**QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU/KẾT QUẢ**

**1. Khái niệm quản trị (Administration)**

- Ban đầu khái niệm quản trị được sử dụng trong lĩnh vực kinh doanh nhưng hiện nay bắt đầu được áp dụng trong nhiều lĩnh vực khác.

- Có nhiều định nghĩa khác nhau:

Theo Harold Koontz và Cyril O’Donnell: “Quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả.”

Theo Robert Albanese: “Quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn lực, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức.”

Theo James Stoner và Stephen Robbins: “Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra”.

- Tóm lại, bản chất của quản trị là ***sử dụng có hiệu quả các nguồn lực (trung tâm là nhân lực) để đạt được mục tiêu của tổ chức***. Nói cách khác: ***tìm ra phương thức phù hợp để công việc đạt hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất tức tạo được giá trị thặng dư***.

- Chức năng của quản trị: có 4 chức năng cơ bản

+ Hoạch định: xác định rõ mục tiêu, phương hướng; dự thảo chương trình hành động; tạo ra các lịch trình hành động; đề ra biện pháp kiểm soát; cải tiến, phát triển tổ chức. Chức năng hoạch định giúp phối hợp hoạt động giữa các nhân viên, giúp tổ chức hoạt động hiệu quả.

+ Tổ chức: xác lập ra sơ đồ tổ chức; mô tả nhiệm vụ của các bộ phận; xây dựng tiêu chuẩn cho từng công việc. Công việc này yêu cầu cần sự phân bổ và sắp xếp nguồn nhân lực một cách hợp lý. Ngoài nhân lực, quản trị còn sắp xếp máy móc, kinh phí cho tổ chức.

+ Lãnh đạo: động viên các nhân viên; thiết lập quan hệ giữa nhân viên và người quản trị; thiết lập quan hệ giữa người quản trị với các tổ chức khác. Nhà quản trị giao việc cho nhân viên để đạt được mục đích chung. Bằng các phương pháp quản lý riêng, nhà quản trị giám sát, giúp nhân viên làm việc hiệu quả.

+ Kiểm soát: cố gắng đảm bảo tổ chức đang vận hành đúng theo mục tiêu, phương hướng đề ra. Quản trị cần đưa ra được điều chỉnh cần thiết ngay khi có sự cố, sai sót xảy ra.

- Phân biệt quản trị và quản lý:

**Bảng 1. Một số điểm *cơ bản* phân biệt quản trị với quản lý**

|  |  |
| --- | --- |
| **Quản trị (Administration)** | **Quản lý (Management)** |
| Đặt ra chiến lược | Xây dựng chiến thuật, phương án |
| Mang tính định hướng (quyết định các chính sách, quy tắc, mục tiêu) | Mang tính thực thi (điều phối, thi hành để đạt được mục tiêu) |
| Do the right things – Làm đúng việc. Việc nào cần/nên/phải làm là đúng | Do the things right – Làm việc đúng.  Làm việc đó như thế nào là đúng |
| Nhà quản trị cần có tầm nhìn, có khả năng động viên, thúc đẩy và truyền cảm hứng cho nhân viên | Nhà quản lý cần có khả năng tổ chức, có phẩm chất kiên định, linh hoạt và làm việc hiệu quả |

Nghệ thuật quản lý là một phần quan trọng nằm trong chiến lược quản trị

**2. Mô hình quản trị theo mục tiêu**

**2.1. Các mô hình quản trị**

Quản trị là lựa chọn phương thức quản lý tối ưu để đạt mục tiêu của tổ chức. Hiện nay có 2 phương thức quản lý phổ biến đang được áp dụng là quản lý theo quá trình (MBP: management by process) và quản lý theo mục tiêu (MBO: management by objectives). Ứng với 2 phương thức quản lý đó là 2 mô hình quản trị để các tổ chức lựa chọn áp dụng: Quản trị theo quá trình và Quản trị theo mục tiêu.

**Bảng 2. Một số điểm cơ bản phân biệt quản trị theo quá trình và quản trị theo mục tiêu**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Quản trị theo quá trình**  ***(MBP: management by process)*** | **Quản trị theo mục tiêu *(MBO: management by objectives)*** |
| Đặc điểm | Quản lý theo chiều dọc nặng tính chỉ huy và điều khiển | Quản lý theo chiều ngang mang tính kết nối và cộng tác |
| Ưu điểm | Duy trì ý thức kỷ luật của nhân viên | Nâng cao năng suất lao động |
| Nhược điểm | Sức ỳ, tính thụ động; lãng phí thời gian và nguồn lực | Phải có công cụ kiểm soát tốt để đi đến mục tiêu |

Hai 2 mô hình quản trị không tách rời nhau tuyệt đối mà thường lồng ghép vào nhau, trong đó 1 một hình là chủ đạo, 1 mô hình là hỗ trợ. Xu hướng lựa chọn mô hình quản trị: trước đây là MBP có lồng ghép MBO gọi tắt là quản trị theo quá trình, hiện nay là MBO có lồng ghép MBP gọi tắt là quản trị theo mục tiêu.

**2.2. Một số yêu cầu của quản trị theo mục tiêu**

Khi một tổ chức mới hình thành cần xác định: sứ mạng, giá trị cốt lõi và triết lý hoạt động. Sau đó trong quá trình phát triển cần xác định: tầm nhìn cho từng khoảng thời gian (ví dụ: mỗi 10 năm), kế hoạch chiến lược mỗi giai đoạn để hướng đến tầm nhìn (ví dụ: mỗi 5 năm), trong kế hoạch chiến lược này phải đề ra được mục tiêu. *Quản trị theo mục tiêu là quản trị cho 1 giai đoạn chiến lược (5 năm)*. Quá trình hình thành và phát triển của 1 tổ chức theo hình 1.

