

Ứng dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng (BSC) và chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) vào đánh giá nhân viên

TS. Bùi Thị Thanh

Trường đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh

Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin, đã xuất hiện nhiều phương pháp quản trị tiên tiến và một trong số đó là thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC). Từ khi được Robert Kaplan và David Norton giới thiệu lần đầu trên Harvard Business Review vào năm 1996, BSC đã được rất nhiều công ty hàng đầu thế giới triển khai ứng dụng vì nhiều ưu điểm vượt trội, đặc biệt là tính toàn diện và khả năng kết nối chiến lược với hiệu quả công việc. Nhưng khác với phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động tổ chức truyền thống là chỉ dựa trên các chỉ số tài chính, thì BSC còn tích hợp thêm các chỉ số (KPI) phi tài chính (khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển,...), vì thế, đã cho phép các nhà quản lý có một cái nhìn “cân bằng” hơn về hoạt động của tổ chức. Trong bài viết này, tác giả giới thiệu một ứng dụng điển hình của BSC trong việc đánh giá nhân viên, áp dụng cho trường hợp Tổng công ty Liksin.

1. Khái quát về BSC và KPI

Thẻ điểm cân bằng (BSC) được Robert Kaplan (Trường Kinh doanh Harvard) và David Norton (sáng lập viên của Công ty Tư vấn công nghệ thông tin) khởi xướng vào những năm đầu của thập niên 1990 và đã thu được rất nhiều thành công. BSC như là một tập hợp thước đo định lượng nhằm chuyển sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể và chỉ tiêu rõ ràng bằng việc thiết lập một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý chiến lược. BSC triển khai chiến lược và đánh giá hoàn thành mục tiêu của tổ chức thông qua bốn viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển (hình 1). Vì thế, BSC được đánh giá là một hệ thống quản lý chiến lược, là bước nhảy từ hệ thống đo lường sang công cụ giao tiếp thông qua bản đồ chiến lược.

Tuy nhiên, để có thể ứng dụng BSC, tổ chức cần xác định và lượng hóa các chỉ số đo lường then chốt phù hợp với các viễn cảnh gọi chung là KPIs (gồm: KPI - Key Performance Indicator: chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu; KRI - Key Result Indicator: chỉ số đo lường kết quả cốt yếu; PI - Performance Indicator: chỉ số đo lường hiệu suất). Trong đó, các chỉ số đo lường này ở bốn viễn cảnh phải không đối nghịch nhau mà là bổ sung cho nhau. Nghĩa là, giữa chúng phải có mối quan hệ tương hỗ để góp phần thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức. Hơn nữa, tùy theo chiến lược và tính chất kinh doanh mà mỗi tổ chức phải xác định các chỉ số KPI cho phù hợp, song theo David Parmenter (2009), mỗi một tổ chức

(BSC tổ chức) không nên sử dụng quá 10 chỉ số KPI, 10 chỉ số KRI và 80 chỉ số PI.

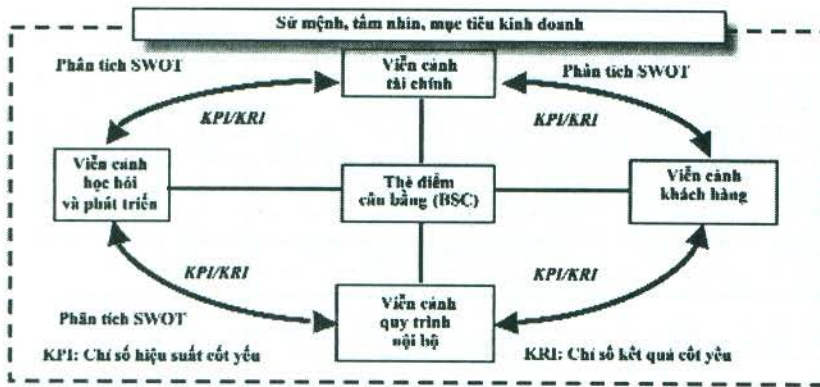
2. Đánh giá nhân viên theo phương pháp BSC và KPI

Theo phương pháp BSC và KPI, các chiến lược và mục tiêu tổ chức sẽ được triển khai một cách thích hợp đến từng bộ phận và cá nhân bằng một hệ thống các chỉ tiêu (KPIs) đo lường (hình 2). Từ đây, nhà quản trị sẽ đánh giá hiệu quả công việc cá nhân dựa trên kết quả đạt được so với các chỉ tiêu đề ra (KPI cá nhân). Nhưng quan trọng hơn là phương pháp đánh giá này cho phép gắn kết mục tiêu hoạt động các cấp với chiến lược; tập trung vào các yếu tố thành công then chốt và phân bổ nguồn lực hợp lý; định hướng hành vi của nhân viên, đồng thời đảm bảo tính khách quan và công bằng trong đánh giá. Vì thế theo cách này, việc đánh giá nhân viên sẽ đảm bảo tính toàn diện và mối liên kết chặt chẽ giữa năng lực, kết quả nhân viên đạt được với chiến lược và mục tiêu cấp bộ phận. Tuy nhiên, nó đòi hỏi các nhà quản trị phải quyết tâm, cam kết, đầu tư nhiều thời gian và nguồn lực cho việc hoạch định chiến lược tổ chức theo BSC/KPI và đào tạo, hỗ trợ nhân viên.

