



# QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU/KẾT QUẢ

Nguyễn Trung Kiên

# Nội dung

1



Khái niệm  
chung về  
quản trị

2



Mô hình  
quản trị  
theo  
mục tiêu

3



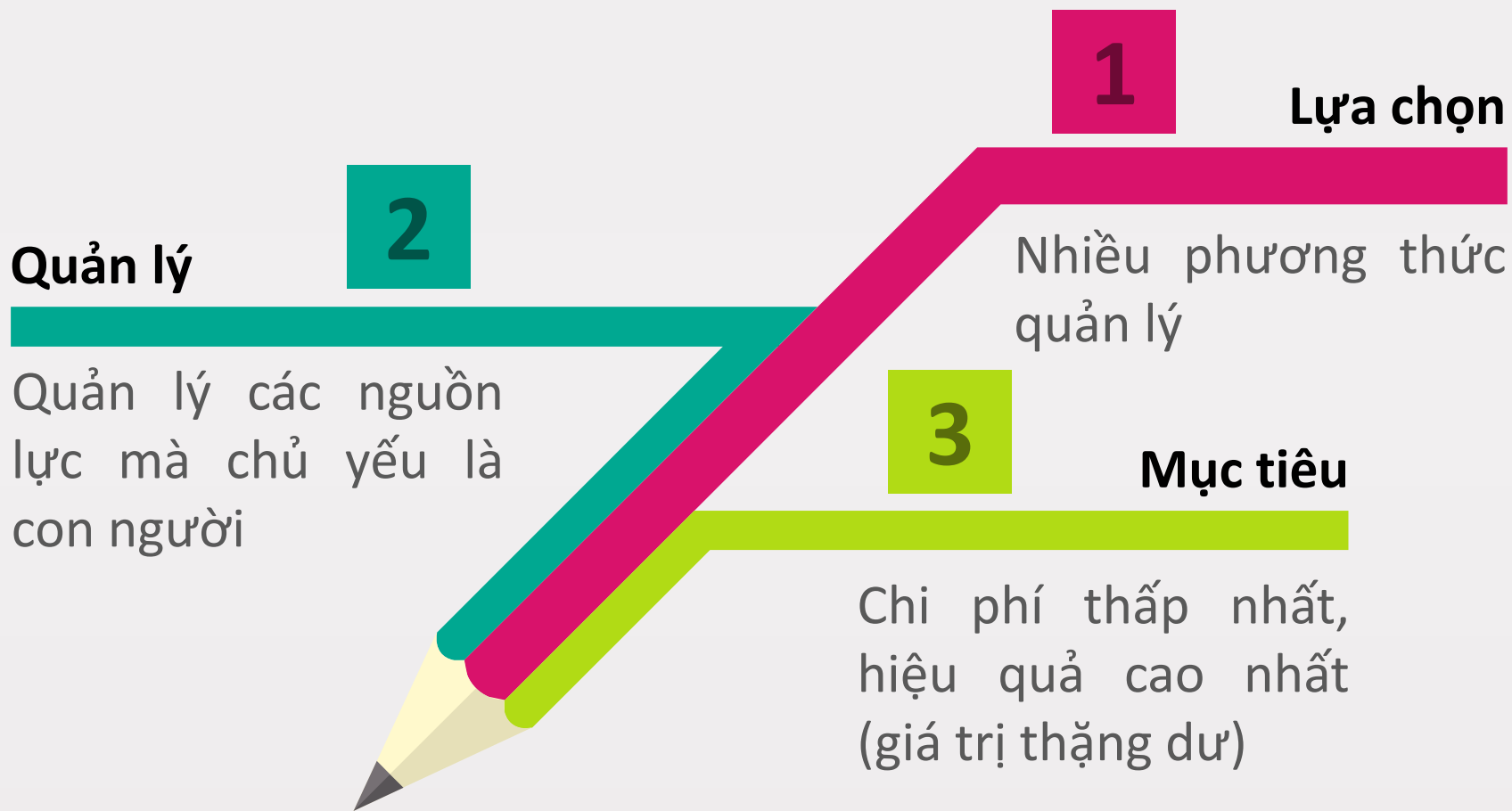
Công cụ  
quản trị theo  
mục tiêu

# 1. Quản trị (Administration)

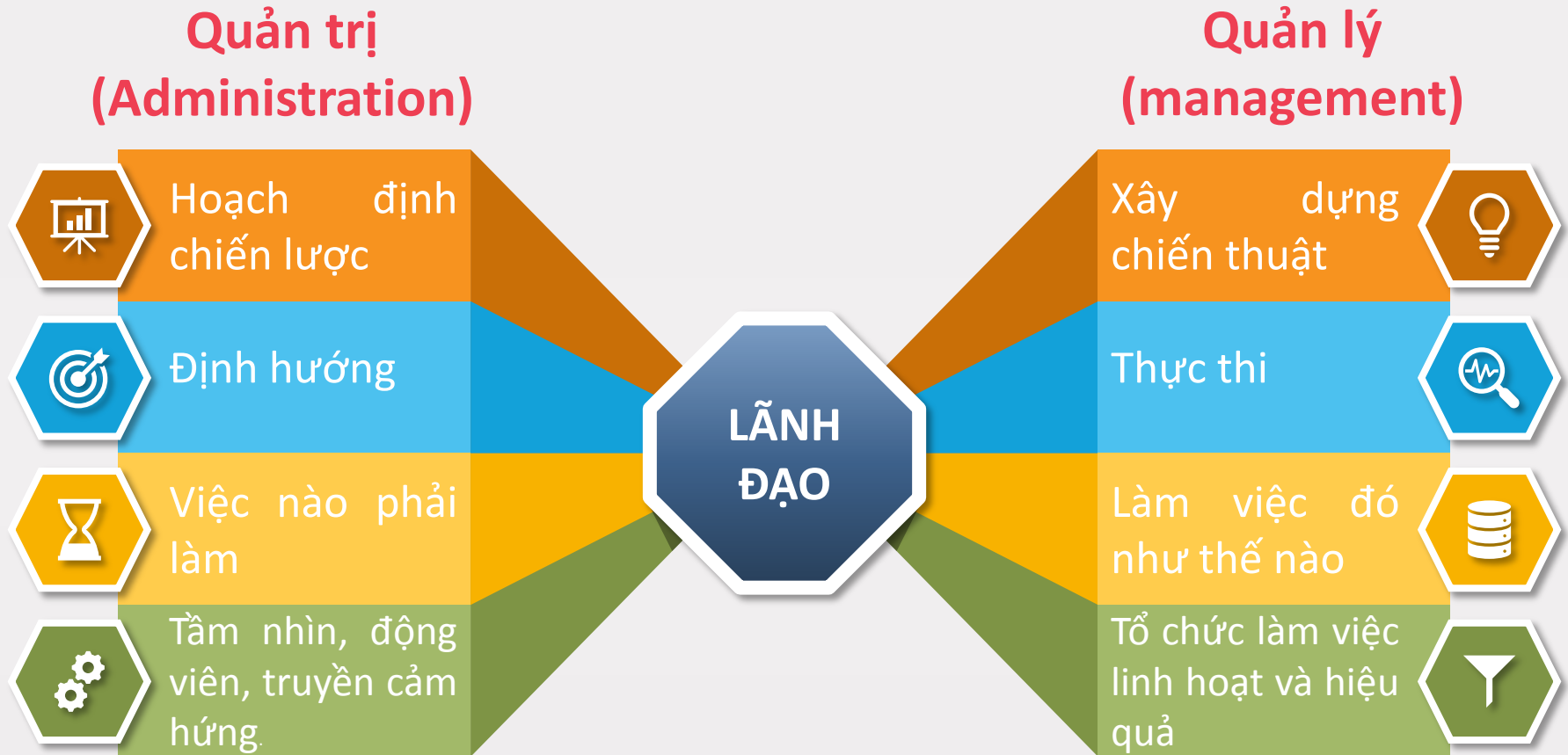
Lựa chọn (1) phương thức quản lý (2) tối ưu  
để đạt mục tiêu của tổ chức (3)



# Quản trị



# Quản trị (administration) và quản lý (management)



Quản lý là phương thức cụ thể hóa của quản trị



Peter Drucker: *doing the right thing is more important than doing things right*

- Quản trị: Doing the right things – làm đúng việc, đạt hiệu quả
- Quản lý: Doing the things right – làm việc đúng, đạt năng suất