***Mục***

***tiêu***

***chiến***

***lược 2.1***

**ĐỜI SỐNG CỦA 1 TỔ CHỨC**

Hình thành tổ chức: *Sứ mạng, Giá trị cốt lõi, Triết lý hoạt động*

Tầm nhìn 1 (10 năm)

Tầm nhìn 2 (10 năm)

Tầm nhìn 3…

MBO2.1

Giai đoạn chiến lược 2.1 (5 năm)

Giai đoạn chiến lược 2.2 (5 năm)

MBO2.2

**MBO theo từng giai đoạn**

**Hình 1. Mô hình hình thành và phát triển của 1 tổ chức**

Có 3 yêu cầu cơ bản của quản trị theo mục tiêu:

***2.2.1. Phải xác định được thời gian và xây dựng được mục tiêu***

- Khung thời gian: phải xác định được khung thời gian cho 1 kế hoạch chiến lược (mốc 5 năm), trong đó phân chia lộ trình thành các kế hoạch ngắn hạn theo năm, quý, tháng, tuần…

- Xây dựng mục tiêu:

+ Mục tiêu của tổ chức: xác định mục tiêu chung của tổ chức gồm mục tiêu chiến lược 5 năm, các mục tiêu ngắn hạn để đạt mục tiêu chiến lược.

+ Mục tiêu theo cơ cấu của tổ chức: xác định mục tiêu của các đơn vị thuộc và trực thuộc hướng đến mục tiêu chung của tổ chức; mục tiêu của các bộ phận hướng đến mục tiêu của các đơn vị. Các mục tiêu này được thiết kế theo các giai đoạn ngắn hạn để cuối cùng cả tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược.

+ Mục tiêu của từng cá nhân: xác định mục tiêu của từng cá nhân hướng đến mục tiêu của bộ phận theo từng giai đoạn ngắn hạn để cuối cùng cả đơn vị đạt được mục tiêu của mình.

***2.2.2. Phải có công cụ để quản lý***

Có rất nhiều công cụ quản lý được sử dụng trong MBO, cần có ***phần mềm tích hợp*** các công cụ để quản lý có hiệu quả hơn. Một số công cụ phổ biến được nhiều tổ chức áp dụng như sau:

- Các công cụ được thiết lập ở đầu mỗi kế hoạch chiến lược 5 năm:

+ Đề án vị trí việc làm: xác định danh mục vị trí việc làm; xác định số lượng, khung năng lực và mô tả công việc cho từng vị trí việc làm. Đề án này sẽ đảm bảo số lượng và chất lượng nhân lực cần thiết để thực hiện mục tiêu chiến lược 5 năm.

+ Thẻ điểm cân bằng (BSC: Balanced Scoredcard): là hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược nhằm ***định hướng*** hoạt động của tổ chức theo đúng tầm nhìn và mục tiêu chiến lược của tổ chức. Hệ thống này cũng tạo dựng một cái nhìn ***bao quát*** về toàn bộ hoạt động ***và cân bằng*** giữa các lĩnh vực hoạt động của tổ chức ngay từ đầu.

- Các công cụ được sử dụng trong quá trình triển khai thực hiện kế hoạch ngắn hạn:

+ Biểu đồ Gantt: quản lý công việc theo kiểu 1 dự án.

+ Kanban: quản lý nhiều công việc trong một khoảng thời gian.

+ Các biện pháp quản trị theo quá trình (MBP): xây dựng nội qui, điểm danh/chấm công, quản đốc/giáo vụ... Thường lãnh đạo cấp cao (lãnh đạo cấp chiến lược tập trung vào MBO nhưng lãnh đạo cấp trung và cấp thấp sẽ tập trung vào MBP.

- Các công cụ được sử dụng để đánh giá mức độ hoàn thành so với mục tiêu đề ra của các giai đoạn ngắn hạn:

+ Chỉ số hiệu suất công việc (KPIs: Key performance indicators),

+ Chỉ số mục tiêu và kết quả then chốt (OKRs: Objectives and Key Results indicators).

Lưu ý: có thể kết hợp KPIs và OKRs. Các hệ thống đánh giá này được thiết lập ngay từ đầu khi triển khai kế hoạch để tất cả cá nhân, bộ phận, đơn vị trong tổ chức biết, thực hiện, giám sát tiến độ thực hiện và đánh giá cuối kỳ.

***2.2.3. Phải sử dụng được kết quả đánh giá***

Kết thúc mỗi giai đoạn ngắn hạn phải có kết quả đánh giá bằng các công cụ hữu hiệu (KPIs, OKRs). Kết quả này phải được sử dụng làm nền tảng cho giai đoạn tiếp theo, đảm bảo cuối cùng sẽ đạt được mục tiêu chiến lược. Một số hình thức sử dụng kết quả:

- Phân tích kết quả: cần *số hóa* công việc để dễ dàng *lượng hóa* kết quả so với mục tiêu đề ra và *trực quan hóa* bằng sơ đồ/biểu đồ. Từ đó, nhận định tổng kết và đề ra phương hướng hành động tiếp theo (theo nguyên lý PDCA).

- Phân loại và sàng lọc: phân loại các đơn vị, cá nhân thành 3 nhóm hoàn thành trên mức độ yêu cầu, hoàn thành bằng mức độ yêu cầu và chưa hoàn thành so với yêu cầu đề ra. Từ đó loại bỏ các cá nhân kém không đáp ứng chuẩn năng lực, tuyển chọn người mới; chấn chỉnh hoạt động của các đơn vị, cá nhân yếu.

- Động viên và đãi ngộ:

+ Thi đua, khen thưởng.

+ Cơ hội thăng tiến: quy hoạch chuyên môn, chức vụ; đào tạo bồi dưỡng và bổ nhiệm.

