

**CHUYỂN GIAO CÔNG NGHỆ ÁP DỤNG
CÔNG CỤ CHỈ SỐ HOẠT ĐỘNG CHÍNH (KPI)
CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

Nguyễn Xuân Minh¹

Trường Đại học Ngoại thương, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Trần Quốc Trung

Trường Đại học Ngoại thương, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Ngày nhận: 16/11/2020; **Ngày hoàn thành biên tập:** 06/01/2021; **Ngày duyệt đăng:** 13/01/2021

Tóm tắt: Nhận thức nhu cầu thực tiễn của các doanh nghiệp (DN) Việt Nam đối với việc ứng dụng KPI vào hoạt động quản trị kinh doanh, Nhiệm vụ “Nhân rộng áp dụng công cụ Chỉ số hoạt động chính (KPI) vào các tổ chức, DN Việt Nam năm 2018” đã được triển khai để chuyển giao công nghệ (CGCN) áp dụng KPI cho các DN Việt Nam. Nhóm thực hiện đã hỗ trợ được 30 tổ chức, DN triển khai KPI thành công bước đầu điển hình ở 5 ngành C - Công nghiệp chế biến, chế tạo, F - Xây dựng, G - Bán buôn và bán lẻ, M - Hoạt động chuyên môn và khoa học công nghệ và P - Giáo dục và đào tạo ở 3 miền Bắc, Trung, Nam. Bài viết này trình bày phương pháp triển khai và kết quả nghiên cứu, đồng thời đưa ra các bài học kinh nghiệm cho các DN Việt Nam trong quá trình triển khai KPI.

Từ khóa: Chuyển giao công nghệ, KPI, Doanh nghiệp, Việt Nam

**TRANSFARING THE TECHNOLOGY OF APPLYING KEY
PERFORMANCE INDEX (KPI) TO VIETNAM CORPORATIONS**

Abstract: Recognizing Vietnamese businesses' needs to apply KPI in their management, the Project “Development of key performance index application in Vietnamese organizations and businesses in 2018” was conducted to transfer the techniques of applying KPI to Vietnamese enterprises. The project team supported 30 enterprises in five sectors including C - Processing and manufacturing, F - Construction, G - Wholesale and retail, M - Professional activities, science and technology, and P - Education and training across Northern, Central, and Southern Vietnam to apply KPI successfully. This paper presents implementation methods, results of this project, and lessons for Vietnamese enterprises in applying KPI.

Keywords: Technology transfer, KPI, Business, Vietnam

¹ Tác giả liên hệ, Email: nguyentuanminh.cs2@ftu.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Trong xu thế phát triển của giáo dục đại học (ĐH) trên thế giới, hoạt động hợp tác giữa trường ĐH và DN tại Việt Nam đã không ngừng mở rộng từ những hình thức hợp tác ban đầu như góp ý xây dựng chương trình đào tạo; đưa sinh viên đi thực tế, thực tập; tài trợ học bổng và các cơ sở vật chất hỗ trợ đào tạo và hướng nghiệp đến những hình thức trong đó tính chủ động của trường ĐH tăng lên như đào tạo các khóa ngắn hạn, hợp tác trong các dự án/chương trình/đề tài nghiên cứu mang tính ứng dụng và trường ĐH CGCN cho DN. Bài viết này tập trung trình bày một trường hợp điển hình về hợp tác giữa trường ĐH và DN được thực hiện trong giai đoạn 2018-2019 nhằm CGCN áp dụng chỉ số hoạt động chính (KPI) trong DN Việt Nam. Kết quả hợp tác đã mang đến 30 DN đã áp dụng thành công KPI, 94 DN được đào tạo về KPI và 581 DN được phổ biến kiến thức KPI ở 5 nhóm ngành: C - Công nghiệp chế biến và chế tạo, F - Xây dựng, G - Bán buôn và bán lẻ, M - Hoạt động chuyên môn và khoa học công nghệ, P - Giáo dục và đào tạo tại 3 miền: Bắc, Trung, Nam.

2. Giới thiệu về KPI và mô hình chuyển giao công nghệ

2.1 Giới thiệu về KPI

2.1.1 Khái niệm

Hoa Kỳ phát triển khái niệm chỉ số hoạt động chính (KPI) những năm 1980, nhưng phải đến năm 1992, công cụ này mới được áp dụng rộng rãi trong hoạt động quản trị của các DN ở các nước phát triển. Từ đó tới nay, KPI đã trở thành công cụ quản trị chiến lược với hệ thống chỉ tiêu khi theo dõi đánh giá thực thi chiến lược. KPI là tập hợp các chỉ số “trọng yếu” nhằm đo lường/đánh giá hiệu suất (hay kết quả thực hiện công việc) của tổ chức (Kaplan & Norton, 1996). Đối tượng phản ánh của KPI bao gồm hoạt động của DN, bộ phận và cá nhân trong từng giai đoạn và chu kỳ kinh doanh nhất định.

Một KPI thông thường phải có các thành phần sau:

- Tên mục tiêu KPI;
- Tầm quan trọng (trọng số) của KPI;
- Chỉ tiêu thực hiện;
- Tần suất đo lường KPI;
- Công cụ/cách thức/nguồn chứng minh kết quả thực hiện;
- Người phụ trách thực thi KPI.