# Bài tập 1



Date



## Một đoàn người cần đi từ điểm A đến điểm B

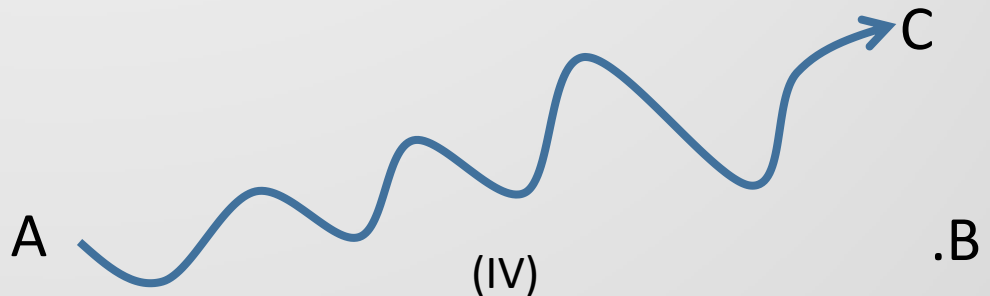
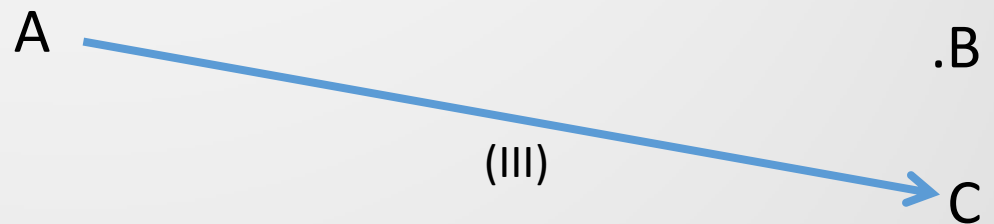
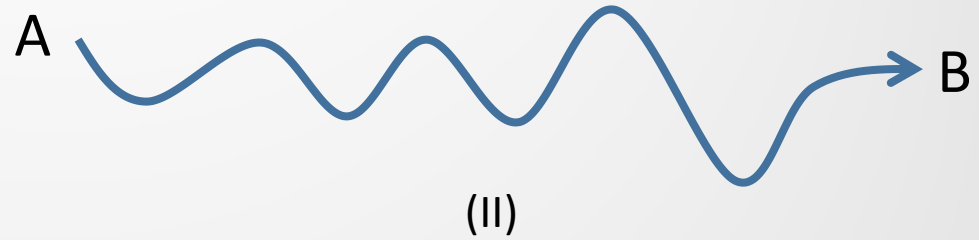
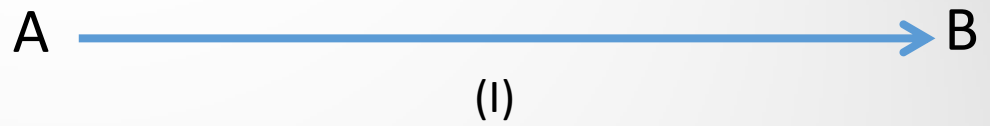
- Quản trị:

Tại điểm xuất phát: quyết định chọn đường đi ngắn nhất, phương tiện di chuyển phù hợp nhất, cách thức quản lý đoàn người tối ưu nhất.

- Quản lý:

Trên đường đi: điều hành phương tiện, điều hành đoàn người, xử lý các tình huống xảy ra





- 1/ Quản trị tốt, quản lý tốt
- 2/ Quản trị không tốt, quản lý tốt
- 3/ Quản trị không tốt, quản lý không tốt
- 4/ Quản trị tốt, quản lý không tốt

- a/ Hiệu quả công việc cao, chi phí lao động cao
- b/ Hiệu quả công việc cao, chi phí lao động thấp
- c/ Hiệu quả công việc thấp, chi phí lao động thấp
- d/ Hiệu quả công việc thấp, chi phí lao động cao

# 2. Mô hình quản trị theo mục tiêu

**Quản trị: Lựa chọn phương thức quản lý tối ưu để đạt mục tiêu của tổ chức**

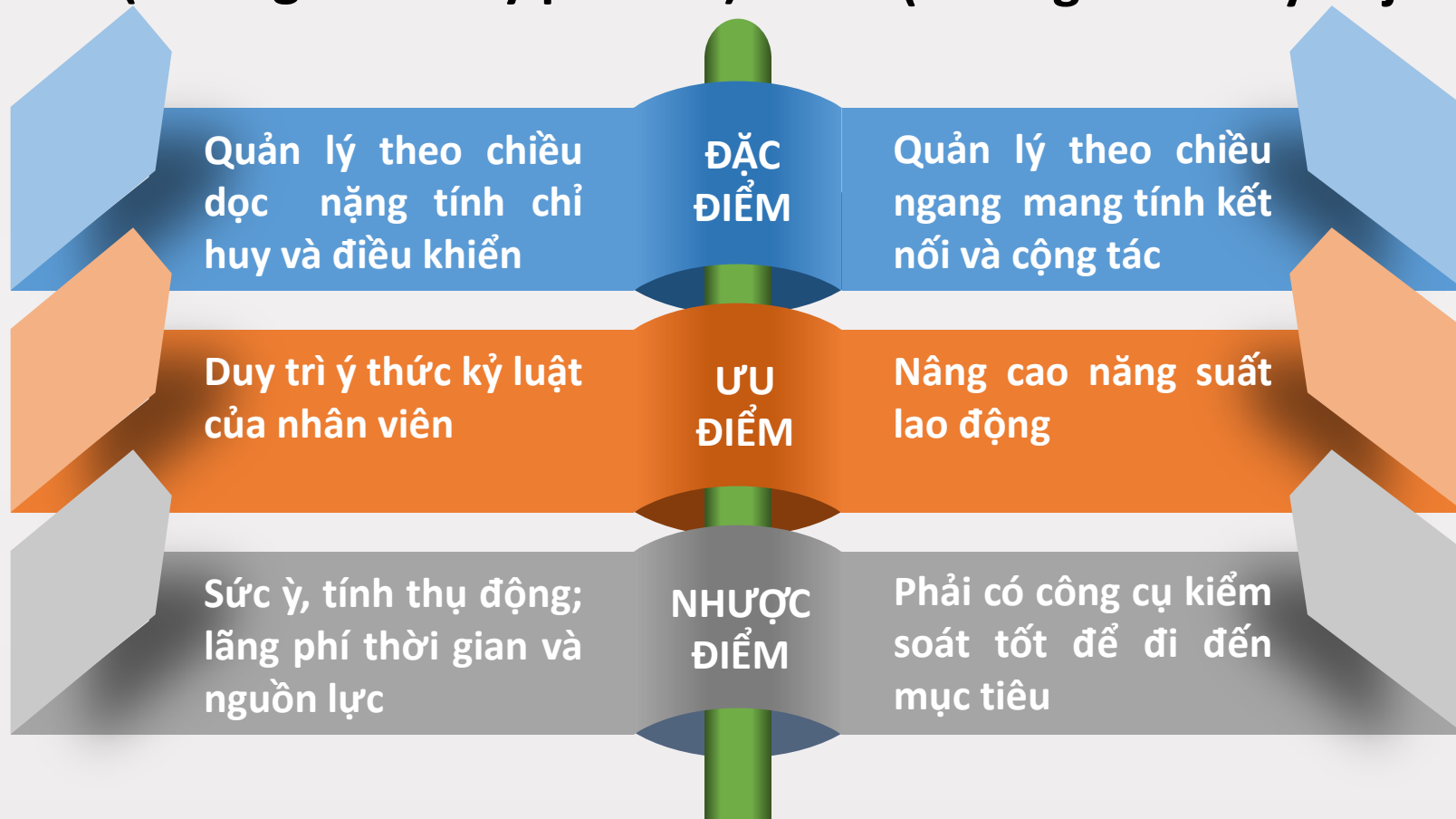
**Có 2 phương thức quản lý:**

- Quản lý theo quá trình (MBP): Quản trị quá trình
- Quản lý theo mục tiêu (MBO): Quản trị kết quả