+ Trả lương và thu nhập tăng thêm: ví dụ mô hình ***Trả lương theo 3P*** là mô hình đãi ngộ cho người lao động dựa trên việc kết hợp trả lương theo 3 yếu tố cơ bản:

. **P1: Vị trí công việc (Position):** trả lương theo vị trí tức là trả theo tầm quan trọng của công việc, gắn liền với các yếu tố như cấp bậc, chức danh của người đó trong tổ chức. Ví dụ như vị trí công việc giám đốc, quản đốc, nhân viên trực tiếp sản xuất.

. **P2: Năng lực cá nhân (Person):** trả lương theo năng lực cá nhân tức là trả theo khả năng hoàn thành trên cùng một công việc. Ví dụ như năng lực trình độ đại học, cao học, hay đáp ứng các khung năng lực riêng của doanh nghiệp.

. **P3: Kết quả công việc (Performance)**: trả lương theo kết quả công việc hay còn gọi là trả lương theo thành tích đạt được, gắn liền với các chỉ tiêu về hiệu suất công việc. Hiện nay nhiều doanh nghiệp đang sử dụng công cụ đánh giá KPI để trả lương cho người lao động theo kết quả công việc. Một nhân sự có P3 tốt thì tương đương với khoản lương nhận lại sẽ cao hơn so với nhân sự có 3P kém hơn. Đây là một yếu tố thúc đẩy để nhân sự cố gắng đạt được thành tích cao nhất có thể với kết quả nhận lại là tương xứng.

**3. Một số công cụ quản trị theo mục tiêu**

**3.1. Đề án vị trí việc làm**

**3.1.1. Khái niệm đề án vị trí việc làm**

Vị trí việc làm là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng; là căn cứ xác định số lượng người làm việc, cơ cấu viên chức để thực hiện tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập.

Đề án vị trí việc làm được xây dựng theo Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 18 tháng 5 năm 2012 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập và Thông tư số 14/2012/TT-BNV, ngày 18 tháng 12 năm 2012 của Bộ Nội vụ về “Hướng dẫn thực hiện Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 18 tháng 5 năm 2012 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập”.

**3.1.2. Xây dựng đề án vị trí việc làm**

Xây dựng đề án vị trí việc làm theo 8 bước:

- Bước 1. Thống kê công việc theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn: thống kê những công việc có tính chất ***thường xuyên, liên tục, ổn định, lâu dài, lặp đi lặp lại có tính chu kỳ*** mà đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện. Không thống kê những công việc có tính thời vụ, đột xuất hoặc công việc không thuộc chức năng, nhiệm vụ của đơn vị sự nghiệp công lập.

- Bước 2. Phân nhóm công việc: có 3 nhóm công việc là nhóm công việc lãnh đạo, quản lý, điều hành; nhóm công việc hoạt động nghề nghiệp; nhóm công việc hỗ trợ, phục vụ.

- Bước 3. Xác định các yếu tố ảnh hưởng: chế độ làm việc (ví dụ: 40 giờ một tuần); phạm vi hoạt động; tính đa dạng về lĩnh vực hoạt động; tính chất, đặc điểm hoạt động nghề nghiệp; mô hình tổ chức và cơ chế hoạt động; mức độ hiện đại hóa công sở…

- Bước 4. Thống kê, đánh giá thực trạng đội ngũ viên chức: thống kê thực trạng về số lượng và chất lượng đội ngũ viên chức (kể cả những người hợp đồng lao động) tại thời điểm xây dựng đề án vị trí việc làm, gồm các nội dung: trình độ đào tạo; chuyên ngành được đào tạo; ngoại ngữ; tin học; giới tính; tuổi đời; chức danh nghề nghiệp; thâm niên công tác.

- Bước 5. Xác định danh mục vị trí việc làm: xác định danh mục vị trí việc làm. Mỗi vị trí việc làm gắn với nội dung chuyên môn, nghiệp vụ cụ thể, gắn với chức danh nghề nghiệp, hạng chức danh nghề nghiệp và chức danh lãnh đạo, quản lý.

- Bước 6. Xây dựng Bản mô tả công việc của từng vị trí việc làm: ***bản mô tả công việc*** của từng vị trí việc làm gồm:

+ Mô tả về nội dung, quy trình, thủ tục và thời gian hoàn thành từng công việc tại từng vị trí việc làm;

+ Kết quả (sản phẩm), khối lượng công việc của vị trí việc làm;

+ Điều kiện làm việc (trang thiết bị, phần mềm quản lý, phương tiện, môi trường làm việc,...).

- Bước 7. Xây dựng Khung năng lực của từng vị trí việc làm: ***khung năng lực*** của từng vị trí việc làm được xây dựng căn cứ trên cơ sở yêu cầu thực hiện công việc, được phản ánh trên bản mô tả công việc tương ứng, gồm các năng lực và kỹ năng cần có để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Ví dụ: năng lực tổng hợp; năng lực giải quyết các vấn đề phát sinh trong thực tế của ngành; năng lực tập hợp, quy tụ; năng lực điều hành và phối hợp hoạt động; kỹ năng soạn thảo văn bản.

- Bước 8. Xác định chức danh nghề nghiệp, hạng chức danh nghề nghiệp ứng với vị trí việc làm và số lượng người làm việc.

