

Tủ Sách
DOANH TRÍ
Do PACE thực hiện

KPI

KEY PERFORMANCE INDICATORS
THƯỚC ĐO MỤC TIÊU TRỌNG YẾU



*Cái gì không đo lường được thì cũng không quản lý được;
Cái gì không đo lường được thì cũng không cải tiến được.*

- Peter Drucker (Cha đẻ QTKD hiện đại) -

*Cuốn sách này cung cấp công cụ và phương pháp để
xây dựng Hệ thống KPI cho cá nhân, bộ phận và tổ chức.*

DAVID PARMENTER

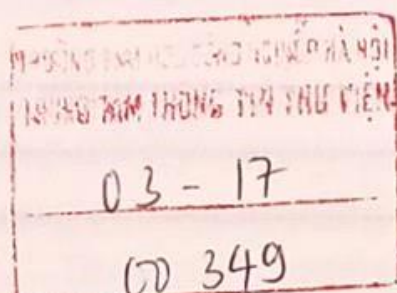
Mai Chí Trung dịch



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

PACE
INSTITUTE OF MANAGEMENT

DAVID PARMENTER



KPI

KEY PERFORMANCE INDICATORS
THƯỚC ĐO MỤC TIÊU TRỌNG YẾU

(Tái bản lần 3)

Mai Chí Trung dịch



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

PACE
INSTITUTE OF MANAGEMENT

Mục lục

Về tác giả.....	13
Lời nói đầu.....	15
Lời cảm ơn	33

PHẦN I Đặt vấn đề

Chương 1: Sự hiểu lầm to lớn về KPI.....	37
Các thước đo kết quả trọng yếu	38
Các thước đo kết quả	40
Các thước đo mục tiêu	41
Các thước đo mục tiêu trọng yếu.....	42
Bảy đặc điểm của KPI.....	47
Điểm khác biệt giữa KRI, KPI, RI và PI	51
Sự lẫn lộn giữa thước đo trước và thước đo sau	53
Số lượng thước đo cần có – Nguyên tắc 10/80/10.....	57
Tầm quan trọng của việc đo lường đúng lúc	60
Bạn ở đâu trên chuyến hành trình với các thước đo mục tiêu của mình?	61
Chú thích.....	62
Chương 2: Những lầm tưởng về việc đo lường hiệu suất	63
Lầm tưởng #1: Hầu hết mọi thước đo đều giúp cải thiện hiệu suất	64
Lầm tưởng #2: Mọi thước đo đều có thể phát huy hiệu quả thành công trong bất kỳ tổ chức nào, ở bất kỳ thời điểm nào.....	64
Lầm tưởng #3: Mọi thước đo mục tiêu đều là KPI.....	65
Lầm tưởng #4: Bạn sẽ cải thiện được hiệu suất bằng cách ràng buộc KPI với lương thưởng	66

Lầm tưởng #5: Chúng ta có thể đặt ra các hiệu suất cuối năm có liên quan	68
Lầm tưởng #6: Việc đo lường hiệu suất khá đơn giản và các thước đo hợp lý tồn tại rất rõ ràng	69
Lầm tưởng #7: KPI là các thước đo mang tính tài chính và phi tài chính	70
Lầm tưởng #8: Bạn có thể giao phó một dự án quản lý hiệu suất cho một công ty tư vấn	70
Những lầm tưởng xung quanh thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard)	71
Chú thích.....	82

Chương 3: Hệ quả không mong muốn: Mặt tối của các thước đo.83

Ví dụ: Dịch vụ tàu hỏa thành phố	84
Ví dụ: Khoa Tai nạn và Cấp cứu	85
Những ví dụ từ cuốn sách của Dean Spitzer	85
Trả lương theo hiệu suất.....	86
Checklist các thước đo mục tiêu lệch lạc.....	88
Chú thích.....	90

Chương 4: Vực dậy hiệu suất 91

5 viên gạch nền	93
Những khía cạnh của công tác quản lý hiệu suất.....	121
Chú thích.....	137