3. Các điều kiện quyết định triển khai ứng dụng BSC và KPI thành công

Dựa theo kết quả nghiên cứu của David Parmenter (2009), một số dự án BSC và KPI thành công tại Việt Nam và các hội thảo về BSC và KPI với sự tham dự của các chuyên gia Việt Nam và quốc tế, thì các điều kiện cơ bản để đảm bảo doanh nghiệp triển

Hình 1: Đo lường trong BSC



phải đầy đủ và thống nhất, thể hiện doanh nghiệp phải xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đo lường thống nhất từ cấp tổ chức, phòng ban đến cá nhân. Hơn nữa, hệ thống đo lường cũng như kết quả đánh giá phải được lưu giữ một cách khoa học để có thể dễ dàng tiếp cận, truy xuất cũng như điều chỉnh bổ sung.

4. Phân tích các điều kiện ứng dụng phương pháp BSC và KPI vào đánh giá nhân viên tại Liksin

Tổng công ty Liksin hoạt động trong các lĩnh vực: sản xuất và cung ứng các sản phẩm in, bao bì

(Nguồn: TS. Shinichiro KAWAGUCHI (2009), Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chiến lược bằng công cụ BSC, Trung tâm VJCC, TP. HCM)

khai BSC và KPI thành công bao gồm:

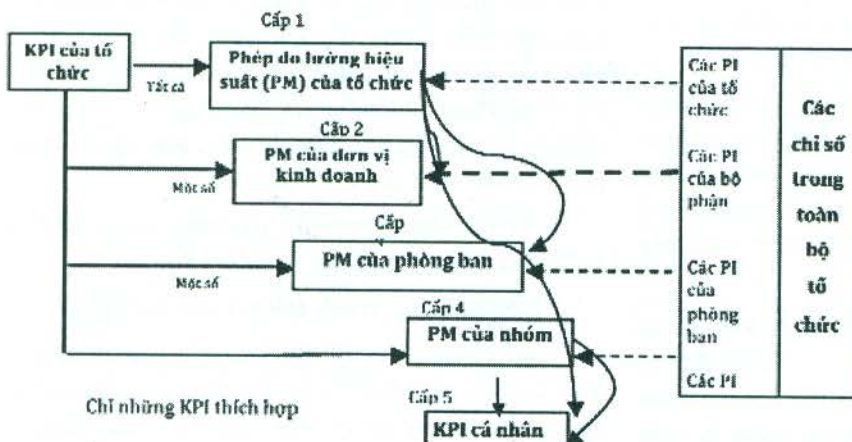
Thứ nhất, nguồn nhân lực cho việc triển khai BSC và KPI, thể hiện ở sự cam kết, sự hiểu biết của cán bộ quản lý cũng như nhân viên về BSC và KPI là tiền đề rất quan trọng. Vì thế, để triển khai ứng dụng BSC và KPI, các doanh nghiệp cần tổ chức truyền thông nội bộ về mục đích, lợi ích của BSC và KPI; huấn luyện cách thức tiến hành đánh giá nhân viên theo BSC và KPI; thành lập nhóm nòng cốt triển khai BSC và KPI. Đặc biệt là cán bộ quản lý ở các cấp cần sẵn sàng cung cấp nguồn lực và giải quyết những khó khăn trong quá trình triển khai áp dụng.

Thứ hai, quy trình hoạt động phải được chuẩn hóa, nghĩa là tất cả các hoạt động chính của doanh nghiệp đều phải có quy trình thực hiện thống nhất, nhân viên thực hiện đúng theo quy trình ban hành và sẵn sàng với thay đổi về quy trình để thích ứng với hệ thống đánh giá mới.

Thứ ba, hệ thống cơ sở dữ liệu cho việc đánh giá

mềm, bao bì giấy và nhãn hàng cao cấp; xuất nhập khẩu nguyên liệu, thiết bị máy móc các ngành công nghiệp; đào tạo, nghiên cứu khoa học, dịch vụ công nghệ thông tin; đầu tư tài chính, vv. Sản phẩm chính của Tổng công ty là bao bì màng phức hợp, màng đơn, hộp giấy, nhãn hàng. Năng lực sản xuất bình quân từ 2007- 2010 là 120 triệu m² bao bì màng phức hợp, 1.200 tấn bao bì màng đơn, 300 triệu hộp giấy, 1.300 triệu nhãn giấy, 1.000 triệu nhãn tự dính. Liksin đã xác định *sứ mạng* là “Cùng bạn hàng góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống” và *tầm nhìn* là “Luôn ở vị trí hàng đầu trong lĩnh vực in - bao bì”. Các giá trị chính mà Liksin tập trung xây dựng và theo đuổi: “Lợi ích chung, hợp tác, sáng tạo, chuyên nghiệp và cùng phát triển” và trên thực tế Liksin đã đạt được những thành tích đáng ghi nhận (năm 2000: giải Vàng chất lượng Việt Nam; năm 2005: Huân chương Lao động hạng I; năm 2008: cúp Vàng sản phẩm dịch vụ xuất sắc; năm 2009: đạt