2.1.2 Vai trò của KPI

KPI là công cụ hữu hiệu trong hoạt động quản trị với những vai trò như sau:

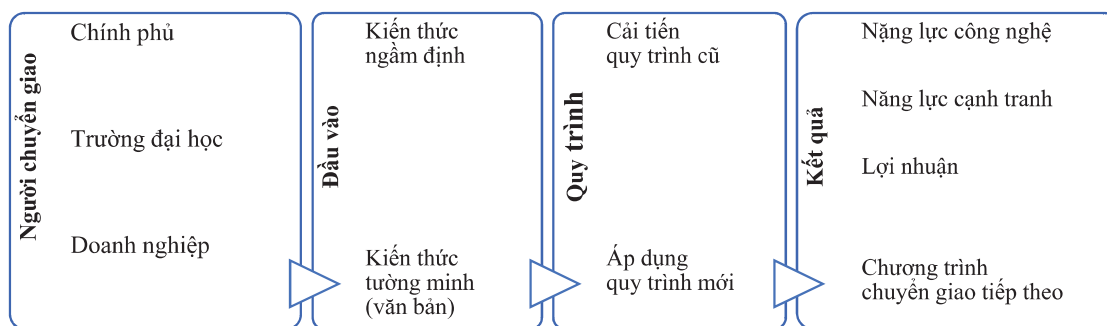
- *Triển khai hiệu quả chiến lược kinh doanh:* KPI là một công cụ được sử dụng để giao nhiệm vụ, định hướng hoạt động, đo lường mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân và đơn vị gắn với việc thực hiện mục tiêu chung của DN. Các cấp độ của KPI cũng được chia từ cấp công ty tới từng đơn vị/bộ phận và cuối cùng là cấp cá nhân giống như việc phân chia các cấp độ của mục tiêu (Bùi, 2011; Nguyễn, 2013)

- *Tiếp nhận các thông tin và xử lý kịp thời:* KPI đo lường “sức khỏe” của DN hoặc bộ phận để rút kinh nghiệm và cải thiện hiệu quả hoạt động, từ đó, giúp DN hoạt động theo hướng đi mong muốn.

- *Kiểm soát và thúc đẩy mọi thành viên:* KPI là thước đo đối với các hành vi, kết quả làm việc của nhân viên và hướng nhân viên đến mục tiêu chung của DN thông qua việc đạt được mục tiêu cá nhân. Các hành vi, kết quả công việc lệch chuẩn sẽ không thể dẫn đến kết quả đạt KPI. Hơn nữa, KPI là căn cứ để công ty xây dựng và vận hành cơ chế khen thưởng và công nhận thành tích minh bạch, rõ ràng dựa trên thành quả của công ty, phòng ban và cá nhân (Nguyễn, 2013).

2.2 Mô hình chuyển giao công nghệ

Theo Handoko (2017), một mô hình CGCN bao gồm 4 thành tố: Người chuyển giao, Đầu vào, Quy trình và Kết quả. Trong đó, Người chuyển giao là chính phủ, trường ĐH hoặc DN. Đầu vào là các kiến thức ở dạng ngầm định hoặc tường minh bằng văn bản. Đối tượng nhận chuyển giao có thể thực hiện cải tiến quy trình đang có hoặc áp dụng quy trình công nghệ mới. Kết quả chuyển giao được thể hiện bằng năng lực công nghệ, năng lực cạnh tranh, lợi nhuận và các chương trình CGCN tiếp theo.



Sơ đồ 1. Mô hình chuyển giao công nghệ

Nguồn: Handoko (2017)

Theo mô hình Handoko (2017), Nhiệm vụ CGCN áp dụng KPI có mô hình chuyển giao như sau:

- Người chuyển giao là Trường Đại học Ngoại thương.

- Đầu vào chủ yếu là các kiến thức tường minh được thể hiện qua Tài liệu tổng quan về KPI, Cẩm nang KPI, Tài liệu đào tạo và các hội thảo, tư vấn trực tiếp tại DN. Bên cạnh đó, kiến thức ngầm định cũng được DN hấp thụ thông qua các hội thảo trao đổi kinh nghiệm triển khai KPI.

- Quy trình áp dụng KPI là quy trình công nghệ mới với phần lớn DN tham gia Nhiệm vụ nghiên cứu này.

- Kết quả được thể hiện bằng các tiêu chí đánh giá của DN trước và sau khi áp dụng KPI: Năng lực công nghệ (Thái độ người lao động được cải thiện; Kiến thức và kỹ năng của người lao động được cải thiện; Năng suất lao động được cải thiện); Năng lực cạnh tranh (Uy tín, thương hiệu được nâng cao; Tăng cường sự tin cậy của đối tác; Gia tăng sự hài lòng của khách hàng) và Chỉ tiêu liên quan đến lợi nhuận (Tăng doanh thu; Giảm chi phí; Tăng lợi nhuận).

3. Quá trình triển khai nhân rộng áp dụng KPI vào các tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam

3.1 Đối tượng

Trong những năm gần đây, khi quy mô DN và mức độ phức tạp của hoạt động quản trị ngày càng tăng lên cùng với sự phát triển của nền kinh tế, các DN Việt Nam đã bắt đầu chú trọng đến việc áp dụng các công cụ quản trị hiện đại để nâng cao hiệu quả kinh doanh. Một trong số những công cụ quản trị đã được nhiều DN lớn áp dụng thành công đó là chỉ số hoạt động chính. Tuy nhiên, quá trình ứng dụng KPI của các DN Việt Nam cho thấy nhiều DN vừa và nhỏ, siêu nhỏ chưa có đủ điều kiện để tìm hiểu và triển khai KPI; việc tiếp cận hệ thống mục tiêu KPI tại Việt Nam chưa thực sự đồng bộ, mới chỉ dừng lại theo hướng tiếp thu theo kiểu “bắt chước” các hệ thống mà các tổ chức, DN nước ngoài đã xây dựng và áp dụng mà chưa có sự điều chỉnh bổ sung những yếu tố đặc thù của Việt Nam (Bùi, 2011; Đặng, 2010; Mai, 2012; Nguyễn, 2013). Nhận thức được sự cần thiết của KPI đối với các DN Việt Nam trong quá trình hiện đại hóa hoạt động quản trị kinh doanh, Trường Đại học Ngoại thương đã đăng ký thực hiện Nhiệm vụ khoa học công nghệ “Nhân rộng áp dụng công cụ Chỉ số hoạt động chính (KPI) vào các tổ chức, DN Việt Nam năm 2018” do PGS, TS Nguyễn Xuân Minh làm chủ nhiệm. Đây là Nhiệm vụ được thực hiện trong khuôn khổ Chương trình quốc gia: “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của DN Việt Nam đến năm 2020” được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 712/QĐ-TTg ngày 21/05/2010. Đối tượng của Nhiệm vụ CGCN là 30 DN C - Công nghiệp chế biến, chế tạo, F - Xây dựng, G - Bán buôn và bán lẻ, M - Hoạt động chuyên môn và khoa học công nghệ, P - Giáo dục và đào tạo tại 3 miền: Bắc, Trung, Nam.