Chương 5: Chiến lược và sự liên quan đến các thước đo mục tiêu 139

Xác định sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi, và các nguyên tắc quản lý tinh gọn của tổ chức.....	141
Tạo ra một chiến lược được nhân viên thấu hiểu.....	143
Đảm bảo có được một chiến lược cân bằng.....	145
Giám sát việc triển khai chiến lược	146
Kiến tạo tương lai.....	148
Ghi chú.....	151

PHẦN II

Phương pháp luận KPI hiệu quả

Chương 6: Nền tảng của phương pháp luận KPI hiệu quả và bước chuyển đổi của nó.....	155
Quy trình 12 bước	156
Quy trình mới – 6 giai đoạn	156
Phương pháp luận KPI hiệu quả và bước chuyển đổi của nó	156
Một cái nhìn tổng quan về 6 giai đoạn.....	159

Chương 7: Những viên gạch nền cho việc triển khai KPI ... 163

“Sự hợp tác với đội ngũ nhân viên, các công đoàn và các bên thứ ba”.....	165
“Chuyển giao quyền lực cho tiền tuyến”	166
“Chỉ đo lường và báo cáo những thứ có ý nghĩa”	168
“Đúc kết các KPI từ các nhân tố thành công quan trọng”	170
“Từ bỏ các quy trình kém hiệu quả”	171
“Bổ nhiệm một Giám đốc Đo lường hiệu suất nội bộ” ...	173
“Sự thấu hiểu định nghĩa KPI hiệu quả trên phạm vi toàn tổ chức”	176
Chú thích.....	177

Chương 8: Thuyết phục CEO và nhóm quản lý cấp cao cam kết thực hiện sự thay đổi (Giai đoạn 1) 179

Có được sự cam kết của nhóm quản lý cấp cao	180
Nhất trí về việc tính toán thời gian, các nguồn lực và phương pháp.....	185
Những lợi ích của giai đoạn này	192
Template và checklist	192
Chú thích.....	192

Chương 9: Đào tạo kỹ năng cho các nguồn lực nội bộ để có thể quản lý dự án KPI (Giai đoạn 2)	193
Thành lập một nhóm KPI hiệu quả làm việc toàn thời gian cho dự án	194
Thiết lập một quy trình và văn hóa “Cứ làm đi” (Just do it!)	200
Những lợi ích của giai đoạn này	206
Template và checklist	206
Chú thích	206
Chương 10: Dẫn dắt và quảng bá cho sự thay đổi (Giai đoạn 3). 207	
<i>Leading Change</i> của John Kotter	208
Học cách quảng bá thông qua việc xem trọng các động cơ cảm xúc của đối tượng nhắm đến.....	210
Những bài phát biểu quảng bá cần thực hiện để có được sự ủng hộ của mọi người.....	212
Quảng bá các KPI hiệu quả với đội ngũ nhân viên của tổ chức.....	220
Những lợi ích của giai đoạn này	226
Template và checklist	226
Chú thích.....	226
Chương 11: Tìm kiếm các nhân tố thành công quan trọng của tổ chức (Giai đoạn 4)	227
Các nhân tố thành công quan trọng và Các thành quả bên ngoài	228
Các nhân tố thành công quan trọng – Mất xích còn thiếu	231
Những nguyên tắc cho việc xác định các nhân tố thành công quan trọng trong vận hành của tổ chức	232
Đặc điểm của các nhân tố thành công quan trọng.....	237
Bốn nhiệm vụ cần thực hiện để nhận diện các nhân tố thành công quan trọng của tổ chức.....	238
Hai phương pháp luận thay thế.....	255
Lợi ích của giai đoạn này	257
Template và checklist	258
Chú thích.....	258

Chương 12: Xác định các thước đo có hiệu quả với tổ chức của bạn (Giai đoạn 5) 259