Hình 2: Triển khai đánh giá theo BSC và KPI qua các cấp



(Nguồn: David Parmenter (2009), Các chỉ số đo lường hiệu suất, Nhà xuất bản Tổng hợp, Tp.HCM)

chứng nhận ISO 9001:2008; được Nhà nước giao cho quản lý số vốn 80 tỷ đồng năm 2005 đã tăng lên hơn 700 tỷ đồng năm 2010; doanh thu tăng bình quân 15%/năm từ 2007 đến 2010), chứng tỏ Liksin đã có bước phát triển mạnh mẽ. Tuy nhiên, kết quả khảo sát sau đây cho thấy cán bộ quản lý chưa hài lòng về hoạt động đánh giá nhân viên hiện tại ở Liksin (điểm trung bình chỉ là 2,60/điểm trung bình thang đo là 3). Vì thế, để duy trì được tốc độ phát triển của Liksin thì việc hoàn thiện hệ thống đánh giá

Bảng 1: Kết quả khảo sát các điều kiện ứng dụng BSC và KPI vào đánh giá nhân viên tại Liksin

TT	Nội dung	Điểm min	Điểm max	Điểm TB
Nguồn nhân lực cho triển khai BSC và KPI		4,27		
1.	Anh chị hiểu rõ ý nghĩa, mục đích và quyết tâm triển khai áp dụng BSC và KPI	3	5	4,00
2.	Anh chị sẵn sàng cung cấp nguồn lực và giải quyết khó khăn khi áp dụng BSC, KPI	4	5	4,75
3.	Anh chị tổ chức truyền thống nội bộ về áp dụng BSC, KPI	4	5	4,50
4.	Anh chị sẵn sàng thuê chuyên gia tư vấn để triển khai áp dụng BSC và KPI	3	5	4,38
5.	Anh chị có thể chọn được nhóm nòng cốt triển khai BSC và KPI	3	5	3,75
6.	Anh chị sẵn sàng trao quyền cho cấp dưới để họ chủ động thực hiện công việc	3	5	4,25
7.	Anh chị hoàn toàn ủng hộ việc áp dụng BSC và KPI vào đánh giá nhân viên			
Quy trình hoạt động		4,17		
8.	Tất cả hoạt động chính của Tổng công ty đều có quy trình thực hiện nhất quán	4	5	4,76
9.	Anh chị thực hiện đúng theo quy trình/thủ tục đã ban hành	3	5	4,25
10.	Anh chị sẽ thích nghi nhanh với hệ thống đánh giá mới	3	4	3,50
Hệ thống cơ sở dữ liệu		3,80		
11.	Sứ mạng, tầm nhìn, chiến lược công ty được cụ thể hóa thành chỉ số đo lường	3	5	3,85
12.	Các yếu tố thành công then chốt của Tổng công ty đã được xác định đầy đủ	3	4	3,75
13.	Anh chị đã cơ bản mô tả công việc rõ ràng cụ thể	3	4	3,75
14.	Các dữ liệu đã được tập hợp đầy đủ để đánh giá theo BSC và KPI	2	4	3,38
15.	Anh chị thấy khó khăn trong việc thu thập dữ liệu để đánh giá nhân viên	3	5	4,25
Hoạt động đánh giá nhân viên hiện tại		2,60		
16.	Tiêu chí đánh giá nhân viên cụ thể, định lượng, phù hợp với các nhóm chức danh	1	3	2,75
17.	Kết quả đánh giá nhân viên của cấp quản trị được nhân viên tin tưởng	1	3	2,50
18.	Kết quả đánh giá nhân viên được cấp quản trị phản hồi và giải thích thỏa đáng	1	3	2,50
19.	Kết quả đánh giá nhân viên hiện nay gắn liền với chế độ đãi ngộ	2	4	2,63
20.	Nhìn chung anh chị hài lòng về hoạt động đánh giá nhân viên hiện nay	2	3	2,52

(Kết quả đánh giá bằng thang đo Likert năm bậc từ 1 - 5 (1: hoàn toàn không đồng ý và 5: hoàn toàn đồng ý))

nhân viên bằng công cụ BSC và KPI là thực sự cần thiết và có ý nghĩa.