3.2 Phương pháp nghiên cứu và chuyển giao công nghệ

Nhiệm vụ được thực hiện thông qua 3 giai đoạn: Thứ nhất, Nhóm thực hiện tổ chức hội thảo để hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm áp dụng KPI và lựa chọn 94 DN tham gia vào giai đoạn đào tạo. Tiếp đến, Nhóm thực hiện tổ chức đào tạo và lựa chọn 30 DN để CGCN trực tiếp. Giai đoạn cuối cùng là thực hiện tư vấn, hướng dẫn áp dụng KPI cho đến khi DN áp dụng thành công.

3.2.1 Tổ chức hội thảo hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm áp dụng KPI và lựa chọn doanh nghiệp để đào tạo

- *Biên soạn tài liệu tổng quan để phổ biến cho tổ chức, DN tham gia hội thảo:* Để giúp tổ chức, DN có thông tin, kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn về triển khai KPI, Nhóm thực hiện đề tài đã biên soạn “Tài liệu tổng quan về công cụ chỉ số chính - KPI” để phổ biến cho các tổ chức, DN tham gia hội thảo. Quá trình biên soạn tài liệu này đã thu hút được sự tham gia của nhiều chuyên gia tại Trường Đại học Ngoại thương và sự tham gia góp ý, của các đại diện các DN đã triển khai KPI thành công như Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk), Ngân hàng Công Thương (Vietinbank), Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Vietel), Tập đoàn Công nghiệp xi măng Vicem... (Nguyễn, 2013). Tài liệu Tổng quan về chỉ số hoạt động chính - KPI này gồm có 03 phần nội dung chính: Phần 1 - Giới thiệu tổng quan về KPI, Phần 2 - Áp dụng công cụ KPI tại các tổ chức, DN sản xuất, Phần 3 - Áp dụng công cụ KPI tại các tổ chức, DN dịch vụ.

- *Biên soạn cẩm nang “Chỉ số hoạt động chính - KPI”:* Cẩm nang KPI giới thiệu phương pháp, tổng hợp các mục tiêu và cách thức đo lường cho các phòng ban và vị trí làm việc trong các DN, tổ chức. Cẩm nang sẽ giúp cho các DN, tổ chức đang triển khai và sẽ triển khai hệ thống đánh giá hiệu suất, giúp các đơn vị giảm thời gian và công sức đi xây dựng các mục tiêu và chỉ tiêu đo lường.

- *Chuẩn bị kỹ yếu hội thảo:* Nhóm triển khai Nhiệm vụ đã triển khai mời các nhà khoa học từ các trường ĐH/viện nghiên cứu trên cả nước, lãnh đạo các hiệp hội và DN tham gia viết bài đóng góp cho hội thảo với các chủ đề về kinh nghiệm ứng dụng KPI tại Việt Nam và trên thế giới, các cách thức triển khai KPI hiệu quả và ứng dụng KPI tương ứng với đặc thù ngành nghề và loại hình DN.

- *Liên hệ các đơn vị phối hợp trong công tác chuẩn bị tổ chức hội thảo:* Nhóm thực hiện đã liên hệ với các tổ chức phối hợp theo nội dung Thuyết minh Nhiệm vụ và Công văn số 386/TĐC-KHTC về việc phối hợp triển khai nhiệm vụ 712 với các Hiệp hội DN ngày 12 tháng 02 năm 2018 của Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng và nhận được sự hỗ trợ tích cực từ các đơn vị. Nhóm thực hiện Nhiệm vụ cũng đã liên hệ với các hiệp hội DN và Sở Công Thương tại các tỉnh, thành phố có vị trí địa lý và điều kiện giao thông thuận tiện ở 3 miền Bắc, Trung và Nam để nhờ gửi thư mời đến tổ chức, DN và xác định địa điểm tổ chức hội thảo đó là: Hà Nội và Hải Phòng (Miền Bắc); Đà Nẵng và Quảng Nam (Miền Trung) và Thành phố Hồ Chí Minh (Miền Nam).

- *Lựa chọn DN tham gia đào tạo:* Trước khi Chủ nhiệm Nhiệm vụ kết luận và bế mạc hội thảo 30 phút, Nhóm thực hiện đã tiến hành khảo sát tổ chức, DN tham dự hội thảo và nhu cầu, tiềm năng của tổ chức, DN đối với việc tham gia chương trình đào tạo ở giai đoạn tiếp theo của Nhiệm vụ theo 10 tiêu chí đã đề ra. Mỗi tiêu chí được đại diện tổ chức, DN cho điểm 1 hoặc 0 tương ứng là đạt và không đạt. Căn cứ trên

kết quả đánh giá của tổ chức, DN, Nhóm thực hiện tiến hành lựa chọn từ đơn vị có điểm số đánh giá cao nhất cho đến khi đủ số lượng mỗi miền khoảng 30 tổ chức, DN với điều kiện Tiêu chí 1 phải đạt và tổng điểm đánh giá tối thiểu là 5. Kết quả Nhóm thực hiện đã lựa chọn được 94 tổ chức, DN đạt yêu cầu tham gia hoạt động đào tạo.