Tổng quan về cách đúc kết các thước đo	260
Xác định các thước đo mục tiêu nhóm (team performance measures)	263
Ghi chép các thước đo mục tiêu vào một cơ sở dữ liệu ..	271
Phân biệt thước đo hợp lý với thước đo không hợp lý...	275
Tìm kiếm các KRI cần được báo cáo với hội đồng quản trị	276
Tìm kiếm các KPI hiệu quả	279
Thư viện thước đo	280
Lợi ích của giai đoạn này	281
Template và checklist	282
Chú thích.....	282

Chương 13: Giúp các thước đo phát huy hiệu quả thúc đẩy hiệu suất (Giai đoạn 6) 283

Phát triển chương trình khung báo cáo ở mọi cấp độ...	283
Tạo điều kiện cho việc sử dụng các KPI hiệu quả	288
Sàng lọc các KPI để duy trì sự liên quan của chúng với tổ chức.....	291
Lợi ích của giai đoạn này	295
Template và checklist	295

Chương 14: Báo cáo các thước đo mục tiêu 297

Công trình nghiên cứu của Stephen Few về trực quan hóa dữ liệu	298
Báo cáo các KPI với cấp quản lý và đội ngũ nhân viên .	299
Báo cáo các thước đo mục tiêu cho đội ngũ quản lý	303
Báo cáo các thước đo mục tiêu với nhân viên	307
Báo cáo các thước đo mục tiêu với hội đồng quản trị ...	307
Báo cáo các thước đo mục tiêu nhóm.....	319
Cách gắn kết, hòa hợp công tác báo cáo các thước đo mục tiêu	321
Thiết kế các báo cáo dựa trên công nghệ hiện nay.....	322
Chú thích.....	324

PHẦN III

Bộ công cụ của Giám đốc Đo lường

Chương 15: Những nguồn lực dành cho Giám đốc Đo lường...327

CMO cần một nhóm những người hướng dẫn	328
Những hướng dẫn dành cho người cố vấn từ bên ngoài (external KPI facilitator)	328
Ghi nhớ những điều cơ bản	331
Những nguồn lực	331
Tiến hành workshop	336
Những bài học cho việc triển khai	336
Template và checklist	353
Chú thích	353

Chương 16: Nghiên cứu tình huống về các workshop “nhân tố thành công quan trọng” 355

Nghiên cứu tình huống khu vực tư #1: Một tập đoàn châu Á	355
Nghiên cứu tình huống khu vực tư #2: Công ty y tế	358
Nghiên cứu tình huống khu vực tư #3: Công ty lâm nghiệp	360
Nghiên cứu tình huống khu vực tư #4: Công ty sản xuất xe hơi	362
Nghiên cứu tình huống khu vực tư #5: Công ty buôn bán gỗ	362
Nghiên cứu tình huống khu vực tư #6: Ngân hàng đầu tư	363
Nghiên cứu tình huống tổ chức thành viên phi lợi nhuận #1: Câu lạc bộ golf	364
Nghiên cứu tình huống tổ chức thành viên phi lợi nhuận #2: Surf Life Saving	368
Nghiên cứu tình huống cơ quan chính phủ #1	370
Nghiên cứu tình huống cơ quan chính phủ #2	373
Nghiên cứu tình huống hiệp hội kế toán chuyên nghiệp	373
Nghiên cứu tình huống quỹ từ thiện	374

Chương 17: Các nhân tố thành công quan trọng thường gặp và các thước đo khả dĩ của chúng ..	375
Chương 18: So sánh với các phương pháp luận khác	387
Những điểm khác biệt chính giữa hai phương pháp luận <i>Thẻ điểm cân bằng</i> và <i>KPI hiệu quả</i>	387
PuMP của Stacey Barr	394
Công trình nghiên cứu về thẻ điểm cân bằng của Paul Niven	397
Chú thích.....	399
Chương 19: Bộ công cụ dành cho CEO.....	401
Lá thư dành cho bạn, người Tổng Giám đốc Điều hành (CEO)	401
Kỹ năng lãnh đạo của CEO trong công tác đo lường hiệu suất	404
Chú thích.....	407
Phụ lục A: Những viên gạch nền của các kế hoạch trả lương theo hiệu suất	409
Khoản tiền thưởng tỉ đô.....	409
Những viên gạch nền	410
Chú thích.....	429
Phụ lục B: Bản mô tả công việc của Giám đốc Đo lường	431
Tóm tắt.....	431
Nhiệm vụ/trách nhiệm của Giám đốc Đo lường.....	432
Kỹ năng và kinh nghiệm.....	434
Phụ lục C: Thực hiện những bài thuyết trình chặt chẽ	437
Phụ lục D: Những template bài thuyết trình	447
Phụ lục E: Cơ sở dữ liệu các thước đo mục tiêu	449