Trong nghiên cứu này, để nhận diện hoạt động đánh giá nhân viên hiện tại và các điều kiện ứng dụng BSC và KPI vào đánh giá nhân viên tại Liksin, tác giả thực hiện một nghiên cứu định tính thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung để phát triển bộ thang đo các điều kiện này (Bảng 1) và sử dụng chúng để phỏng vấn các cán bộ quản lý ở tất cả các cấp trong toàn Tổng Công ty. Kích thước mẫu khảo sát gồm 107 mẫu (lấy theo mức tối thiểu của Hair và cộng sự, 1998), được chọn theo phương pháp thuận tiện kết hợp định mức theo tỉ lệ giữa kích thước mẫu và số lượng cán bộ quản lý trong các đơn vị trực thuộc tổng công ty.

Tổng hợp kết quả khảo sát (Bảng 1) cho thấy, ngoài việc các cán bộ quản lý chưa hài lòng về hoạt động đánh giá nhân viên hiện tại thì Liksin có điều kiện thuận lợi cho việc triển khai ứng dụng BSC và KPI vào đánh giá nhân viên, thể hiện trên các phương diện:

Một là, nguồn nhân lực cho việc triển khai được đánh giá cao (điểm trung bình 4,27). Song, đây là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của việc triển khai. Vì thế, Liksin cần tiếp tục trang bị kiến thức về đánh giá nhân viên theo phương pháp BSC và KPI cho nhóm triển khai và cho tất cả nhân viên

trong toàn Tổng công ty.

Hai là, quy trình hoạt động cũng được đánh giá khá cao (điểm trung bình là 4,17). Do Tổng công ty đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 nên mọi quy trình hoạt động chính đều có thủ tục hướng dẫn công việc cụ thể, nhân viên thực hiện và được kiểm soát theo quy trình đã ban hành. Đây cũng là điều kiện rất thuận lợi cho việc triển khai ứng dụng phương pháp BSC và KPI.

Tuy nhiên, Tổng công ty cũng cần tiếp tục nâng cấp và cải thiện cơ sở dữ liệu hiện tại (điểm trung bình chỉ là 3,8) trong quá trình áp dụng. Kết quả khảo sát cho thấy cán bộ quản lý rất khó khăn trong việc thu thập thông tin đánh giá; dữ liệu đánh giá chủ yếu được lưu trữ bằng văn bản in, còn bằng excel là chưa nhiều; chưa có sự phân công trách nhiệm trong việc thu thập dữ liệu, quy định phương pháp và tần suất thu thập dữ liệu...

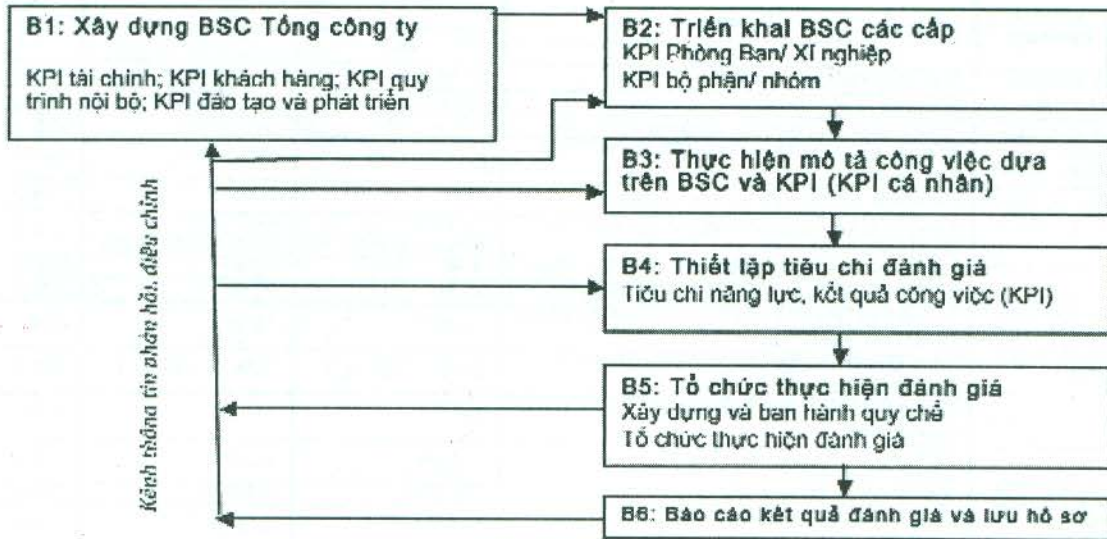
5. Triển khai áp dụng phương pháp BSC và KPI vào đánh giá nhân viên tại Liksin

* Đề xuất quy trình triển khai áp dụng

Sau khi nghiên cứu đặc thù của Liksin và đánh giá các điều kiện triển khai, tác giả đề xuất quy trình áp dụng phương pháp BSC và KPI vào đánh giá nhân viên tại Tổng công ty như sau (hình 3).

