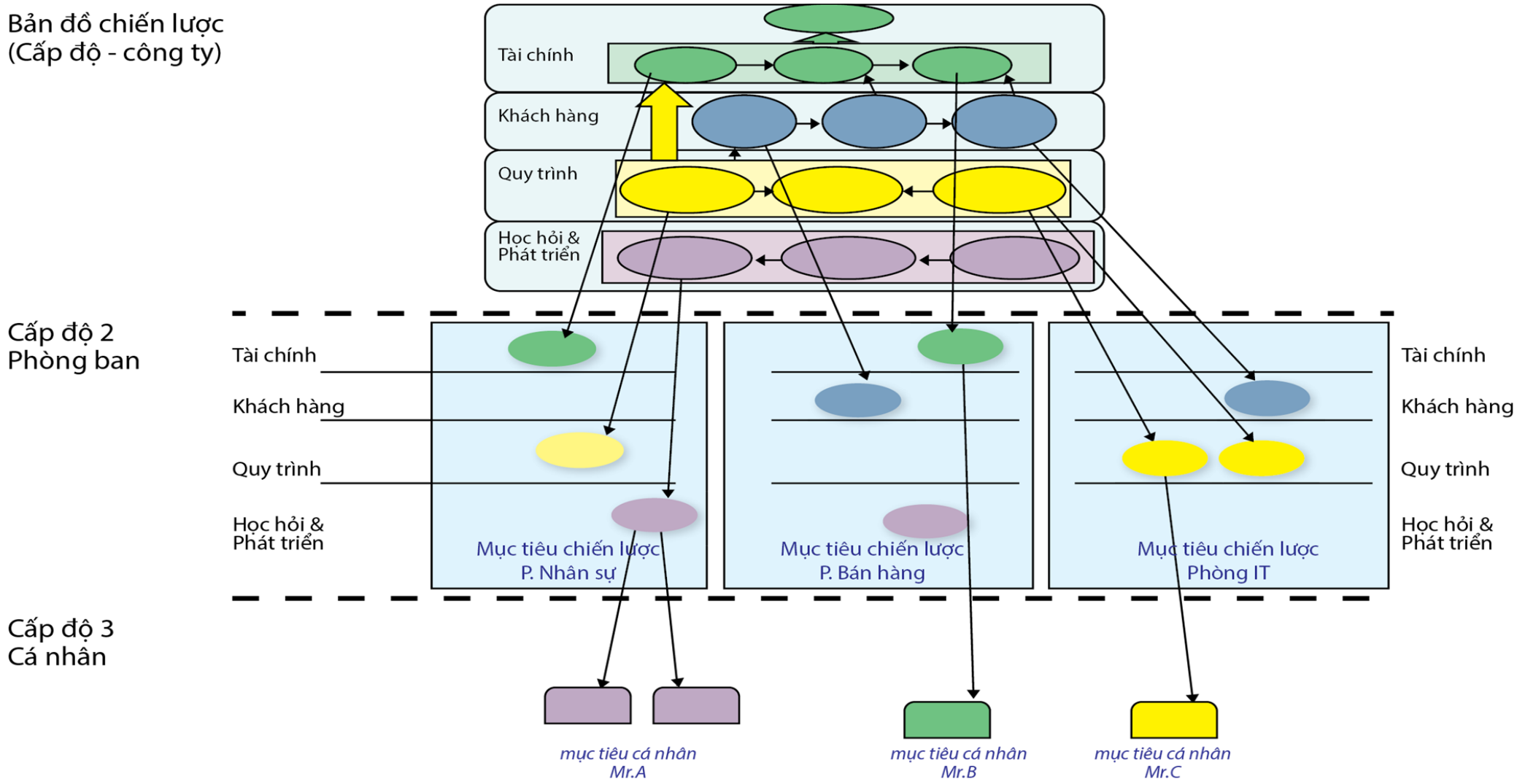
BÀI TẬP THỰC HÀNH XÂY DỰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG



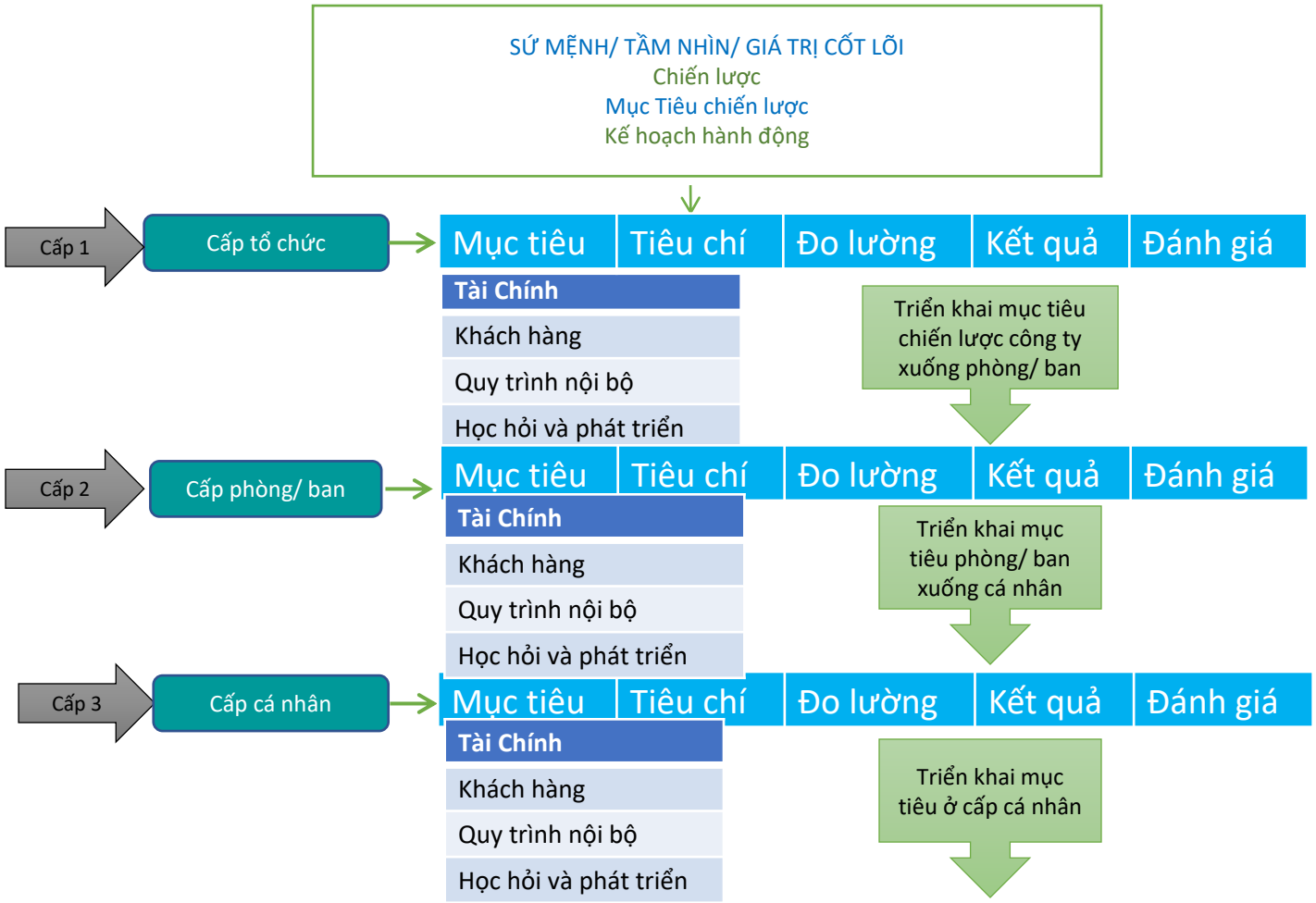
PHẦN 6

HƯỚNG DẪN PHÂN BỔ MỤC TIÊU, KPI TỪ CẤP TỔ CHỨC ĐẾN PHÒNG BAN, BỘ PHẬN

PHÂN BỔ MỤC TIÊU TỪ CẤP TỔ CHỨC XUỐNG PHÒNG BAN/BỘ PHẬN

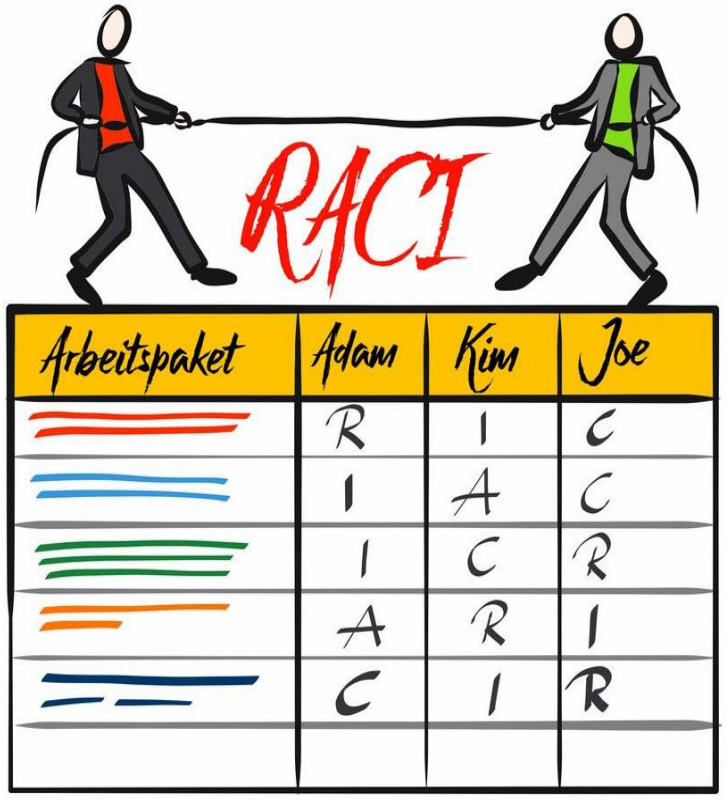


PHÂN TẦNG HỆ THỐNG BSC – KPI TRONG DOANH NGHIỆP



MA TRẬN PHÂN BỔ MỤC TIÊU

Mục tiêu	Bộ chỉ số KPI	Ma trận phân bổ chỉ số KPI			
		Vị trí A	Vị trí B	Vị trí C	Vị trí D
Mt1	KPI 1				
Mt2	KPI 2				
Mt3	KPI 3				
Mt4	KPI 4				
Mtn	KPI...				



BÀI TẬP THỰC HÀNH PHÂN BỔ MỤC TIÊU TỔ CHỨC VỀ CÁC BỘ PHẬN/ĐƠN VỊ

PHẦN 7

HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

QUẢN TRỊ MỤC TIÊU & ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT

1. HOẠCH ĐỊNH

. Xác định mục tiêu chiến lược

. Bản đồ chiến lược

. Bộ tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

. Kế hoạch hành động

2. TỔ CHỨC TRIỂN KHAI

- Giao mục tiêu, chỉ tiêu
- Thực thi các kế hoạch chi tiết
- Truyền thông nội bộ

3. ĐO LƯỜNG, ĐÁNH GIÁ

- Công cụ đánh giá
- Báo cáo quản trị

4. TỐI ƯU, CẢI TIẾN

- Rà soát mục tiêu
- Rà soát chỉ tiêu
- Cải tiến, tối ưu

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG ĐỂ THỰC THI MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

ĐỂ THỰC THI CHIẾN LƯỢC MỤC TIÊU, CẦN:

Chiến lược → Mục tiêu → Đo lường, đánh giá → **Hành động, giải pháp**

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Kế hoạch hành động là một công cụ liệt kê những công việc bạn cần hoàn thành để đạt được mục tiêu.

NGUYÊN TẮC VÀNG KHI LẬP KẾ HOẠCH

Công thức vàng
5 W 1 H 1 C

What?
Cái gì?