Lời nói đầu

Vì sao bạn nên đọc cuốn sách này

Công tác đo lường hiệu suất công việc (performance management) đang được thực hiện thiếu hiệu quả trong rất nhiều tổ chức trên toàn thế giới, từ các tập đoàn đa quốc gia, cơ quan chính phủ cho đến các tổ chức phi lợi nhuận. Họ đã và đang áp dụng các thước đo mục tiêu vốn được tạo ra mà không có bất kỳ sự liên quan nào đến các nhân tố thành công quan trọng của tổ chức mình. Các thước đo này thường được tiến hành hàng tháng hoặc hàng quý. Các nhà quản lý sau đó sẽ xét duyệt chúng và kết luận rằng “Đó là một quý thành công” hoặc “Đó là một tháng không thành công”.

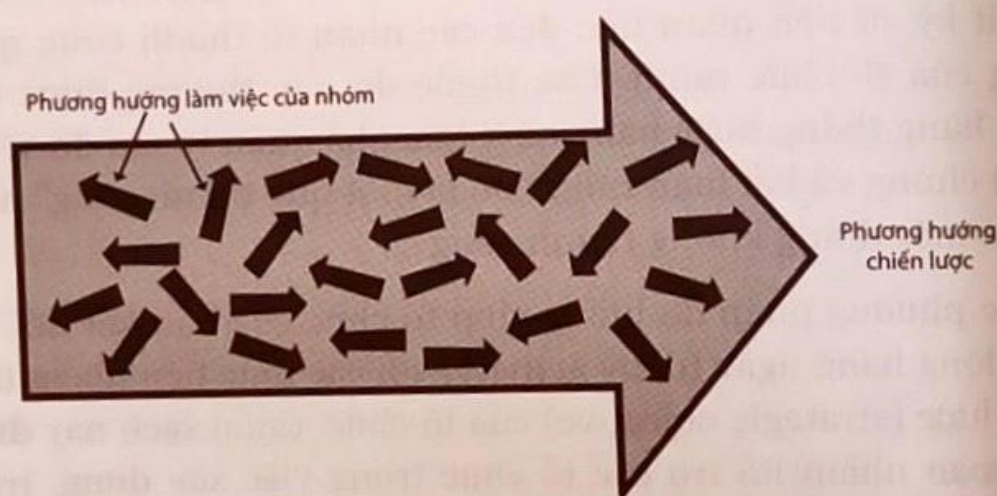
Các phương pháp đo lường giúp tổ chức của bạn kết nối các hoạt động hàng ngày (daily activity) với các mục tiêu mang tính chiến lược (strategic objective) của tổ chức. Cuốn sách này được biên soạn nhằm hỗ trợ các tổ chức trong việc xây dựng, triển khai và sử dụng hiệu quả các *thước đo mục tiêu trọng yếu* (*Key Performance Indicator*, viết tắt là *KPI*) – các thước đo hiệu quả công việc sẽ tạo ra sự khác biệt sâu sắc cho tổ chức của bạn.

Lợi ích chính của việc triển khai hiệu quả KPI

Chúng ta có thể chia những lợi ích chính của KPI thành ba nhóm và thảo luận theo ba tiêu chí sau:

1. Sự liên kết và kết nối các hoạt động hàng ngày với các nhân tố thành công quan trọng của tổ chức.
2. Cải thiện hiệu suất.
3. Tạo ra tinh thần nhận trách nhiệm trong công việc, sự trao quyền, và cảm giác thỏa mãn khi hoàn thành công việc một cách to lớn hơn, sâu rộng hơn.