Bước 1, Xây dựng BSC Tổng Công ty: Ban lãnh

Hình 3: Quy trình áp dụng BSC và KPI vào đánh giá nhân viên

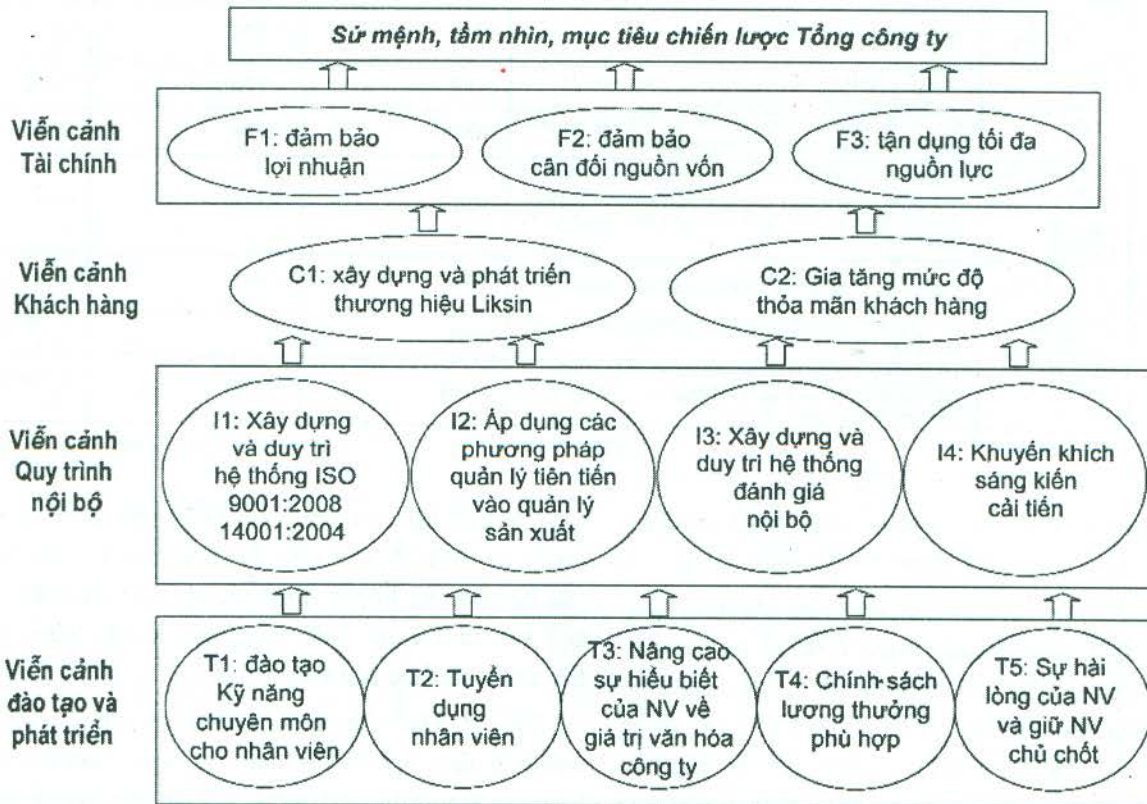


(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

đạo Tổng công ty (chịu trách nhiệm chính), trưởng các phòng ban và ban giám đốc thành viên cùng thảo luận để xây dựng BSC Tổng công ty. BSC phải được rà soát lại hàng năm. BSC Tổng Công ty sẽ bao gồm bản đồ chiến lược (hình 4) và các chỉ tiêu KPI (bảng 2).

Bước 2, Triển khai BSC các cấp: Trưởng các bộ phận của Tổng công ty và giám đốc các xí nghiệp thành viên tiếp tục xây dựng BSC của đơn vị dựa trên BSC Tổng công ty với sự tham gia của các cán bộ và nhân viên chủ chốt. Ngoài ra, đối với xí nghiệp, cần xây dựng thêm BSC cấp phòng thuộc xí nghiệp (do

Hình 4: Bản đồ chiến lược Tổng công ty Liksin



(Nguồn: nghiên cứu của tác giả)