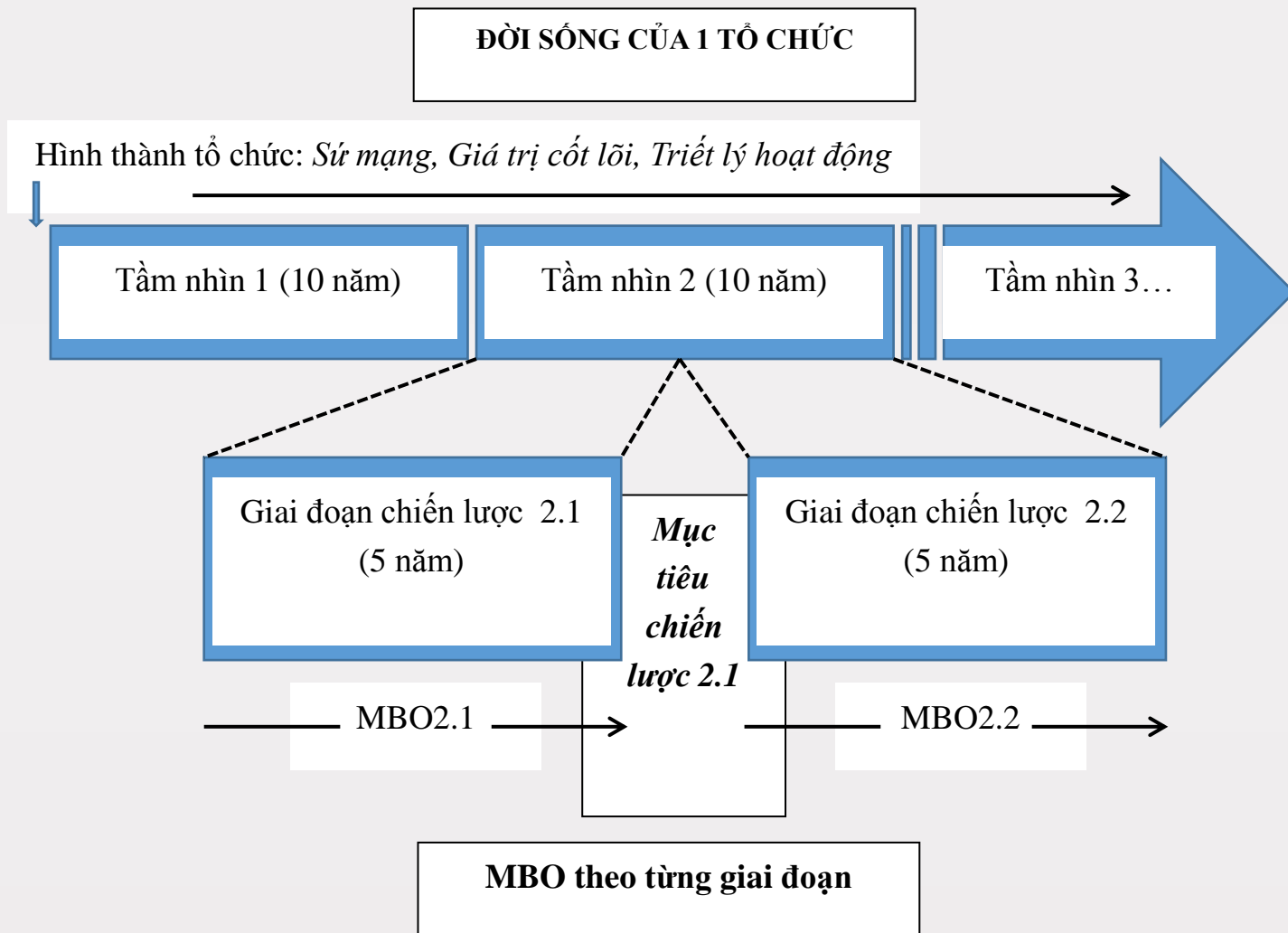
**Quản lý theo quá trình**  
**MBP (management by process)**

**Quản lý theo mục tiêu**  
**MBO (management by objectives)**

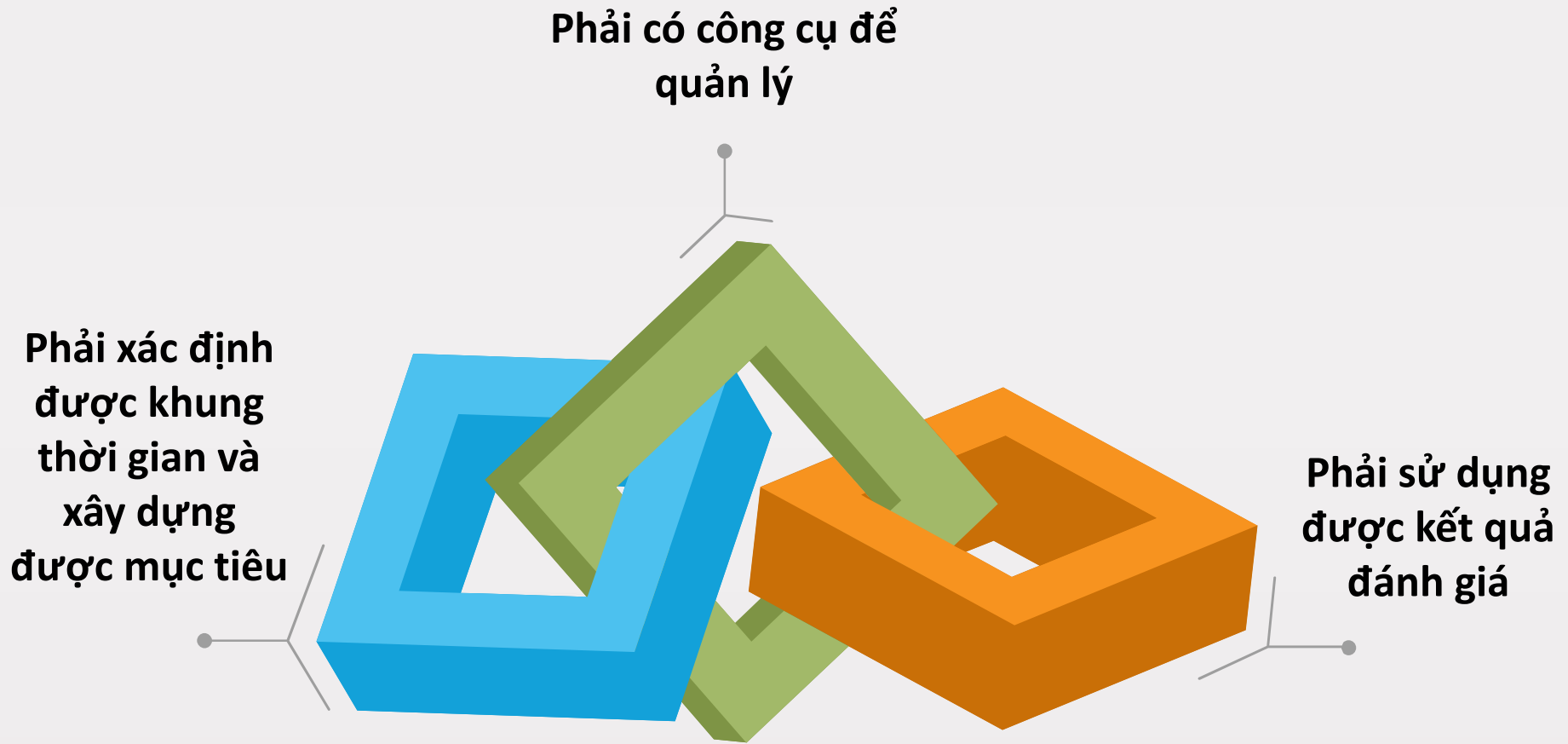


Thường lồng ghép 2 mô hình: 1 chính, 1 hỗ trợ  
Xu hướng: MBP  $\Rightarrow$  MBO

# Quản trị theo mục tiêu cho từng giai đoạn chiến lược



# 3 điều kiện của MBO



# (1) Phải xác định khung thời gian và mục tiêu

## 01. Mục tiêu của tổ chức

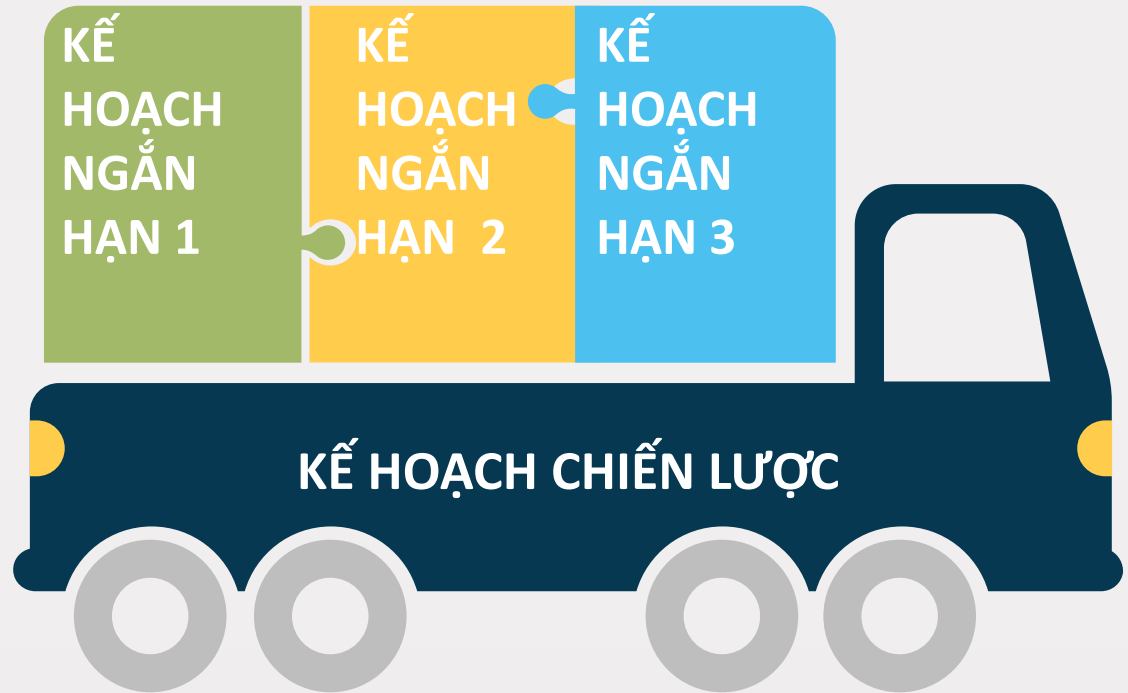
Mục tiêu ngắn hạn hướng đến mục tiêu chiến lược