3.2.2 Tổ chức các khóa đào tạo và lựa chọn DN để chuyển giao công nghệ trực tiếp

- *Phối hợp với các tổ chức:* Trong quá trình chuẩn bị cho các chương trình đào tạo, Nhóm thực hiện Nhiệm vụ đã tiến hành liên hệ đề nghị phối hợp và nhận được sự hỗ trợ của các tổ chức phối hợp ở các nội dung: (1) Góp ý về nội dung đào tạo, tư vấn áp dụng KPI, các nội dung cần được nhấn mạnh hoặc bổ sung, cá biệt hóa cho phù hợp với đặc thù các DN và tổ chức; (2) Hỗ trợ trong việc phổ biến, tuyên truyền chương trình đào tạo tới các DN, tổ chức trong hiệp hội; (3) Hỗ trợ giới thiệu chuyên gia tư vấn, chia sẻ kinh nghiệm về KPI và (4) Cung cấp các tài liệu, chương trình đào tạo, huấn luyện về KPI phù hợp với các loại hình DN, tổ chức trong điều kiện hội nhập và cạnh tranh quốc tế hiện nay và cho phép Nhóm thực hiện tham khảo, kế thừa.

- *Biên soạn chương trình đào tạo:* Nhóm thực hiện Nhiệm vụ đã tổ chức biên soạn chương trình đào tạo áp dụng KPI dành cho 5 nhóm ngành: C - Công nghiệp chế biến, chế tạo, F - Xây dựng, G - Bán buôn và bán lẻ, M - Hoạt động chuyên môn và khoa học công nghệ, P - Giáo dục và đào tạo phù hợp với đặc điểm từng nhóm ngành. Nội dung chương trình đào tạo gồm 6 phần chính được triển khai trong 6 buổi như sau: Buổi 1 - Tổng quan về BSC & KPI, Buổi 2 - Xây dựng bản đồ chiến lược, Buổi 3 - rà soát và xây dựng hệ thống KPI, Buổi 4 - Quản lý công việc và tạo động lực cho nhân viên với KPI, Buổi 5 - Triển khai KPI và đánh giá nhân viên và Buổi 6: Thực hành xây dựng BSC & KPI tại DN.

- *Thẩm định chương trình đào tạo:* Sau khi hoàn thành biên soạn chương trình đào tạo cho 5 nhóm ngành, Nhóm thực hiện đã trình Hiệu trưởng Trường Đại học Ngoại thương thành lập hội đồng thẩm định. Ngày 13/07/2018, Hiệu trưởng Trường Đại học Ngoại thương đã ra quyết định số 1536/QĐ-ĐHNT về việc thành lập Hội đồng đánh giá nghiệm thu các sản phẩm khoa học của Nhiệm vụ bao gồm: Chương trình đào tạo 5 nhóm ngành, Bộ tài liệu đào tạo và Bộ hồ sơ, biểu mẫu tư vấn DN áp dụng KPI. Ngày 18/07/2018 Hội đồng nghiệm thu đã tiến hành họp và thông qua chương trình đào tạo 5 nhóm ngành: C - Công nghiệp chế biến, chế tạo, F - Xây dựng, G - Bán buôn và bán lẻ, M - Hoạt động chuyên môn và khoa học công nghệ, P - Giáo dục và đào tạo.

- *Liên hệ tổ chức, DN để sắp xếp thời gian, địa điểm đào tạo:* Nhóm thực hiện Nhiệm vụ đã liên hệ với 94 tổ chức, DN đã được lựa chọn để trao đổi với lãnh đạo đơn vị trao đổi về thời gian thuận lợi tổ chức đào tạo để đảm bảo tất cả các đơn vị đều cử nhân sự tham gia chương trình đào tạo đầy đủ.

- *Triển khai công tác đào tạo:* Nhóm thực hiện đã bố trí giảng viên là các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đào tạo, tư vấn về quản trị DN và KPI, có kinh nghiệm phù hợp với từng nhóm ngành đào tạo để đảm bảo các chương trình đào tạo được triển khai mang tính thực tiễn nhất, tăng cường hiệu quả truyền đạt. Phương thức đào tạo là kết hợp giảng dạy lý thuyết với thảo luận và hướng dẫn thực hành, các bài tập thực hành đều gắn liền với thực tế tổ chức, DN mà học viên đang làm việc.

- *Kiểm tra, đánh giá:* Nhằm đảm bảo học viên tham dự khóa học đầy đủ và đánh giá được mức độ lĩnh hội được kiến thức, thực tiễn trong các chương trình đào tạo, Nhóm thực hiện đã thực hiện kiểm tra, đánh giá ở 3 cách thức là chuyên cần, kiểm tra lý thuyết và thực hành. Học viên được đánh giá đạt yêu cầu nếu điểm của mỗi thành phần đều đạt. Kết quả kiểm tra, đánh giá 130 học viên tham dự hoạt động đào tạo cho thấy 100% học viên đều đạt yêu cầu.

- *Lựa chọn DN để chuyển giao công nghệ trực tiếp:* Vào buổi cuối cùng của mỗi chương trình đào tạo áp dụng KPI tại 3 miền, Nhóm thực hiện tiến hành khảo sát 94 tổ chức, DN về nhu cầu, tiềm năng của tổ chức, DN đối với việc tham gia hoạt động tư vấn, hướng dẫn trực tiếp áp dụng KPI theo bộ tiêu chí được trình bày. Mỗi tiêu chí được đại diện tổ chức, DN cho điểm 1 hoặc 0 tương ứng với mức đánh giá là đạt và không đạt. Căn cứ trên kết quả đánh giá của tổ chức, DN, Nhóm thực hiện tiến hành lựa chọn từ đơn vị có điểm số đánh giá cao nhất cho đến khi đủ số lượng mỗi miền Bắc, Trung và Nam 10 tổ chức, DN thuộc 5 nhóm ngành.