**3.2. Thẻ điểm cân bằng** (BSC: Balanced Scoredcard)

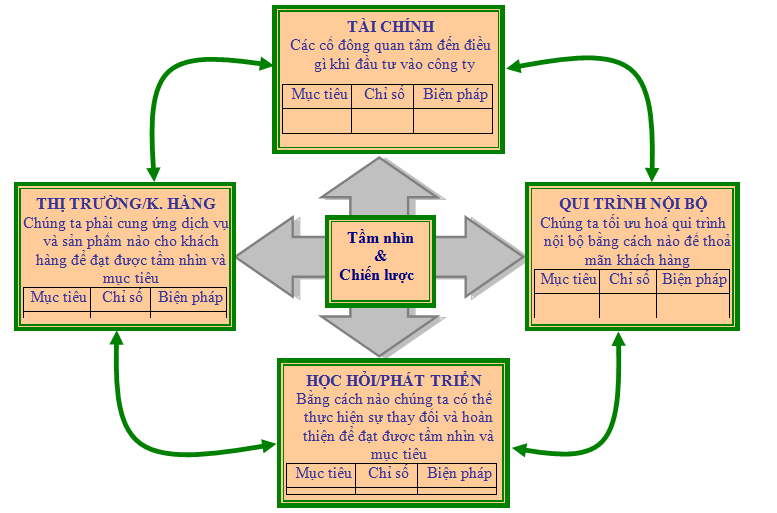
**3.2.1. Khái niệm thẻ điểm cân bằng**

- Thuật ngữ: BSC (Balanced Scoredcard) – thẻ điểm cân bằng.

- Lịch sử: BSC được tiến sĩ Robert Kaplan và tiến sĩ David Norton  – đại học Harvard sáng tạo vào năm 1992, lúc đầu được áp dụng trong lĩnh vực quản trị kinh doanh sau đó mở rộng ra nhiều lĩnh vực khác.

- Định nghĩa: BSC là hệ thống quản trị chiến lược nhằm ***định hướng*** hoạt động của tổ chức ***theo đúng*** tầm nhìn và mục tiêu chiến lược một cách ***bao quát và cân bằng*** giữa các lĩnh vực hoạt động.

Về căn bản, cách tiếp cận của **BSC** dựa trên bốn **khía cạnh (perspective): Tài chính (Financial), Khách hàng (Customer), Qui trình nội bộ (Internal Business Process) và Học hỏi/Phát triển (Learning and Growth)**. Các viễn cảnh này nhằm cho phép tạo ra sự cân bằng (Hình 2): giữa mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn; giữa đánh giá bên ngoài (cổ đông, khách hàng) với đánh giá nội bộ (qui trình xử lý, đổi mới, học hỏi/phát triển); giữa kết quả mong muốn với kết quả thực tế đạt được; giữa đánh giá khách quan và đánh giá chủ quan.



**Hình 2. Mối quan hệ giữa các khía cạnh quan trọng của BSC**

(Nguồn: Robert S.Kaplan và David P.Norton, “Sử dụng Thẻ điểm cân bằng như một hệ thống quản lý chiến lược” Harvard Business Review, năm 1996)

**3.2.2. Xây dựng BSC**

Quá trình xây dựng **BSC** là quá trình lặp đi lặp lại liên tục, thường xuyên và phát triển cùng với tổ chức. Trong quá trình triển khai cũng cần xem xét và điều chỉnh **BSC**, khuyến nghị tiến hành trung bình mỗi năm một lần.

Xây dựng BSC làm theo 7 bước:

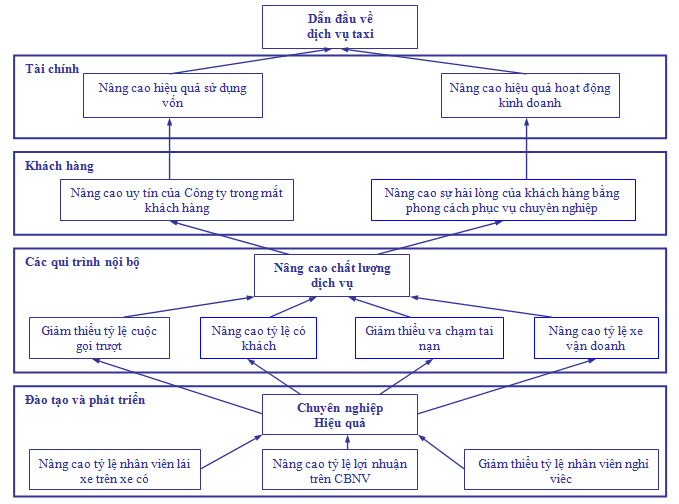
- **Bước 1.**Hình thành mục tiêu: xác định mục tiêu chiến lược và các mục tiêu ngắn hạn.

**- Bước 2.**Xác định các khía cạnh của kế hoạch chiến lược: xác định các hướng/lĩnh vực hoạt động cần thiết để thực hiện các mục tiêu chiến lược. Trong trường hợp này, có thể sử dụng sơ đồ bốn viễn cảnh được đề xuất bởi Kaplan và Norton.

- **Bước 3**. Xác định các nhiệm vụ cần phải giải quyết: xác định các nhiệm vụ cần thực hiện theo các lĩnh vực hoạt động (các khía cảnh/viễn cảnh) đã xác định ở bước 2.

- **Bước 4.** Xây dựng bản đồ chiến lược: thiết lập mối quan hệ nhân quả và các nhân tố ảnh hưởng giữa mục tiêu và nhiệm vụ. Đây là bước quan trọng nhất.

Ví dụ: hình 3



**Hình 3. Bản đồ chiến lược của công ty vận tải hành khách**

**- Bước 5. Xác định chỉ tiêu cho từng nhiệm vụ: xây dựng** công cụ đo lường mục tiêu. Mức độ thực hiện từng mục tiêu chiến lược và mục tiêu tổng thể cần được đo lường bằng các chỉ số nhất định và phải được thể hiện bằng các con số. Trong khuôn khổ xây dựng **BSC** các chỉ tiêu hiệu quả được xác định cho từng nhiệm vụ. Mỗi chỉ số đều có giá trị chuẩn nói lên rằng mục tiêu có thể đạt được trong thời gian cần thiết. Trên cơ sở các chỉ số và giá trị chuẩn của chúng, cũng như giới hạn sai lệch cho phép của giá trị mục tiêu hình thành nên bản đồ chỉ báo.