## 02. Mục tiêu của đơn vị thuộc tổ chức

Hướng đến mục tiêu tổ chức theo từng giai đoạn

## 03. Mục tiêu cá nhân

Hướng đến mục tiêu đơn vị theo từng giai đoạn

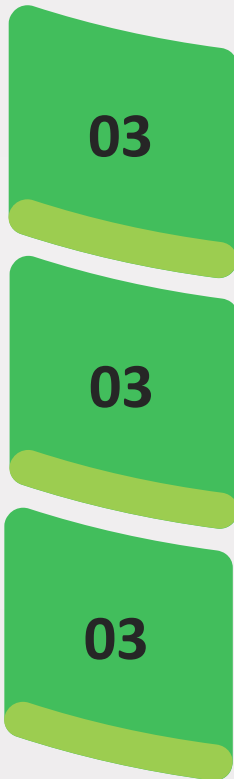


Ma trận mục tiêu theo thời gian và cơ cấu tổ chức

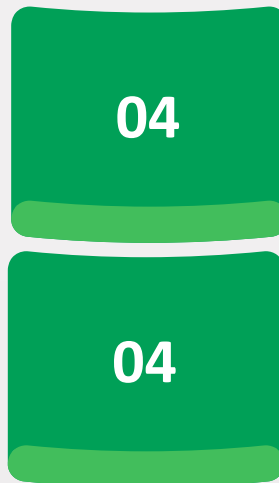
Mục tiêu của từng cá nhân



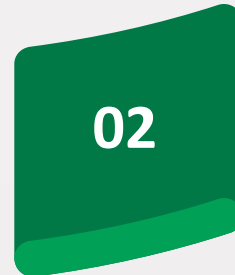
Mục tiêu của các bộ phận/ bộ môn



Mục tiêu của các đơn vị thuộc và trực thuộc



Mục tiêu trung hạn, ngắn hạn của trường



Mục tiêu chiến lược của trường





# Bài tập 2

1. Góp ý cho mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể phát triển trường giai đoạn 2021-2025 trong kế hoạch chiến lược phát triển trường 2021-2025
2. Phác thảo mục tiêu ngắn hạn theo từng năm 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

Lưu ý:

- 3 chức năng của trường: Đào tạo, Nghiên cứu khoa học, Khám chữa bệnh
- 3 nguồn lực của trường: Nhân lực, Vật lực, Tài lực



## (2) Phải có công cụ để quản lý



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)
- Chỉ số mục tiêu và kết quả then chốt (OKRs)

Công cụ được sử dụng trong quá trình triển khai kế hoạch ngắn hạn

- Biểu đồ Gantt
- Kanban
- MBP

Công cụ được thiết lập ở đầu mỗi kế hoạch chiến lược

- Đề án vị trí việc làm
- Thẻ điểm cân bằng (BSC)

**CẦN CÓ PHẦN MỀM TÍCH HỢP**  
(Một số công cụ phổ biến)

# (3) Phải sử dụng được kết quả đánh giá

1.

- So sánh với mục tiêu đề ra
- Lượng hóa, số hóa, trực quan hóa



Phân tích  
kết quả

Nhận định tổng kết, xây dựng phương hướng hành động tiếp theo (PDCA)

2.

- Phân loại: trên, bằng, chưa đạt
- Sàng lọc: giữ lại, huấn luyện, loại bỏ



Phân loại và  
sàng lọc

Đánh giá phân loại viên chức

3.

- Thi đua, khen thưởng
- Cơ hội thăng tiến
- Trả lương, thu nhập tăng thêm



Động viên và  
đãi ngộ

Trả lương 3P:

- P1: Vị trí công việc (Position)
- P2: Năng lực cá nhân (Person)
- P3: Kết quả công việc (Performance)

Kết thúc từng giai đoạn

# Bài tập 3

**MBP**

Tuyệt đối

tương đối

**MBO**

Tương đối

tuyệt đối

Chấm công, điểm danh

Đăng ký lịch làm việc

Chỉ tiêu biên soạn giáo trình

Xây dựng qui trình giải quyết các vấn đề theo ISO

Sổ đầu bài

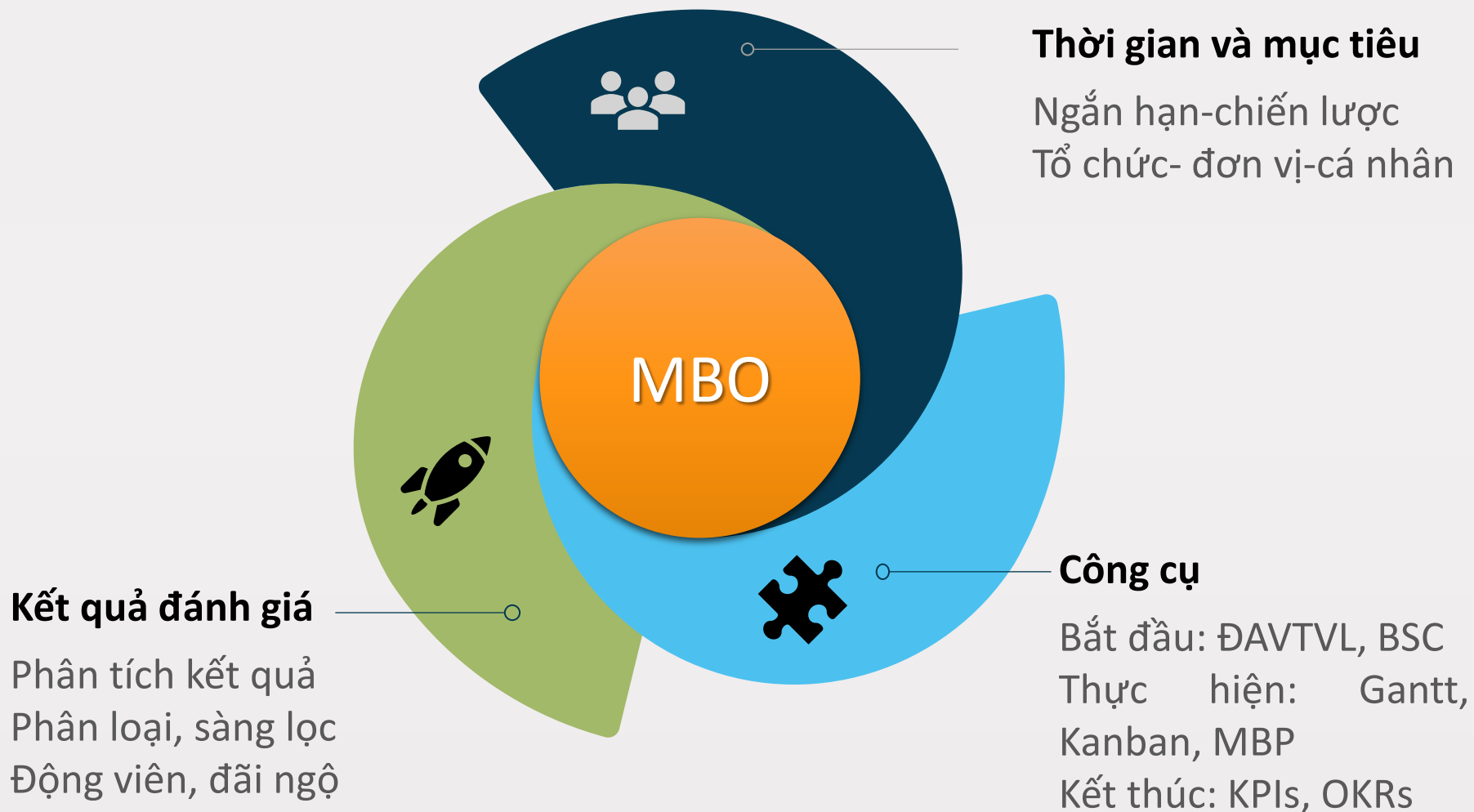
Họp giao ban

Phần mềm quản lý thực tập lâm sàng

Kiểm tra tiến độ xây dựng nhà hiệu bộ

.....