Bảng 1. Cơ cấu 30 doanh nghiệp được lựa chọn để chuyển giao công nghệ

	Sản xuất			Dịch vụ		Tổng cộng
	C - Công nghiệp chế biến, chế tạo	F - Xây dựng	G - Bán buôn và bán lẻ	M - Hoạt động chuyên môn và khoa học công nghệ	P - Giáo dục và đào tạo	
Miền Bắc	1	2	1	4	2	10
Miền Trung	2	2	2	3	1	10
Miền Nam	4	0	2	3	1	10
Cộng	7	4	5	10	4	30

Nguồn: Nhóm thực hiện Nhiệm vụ

3.3 Chuyển giao công nghệ áp dụng KPI trực tiếp cho 30 doanh nghiệp

Chuyên gia của Trường Đại học Ngoại thương thực hiện hoạt động tư vấn tại tổ chức và DN từ tháng 7/2018 đến tháng 8/2019.

3.3.1 Khảo sát đánh giá thực trạng hiện có của DN theo các tiêu chí, yêu cầu xây dựng hệ thống KPI

- Thời gian thực hiện: 2 ngày/DN

- Thành viên thực hiện: chuyên gia, đội ngũ quản lý và nhân viên của DN.

3.3.2 Đào tạo về áp dụng KPI cho đội ngũ quản lý và nhân viên của DN

- Thời gian thực hiện: 2 ngày/DN

- Thành viên thực hiện: chuyên gia, đội ngũ quản lý và nhân viên của DN.

- Nội dung đào tạo:

+ Tổng quan về BSC và KPI - Một số công cụ cần thiết để xây dựng KPI;

+ Xây dựng bản đồ chiến lược và hướng dẫn và thực hành;

+ Phân bổ mục tiêu KPI xuống bộ phận/ phòng ban;

+ Hoàn thiện KPI cấp phòng/ban.

+ Rà soát chiến lược của Công ty;

+ Xác định các yếu tố thành công then chốt;

+ Xây dựng KPI cá nhân và phương pháp đánh giá KPI;

+ Hướng dẫn xây dựng và áp dụng bộ công cụ chỉ số hoạt động chính KPI;

+ Xây dựng hệ thống và cơ chế quản lý, theo dõi, cập nhật hồ sơ đánh giá KPI;

+ Đánh giá nội bộ, hướng dẫn khắc phục, cải tiến các tồn tại trong quá trình thực hiện, đánh giá hoàn thiện để nâng cao hiệu quả;

+ Đánh giá hiệu quả sau áp dụng KPI.

3.3.3 Hướng dẫn xây dựng và áp dụng KPI tại DN

3.3.3.1 Nghiên cứu, rà soát chiến lược của công ty

Bước 1: Phân tích bên trong để giúp đơn vị xác định được ra những điểm mạnh, điểm yếu nội tại của DN. Mô hình Nhóm thực hiện hướng dẫn cho các đơn vị áp dụng để phân tích bên trong là mô hình 7S của Mc Kinsey.

Bước 2: Phân tích áp lực cạnh tranh mà tổ chức, DN phải đối mặt trong quá trình hoạt động, các cơ hội đơn vị đang có được và các thách thức DN cần phải đối mặt trong môi trường trong ngành. Mô hình Nhóm thực hiện hướng dẫn cho các đơn vị áp dụng để phân tích áp lực cạnh tranh là Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của M. Porter.

Bước 3: Phân tích SWOT để xác định Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Thách thức).

Bước 4: Xây dựng bản đồ chiến lược - Cây mục tiêu

Từ việc phân tích SWOT, đơn vị được hướng dẫn đưa ra được các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn và tiến hành lựa chọn các mục tiêu phù hợp trong chu kỳ

kinh doanh hiện tại để hình thành nên bản đồ chiến lược. Bản đồ chiến lược giúp tổ chức, DN định hướng và điều hành các hoạt động nhằm đạt mục tiêu.

Trong bước này, Nhóm thực hiện hướng dẫn DN xây dựng bản đồ chiến lược theo BSC để giúp DN kiểm soát mục tiêu kinh doanh với 4 góc độ: tài chính, khách hàng, qui trình nội bộ và học hỏi - phát triển; xây dựng hệ thống mục tiêu và KPI đến bộ phận, cá nhân; cụ thể hóa thành hành động theo thời gian thực: ngày - tuần - tháng - năm; đánh giá mức độ hoàn thành chỉ tiêu theo bộ phận, cá nhân; hình thành hệ thống đánh giá hiệu quả công việc, chế độ lương - thưởng thích hợp và hình thành hệ thống đào tạo nội bộ và tạo sức mạnh mềm của doanh nghiệp.

3.3.3.2 Hướng dẫn, xác định các yếu tố thành công then chốt CFS

Nhóm thực hiện hướng dẫn các yếu tố thành công then chốt (Critical Success Factors - CSF) thể hiện những vấn đề thiết yếu nhất giúp tổ chức và DN có thể thành công trong lĩnh vực hoạt động của mình.

3.3.3.3 Hướng dẫn, xây dựng các chỉ số hoạt động chính KPI cấp độ thấp nhất trực thuộc công ty

Từ hệ thống mục tiêu của bản đồ chiến lược, Nhóm thực hiện hướng dẫn tổ chức, DN xây dựng hệ thống đo lường KPI cho cấp độ công ty. Hệ thống này sẽ giúp DN kiểm soát và đo lường hệ thống mục tiêu tổng thể của DN. Các mục tiêu được thiết lập cho từng khía cạnh BSC. KPI tham chiếu là kết quả của kỳ trước đó.

3.3.3.4 Hướng dẫn lựa chọn các chỉ số hoạt động chính khác của các cấp độ còn lại trong công ty

Các chuyên gia hướng dẫn tổ chức, DN thiết lập hệ thống KPI của bộ phận/phòng/ban xuất phát từ 2 nguồn: KPI cấp công ty và chức năng của bộ phận/phòng/ban.