Bảng 2: Chỉ tiêu KPI của Tổng công ty Liksin

Viễn cảnh	Mục tiêu chiến lược	Đo lường	Mục tiêu		Chu kỳ đo
			2011	2012	
Tài chính	F1: ĐAM BẢO LỢI NHUẬN	ROE (lợi nhuận/vốn điều lệ)	>=14,3%	>=22,4%	Năm
		ROA (lợi nhuận/lãi sản)	>=10,5%	>=15,5%	Năm
	F2: ĐAM BẢO CÂN ĐỐI NGUỒN VỐN	n hiện hành (Tài sản lưu động/nợ ngắn hạn)	1 < CSTT < 2	1 < CSTT < 2	Quý
		Vòng quay tài sản lưu động (DT thuần/TSLĐ bình quân)	>= 3,8 vòng	>=1,7 vòng	Năm
	F3: TẬN DỤNG TỐI ĐA NGUỒN LỰC	Hiệu suất huy động máy móc: thiết bị	75%	90%	Tháng
	Năng suất lao động (doanh thu sản xuất/ lao động trực tiếp)	>=9,5 tr đồng/người/tháng	>=110 tr đồng/người/tháng	Tháng	
Khách hàng	C1: XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU LIKSIN	Doanh thu Bán hàng mới/ tổng Doanh thu năm	35%	40%	Tháng
		Doanh thu SP mới/ tổng Doanh thu năm	11%	12%	Tháng
		Doanh thu SP có hàm lượng kỹ thuật cao/ tổng Doanh thu năm	10%	15%	Năm
		Tăng doanh thu năm n/Doanh thu năm n-1 (2010 -2012)	25% (1396 tỷ)	10% (1536 tỷ)	Năm
		Số lần xuất hiện trên phương tiện thông tin đại chúng/năm	16	16	Năm
			Tổng khiếu nại của bán hàng về chất lượng/ Tổng lệnh sản xuất bán hàng	< 2,5%	< 2,0%
	C2: GIA TĂNG MỨC ĐỘ THỎA MÃN BẠN HÀNG	Giá trị sản phẩm không phù hợp/ doanh thu SX	< 1,2%	< 1,0%	Tháng
		Tỷ lệ giao hàng đúng hạn (Số HD được giao hàng đúng hạn/ tổng số hợp đồng)	≥ 90%	≥ 95%	Tuần
		Mức độ hài lòng của bán hàng	> 90% (từ mức: 2 trở lên)	> 95% (từ mức: 2 trở lên)	Quý
Quy trình nội bộ	I1: DUY TRÌ ISO 9001:2008, XD 14001:2004	Nhân giấy chứng nhận của đơn vị đánh giá độc lập	Tại đánh giá: ĐẠT	Tại đánh giá: ĐẠT	n
	I2: ÁP DỤNG PP QUẢN LÝ TIỀN TIẾN VÀO SX	Điểm SS ở các bộ phận Tăng năng suất lao động ở các khâu (so với năm n - 1)	≥ 80 điểm 1-5% (so với năm 2010)	≥ 90 điểm 1-5% (so với năm 2011)	Tuần Năm
	I3: DUY TRÌ HIỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ	Hoàn tất việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc trong công ty và áp dụng phương pháp BSC/KPI vào đánh giá nhân viên.	Tỷ lệ nhân viên khá trở lên ít nhất là 60%	Tỷ lệ nhân viên khá trở lên ít nhất là 65%	
	I4: KHUYẾN KHÍCH SÁNG KIẾN, CẢI TIẾN	Tỷ lệ sáng kiến cải tiến được áp dụng	85%	90%	6 tháng /lần
Đào tạo và phát triển	T1: ĐÀO TẠO KỸ NĂNG CHO NV	Thực hiện kế hoạch đào tạo năm	95%	100%	Năm
	T2: TUYỂN DỤNG	Ngày ký hợp đồng thử việc: trừ ngày yêu cầu tuyển dụng (đối với nhân viên)	< 15 ngày	< 15 ngày	Tháng
		Số người ký hợp đồng lao động /số người yêu cầu tuyển dụng (đối với nhân viên)	100%	100%	Tháng
	T3: NÂNG CAO SỰ HIỆU RIẾT NV VỀ GIÁ TRỊ VẤN HỎA CÔNG TY	Nhân viên Công ty am hiểu về Sứ mệnh, Tâm nhìn, Giá trị cốt lõi, ... của Tổng Công ty (đạt điểm 6 trở lên qua bài kiểm tra hoặc phỏng vấn trực tiếp)	100%	100%	Năm
	T4: ĐINH LẬP SẠC LƯỢNG, THƯƠNG	Tăng Thu nhập bình quân đầu người hàng năm.	15%	15%	Năm
T5: SỰ HÀI LÒNG CỦA NV VÀ GIỮ ĐƯỢC NHÂN VIÊN CHỦ CHỐT	Tỷ lệ nhân viên hài lòng/ tổng nhân viên được khảo sát. Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên chủ chốt (nhân viên lãnh nghề và các vị trí quản lý phòng ban trở lên) hàng năm	82% ≤ 5%	85% ≤ 5%	6 tháng /lần 3 tháng /lần	

(Nguồn: nghiên cứu của tác giả)

trường phòng thuộc xí nghiệp chịu trách nhiệm). BSC các cấp cũng phải được rà soát hàng năm.

Bước 3, Thực hiện mô tả công việc (MTCV) theo BSC và KPI: sau khi xây dựng BSC Tổng công ty và BSC cấp phòng ban, tiếp tục thực hiện phân bổ KPI phòng ban cho các cá nhân, KPI cá nhân được thể hiện chi tiết trong MTCV. Trường các bộ phận hướng dẫn nhân viên viết bản MTCV theo BSC và KPI, sau đó xem xét và phê duyệt. Đối với công nhân trực tiếp, các tổ/nhóm trưởng sẽ viết bản

MTCV cho họ và trường bộ phận sản xuất sẽ phê duyệt lại. MTCV của mỗi cá nhân cần dựa trên BSC của bộ phận và hoạch định các chỉ tiêu cá nhân phù hợp với cả 4 viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển.