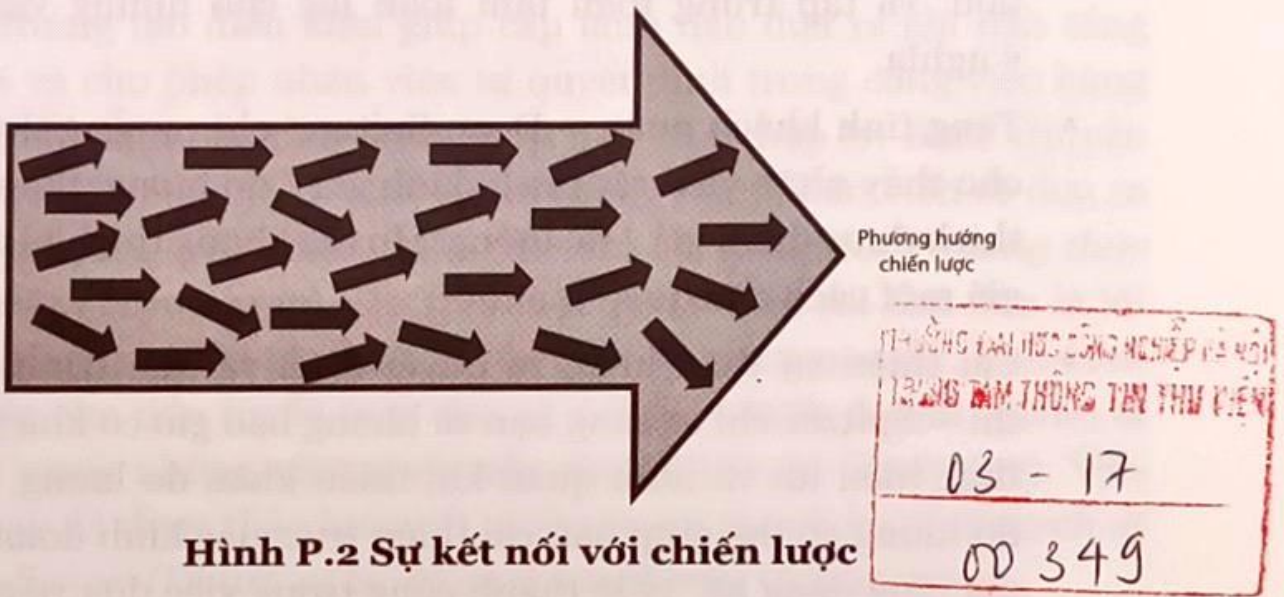
Sự liên kết và kết nối các hoạt động hàng ngày với các nhân tố thành công quan trọng của tổ chức. Như Hình P.1 cho thấy, các nhóm thường làm việc theo phương hướng rất khác với tiến trình được đề ra ngay cả khi tổ chức đã có một chiến lược cụ thể. Các thước đo mục tiêu nên được phát triển một cách kỹ lưỡng theo sát các nhân tố thành công quan trọng của tổ chức. Các nhân tố thành công quan trọng sẽ giúp đội ngũ nhân viên kết nối các hoạt động hàng ngày của mình với các nhân tố thành công quan trọng của tổ chức như đã được thể hiện ở Hình P.2. Sự kết nối về hành vi này thường chính là một “mắt xích còn thiếu” – cái phân biệt các tổ chức *tốt* với các tổ chức *xuất sắc*.