# Tóm lại



# 3. Một số công cụ của MBO

**KẾT QUẢ  
ĐÁNH GIÁ**

**CÔNG CỤ**

**THỜI GIAN  
VÀ MỤC TIÊU**



**Bắt đầu**

- Đề án VTVL
- BSC

**Thực hiện**

Gantt  
Kanban  
MBP

**Kết thúc**

KPIs  
OKRs

# 3.1. Đề án vị trí việc làm

## 1. Thống kê công việc

Thường xuyên, ổn định, lâu dài, có chu kỳ

## 2. Phân nhóm công việc

3 nhóm: lãnh đạo, nghề nghiệp, hỗ trợ

## 3. Yếu tố ảnh hưởng

Chế độ, phạm vi, lĩnh vực, đặc điểm ....

## 4. Thực trạng nhân lực

Số lượng, chất lượng, cơ cấu

**ĐẢM BẢO  
NGUỒN NHÂN LỰC  
ĐỂ THỰC HIỆN  
MỤC TIÊU  
CHIẾN LƯỢC**

## 5. Danh mục VTVL

Theo 3 nhóm công việc

## 6. Mô tả VTVL

Nội dung, kết quả, điều kiện làm việc

## 7. Khung năng lực VTVL

Năng lực và kỹ năng

## 8. Chức danh nghề nghiệp

Ứng với vị trí và số lượng

## 3.2. Thẻ điểm cân bằng: BSC

### Thuật ngữ

BSC  
Balanced Scorecard

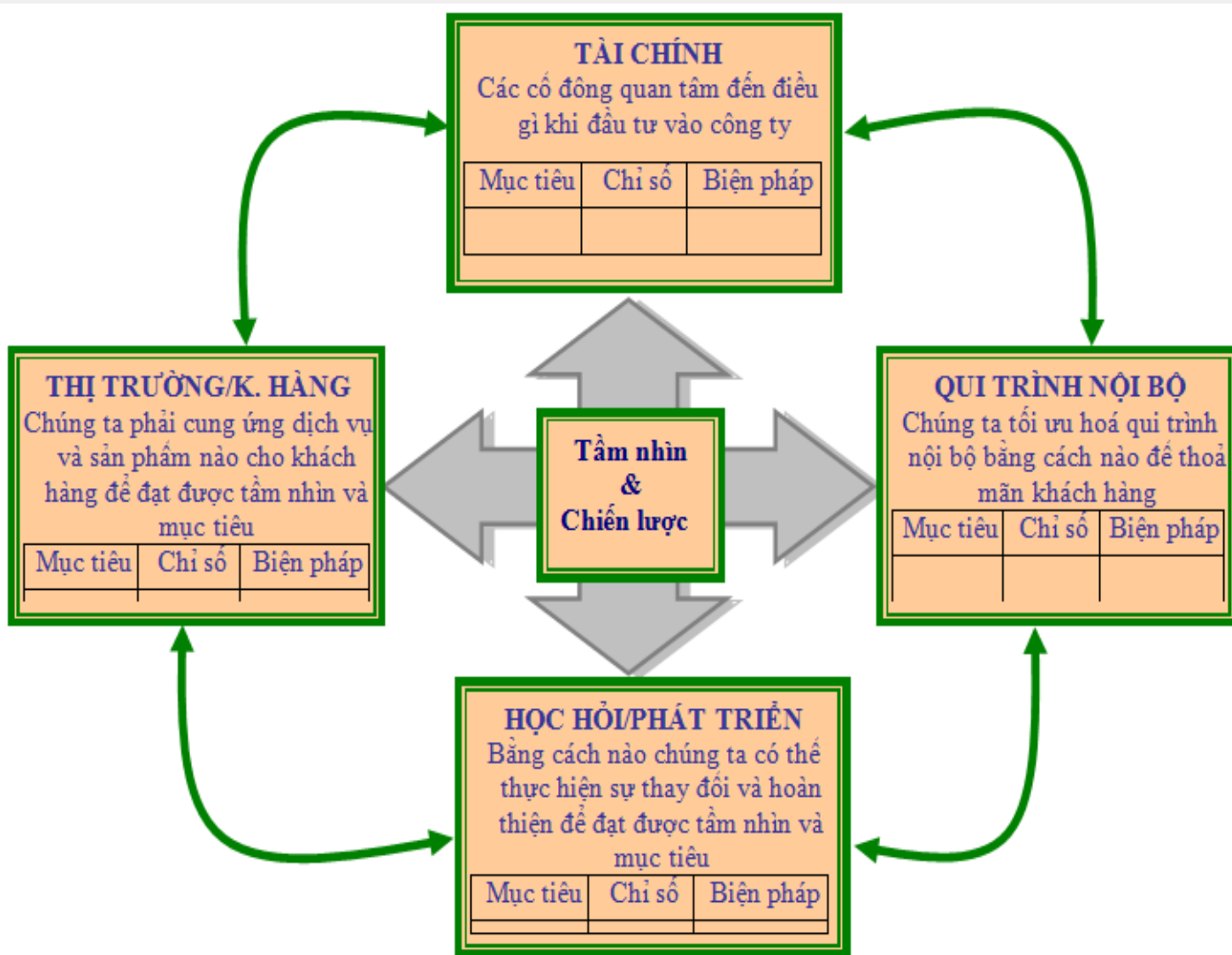
### Lịch sử

Robert Kaplan,  
David Norton –  
Đại học Harvard –  
năm 1992

### Định nghĩa

Quản trị chiến  
lược: định hướng,  
bao quát và cân  
bằng

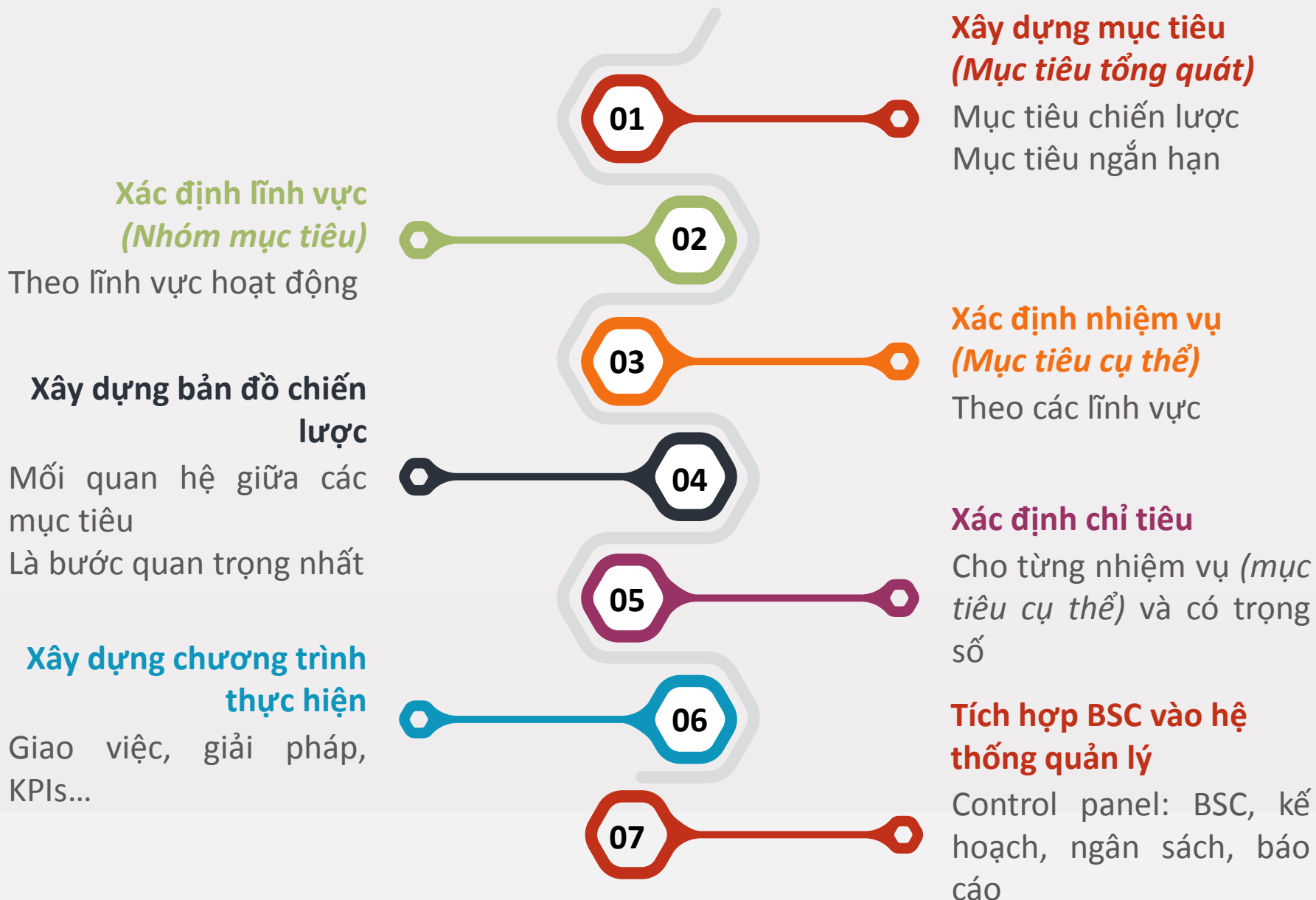
# 4 khía cạnh quan trọng của BSC





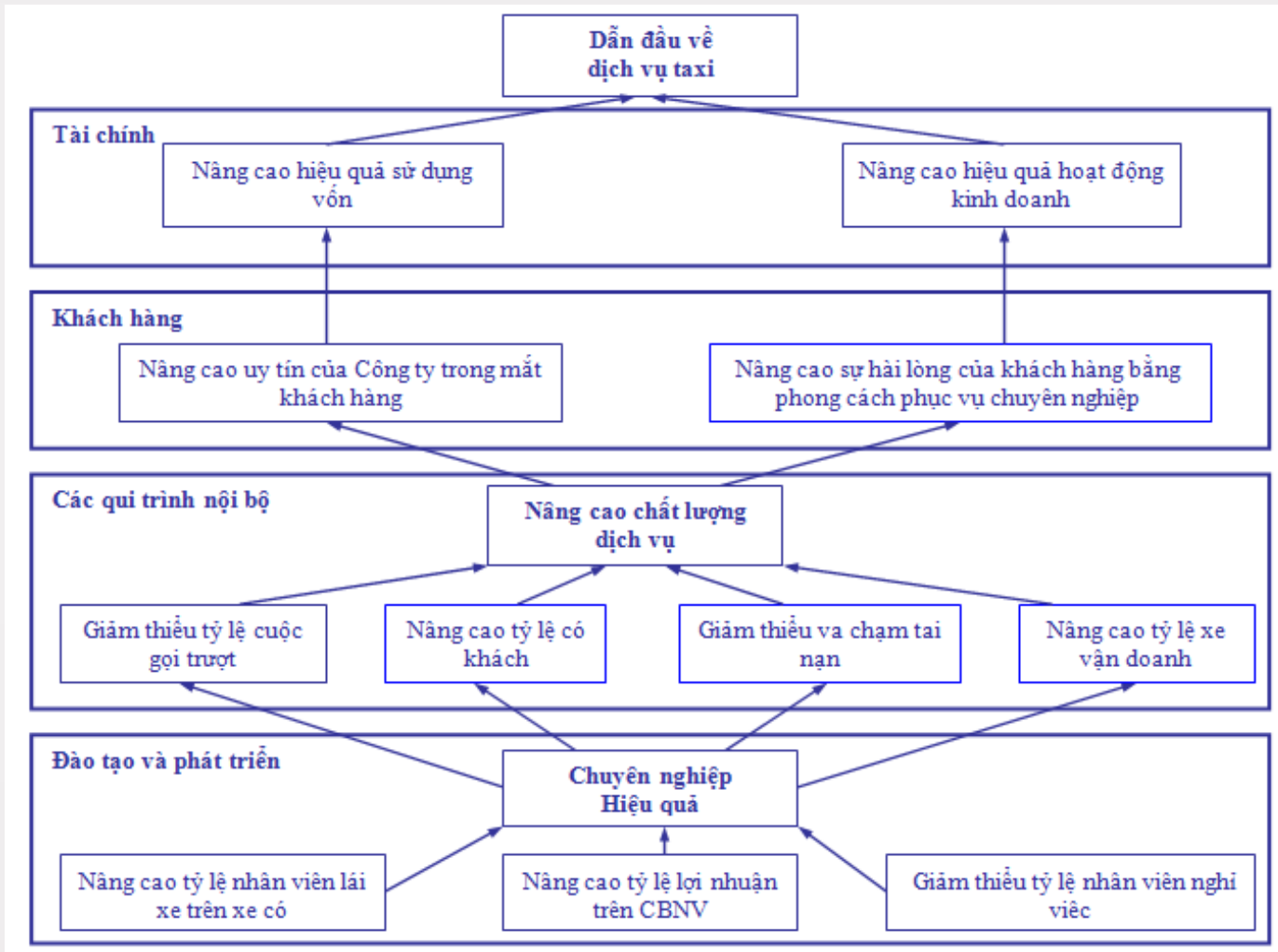