Bước 4, Thiết lập tiêu chí đánh giá: bao gồm hai nhóm là năng lực và kết quả công việc. Sau khi thảo luận với Ban Tổng giám đốc Liksin, tác giả đề xuất: (1) Về tiêu chí **năng lực** gồm 10 tiêu chí chung (bảng 3), tiêu chí cụ thể được trình bày trong quy

Bảng 3: Tiêu chí đánh giá năng lực

STT	Tiêu chí	Trọng số	Điểm (1-5)
1.	Năng lực giao tiếp	1,0	
2.	Khả năng phân tích và giải quyết vấn đề	1,0	
3.	Năng lực lập kế hoạch, tổ chức	1,0	
4.	Khả năng kiểm tra, kiểm soát	1,0	
5.	Öc sáng kiến, đổi mới	1,0	
6.	Phối hợp trong công việc	1,0	
7.	Khả năng làm việc áp lực cao	1,0	
8.	Năng lực chuyên môn	2,0	
9.	Tuân thủ các thủ tục, quy trình, hướng dẫn công việc	0,5	
10.	Tuân thủ nội quy công ty	0,5	
	Cộng	10,0	

(Nguồn: nghiên cứu của tác giả)

Bảng 4: Tiêu chí đánh giá kết quả công việc

STT	Tiêu chí	Diễn giải	Điểm (0-5)
1.	Nhóm 1: Khối lượng, số lượng (sản lượng, doanh thu, lợi nhuận,...)	100% của chỉ tiêu để ra	5
		90% - < 100% chỉ tiêu	4
		70% < 90%	3
		50% - < 70%	2
		10% - < 50%	1
		< 40%	0
2.	Nhóm 2: Tỷ lệ tăng (khách hàng mới, giao hàng đúng hạn, năng suất, sự hài lòng của khách hàng, bán hàng chung, sản phẩm có hàm lượng kỹ thuật cao, số lượng bán hàng, ...)	Đạt chỉ tiêu để ra	5
		Giảm từ 5% so với chính chỉ tiêu để ra	4
		Giảm từ 10 % so với chính chỉ tiêu để ra	3
		Giảm từ 20 % so với chính chỉ tiêu để ra	2
		Giảm từ 30 % so với chính chỉ tiêu để ra	1
		Giảm từ 40 % so với chính chỉ tiêu để ra	0
3.	Nhóm 3: Tỷ lệ giảm (chiều nại của khách hàng, công nợ bán hàng, hao hụt, giá trị thành phẩm tồn kho, ...)	Đạt chỉ tiêu để ra	5
		Cao hơn 5% so với chính chỉ tiêu để ra	4
		Cao hơn 10 % so với chính chỉ tiêu để ra	3
		Cao hơn 20 % so với chính chỉ tiêu để ra	2
		Cao hơn 30 % so với chính chỉ tiêu để ra	1
		Cao hơn 40 % so với chính chỉ tiêu để ra	0
4.	Nhóm 4: Số lần		
4.1.	Không được phép sai phạm, chậm trễ	Không sai phạm, chậm trễ	5
		1 lần sai phạm, chậm trễ	2
		> 1 lần sai phạm, chậm trễ	0
4.2.	Được 01 lần sai phạm, chậm trễ	1 lần sai phạm, chậm trễ	5
		2 lần sai phạm, chậm trễ	4
		3 lần sai phạm, chậm trễ	3
		4 lần sai phạm, chậm trễ	1
		> 4 lần sai phạm, chậm trễ	0
4.3.	Được 02 lần sai phạm, chậm trễ	2 lần sai phạm, chậm trễ	5
		3 lần sai phạm, chậm trễ	4
		4 lần sai phạm, chậm trễ	3
		5 lần sai phạm, chậm trễ	2
		6 lần sai phạm, chậm trễ	1
		> 6 lần sai phạm, chậm trễ	0
4.4.	Được 03 lần sai phạm, chậm trễ	3 lần sai phạm, chậm trễ	5
		4 lần sai phạm, chậm trễ	4
		5 lần sai phạm, chậm trễ	3
		6 lần sai phạm, chậm trễ	2
		7 lần sai phạm, chậm trễ	1
		> 7 lần sai phạm, chậm trễ	0

(Nguồn: nghiên cứu của tác giả)

chế đánh giá nhân viên; (2) Về tiêu chí *kết quả công việc* được đánh giá dựa trên KPI cá nhân trong từng kỳ (được nêu trong MTCV), các chỉ tiêu KPIs được chia thành 4 nhóm cơ bản là: (i) khối lượng và số lượng, (ii) tỷ lệ tăng, (iii) tỷ lệ giảm, và (iv) số lần (bảng 4).

Bước 5, Tổ chức thực hiện đánh giá: Tổng công ty xây dựng và ban hành quy chế đánh giá, sau đó tiến hành tổ chức thực hiện đánh giá theo quy chế.