Phải làm cái gì?
Phải có cái gì?
Loại bỏ cái gì

Why?
Tại sao?

Tại sao mình làm việc này?
Mục đích?
Lý do đủ lớn để hành động

Who?
Với ai?

Làm việc với ai?
Làm vì ai?
Ai làm?
Ai có thể hỗ trợ?
Ai tư vấn, giám sát?

When?
Khi nào?

Khi nào bắt đầu?
Khi nào kết thúc?
Lộ trình hành động?
Sau đó thì sao?

Where?
Ở đâu?

Làm điều đó ở đâu?
Nơi đó có thuận lợi không?

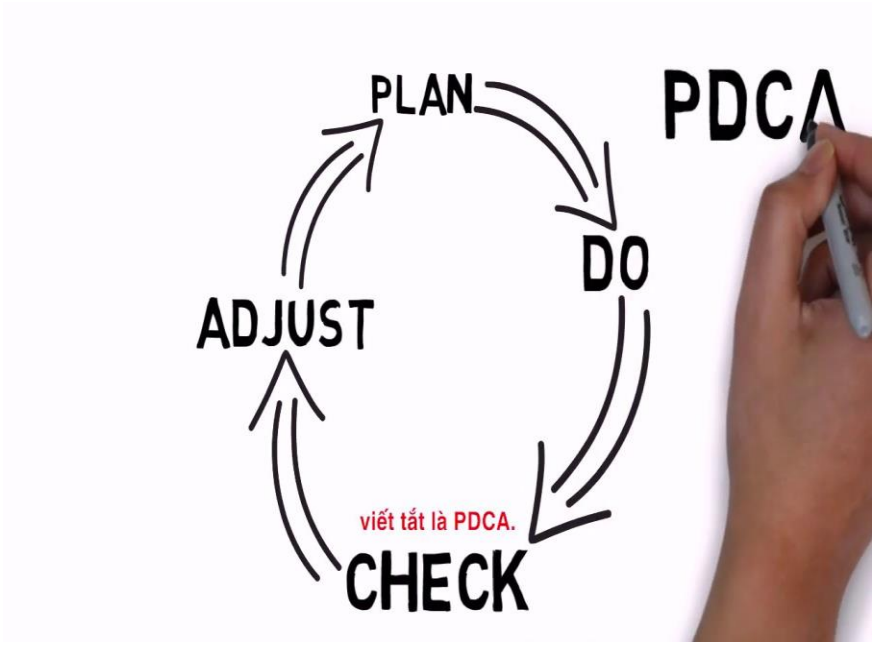
How?
Như thế nào?