3.3.3.5 Xây dựng tiêu chuẩn hóa hệ thống đo lường KPI

Chỉ số KPI đo lường khi thiết lập tại bộ phận/cá nhân có thể dựa vào các số liệu quá khứ và dự báo cho những kỳ tiếp theo. Dữ liệu quá khứ, định mức là các số liệu trong kỳ trước DN đã thống kê, đo lường được được từ các bộ phận.

3.3.3.6 Hướng dẫn xây dựng hệ thống và cơ chế quản lý, theo dõi, cập nhật hồ sơ đánh giá KPI

Nhóm thực hiện đã hướng dẫn các tổ chức, DN quản lý thông tin KPI theo các nội dung chính như sau:

- Mục tiêu đơn vị hay mục tiêu nhân viên
- Tên mục tiêu
- Chu kỳ đánh giá
- Mức độ chia sẻ

- Nhóm mục tiêu liên quan đến
- Trọng số: tầm quan trọng của mục tiêu trong kỳ đánh giá
- Ngày bắt đầu (ngày, tháng, năm)
- Hạn hoàn thành (ngày, tháng, năm)
- Kỳ đánh giá (giờ, ngày, tuần, tháng, quý, năm)
- Đơn vị tính chỉ số (số lượng, %, thời gian...)
- Các thông tin liên quan đến nguồn lưu trữ, tham chiếu

3.3.3.7 *Đánh giá nội bộ, hướng dẫn khắc phục, cải tiến*

Nhóm thực hiện đã hướng dẫn tổ chức, DN đánh giá bằng KPI trong nội bộ với các bước: (1) Bộ phận/cá nhân tự đánh giá hoặc thông qua các hệ thống dữ liệu để trích xuất kết quả của mục tiêu; (2) Phụ trách bộ phận kiểm định lại kết quả thông qua dữ liệu đã được đánh giá.

Hướng dẫn khắc phục: (1) Bộ phận/cá nhân tự phân tích nguyên nhân không đạt được KPI và đề xuất giải pháp khắc phục; (2) Phụ trách bộ phận lắng nghe, hướng dẫn và kết luận về cách khắc phục.

Hướng dẫn cải tiến: (1) Phụ trách bộ phận đề xuất các KPI dự kiến cho kỳ tiếp theo dựa trên thành tích và thông tin quản trị; (2) Bộ phận/cá nhân cho ý kiến và đề xuất cải tiến, thay đổi KPI và (3) Thống nhất kết quả và xác định chỉ tiêu cho kỳ đánh giá tiếp theo.

3.3.3.8. *Hướng dẫn đánh giá kết quả, hiệu quả sau áp dụng triển khai KPI tại đơn vị thông qua các chỉ tiêu cụ thể*

- Các chỉ tiêu về kết quả kinh doanh của DN: doanh thu, chi phí và lợi nhuận.
- Các chỉ tiêu về người lao động: thái độ, kiến thức, kỹ năng và năng suất lao động.
- Các chỉ tiêu về thị trường: uy tín thương hiệu, sự tin cậy của đối tác và sự hài lòng của khách hàng.

3.4 *Kết quả chuyển giao công nghệ*

3.4.1 *Phương pháp đánh giá kết quả*

Sau khi hoàn tất quá trình tư vấn, hướng dẫn trực tiếp cho tổ chức, DN, Nhóm thực hiện tiếp tục đề tổ chức, DN tự vận hành hệ thống KPI. Để thực hiện công tác đánh giá kết quả tư vấn, nhóm thực hiện đã đề nghị tổ chức, DN thực hiện công tác tổng kết, đánh giá quá trình tư vấn, hướng dẫn trực tiếp áp dụng KPI. Quá trình đánh giá của DN được yêu cầu phải bao gồm sự tham gia đánh giá trực tiếp của lãnh đạo tổ chức, DN sau khi được đào tạo, tư vấn triển khai KPI; đánh giá của đội ngũ quản lý cấp trung và nhân viên sau khi được đào tạo, tư vấn về hệ thống KPI và hiệu

quả về năng suất, chất lượng, trình độ hệ thống quản trị trước và sau khi ứng dụng KPI tại tổ chức, DN sau khi được tư vấn. Các báo cáo của tổ chức, DN tập trung vào một số nội dung chính sau đây:

- Mức độ tiếp thu và vận dụng kiến thức về KPI của Công ty sau khi được đào tạo tổng quan và đào tạo chuyên sâu về KPI được thể hiện qua đánh giá từ mức Rất thấp đến Rất tốt đối với từng mức độ nhận thức theo thang Bloom, bao gồm:

- + Nhớ: Người tham gia có thể tái hiện các kiến thức về KPI
- + Hiểu: Người tham gia nắm được ý nghĩa của thông tin, thể hiện qua khả năng diễn giải, suy diễn và liên hệ
- + Vận dụng: Người tham gia có khả năng vận dụng các kiến thức về KPI để xây dựng hệ thống KPI cơ bản
- + Phân tích: Người tham gia có khả năng phân tích rõ ràng mối liên hệ giữa mục tiêu chiến lược, các yếu tố thành công chính và chỉ số KPI
- + Đánh giá: Người tham gia có khả năng so sánh, đánh giá hệ thống chỉ tiêu KPI để điều chỉnh cho phù hợp
- + Sáng tạo: Người tham gia có khả năng tạo lập các chỉ tiêu KPI mới phù hợp với thực tế DN

- Mức độ hiệu quả của việc triển khai áp dụng KPI: thể hiện bằng đánh giá của tổ chức, DN từ rất thấp đến rất cao ở 3 nhóm tiêu chí đánh giá đó là kết quả kinh doanh, nhân viên và thị trường.

