



CHO TĂNG TRƯỞNG VÀ VẬN HÀNH HIỆU QUẢ TỐI ĐA

KPI là gì?

KPI (Key Performance Indicators) - *Chỉ số đánh giá hoạt động chính* là một công cụ quản lý dùng để đo lường, phân tích khả năng đạt được mục tiêu của tổ chức. KPI là một khái niệm chung, mỗi tổ chức, doanh nghiệp tùy thuộc vào loại hình kinh doanh, mục tiêu và năng lực vận hành của tổ chức mình cần lựa chọn đúng KPI để triển khai. KPI có thể bao gồm các chỉ số đánh giá về tỷ lệ giao hàng được thực hiện trên thời gian yêu cầu, tổng số hàng tồn kho tại thời điểm bất kỳ, tỷ lệ phần trăm chi phí cho quá trình cung cấp sản phẩm trên tổng doanh số, độ chính xác của hóa đơn được gửi cho khách hàng, hoặc khoảng thời gian để cung cấp một sản phẩm cụ thể... Mục đích của KPI là để tổ chức, doanh nghiệp đo lường định lượng những tiêu chí được xem là quan trọng cho sự thành công lâu dài của tổ chức, doanh nghiệp đó.

Trong bài trình bày tại Hội nghị quốc tế về điện và tự động hóa tại Houston (Hoa Kỳ) gần đây, lãnh đạo cao cấp của một công ty chuyên sản xuất thiết bị điện và tự động hóa (đơn vị rất thành công trong việc áp dụng KPI) đã phát biểu: “Nếu bạn muốn mọi người hành động theo cách bạn muốn, bạn cần có biện pháp đo lường kết quả và đưa ra các hình thức thưởng để thúc đẩy họ làm tốt công việc đó”. Ông cũng liệt

Trong số các công cụ cải tiến năng suất chất lượng phổ biến như 5S, Lean Six Sigma, MFCA..., KPI là công cụ còn khá mới mẻ và chưa được áp dụng nhiều trong các doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, đây cũng là một trong những công cụ khá hữu hiệu, đang được triển khai cho các doanh nghiệp thông qua Chương trình quốc gia về nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến 2020, nhằm giúp các doanh nghiệp có thêm một lựa chọn mới trong việc áp dụng các công cụ cải tiến năng suất chất lượng tại đơn vị mình.

kê những KPI phổ biến đã áp dụng trong sản xuất của công ty là: báo cáo sự cố an toàn, tiêu thụ năng lượng trên một đơn vị sản phẩm, thời gian chu kỳ sản xuất, hiệu quả sử dụng tổng thể thiết bị (OEE), sử dụng công suất thiết kế và giảm phát thải.

Đối với tổ chức dịch vụ, KPI cũng là một công cụ hết sức thiết thực. Ví dụ, một công ty cung cấp dịch vụ vật lý trị liệu nhận thấy rằng, phần lớn lợi nhuận của công ty đến từ lượng khách hàng trung thành - những người thường xuyên sử dụng và có tính lặp đi lặp lại dịch vụ của họ. Đây là nhóm đối tượng quan trọng, cần phải tập trung thu hút vì nhóm đối tượng này đem lại sự ổn định dòng tiền dài hạn cho công ty. Vì thế, một trong những tiêu chí KPI quan trọng nhất cho công ty này

là số lượng khách hàng quay trở lại để trị liệu. Bằng cách thống kê số lượng khách hàng khi sử dụng dịch vụ hoặc khi đặt dịch vụ có yêu cầu tên một nhân viên cụ thể để thực hiện trị liệu cho họ, công ty có thể tính toán chính xác KPI về khách hàng sử dụng lặp lại dịch vụ. Tiếp theo, công ty có thể thiết lập mục tiêu cụ thể cho KPI, chẳng hạn mục tiêu KPI là 50% lượng khách hàng sử dụng lại dịch vụ và công ty quản lý các nhân viên hoặc nhóm nhân viên của họ như thế nào để đáp ứng mục tiêu KPI này. Nhân viên hoặc nhóm đáp ứng hay vượt mục tiêu sẽ được khen thưởng, trong khi nhân viên chưa đạt thì đào tạo thêm để đạt mục tiêu KPI.