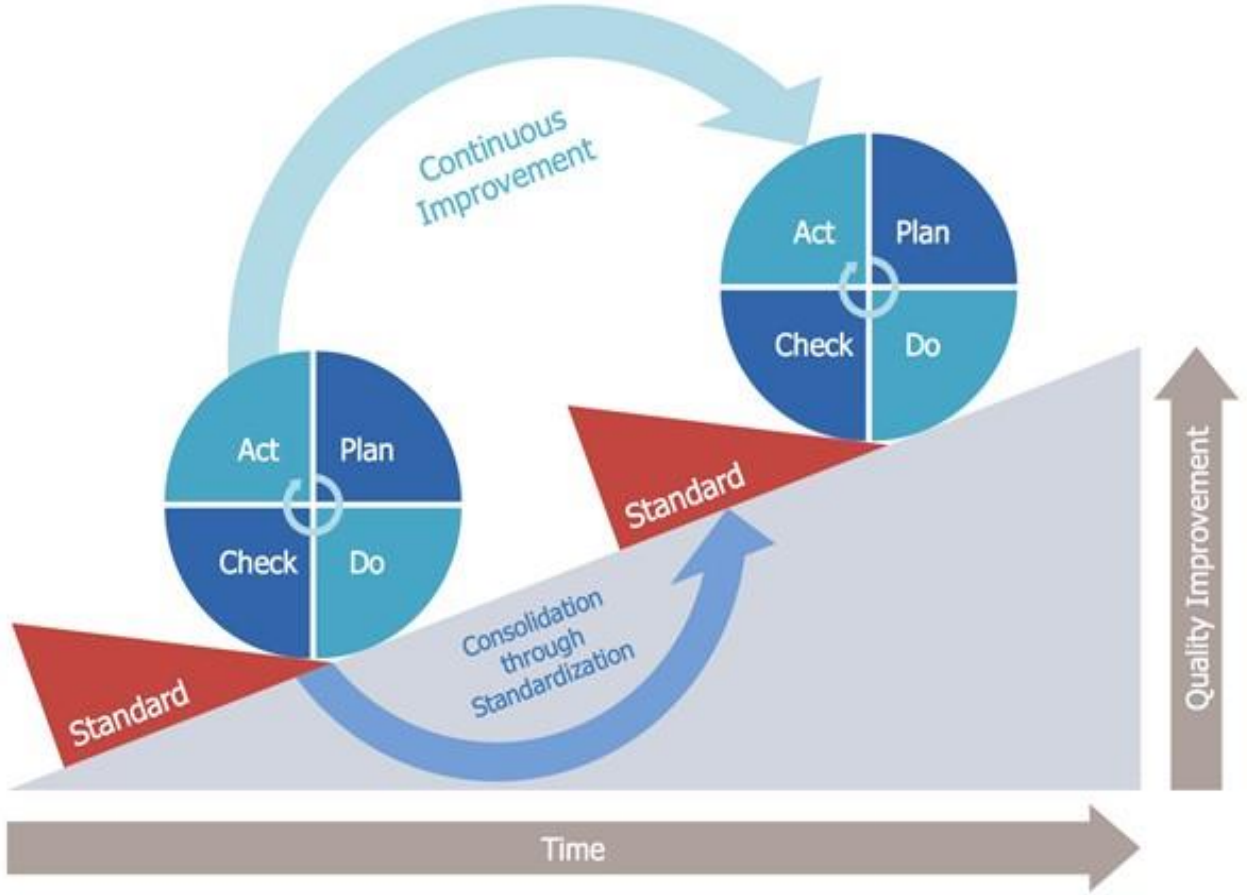
Cách làm
Phương thức
Công cụ
Nhân sự
Tài chính
Bao nhiêu

Check?
Kiểm tra tối ưu?