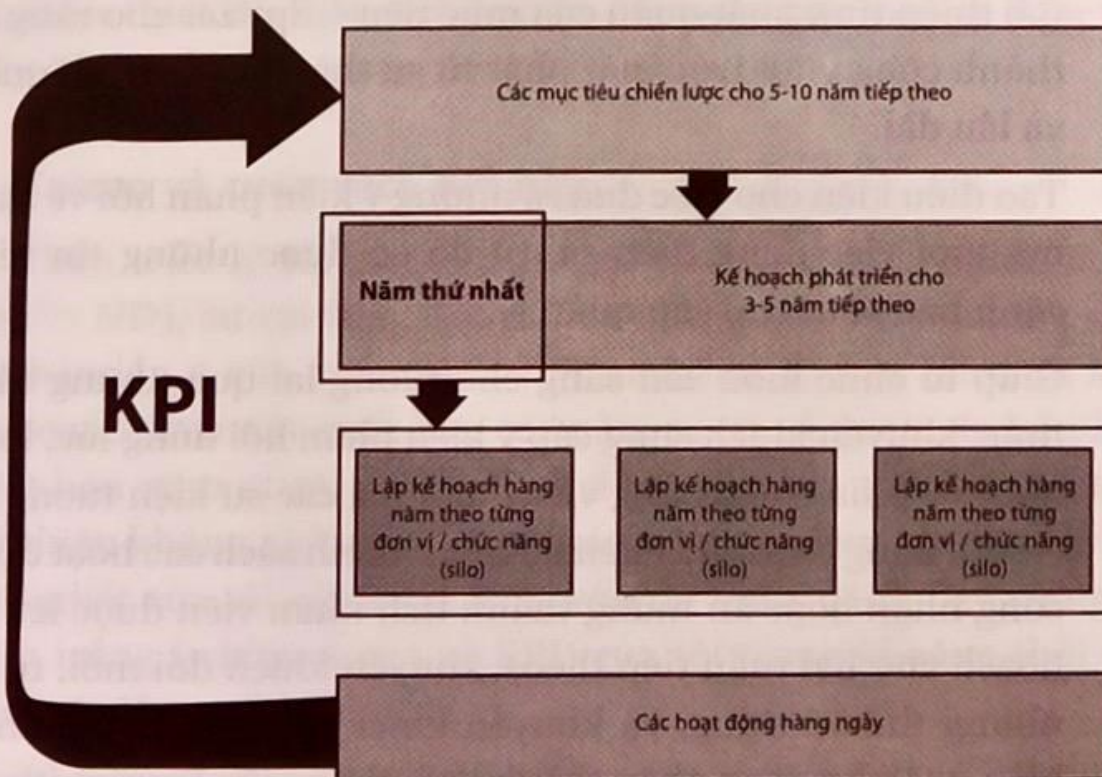
Hình P.1 Sự bất hòa hợp với chiến lược

Trong cuốn sách *Transforming Performance Measurement*¹, Dean Spitzer đã chỉ ra rằng một trong những vai trò quan trọng nhất của nhà quản lý là truyền đạt những kỳ vọng (của tổ chức – ND) đến đội ngũ nhân viên. Ông cho rằng *mọi người thường làm những việc mà cấp quản lý sẽ kiểm tra (đo lường), chứ chưa chắc là những việc mà cấp quản lý kỳ vọng*. Vì vậy, chúng ta phải áp dụng các phương pháp đo lường hợp lý. Các thước đo mục tiêu trọng yếu (KPI) là thứ duy nhất có thể thực sự kết nối công việc hàng ngày ở nơi làm việc với các nhân tố thành công quan trọng của tổ chức. Một số người cho rằng vì công tác lập kế hoạch hàng năm thường xuất phát từ một tầm nhìn trung hạn (được gọi là

“kế hoạch phát triển” trong Hình P.3), mà tầm nhìn trung hạn này lại gắn chặt với “kế hoạch chiến lược”, nên chiến lược sẽ tự động được kết nối với các hoạt động hàng ngày. Trên lý thuyết, điều này trông thật hoàn hảo, nhưng trên thực tế thì không bao giờ có hiệu quả! Chiến lược luôn sâu và rộng, trong khi việc lập kế hoạch hàng năm lại là một công tác được tiến hành riêng biệt theo từng lĩnh vực chức năng khá là hỗn loạn.



Hình P.2 Sự kết nối với chiến lược



Hình P.3 Mối liên kết giữa KPI với các mục tiêu chiến lược