Ví dụ: Bảng 1

**Bảng 3. Các chỉ tiêu trong BSC trong năm 2011 của công ty vận tải hành khách**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lĩnh vực** | **Nhiệm vụ** | **Chỉ tiêu** | **ĐVT** | **Mã số** | **Tần suất BC** | **Công thức** | **Trọng số** |
| **Tài chính** | Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn | Tốc độ tăng trưởng phương tiện bình quân | % | F1.1 | Quý | xe có cuối kỳ-xe có đầu kỳ/xe có đầu kỳ | 5% |
| Tỷ lệ thương quyền hóa | % | F1.2 | Quý | tổng xe thương quyền/ tổng xe có | 9% |
| Tỷ suất sinh lợi trên tài sản (ROA) | % | F1.3 | Quý | Lợi nhuận trước thuế và lãi vay/tổng tài sản | 8% |
| Tỷ suất sinh lợi trên tổng vốn cổ phần (ROE) | % | F1.4 | Quý | Lợi nhuận sau thuế/vốn cổ phần | 8% |
| Nâng cao hiệu quả kinh doanh | Doanh thu bq xe có/ngày | đồng | F2.1 | ngày | tổng doanh thu/tổng xe có | 10% |
| Lợi nhuận ròng trên xe | đồng | F2.2 | tháng | tổng lợi nhuận sau thuế/tổng xe có | 10% |
| Chi phí bq xe có/ngày | đồng | F2.3 | tháng | tổng chi phí/tổng xe có | 6% |
| **Khách hàng** | Nâng cao sự yêu thích thương hiệu và lựa chọn | Tỷ lệ khách hàng thỏa mãn chất lượng dịch vụ | % | C1.1 | Quý | KH khảo sát thỏa mãn/KH khảo sát | 6% |
| Tỷ lệ khiếu nại khách hàng được xử lý hài lòng | % | C1.2 | tháng | Khiếu nại KH xử lý hài lòng/Khiếu nại KH | 4% |
| **Hoạt động nội bộ** | Nâng cao chất lượng dịch vụ | Tỷ lệ cuộc gọi trượt | % | P1.1 | tháng | Cuộc trượt/tổng cuộc gọi | 4% |
| Va chạm tai nạn/100.000 kmvd | vụ | P1.2 | tháng | (Va chạm tai nạn/kmvd)x100.000 | 4% |
| Tỷ lệ có khách | % | P1.3 | tháng | kmck/kmvd | 6% |
| Tỷ lệ xe vận doanh | % | P1.4 | ngày | tổng xe vận doanh/tổng xe có | 5% |
| **Con người** | Chuyên nghiệp, hiệu quả | Lợi nhuận trên CBNV | đồng | L1.1 | Quý | tổng lợi nhuận sau thuế/tổng CBNV | 7% |
| Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc | % | L1.2 | tháng | số người nghĩ việc/tổng số cbnv | 3% |
| Tỷ lệ nhân viên lái ce/xe có | % | L1.3 | ngày | tổng nvlx/tổng số xe có | 3% |
| **Tổng số** | | **16 chỉ tiêu** |  |  |  |  | **100%** |

- **Bước 6.**Xây dựng chương trình thực hiện: để hệ thống **BSC** có thể vận hành hiệu quả cần có sự thống nhất hành động trong toàn tổ chức dựa trên quy trình triển khai **BSC** tại Công ty. Quy trình thực hiện **BSC** gồm: t**riển khai thực hiện BSC cho các bộ phận phòng ban (ví dụ lĩnh vực tài chính giao cho phòng TCKT thực hiện), mô tả công việc cho từng vị trí công tác của nhân viên (**nhiệm vụ và giải pháp của từng nhân viên), **thiết lập hệ thống KPIs, theo dõi việc thực hiện KPIs, báo cáo kết quả đánh giá (**tìm ra các nguyên nhân không đạt kế hoạch đề ra, từ đó có những giải pháp hợp lý để điều chỉnh).

- Bước 7. Tích hợp BSC vào hệ thống quản lý: Căn cứ vào các chỉ số đã xây dựng, phân phối nguồn nhân lực và tài chính, thiết lập trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ. **BSC** được tích hợp vào hệ thống lập kế hoạch và ngân sách của công ty và báo cáo quản lý. Hình thành "Control Panel” đối với mỗi nhân viên chịu trách nhiệm. “Control panel” bao gồm những chỉ số cần thiết để kiểm soát tiến bộ thực hiện công việc. Cũng trong bước này, động cơ của nhân viên gắn liền với việc thực hiện các nhiệm vụ.

**3.3. Biểu đồ Gantt**

**3.3.1. Khái niệm về biểu đồ Gantt**

Biểu đồ Gantt là một loại biểu đồ thanh được sử dụng rộng rãi trong lập kế hoạch dự án. Nó có hai trục - một dọc và một ngang. Các tác vụ cần thực hiện được đặt trên trục tung trong khi các khoảng thời gian cho mỗi tác vụ được hiển thị trên đường ngang. Do đó, người quản lý có thể nhanh chóng hiểu được dự án chứa bao nhiêu nhiệm vụ và thời gian họ yêu cầu.

**3.3.2. Ưu và nhược điểm của biểu đồ Gantt**

*\* Ưu điểm của biểu đồ Gantt*

- Có cái nhìn tổng quan, rõ ràng về một dự án: nhiệm vụ, người được giao, mốc thời gian, v.v. Người quản lý, cũng như các thành viên trong nhóm, có được một bức tranh rõ ràng về những gì đang diễn ra trong một dự án.

- Mức độ ưu tiên của nhiệm vụ: biểu đồ cho phép phân loại các nhiệm vụ theo mức độ ưu tiên của chúng.

- Theo dõi được tiến độ: biểu đồ cho phép theo dõi một dự án do đó đảm bảo rằng mọi thứ đang đi đúng hướng.