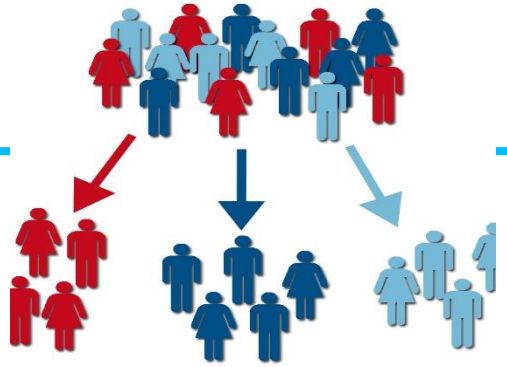
Kiểm tra
Đánh giá
Tối ưu

TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH VỚI NGUYÊN TẮC PDCA



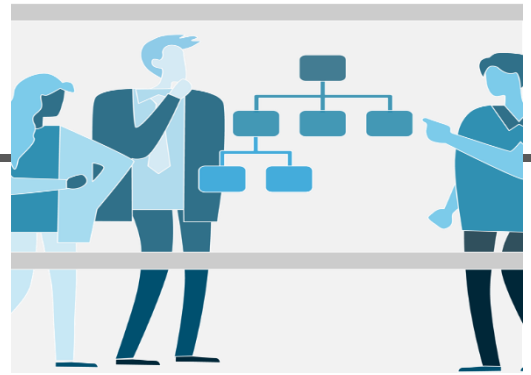


BÀI TẬP THỰC HÀNH NHÓM



XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG BP SALE

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CỦA BP NHÂN SỰ



XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG BP MARKETING

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH BP ĐÀO TẠO

PHẦN 8

HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG KPI VỊ TRÍ

XÁC ĐỊNH KPI TỪ CHỨC NĂNG NHIỆM VỤ CỦA BỘ PHẬN/VỊ TRÍ

Chức năng nhiệm vụ → Kết quả đầu ra → KPIs

NGUYÊN TẮC & CÁCH XÁC LẬP KPI

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

MTCV Xác định nhiệm vụ chính

KQĐR Xác định kết quả đầu ra của nhiệm vụ

KPI Xác định chỉ số đo lường hiệu quả

BẢN GIAO VIỆC & ĐÁNH GIÁ KPI

NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG MỤC TIÊU KPI (NGUYÊN TẮC SMART)

S — **Cụ thể** (Specific)

- Mục tiêu chỉ ra một **kết quả** hoặc đầu ra cuối cùng rõ ràng để không dẫn tới việc hiểu sai.

M — **Đo được** (Measurable)

- Mục tiêu nên là các chỉ tiêu có thể **đo được**
- Các chỉ tiêu thành tích thiết yếu (KPI) được kỳ vọng/chấp nhận được:
  - Số lượng:
  - Chất lượng:
  - Chi phí:
  - Thời gian

A — **Khả thi** (Achieveable)

- Có **cơ hội hợp lý** để mục tiêu được hoàn thành. Mục tiêu cũng phải thách thức và khơi gợi khát vọng làm việc.

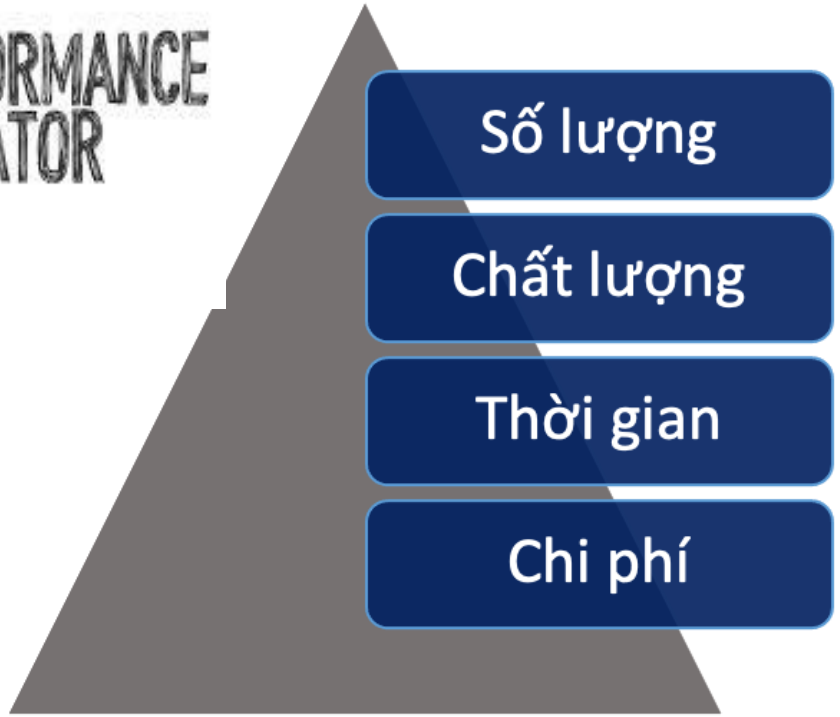
R — **Phù hợp** (Relevant)

- Mục tiêu này **liên quan trực tiếp** đến các **trách nhiệm chính** và **trong tầm ảnh hưởng** của công việc của người nắm giữ

T — **Có thời hạn** (Time-bound)

- Mục tiêu này gắn với một **khung thời gian**, ngày/cột mốc thực hiện trong năm cần thực hiện.