Lý do áp dụng KPI? Những lý do khiến cho những nhà lãnh đạo, quản lý sẵn sàng triển khai

áp dụng KPI để đo hiệu quả hoặc sự tiến bộ của tổ chức, doanh nghiệp bao gồm: (i) Để giảm số lượng các quyết định chỉ dựa vào bản năng hoặc cảm nhận và đưa ra quyết định dựa trên tính khách quan và thực tế; (ii) Định lượng đạt được mục tiêu bằng cách thiết lập, theo dõi và đo lường dựa vào một tiêu chuẩn hay mục tiêu cụ thể; (iii) Lựa chọn tập trung vào sự kiện ưu tiên cần khắc phục khi có một loạt các vấn đề xảy ra.

Áp dụng KPI trong các doanh nghiệp Việt Nam

Cho đến nay để đánh giá hiệu quả kinh doanh, hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam đều chỉ mới dựa vào các chỉ tiêu tài chính như doanh thu, lợi nhuận. Việc đánh giá hiệu quả kinh doanh một cách toàn diện bằng công cụ KPI vẫn còn khá mới mẻ với doanh nghiệp trong nước. Hướng tới sự chuyên nghiệp trong kỹ năng quản trị, một số doanh nghiệp như Bán kẹo Kinh Đô, Giấy Sài Gòn, Ngân hàng ACB, Tân Hiệp Phát, Searefico... đã áp dụng KPI, nhưng đa phần mới ở giai đoạn thử nghiệm. Kết quả bước đầu từ các doanh nghiệp đã áp dụng cho thấy, KPI phát huy tác dụng rõ rệt nhất ở các bộ phận “tiền sảnh” như tiếp thị, bán hàng, dịch vụ khách hàng... Nhờ có công cụ đánh giá hiệu quả của công việc KPI mà động lực làm việc của nhân viên được cải thiện đáng kể và điều này được thể hiện qua ý thức, thái độ cũng như tinh thần làm việc nhóm.

Theo một số chuyên gia quản trị doanh nghiệp, việc áp dụng KPI trong chiến lược lãnh đạo của các doanh nhân Việt là rất cần thiết, đặc biệt là những công ty có chủ trương quản lý theo mục tiêu và định hướng quản lý theo hiệu quả công việc. Để có thể áp dụng



Hội nghị triển khai KPI

thành công công cụ này thì các doanh nghiệp Việt Nam cần:

Một là, tạo được sự liên kết cao nhất (từ ban lãnh đạo đến các bộ phận, nhân viên) để từ đó xây dựng một nguồn lực phù hợp.

Hai là, phải xác định rõ ràng các mục tiêu và chiến lược trong khoảng 3-5 năm rồi thiết lập một kế hoạch hành động cụ thể cho từng năm.

Ba là, xây dựng các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả, phân bổ trách nhiệm, phân bổ nguồn lực, hạn định thời gian hoàn thành...

Cuối cùng, quan trọng nhất là doanh nghiệp phải biết cách truyền thông để tất cả các thành viên đều thấu hiểu và tự nguyện áp dụng tinh thần *làm việc định hướng hiệu quả* cho từng dự án, từng đội, nhóm từ sự chủ động hoạch định mục tiêu cho chính mình.

Tóm lại, KPI cung cấp khả năng quản lý trực quan tuyệt vời giúp doanh nghiệp không ngừng

cải tiến các quá trình nhằm đạt được mục tiêu tăng trưởng và vận hành hiệu quả tối đa. KPI giúp doanh nghiệp đo chính xác hiệu quả để có thể định hướng và chuẩn hóa hoạt động trong hầu hết các khía cạnh của doanh nghiệp. Quan trọng hơn, KPI giúp thúc đẩy doanh nghiệp bằng cách tập trung hành động cho mục tiêu mà doanh nghiệp cần đạt được trong khoảng thời gian 1-3 năm. Thêm nữa, KPI với động lực rõ ràng cũng là một cách rất tốt để nhân viên làm việc độc lập hoặc theo nhóm đều hiệu quả hơn. Đối với nhiều tổ chức tín dụng và tổ chức sản xuất kinh doanh khác, việc sẵn sàng dữ liệu KPI về khách hàng giúp họ ra quyết định nhanh chóng hơn, để đạt được lợi ích lớn hơn. KPI là một công cụ quản lý có giá trị, đáng để các tổ chức, doanh nghiệp áp dụng ■

HH