- + Tăng doanh thu
- + Giảm chi phí
- + Tăng lợi nhuận
- + Thái độ của người lao động được cải thiện
- + Kiến thức và kỹ năng của người lao động được cải thiện
- + Năng suất lao động của người lao động được cải thiện
- + Uy tín, thương hiệu được nâng cao
- + Tăng cường sự tin cậy của đối tác
- + Gia tăng sự hài lòng của khách hàng
- Đánh giá chung về lợi ích đạt được sau khi được đào tạo và tư vấn triển khai KPI
 - + Cụ thể hóa mục tiêu chiến lược
 - + Đo lường tốt kết quả kinh doanh
 - + Cải thiện quá trình ra quyết định

- + Tạo được động lực cho nhân viên
- + Nâng cao hiệu quả tài chính
- + Nâng cao hiệu quả quy trình nội bộ
- + Cải thiện hoạt động đào tạo nhân viên
- + Cải thiện sự hài lòng của khách hàng

3.4.2 Tổng hợp kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá của 30 DN cho thấy quá trình đào tạo chuyên sâu về lý thuyết kết hợp thực hành ứng dụng ngay tại DN đã đưa mức độ tiếp thu và vận dụng kiến thức về KPI của người tham gia lên các mức độ cao nhất trong Thang Bloom 5 và 6. Tất cả nhân sự của 30 DN được đào tạo và tham gia triển khai đều đạt yêu cầu ở 6 mức độ.

Bảng 2. Mức độ tiếp thu và vận dụng kiến thức về KPI theo đánh giá của doanh nghiệp vào tháng 12/2019

Nội dung đánh giá	Trung bình		Cao		Rất cao	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Nhớ: Người tham gia có thể tái hiện các kiến thức về KPI					30	100,0
Hiểu: Người tham gia nắm được ý nghĩa của thông tin, thể hiện qua khả năng diễn giải, suy diễn, liên hệ			2	6,7	28	93,3
Vận dụng: Người tham gia có khả năng vận dụng các kiến thức về KPI để xây dựng hệ thống KPI cơ bản			5	16,7	25	83,3
Phân tích: Người tham gia có khả năng phân tích rõ ràng mối liên hệ giữa mục tiêu chiến lược, các yếu tố thành công chính và chỉ số KPI			7	23,3	23	76,7
Đánh giá: Người tham gia có khả năng so sánh, đánh giá hệ thống chỉ tiêu KPI để điều chỉnh cho phù hợp			10	33,3	20	66,7
Sáng tạo: Người tham gia có khả năng tạo lập các chỉ tiêu KPI mới phù hợp với thực tế DN	3	10	9	30,0	18	60,0

Nguồn: Nhóm thực hiện Nhiệm vụ tổng hợp từ báo cáo của các DN

Kết quả đánh giá của DN về mức độ hiệu quả khi triển khai KPI cho thấy phần lớn các đơn vị đều đánh giá ở mức “Cao” và “Rất cao” đối với từng tiêu chí.

Về những lợi ích đạt được sau khi được đào tạo, tư vấn triển khai KPI thành công ở Bảng 4 cho thấy các lợi ích do KPI mang lại cho DN đều được từ 90% DN trở lên đánh giá ở mức “Cao” và “Rất cao”. Trong đó, ba lợi ích là “Cụ thể hóa mục tiêu chiến lược”, “Đo lường tốt kết quả kinh doanh” và “Nâng cao hiệu quả tài chính” có tỷ lệ số DN cho mức đánh giá “Rất cao” nhiều nhất với 80%. Bên cạnh đó, các lợi ích bao gồm “Đo lường tốt kết quả kinh doanh”, “Cải thiện quá trình ra quyết định”, “Nâng cao hiệu quả tài chính” và “Cải thiện sự hài lòng của khách hàng” đều được 100% DN đánh giá ở mức “Cao” và “Rất cao”. Mức độ đánh giá thấp nhất là ở mức “Bình thường”, không có DN nào lựa chọn mức “Thấp” và “Rất thấp”.

Tóm lại, việc triển khai áp dụng KPI đã mang lại nhiều thành quả tích cực cho các tổ chức, DN ở cả 3 miền và nhiều nhóm ngành khác nhau. Kết quả của quá trình tư vấn này sẽ góp phần lan toả một công cụ quản trị hiện đại. Khi nhiều tổ chức, DN ứng dụng KPI thành công năng suất lao động của DN, từng ngành và cả nước sẽ tăng lên đáng kể. Từ đó, tăng trưởng kinh tế sẽ có tốc độ cao hơn, chất lượng tăng trưởng được cải thiện và phát triển bền vững.

Bảng 3. Mức độ hiệu quả trước và sau khi triển khai áp dụng KPI theo đánh giá của doanh nghiệp vào tháng 12/2019

Nội dung đánh giá	Trung bình		Cao		Rất cao	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Thái độ người lao động được cải thiện	3	10,0	7	23,3	20	66,7
Kiến thức và kỹ năng của người lao động được cải thiện	1	3,3	9	30,0	20	66,7
Năng suất lao động được cải thiện	1	3,3	12	40,0	17	56,7
Uy tín, thương hiệu được nâng cao	12	40,0	10	33,3	8	26,7
Tăng cường sự tin cậy của đối tác	16	53,3	3	10,0	11	36,7
Gia tăng sự hài lòng của khách hàng	3	10,0	7	23,3	20	66,7
Tăng doanh thu	11	36,7	0	0,0	19	63,3
Giảm chi phí	10	33,3	5	16,7	15	50,0
Tăng lợi nhuận	8	26,7	1	3,3	21	70,0

Nguồn: Nhóm thực hiện Nhiệm vụ tổng hợp từ báo cáo của các DN

**Bảng 4. Đánh giá về những lợi ích đạt được sau khi được đào tạo,
tư vấn triển khai KPI theo đánh giá của doanh nghiệp vào tháng 12/2019**