# Các bước xây dựng BSC:

*lặp đi lặp lại liên tục, điều chỉnh hàng năm*



# Ví dụ BSC:

## Bước 4-Bản đồ chiến lược của công ty vận tải hành khách



## Bước 4-Các chỉ tiêu BSC năm 2011 của công ty vận tải hành khách

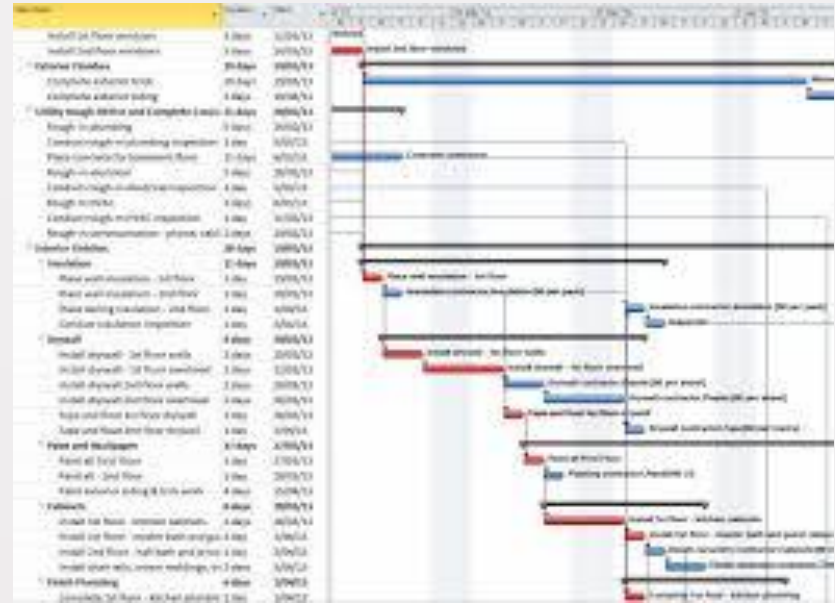
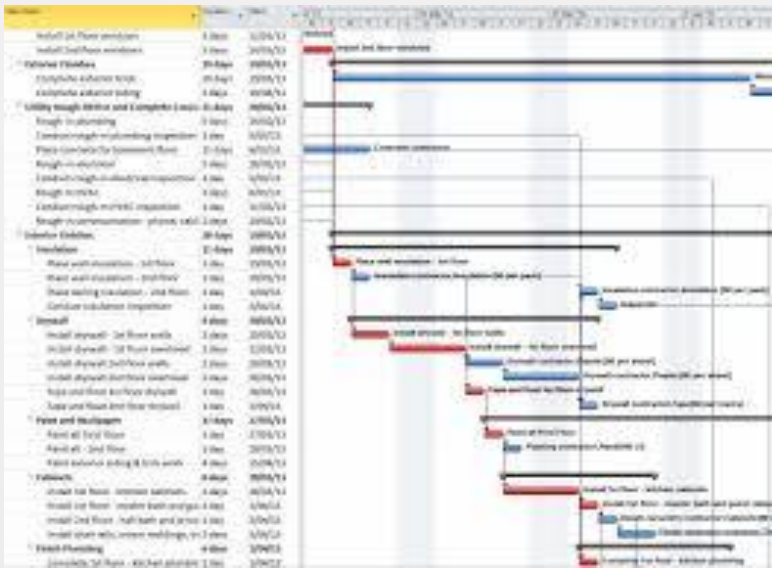
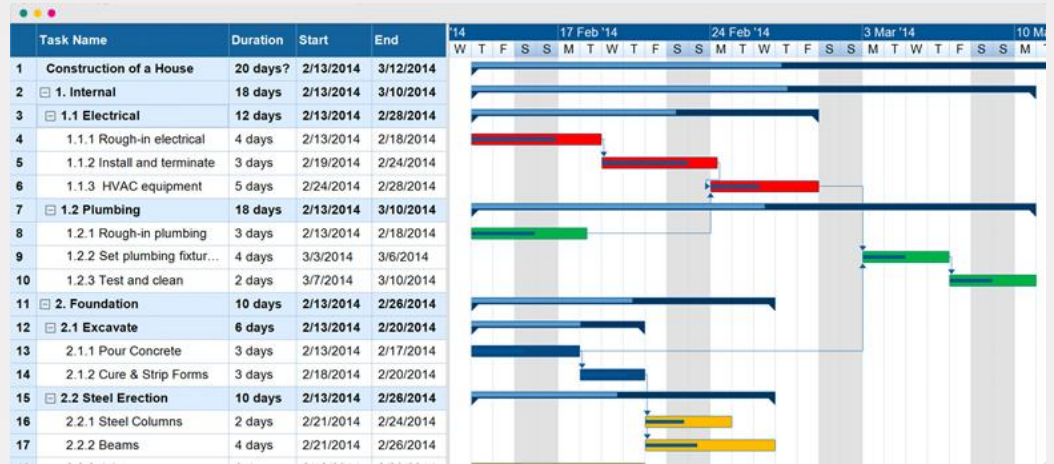
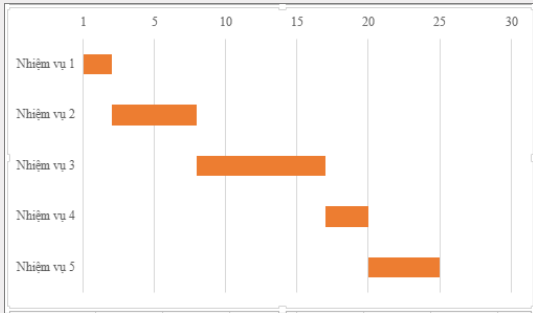
Lĩnh vực	Nhiệm vụ	Chỉ tiêu	ĐVT	Mã số	Tần suất BC	Công thức	Trọng số
Tài chính	Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn	Tốc độ tăng trưởng phương tiện bình quân	%	F1.1	Quý	xe có cuối kỳ-xe có đầu kỳ/xe có đầu kỳ	5%
		Tỷ lệ thương quyền hóa	%	F1.2	Quý	tổng xe thương quyền/ tổng xe có	9%
		Tỷ suất sinh lợi trên tài 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	%	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	Tỷ lệ khách hàng thỏa mãn chất lượng dịch vụ	%	C1.1	Quý	KH khảo sát thỏa mãn/KH khảo sát	6%
	thương hiệu và lựa chọn	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 nghỉ việc/tổng số cbnv	3%
		Tỷ lệ nhân viên lái ce/xe có	%	L1.3	ngày	tổng nvlx/tổng số xe có	3%
<b>Tổng số</b>		16 chỉ tiêu					100%