CÁCH THIẾT LẬP CHỈ SỐ KPI



KPI TUYỂN DỤNG

- Số lượng CV thu về/đợt tuyển dụng
- Số lượng CV thu về/kênh
- Số nhân sự tuyển được
- Số nhân sự pass qua thử việc
- Tỷ lệ CV đạt yêu cầu/tổng CV
- Tỷ lệ nhân sự pass qua thử việc/tổng tuyển được
- Thời gian tuyển dụng/vị trí
- Chi phí tuyển dụng/kênh
- Chi phí tuyển dụng/CV
- Chi phí tuyển dụng/Vị trí

CÁCH ĐO CÁC CHỈ SỐ KPI

Đo ngược: Trừ ngược lại so với chỉ tiêu

(100% - % KPI/lỗi * số lượng lỗi = Tỷ lệ hoàn thành)

Đo xuôi: Thực đạt/Kế hoạch = Tỷ lệ hoàn thành

HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG BẢNG ĐÁNH GIÁ KPI

- Viễn cảnh BSC: Thông thường sẽ 04/06 viễn cảnh
- Mục tiêu: Đích mong muốn của DN trong tương lai
- Trọng số: Tầm quan trọng của mục tiêu
- Thước đo: Cách thức đo và đơn vị tính
- Chỉ số (KPI): Tham chiếu (TC): Là kết quả của kỳ trước
- Chỉ tiêu (CT): Là mức phấn đấu của kỳ này
- Tần suất kiểm soát: Là giới hạn thời gian định kỳ kiểm soát chỉ tiêu
- Công cụ đo lường: Là các công cụ cụ thể để đo lường các chỉ số
- Kế hoạch, biện pháp: Kế hoạch thực hiện các chỉ tiêu
- Phân công thực hiện: Chủ trì, Tham gia, Hỗ trợ, Quản lý

CÁCH THIẾT KẾ MẪU BIỂU ĐO LƯỜNG KPI

STT	BSC	Nhóm chỉ tiêu của đơn vị	KH	Mục tiêu	Tiêu chí đo lường	Trọng số	Thước đo, đơn vị tính	KPI		Tần suất kiểm soát	Cách tính	Công cụ/nguồn đo	Phần đánh giá		
								Tham chiếu	Chỉ tiêu				Kết quả thực đạt	Tỉ lệ hoàn thành	KPI

THỰC HÀNH XÁC ĐỊNH CÁC CHỈ SỐ KPI TỪ MÔ TẢ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ

- Học viên chia thành các nhóm. Mỗi nhóm: 5 người, thực hành xác định KPI vị trí

- Thời gian làm bài: 45 phút

PHẦN 9

MỘT SỐ LƯU Ý KHI TRIỂN KHAI

MỘT SỐ LƯU Ý KHI TRIỂN KHAI ĐO LƯỜNG KPI

- Bất cứ chỉ tiêu lượng hóa nào cũng gọi là KPI
- Thiết kế quá nhiều KPI cho một vị trí
- Lạm dụng KPI trong quản lý
- Giao chỉ tiêu không dựa trên khả năng kiểm soát của BP vào kết quả & cách thức tác động vào chỉ tiêu
- Vận hành hệ thống KPI không gắn với trả lương, trả thưởng
- Thiếu nguồn đo, thiếu dữ liệu khi đo lường, đánh giá
- Giao chỉ tiêu, giao KPI không gắn với hệ thống giao việc chuẩn
- Thực hiện giao & đánh giá KPI mất quá nhiều thời gian
- KPI chưa phải là “Key”, chưa phải là “Performance”
- KPI không gắn với mục tiêu, chiến lược của tổ chức, rời rạc, thiếu liên kết

CÂU CHUYỆN TRUYỀN THÔNG KPI

Trước

Trong

Sau

Xác định KPI vị trí

- Dựa trên mục tiêu chung của công ty/phòng ban để **xác định rõ vai trò/mục tiêu cụ thể của từng vị trí công việc**.
- **Chọn ra 3-5 chỉ số then chốt** cho mỗi vị trí công việc.
- **Sử dụng trọng số** để phân biệt chỉ số KPI cốt lõi, KPI mục tiêu… giúp nhân viên biết nên dồn sức vào những mảng công việc nào.