- Quản lý thời gian và thời hạn: tất cả các mốc thời gian trong một dự án đều được xác định rõ ràng.

- Quản lý nguồn lực: người quản lý có thể phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả, ngăn không cho họ có quá nhiều nhiệm vụ và ngược lại, giao thêm nhiệm vụ cho những thành viên hoạt động kém.

- Sự phụ thuộc giữa các nhiệm vụ: trong thực tế, các nhiệm vụ được kết nối với nhau: kết thúc một nhiệm vụ sẽ bắt đầu một nhiệm vụ khác, v.v. Biểu đồ Gantt cung cấp một cái nhìn tổng quan rõ ràng về tất cả các mối liên quan này.

- Đường cơ sở: tính năng này cho phép xem trạng thái dự án hiện tại và so sánh nó với những gì đã được lên kế hoạch ngay từ đầu. Nó giúp các nhà quản lý thấy trước và tránh rủi ro.

- Tạo trách nhiệm: biểu đồ Gantt giúp quản lý và các thành viên khác trong nhóm nâng cao ý thức trách nhiệm. Sử dụng biểu đồ Gantt, người ta có thể dễ dàng theo dõi tiến trình của đội, làm nổi bật những chiến thắng lớn cũng như những thất bại lớn. Do đó, nó mang lại cơ hội công bằng cho tất cả mọi người, mọi người sẽ được ghi nhận rõ ràng khi công việc hoàn thành vượt quá mong đợi và nhận được sự công nhận xứng đáng.

*\* Nhược điểm của biểu đồ Gantt*

- Sự phức tạp trong các dự án lớn: quá nhiều nhiệm vụ, người được giao và tài nguyên có thể biến biểu đồ Gantt thành một cấu trúc phức tạp, các hoạt động không còn rõ ràng.

- Thời gian để quản lý và cập nhật: Ngay cả khi một dự án đang phát triển theo kế hoạch, dù sao, biểu đồ Gantt yêu cầu cập nhật liên tục. Ngoài ra, việc quản lý thời gian và cập nhật có thể trở nên thực sự tốn thời gian nếu như bạn không ứng dụng một phần mềm có thiết kế biểu đồ Gantt thông minh.  
**3.4. Kanban**

**3.4.1. Khái niệm về Kanban**

- Thuật ngữ: Kanban là từ phát âm tiếng Nhật có nghĩa là các thẻ card.

- Lịch sử: Vào đầu những năm 1940, hệ thống Kanban đầu tiên được phát triển bởi Taiichi Ohno (Kỹ sư công nghiệp và doanh nhân) cho hãng ô tô Toyota tại Nhật Bản. David J. Anderson là người đầu tiên áp dụng khái niệm này vào CNTT vào năm 2004. David xây dựng trên các tác phẩm của Taiichi Ohno, Eli Goldratt, Edward Demmings, Peter Drucker và những người khác để định nghĩa Phương pháp Kanban, với các khái niệm như hệ thống kéo, lý thuyết xếp hàng và dòng chảy. Cuốn sách đầu tiên của ông về Kanban - “Kanban: Successfully Evolutionary Change for your Technology Business” (Kanban: Thay đổi tiến hóa thành công cho doanh nghiệp công nghệ của bạn), xuất bản năm 2010, là định nghĩa toàn diện nhất về Phương pháp Kanban dành cho công việc.

- Định nghĩa: Kandan là cách thức lập kế hoạch đơn giản cho 1 dự án với 1 bảng, trong đó có các cột và những thẻ ứng với mỗi nhiệm vụ được đặt trong một cột nhất định. Nhờ cách tiếp cận này, các nhà quản lý và các thành viên trong nhóm có thể thấy họ cần làm những gì, có nguồn lực nào và khi nào phải thực hiện. Nói cách khác, hội đồng quản trị chỉ ra những việc cần làm, những gì đang diễn ra và những gì đã được thực hiện trong các cột tương ứng. Nhưng các cột không chỉ giới hạn đơn giản như vậy mà còn có thể biểu diễn phức tạp hơn, ví dụ: trong lĩnh vực phát triển phần mềm, bảng cũng có thể bao gồm các cột Backlog, Mã hóa, Kiểm tra, v.v.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Cần làm** | **Đang làm** | **Hoàn thành** |
| Lắp  điều hòa  Chở con về quê  Lên kế hoạch  du lịch hè | Biên soạn giáo trình  Coi thi ở Bến Tre  Dự hội thảo ở Đồng Tháp  Làm báo cáo năm  Đọc sách  “Personal Kanban” | Hoàn thành lịch giảng dạy năm học 2019-2020 |

**Hình 4. Minh họa một bảng Kanban đơn giản: “Dự án: Chào hè 2020”**

- Kanban có 4 nguyên lý:

+ Trực quan hóa công việc: bảng Kanban là công cụ để trực quan hóa công việc. Bảng Kanban bao gồm các cột tương ứng với trạng thái của công việc. Mỗi công việc khi ở trạng thái nào thì được đặt ở cột tương ứng.

+ Giới hạn công việc đang làm (Limit WIP – Limit Work In Progress): số lượng công việc đang được làm đồng thời ở mỗi trạng thái cần được giới hạn. Nguyên lý này giúp giới hạn những việc chưa hoàn thành trong tiến trình, từ đó giảm thời gian mỗi công việc đi qua hệ thống Kanban. Nguyên lý giới hạn WIP còn giúp cho nhóm làm việc tập trung, tránh lãng phí do phải việc chuyển qua lại giữa các công việc khác nhau.

+ Tập trung vào luồng làm việc:việc áp dụng nguyên lý giới hạn WIP và phát triển những chính sách hướng theo nhóm giúp nhóm có thể tối ưu hóa hệ thống Kanban để cải tiến luồng làm việc trơn chu.