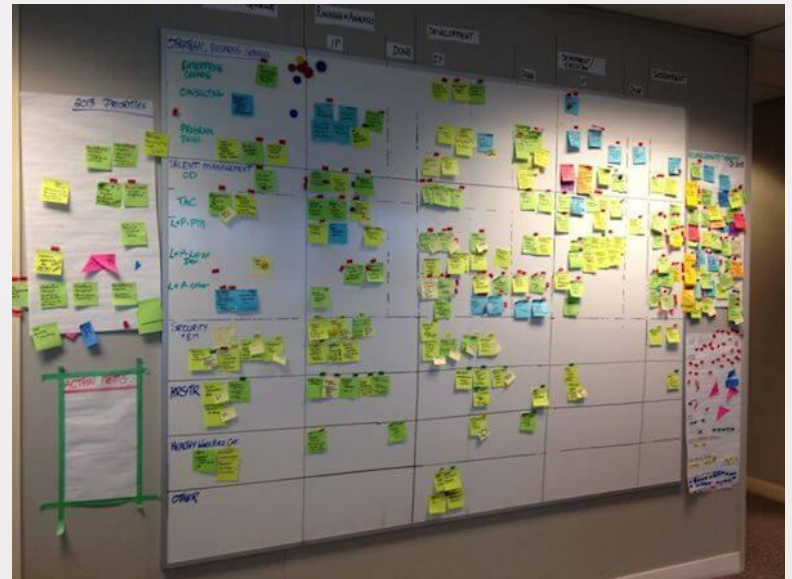
# Bài tập 4

1. Phác thảo bản đồ chiến lược của trường theo 3 chức năng: Đào tạo, Nghiên cứu khoa học, Khám chữa bệnh
2. Thầy cô sẽ có câu hỏi gì dành cho chuyên gia khi nhà trường mời chuyên gia đến trao đổi?

# 3.3. Biểu đồ Gantt



# 3.4. Kanban



# 3.5. Chỉ số hiệu suất công việc-*KPIs*

**KPIs – Key Performance Indicators**

**Hệ thống chỉ số hiệu suất công việc**

*"Cái gì mà không đo được thì không hiểu được, không hiểu được thì không kiểm soát được, không kiểm soát được thì không cải thiện được"*

H. James Harrington





# Thuật ngữ KPIs

## Các tên gọi: KPI

I: Chỉ số đo lường/đánh giá  
P: hiệu suất/hiệu quả/thực hiện  
Công việc  
K: ?????? (thường là 10 chỉ số)

**Effectiveness**



**Efficiency**



## Dịch và nghĩa

Kết quả  
Hiệu quả  
Hiệu suất  
Performance???

**Performance**







# Lịch sử KPIs

**HOÀNG ĐẾ  
NHÀ NGỤY**

Thành viên hoàng tộc

**ROBERT KAPLAN,  
DAVID NORTON**

BSC

**1800**



**TK3**

**ROBERT OWEN**

Nhà máy bông ở  
Scotland

**1992**

# KPIs: công cụ đánh giá trong MBO

*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 ánh hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân*