Bước 6: Báo cáo kết quả đánh giá và lưu hồ sơ: Phòng nhân sự tổng hợp kết quả báo cáo trình Ban giám đốc phê duyệt, thông báo chính thức cho các đơn vị và lưu hồ sơ.

6. Một số giải pháp hỗ trợ

Nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai ứng dụng phương pháp BSC và KPI vào đánh giá nhân viên và thực hiện có hiệu quả quy trình đánh giá nhân viên, tác giả đề xuất một số giải pháp hỗ trợ sau đây:

(1) Đào tạo về BSC và KPI cho nhóm triển khai và cán bộ quản lý các cấp

Chuyên gia tư vấn sẽ chịu trách nhiệm đào tạo cho nhóm triển khai BSC/KPI và các cán bộ chủ chốt. Sau đó nhóm phụ trách BSC và KPI thực hiện đào tạo lại cho các nhân viên trong Tổng công ty. Chương trình đào tạo nên tập trung vào các nội dung: khái quát về BSC và KPI, mô tả công việc theo BSC và KPI, kỹ năng đánh giá nhân viên theo BSC và KPI,...

(2) Hoàn thiện BSC của Tổng công ty

Ban lãnh đạo Tổng công ty cần xem xét điều chỉnh bổ sung BSC hàng năm (gồm cả chiến lược và các yếu tố thành công then chốt). Khi BSC của Tổng công ty thay đổi, thì BSC cấp phòng ban/ xí nghiệp cũng cần được điều chỉnh cho lại phù hợp. Đây là câu hỏi quan trọng để triển khai chiến lược từ cấp Tổng Công ty đến từng nhân viên. BSC cấp phòng ban/ xí nghiệp cũng là cơ sở để lập bản mô tả công việc theo BSC và KPI cho nhân viên. Nhóm phụ

trách BSC và KPI nội bộ Tổng công ty có trách nhiệm hướng dẫn và xem xét quá trình xây dựng BSC cấp phòng ban/ xí nghiệp.

(3) Thực hiện mô tả công việc theo BSC và KPI

Để có thể áp dụng quy chế đánh giá nhân viên theo BSC và KPI, Tổng công ty cần thực hiện MTCV của tất cả các chức danh theo BSC và KPI. Khi BSC của mỗi bộ phận có sự thay đổi, thì bản MTCV của bộ phận và cá nhân cần được điều chỉnh để được phê duyệt lại. Các bản MTCV cần phải có các tiêu chí cụ thể, đặc biệt các KPIs phải được xây dựng phù hợp với chức năng của từng bộ phận và nhiệm vụ của từng cá nhân và phải bao gồm cả 4 viễn cảnh chiến lược (tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển).

(4) Nâng cấp cơ sở dữ liệu, phần mềm thống kê báo cáo

Theo kinh nghiệm áp dụng BSC và KPI ở các công ty cũng như thực tế tại Liksin, quá trình triển khai áp dụng BSC và KPI sẽ tốn nhiều thời gian và cần phải có đủ cơ sở dữ liệu. Tổng công ty nên nghiên cứu triển khai áp dụng giải pháp ERP (hệ thống quản trị doanh nghiệp tích hợp) để hỗ trợ cho việc hoạch định KPI và đánh giá nhân viên, đồng thời nâng cao hiệu quả quản lý. Trong ngắn hạn, tạm thời xây dựng cơ sở dữ liệu trên Excel để lưu giữ các chỉ số đo lường. Nội dung cơ sở dữ liệu thường bao gồm: mô tả chỉ số đo lường hiệu suất; giải thích cách tính toán KPI; phân loại chỉ số đo lường (KPI, PI, KRI); các cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện việc đo lường; hệ thống thu thập dữ liệu; chu kỳ đánh giá (ngày, tuần, tháng, quý,...); mối liên hệ của KPI với các yếu tố thành công then chốt; quyền hạn của nhân viên, v.v... Cơ sở dữ liệu phải được phân cấp để lưu giữ BSC theo các cấp tương ứng: cấp tổng công ty, cấp xí nghiệp, cấp phòng thuộc xí nghiệp, cấp tổ thuộc phòng, cấp nhân viên. Cần xây dựng, áp dụng phần mềm thống kê để giúp cho việc cập nhật, lưu trữ và truy xuất các chỉ số một cách nhanh chóng. □

Tài liệu tham khảo:

1. Paul R. Niven (2009), *Thẻ điểm cân bằng*, Nhà xuất bản Tổng hợp, TP. HCM.
2. TS. Shinichiro KAWAGUCHI (2009), *Bài giảng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực - chiến lược bằng công cụ BSC (Balanced score card)* của Trung tâm VJCC, Tp.HCM.
3. R. S. Kaplan, D. P. Norton, (1996) *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
4. Robert S.Kaplan, David P.Norton (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School, Boston.
5. David Parmenter (2009), *Các chỉ số đo lường hiệu suất*, Nhà xuất bản Tổng hợp, TP. HCM
6. Robert S.Kaplan (1992), *Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, Boston.
7. Báo cáo hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Liksin từ 2007 - 2010.