+ [Cải tiến liên tục](https://agilebreakfast.vn/nghe-thuat-cai-tien-lien-tuc/): nhóm đo mức độ hiệu quả bằng cách theo dõi chất lượng, thời gian làm sản phẩm, v.v. từ đó có những phân tích, thử nghiệm để thay đổi hệ thống nhằm tăng tính hiệu quả của nhóm.

Kanban đã không chỉ được ứng dụng trong làm việc nhóm mà còn cho cả quản lý công việc cá nhân với tên gọi [Kanban cho cá nhân](http://hocvienagile.com/agilemindset4u/).

**3.4.2. Ưu và nhược điểm của biểu đồ Gantt**

*\* Ưu điểm của Kanban*

- Dễ hiểu: có cột, thẻ và bảng. Trong nháy mắt, các nhà quản lý có thể thấy trạng thái của tất cả các nhiệm vụ trong một dự án.

- Ứng dụng: nhờ tính đơn giản của nó, Kanban có thể được áp dụng trên một hệ thống đã được triển khai. Nó sẽ giúp hình dung công việc đã được thực hiện và nhận ra các khu vực có vấn đề. Cách tiếp cận này không yêu cầu bất kỳ thay đổi trong cấu trúc tổ chức.

- Tính linh hoạt: Kanban phù hợp với các dự án có luồng thay đổi sắp tới và các ưu tiên có thể được thay đổi.

- Tăng nhận thức: nhờ có quan điểm cột rõ ràng, người quản lý và thành viên trong nhóm có thể giảm thiểu rủi ro khi thực hiện công việc sai. Nó đảm bảo rằng không cần dành thời gian cho các hoạt động không cần thiết.

- Luồng phân phối: vì thẻ có thể dễ dàng di chuyển giữa các cột, nó nhanh chóng giúp tối ưu hóa quy trình làm việc vì có một điểm nhấn rõ ràng trong việc phân phối giá trị đúng lúc.

- Thay đổi: dự án với phương pháp Kanban tập trung vào các cải tiến liên tục.

- Cải thiện hợp tác: Kanban khuyến khích cộng tác dễ dàng và thường xuyên. Các cuộc họp Kanban khác nhau đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong nhóm, bao gồm các nhà đầu tư, cổ đông, khách hàng, có thể trao đổi thông tin và giải pháp có liên quan và cộng tác trên các ý tưởng khác nhau.

*\* Nhược điểm của Kanban:*

- Khung thời gian không chắc chắn: Người quản lý và thành viên nhóm chỉ biết các giai đoạn (thực hiện, đang thực hiện, phải làm) chứ không phải khung thời gian chính xác cho từng nhiệm vụ. Do đó, không có tính năng quản lý thời hạn trong Kanban.

- Điểm nhấn cốt lõi trên WIP (Công việc đang tiến hành) khiến Kanban không phải là một lựa chọn hoàn hảo cho các dự án hướng đến kết quả.

- Những thay đổi quá quan trọng có thể dẫn đến rủi ro cao.

**3.5. Chỉ số hiệu suất công việc (KPIs: Key performance indicators)**

**3.5.1. Khái niệm**

- Thuật ngữ: các tên gọi/cách dịch

I: đo lường/đánh giá

P: hiệu suất/hiệu quả/kết quả/thực hiện (Effectiveness, Efficiency, Performance)

K: ??? (không dịch?) (thường là 10 chỉ số)

- Lịch sử: người ta cho rằng vào thế kỷ thứ 3, các vị hoàng đế của nhà Ngụy Trung Quốc đã khởi đầu cho khái niệm quản trị hiệu quả bằng việc đánh giá các thành viên hoàng tộc đã hành động như thế nào theo các tiêu chí được đưa ra bởi hoàng đế. Những tiêu chí này sẽ được sử dụng để ra các quyết định xử phạt đối với các thành viên hoàng gia phạm lỗi. Các đánh giá về hiệu quả công việc trong ngành công nghiệp rất có thể bắt đầu bởi Robert Owen vào đầu những năm 1800. Owen đã theo dõi hiệu suất tại các nhà máy bông ở Scotland thông qua việc sử dụng “màn hình im lặng”. Đó là những khối gỗ với màu sắc khác nhau được đặt trên bàn làm việc của mỗi người lao động. Chúng đã hiển thị hiệu suất làm việc của mỗi nhân viên theo bảng đánh giá của Owen. Những phương pháp thô sơ này đã được thay đổi vào những năm 1900 khi quân đội và các ngành công nghiệp thể hiện nhu cầu cần các phương pháp đánh giá hiệu quả hơn. Sự thay đổi lớn tiếp theo trong cách sử dụng KPI diễn ra vào những năm 1990 khi Thẻ điểm cân bằng (BSC) lần đầu tiên được sử dụng. KPIs như là một công cụ đo lường hiệu suất, được các tổ chức sử dụng bên cạnh việc đo lường tài chính, các giá trị tạo ra từ tài sản vô hình của tổ chức.

- Định nghĩa KPIs: là công cụ đo lường/đánh giá kết quả/hiệu quả/hiệu suất được thể hiện qua số lượng, tỉ lệ, tỉ số định lượng, nhằm phản ảnh hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân.

**3.5.2. Nguyên tắc xây dựng KPIs**

- 3 nguyên tắc xây dựng KPIs:

+ Thiết lập theo nguyên tắc SMART

+ Đo lường tần suất theo một chu kỳ nhất định

+ Gắn với một cá nhân hay bộ phận cụ thể

- Các lưu ý khi xây dựng KPIs:

+ Phân loại:

KPIs đầu ra-output

KPIs hành vi-behavior

KPIs năng lực-competencies

+ Thiết lập theo nguyên tắc SMART:

S-Specific: cụ thể, dễ hiểu

M-Measurable: đo lường được

A-Attainable: vừa sức

R-Relevant: thực tế

T-Time-bound: có thời hạn

+ Các loại số đo:

Số lượng

Tỷ lệ

Tỷ số

Tỷ suất

+ Phân tích kết quả: để phân tích KPI cần lượng hóa, số hóa và trực quan hóa.