Đánh giá của DN	Bình thường		Cao		Rất cao	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Cụ thể hóa mục tiêu chiến lược	2	6,7	4	13,3	24	80,0
Đo lường tốt kết quả kinh doanh			6	20,0	24	80,0
Cải thiện quá trình ra quyết định			15	50,0	16	53,3
Tạo được động lực cho nhân viên	1	3,3	17	56,7	12	40,0
Nâng cao hiệu quả tài chính			6	20,0	24	80,0
Nâng cao hiệu quả quy trình nội bộ	2	6,7	10	33,3	18	60,0
Cải thiện hoạt động đào tạo nhân viên	3	10,0	13	43,3	14	46,7
Cải thiện sự hài lòng của khách hàng			7	23,3	23	76,7
Tăng lợi nhuận	8	26,7	1	3,3	21	70,0

Nguồn: Nhóm thực hiện Nhiệm vụ tổng hợp từ báo cáo của các DN

4. Bài học kinh nghiệm đối với các doanh nghiệp Việt Nam khi áp dụng KPI

Từ quá trình CGCN cho 30 DN, Nhóm thực hiện rút ra các bài học kinh nghiệm sau đây đối với các DN Việt Nam khi áp dụng KPI:

- Lãnh đạo DN cần chủ động trong việc nghiên cứu tài liệu, tiếp cận thông tin về KPI để có nhận thức tương đối đầy đủ về KPI trước khi triển khai.

- Lãnh đạo DN cần duy trì quy chế triển khai KPI với quyết tâm lớn, kịp thời xử lý các vấn đề phát sinh để công tác triển khai đạt kết quả tốt.

- Tăng cường công tác truyền thông, quán triệt để đội ngũ quản lý và nhân viên có thể hiểu rõ các thuận lợi, khó khăn, lợi ích của việc áp dụng KPI để tạo ra sự đồng thuận, quyết tâm khi triển khai và đảm bảo khi triển khai sẽ thành công.

- Duy trì kết nối với các DN cùng ngành đã triển khai thành công hoặc chưa thành công để có thể trao đổi kinh nghiệm, học tập các mô hình thành công và hạn chế các thất bại.

- Quan tâm đến công tác truyền thông, tích cực lắng nghe các ý kiến phản hồi, tâm tư của người lao động để kịp thời xử lý các bất khoản, khó khăn phát sinh. Đồng thời, tăng cường đầu tư cho nguồn lực con người, hệ thống hạ tầng thông tin và các điều kiện làm việc.

- Điều chỉnh trọng số đối với kết quả hoàn thành KPI được giao, gắn chặt hơn với tiền lương, tiền thưởng và chế độ phúc lợi.

- Với các nhân viên còn khó khăn trong công tác, cần xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao chất lượng của toàn bộ nguồn nhân lực trong tổ chức, DN.

- Không ngừng cập nhật, bổ sung việc áp dụng các công cụ quản trị, năng suất, chất lượng mới để bắt kịp sự phát triển chung của cả ngành và của các đối thủ cạnh tranh.

- Tích cực theo dõi thông tin về việc triển khai các chương trình hỗ trợ DN của các bộ, ban ngành để kịp thời đăng ký tham gia, thông qua đó sẽ có thêm điều kiện hỗ trợ tiếp cận các công cụ quản trị, năng suất, chất lượng nhằm giúp DN nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

5. Kết luận

Xuất phát từ nhu cầu thực tiễn của các DN Việt Nam đối với việc ứng dụng KPI vào hoạt động quản trị kinh doanh, Nhiệm vụ “Nhân rộng áp dụng công cụ Chỉ số hoạt động chính (KPI) vào các tổ chức, DN Việt Nam năm 2018” đã được triển khai để hỗ trợ các DN ở các cấp độ khác nhau từ phổ biến kiến thức đến đào tạo và tư vấn trực tiếp. Nhóm thực hiện đã hỗ trợ được 30 tổ chức, DN triển khai KPI thành công bước đầu điển hình ở 5 ngành C - Công nghiệp chế biến, chế tạo, F - Xây dựng, G - Bán buôn và bán lẻ, M - Hoạt động chuyên môn và khoa học công nghệ và P - Giáo dục và đào tạo ở 3 miền Bắc, Trung, Nam. Sự thành công của Nhiệm vụ này và Nhiệm vụ chuyển giao công nghệ áp dụng mô hình Kaizen đang được thực hiện (Vũ & cộng sự, 2020) là minh chứng rõ ràng về sự phát triển mạnh mẽ trong hoạt động CGCN của Trường Đại học Ngoại thương cho cộng đồng DN. Nhiệm vụ nghiên cứu này sẽ tạo ra tác động lan tỏa tích cực để đóng góp vào phong trào nâng cao năng suất chất lượng trên toàn quốc, góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của Chính phủ về nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và hàng hóa của DN Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- Bùi, T.T. (2011), "Ứng dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng (BSC) và chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) vào đánh giá nhân viên", *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, Số 172, tr. 62 - 68.
- Đặng, T.H. (2010), "Áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam", *Tạp chí Khoa học Đại học quốc gia Hà Nội*, Số 26, tr. 94 - 104.
- Kaplan, R.S. & Norton. D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, The President and Fellows of Harvard College.
- Handoko, F. (2017), "Constructing knowledge and technology transfer model for SMEs technology development in emerging economies", *International Journal of Pedagogy and Teacher Education*, Vol. 1 No. 2, pp. 95 - 108.
- Mai, X.T. (2012), "Issues in the balanced scorecard implementation: a Vietnamese case study", *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, Tập 14 Số 1, tr. 31 - 56.
- Nguyễn, V.M. (2013), *Ứng dụng BSC&KPI trong các doanh nghiệp viễn thông: Chương trình tập huấn cho cán bộ Tập đoàn VNPT*.
- Vũ, H.N., Bùi, A.T., Nguyễn, T.H. & Trương, T.T.H. (2020), "Mô hình áp dụng Kaizen cho các doanh nghiệp làng nghề tại Việt Nam", *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, Số 127, tr. 39 - 60.