Nguyên tắc

01

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

Nguyên tắc

02

Đo lường  
tần suất  
theo một  
chu kỳ nhất  
định



Nguyên tắc

03

Gắn với  
một cá  
nhân hay  
bộ phận cụ  
thể

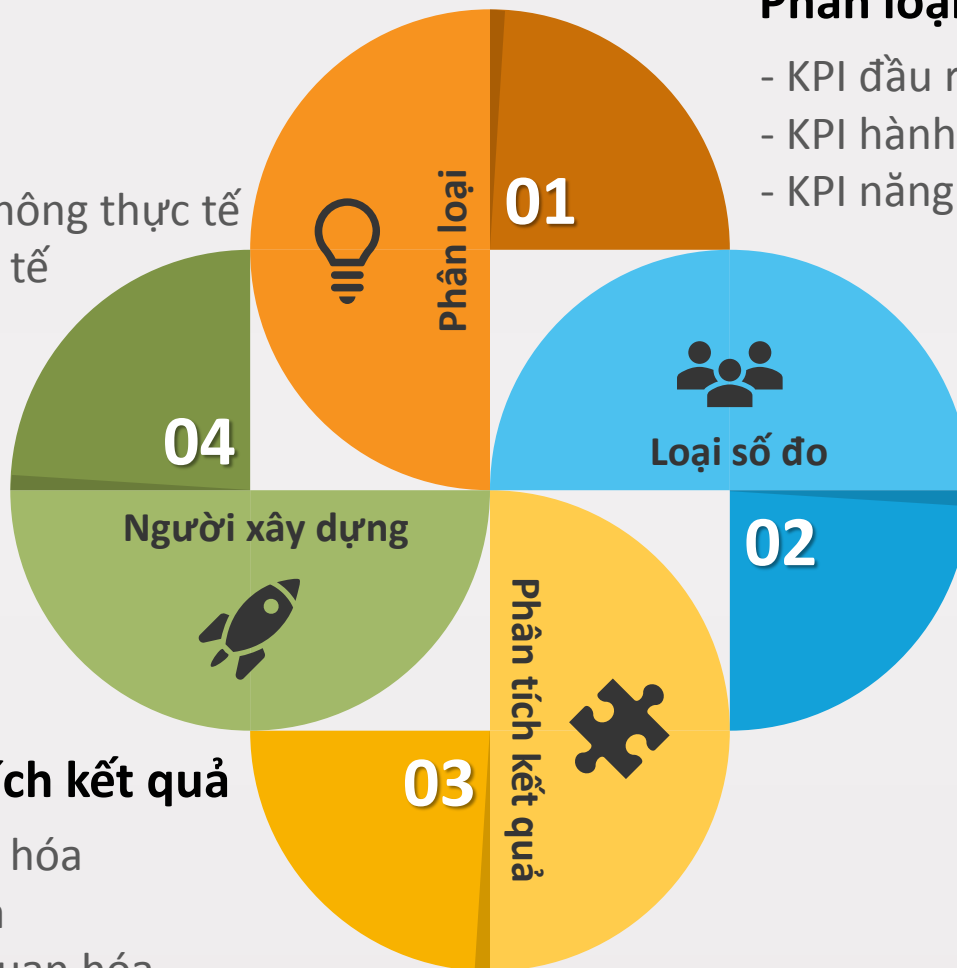




# Một số vấn đề của KPI

## Người xây dựng

- Lãnh đạo: quá sức, không thực tế
- Nhân viên: nhẹ, thực tế



## Phân loại

- KPI đầu ra-output
- KPI hành vi-behavior
- KPI năng lực-competencies

## Các loại số đo

- Số lượng
- Tỷ lệ
- Tỷ số
- Tỷ suất

## Phân tích kết quả

- Lượng hóa
- Số hóa
- Trực quan hóa

# Ví dụ

## KPI cho vị trí Trưởng phòng Tài chính Kế toán

TT	KPI	Mục tiêu trong kỳ		Trọng số	Kết quả thực hiện	Tỉ lệ thực hiện	Kết quả thực hiện tổng hợp
		Tháng	Năm ĐVT				
1	Giảm chi phí tồn kho	60	tỉ	10%	45.0	7.5%	
2	Giảm chi phí mua hàng	97	%	10%	97.0	10.0%	
3	Nâng cao năng lực quản lý của phòng	1	người	15%	1.0	15.0%	
4	Xây dựng chuẩn năng lực của phòng	6	người	10%	6.0	10.0%	
5	Hoàn thành các báo cáo tài chính – chính xác và đúng hạn	98	%	30%	98.0	30.0%	
6	Chi tiêu dòng tiền	99.0	%	5%	97.0	4.9%	
7	Độ chính xác trong dự báo ngân sách	95	%	10%	93.0	9.8%	
8	Mục tiêu đào tạo nhân sự	10	ngày	10%	7.0	7.0%	
<b>Kết quả mục tiêu cá nhân 60%</b>				<b>100%</b>		<b>94.2%</b>	<b>56.5%</b>



# Bài tập 5

1. Phác thảo bảng KPI cho 1 phòng/trung tâm/thư viện
2. Thầy cô sẽ có câu hỏi gì dành cho chuyên gia khi nhà trường mời chuyên gia đến trao đổi?

## 3.6. Mục tiêu và kết quả then chốt - OKR

### 01 THUẬT NGỮ

O – Objectives:  
mục tiêu

KR – Key results;  
Kết quả then  
chốt

### 02 LỊCH SỬ

Andy Grove

1970

Intel

⇒ Công ty công  
nghệ phần mềm

### 03 ĐỊNH NGHĨA

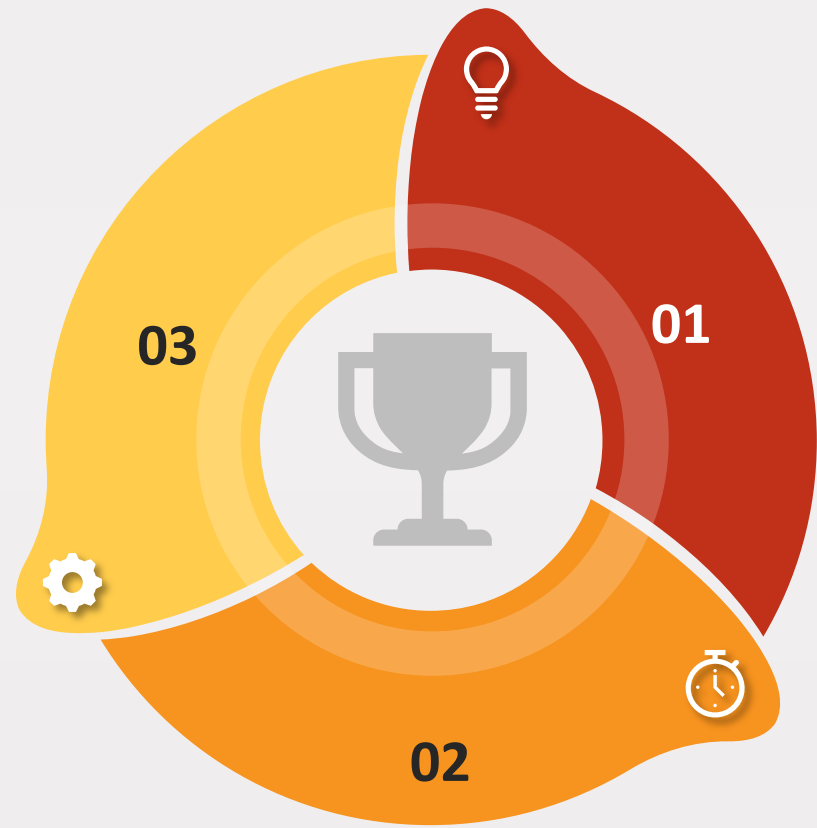
Biến thể của  
MBO. Mục đích  
kết nối tổ chức-  
bộ phận-cá nhân

Thường áp dụng  
cho các công  
việc mang tính  
sáng tạo

# Các đặc trưng cơ bản của OKR

**Hệ thống mục tiêu có số lượng không nhiều**

Thường tối đa 5 mục tiêu  
Mỗi mục tiêu có không quá 4 kết quả



**Hệ thống mục tiêu có chu kỳ ngắn**

Ví dụ: quý

**Hệ thống mục tiêu có tính liên kết và phân cấp**

Tổ chức → đơn vị → bộ phận → cá nhân



# Phân biệt KPI và OKR

## **KPI** (công việc truyền thống)

### **Đo lường thực tế**

Mức độ hài lòng của khách hàng

### **Chính xác tuyệt đối**

Số lượng sản phẩm lỗi

### **Tính chu kỳ lặp đi lặp lại**

Doanh số hàng tháng

Có thể kết hợp trong 1 tổ chức



## **OKR** (công việc sáng tạo)

### **Đo lường tham vọng**

Ra mắt 3 chức năng mới trên web site

### **Không chính xác tuyệt đối**

3 chức năng web site mới không xác định được tốt, khá hay kém

### **Tồn tại ngắn hạn hoặc chỉ 1 lần**

Xử lý lỗi 404 trên web site, xử lý xong sẽ không tồn tại trong các chu kỳ tiếp theo





# Bài tập 6

1. Việc biên soạn và nghiệm thu giáo trình thuộc KPI hay OKR? Tìm thêm ví dụ khác
2. Thầy cô sẽ có câu hỏi gì dành cho chuyên gia khi nhà trường mời chuyên gia đến trao đổi?



# KẾT LUẬN

## **XD kế hoạch chiến lược 2021-2025**

Thực hiện theo chu kỳ  
Phác thảo → Bộ → HĐ trường

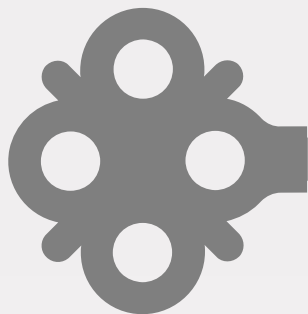


## **Chuyển đổi sang MBO**

Đã → Đang → Sẽ thực hiện

# KẾT LUẬN

## CHUYỂN ĐỔI SANG MBO



### QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Lewwin K., 1947:  
- Gỡ tan đông (unfreeze)  
- Gỡ đổi khuôn (change)  
- Gỡ tái đông (refreeze)

### CHUYÊN GIA

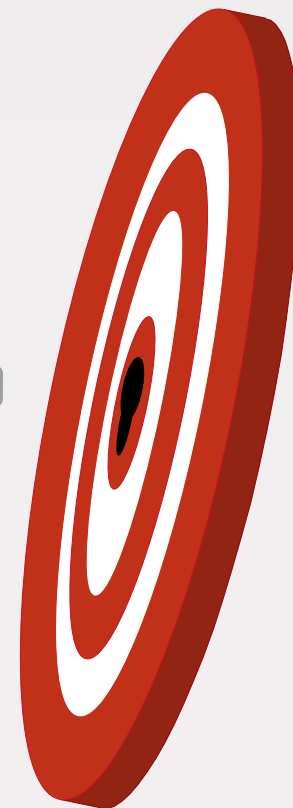
- Chia sẻ, tham quan  
- Tập huấn, đào tạo  
- Tư vấn, chuyển giao

### LẬP KẾ HOẠCH

Có lộ trình từng bước  
Mốc thời gian phù hợp  
Điều kiện

### THỰC HIỆN

Yếu tố chi phối  
Tính cầu toàn, rủi ro





# KẾT LUẬN

## CÔNG CỤ QUẢN LÝ

Triển khai xây dựng đề án vị trí việc làm  
Tập huấn và từng bước xây dựng BSC, KPI  
Triển khai Kanban, MBP

2

## KHUNG THỜI GIAN, MỤC TIÊU

Kế hoạch chiến lược 2021-2025, tầm nhìn 2045

Mục tiêu chiến lược

1



## KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ

Lượng hóa, số hóa, trực quan hóa cơ sở dữ liệu  
Đánh giá, phân loại viên chức, thi đua, khen thưởng  
Thu nhập tăng thêm

3

Những thay đổi trong thời gian tới

**Chúc các Thầy Cô có đủ sự dũng cảm,  
sức khỏe, niềm tin, nghị lực, kiên trì**