- Người xây dựng KPIs:

+ Lãnh đạo: quá sức, không thực tế.

+ Nhân viên: nhẹ, thực tế.

**3.6. Mục tiêu và kết quả then chốt (OKR: Objectives and Key Results indicators)**

**3.6.1. Khái niệm OKR**

- Thuật ngữ:

O (Objectives): mục tiêu của doanh nghiệp.

KR (Key Results): các kết quả then chốt cụ thể hóa mục tiêu.

- Lịch sử: OKR được sinh ra và áp dụng lần đầu tiên bởi Andy Grove tại Intel vào cuối những năm 1970, hiện OKR đang được áp dụng rộng rãi tại các công ty công nghệ như [Google](https://www.ihcm.vn/tin-tuc/tin-tuc/quan-tri-doanh-nghiep/99-co-may-khong-lo-google-chay-em-ru-chi-nho-mot-he-thong-quan-ly-don-gian.html), Zynga, Twitter, LinkedIn,

- Định nghĩa: OKR (Objectives and Key Results) là một phương thức quản lý biến thể của [quản trị theo mục tiêu](https://www.ihcm.vn/component/tags/tag/1769-qu%E1%BA%A3n-l%C3%BD-theo-m%E1%BB%A5c-ti%C3%AAu.html), mục đích chính của nó là kết nối tổ chức, bộ phận và cá nhân để đảm bảo tất cả mọi thành viên tổ chức đi theo đúng hướng đã đề ra.

Ví dụ: mục tiêu “Tăng lượng truy cập vào web site”, qua nghiên cứu cho thấy có thể đạt được bằng hai kết quả then chốt:

+ Cải thiện xử lý lỗi 404 (Lỗi truy cập vào trang không tồn tại).

+ Ra mắt 3 chức năng mới trên web site để thu hút thêm người sử dụng, kéo dài thời gian họ ở trên site, đồng thời đo lường được kết quả.

**3.5.2. Các đặc trưng cơ bản của OKR**

- Hệ thống mục tiêu có chu kỳ ngắn, ví dụ như Google thiết lập là hàng quý.

- Hệ thống mục tiêu có tính liên kết và phân cấp từ công ty, sau đó chuyển xuống các bộ phận, các nhóm và cuối cùng là từng cá nhân.

- Trong hệ thống OKR, mỗi cá nhân thông thường chỉ nên có tối đa 5 mục tiêu, mỗi mục tiêu không nên có quá 4 kết quả then chốt để mọi người tập trung đạt được các kết quả trọng yếu, tránh dàn trải.

**3.5.3. Phân biệt giữa KPI và OKR**

Khái niệm KR (trong OKR) tương đối giống với [KPI](https://www.ihcm.vn/component/tags/tag/213-kpi-la-gi.html) do cùng được dùng để đo lường kết quả, KR khác biệt với KPI ở các điểm sau:

- Đều được đo bằng số, tuy nhiên kết quả then chốt trong KR thường là tham vọng mà bạn mong muốn đạt được, KR là cầu nối giữa tham vọng và thực tế. Trong khi đó KPI được dùng để đo lường chính xác kết quả của đầu ra hay trong một công đoạn của quy trình.

- KPI thường là số liệu chính xác tuyệt đối, chẳng hạn như doanh số, điểm số mức độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ sản phẩm lỗi, tỷ lệ thời gian dừng sản xuất, chất lượng khách hàng tiềm năng do marketing mang về,..... Trong khi đó KR có thể không dễ đo lường chính xác, chẳng hạn như trong KR ở trên “Cải thiện xử lý lỗi 404” đòi hỏi phải có định nghĩa kết quả thế nào là xuất sắc, tốt, khá, trung bình, kém,.... những định nghĩa đó đôi khi có tính chủ quan.

- KPI thường cố định, ít thay đổi trong thời gian dài (Ví dụ doanh số được đo hàng tháng liên tục cho từng nhân viên kinh doanh trong cả năm, các năm tiếp theo chỉ số này vẫn được sử dụng), KR có thể tồn tại trong ngắn hạn, thậm chí chỉ xuất hiện một lần duy nhất, ví dụ “Cải thiện xử lý lỗi 404” có thể chỉ tồn tại trong 1 quý, sau khi lỗi 404 được xử lý dứt điểm, KR đó không còn tồn tại trong kế hoạch của các chu kỳ tiếp theo.

Chính vì sự khác nhau ở trên, OKR thường được áp dụng trong các vị trí sáng tạo (ví dụ như vị trí lập trình tại các công ty công nghệ), KPI thường được áp dụng trong các vị trí truyền thống, ví dụ như bán hàng, sản xuất. Trong một số trường hợp, doanh nghiệp vừa áp dụng KR, vừa áp dụng KPI; chẳng hạn OKR áp dụng tại các vị trí sáng tạo, không dễ đo lường chính xác, KPI áp dụng cho các vị trí truyền thống; thậm trí ở một số vị trí, việc đo lường được thực hiện bằng cả KR lẫn KPI.

Tóm lại, OKR và KPI đều là công cụ của [Quản trị hiệu suất](https://www.ihcm.vn/component/tags/tag/1804-quan-tri-hieu-suat.html), tuy nhiên OKR thường gắn liền với [Quản trị hiệu suất liên tục](https://www.ihcm.vn/component/tags/tag/1807-qu%E1%BA%A3n-tr%E1%BB%8B-hi%E1%BB%87u-su%E1%BA%A5t-li%C3%AAn-t%E1%BB%A5c.html), một biến thể cải tiến của Quản trị hiệu suất truyền thống.