Linh hoạt, cải tiến khi giao KPI

- Các **chỉ số KPI có thể thay đổi linh hoạt,** tùy theo mục tiêu cụ thể của từng giai đoạn. (Ví dụ, giai đoạn mới lập website, có thể chọn “số lượng bài viết” là chỉ số cốt lõi. Sang giai đoạn xây dựng sự gắn kết với người đọc, thì có thể chọn “số lượng bình luận dưới mỗi bài viết” làm trọng tâm.)
- Không nên đặt KPI cho các “việc lặt vặt”, “việc không tên” (trừ phi đó là các vị trí thuần về hỗ trợ thì có thể gom lại thành 1 KPI chung).

Ứng xử sai với kết quả đánh giá KPI

Khi nhân viên không đạt - hoặc vượt chỉ tiêu, thì sao?

- KPI không đạt: lập tức khiển trách và cắt lương, thưởng của nhân viên;

- KPI vượt chỉ tiêu: lập tức tăng thêm chỉ tiêu vì nghĩ rằng KPI đã đề ra là quá dễ.

Áp dụng triển khai

- *N**ên có giai đoạn “chạy thử”*** - giúp nhân viên làm quen dần với KPI, hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá .

Doanh nghiệp không nên dùng kết quả KPI để phạt nhân viên trong giai đoạn chạy thử này.

- Thưởng động viên với những cá nhân đạt kết quả tốt;
- Sau khi đánh giá, cấp quản lý cần ngồi lại với nhân viên để **cùng tìm giải pháp** tháo gỡ/cải thiện.

TỔNG KẾT

Nội dung 3

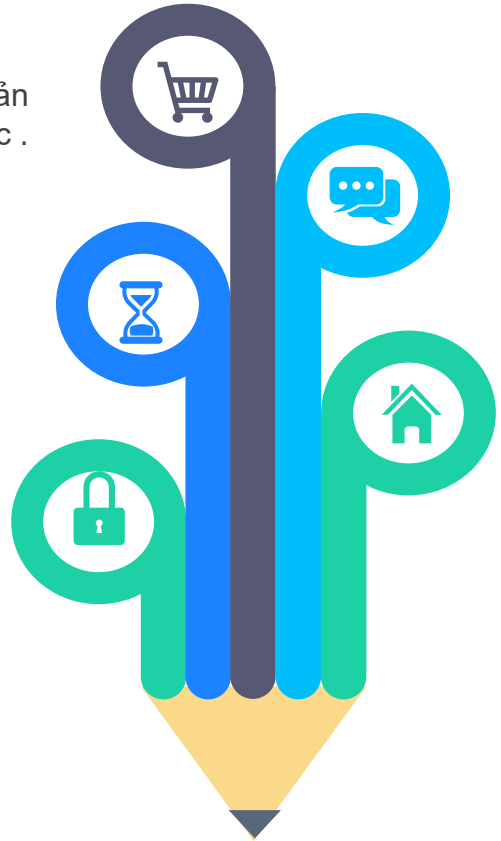
Biết cách rà soát mục tiêu chiến lược & xây dựng bản đồ chiến lược của tổ chức .

Nội dung 2

Có kiến thức về quy trình & các bước triển khai hệ thống đo lường quản trị hiệu suất .

Nội dung 1

Nắm được kiến thức tổng quan về hệ thống đo lường hiệu suất BSC - KPI.



Nội dung 4

Biết cách xây dựng hệ thống đo lường các chỉ số hiệu suất thông qua thẻ điểm cân bằng.

Nội dung 5

Biết cách triển khai từ mục tiêu chiến lược từ cấp công ty đến từng bộ phận, phòng ban & xây dựng các chỉ số KPI vị trí cụ thể…

Hoàn thiện toàn bộ các bài tập từ phân tích Pest, phân tích SWOT, xây dựng bản đồ chiến lược, xây dựng thẻ điểm cân bằng & phân bổ mục tiêu, KPI vị trí ...

Thank You

Xin cảm ơn & hẹn gặp lại!