



SỞ KHOA HỌC CÔNG NGHỆ TP.HCM
CHI CỤC TIÊU CHUẨN ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG

CTY TNHH L&D VIỆT NAM

GIÁO TRÌNH HUẤN LUYỆN

XÂY DỰNG HỆ THỐNG KPI TRONG DOANH NGHIỆP

**Thuộc chương trình hỗ trợ nâng cao năng suất chất lượng
và đổi mới sáng tạo năm 2020 trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh**

Biên soạn: Phòng Đào tạo – Công ty TNHH L&D Việt Nam

Tài liệu này của học viên:

Đơn vị công tác:

Thông tin liên hệ:

Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2020.

LỜI NÓI ĐẦU

Thực tiễn tại Việt Nam, khi số lượng doanh nghiệp tăng lên nhanh chóng đã đặt ra thách thức rất lớn đối với nền kinh tế cũng như các doanh nghiệp, vấn đề ổn định sản xuất, tiết giảm các chi phí lãng phí trong sản xuất để tạo tiền đề vững chắc cho doanh nghiệp phát triển luôn cần được quan tâm hàng đầu.

Nâng cao năng suất chất lượng và đổi mới sáng tạo là yêu cầu và xu hướng tất yếu của các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và bắt nhịp với thế giới. Hơn thế nữa, Thành phố Hồ Chí Minh là đầu tàu kinh tế của đất nước, là nơi tập trung rất nhiều các doanh nghiệp đủ các ngành nghề phát triển. Cụ thể, thành phố Hồ Chí Minh đã đóng góp 23% GDP và 27% thu ngân sách cả nước. Kinh tế thành phố tiếp tục tăng trưởng khá và ổn định, đạt chỉ tiêu đề ra 8,3%/năm. Năng suất lao động tại thành phố cao 2,7 lần năng suất lao động cả nước. 11/13 chỉ tiêu đạt và vượt kế hoạch theo Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng bộ thành phố lần thứ X, nhiệm kỳ 2015-2020. Vì vậy việc triển khai nhiệm vụ này cho các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh càng bức thiết và mang ý nghĩa thực tiễn cao.

Nâng cao năng suất chất lượng và đổi mới sáng tạo là một phạm trù rộng lớn với nhiều yếu tố cấu thành, nhưng có thể nói, con người là nhân tố quyết định. Song song với việc cập nhật, nâng cao các phương pháp, quy trình, kỹ thuật sản xuất tiệm cận với thế giới, việc nâng cấp yếu tố con người cũng phải được đặt vị trí quan trọng ngang hàng.

Việc huấn luyện, nâng cấp yếu tố con người trong nhiệm vụ này cần đặt trọng tâm vào nâng cao kỹ năng, hiệu quả trong quá trình con người thực hiện các công tác sản xuất hiệu quả, từ đó nâng cao hiệu quả tổng thể của sự phát triển doanh nghiệp. Đây cũng chính là chìa khóa nền tảng để mở cửa cho tiến trình nâng cao năng suất chất lượng và đổi mới sáng tạo.

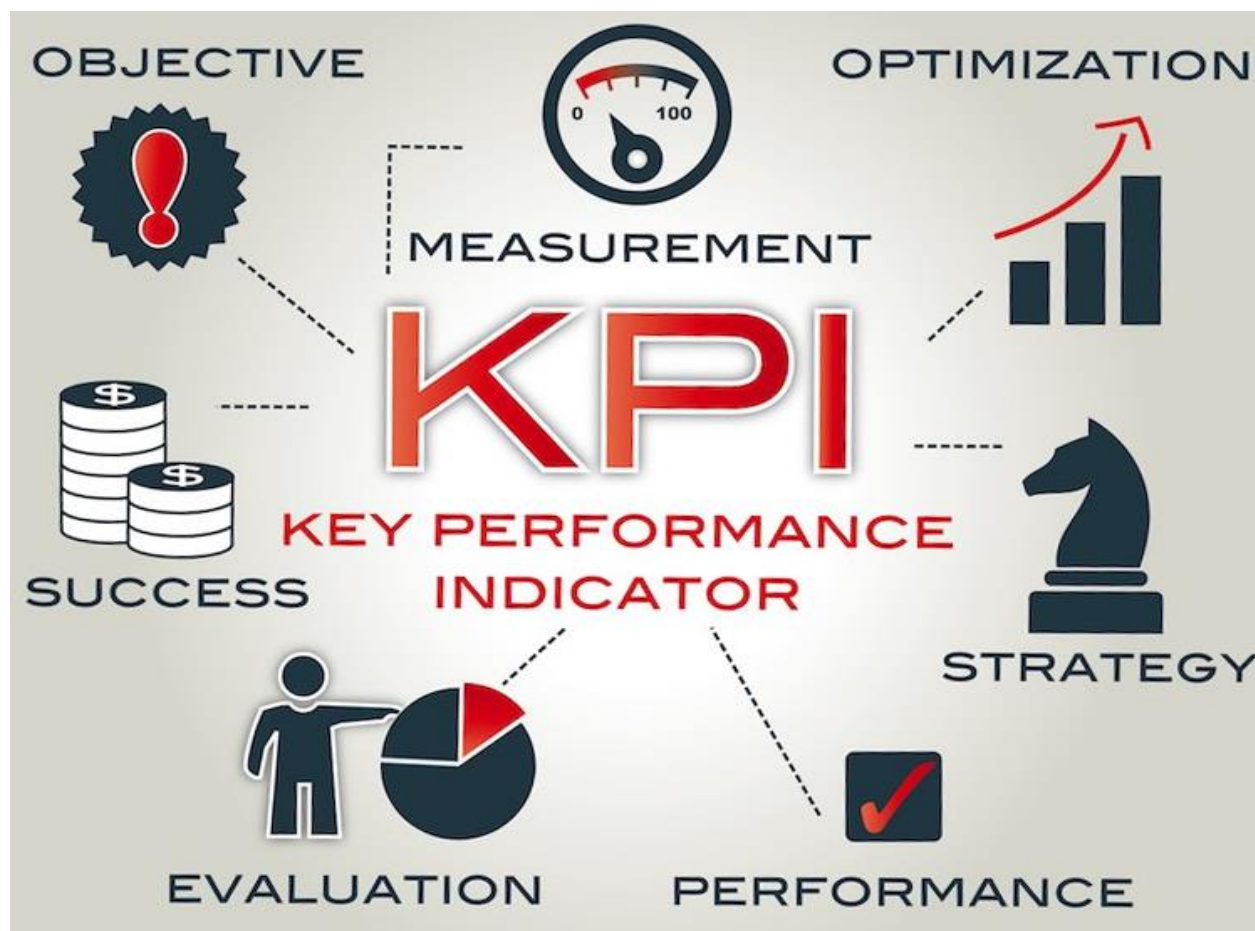
Bất kỳ, tổ chức nào, bộ phận nào, cá nhân nào khi làm việc thì cũng có những mục tiêu (Performance Indicators / PI) của mình. Và trong số những mục tiêu đó, sẽ có những mục tiêu trọng yếu (Key Performance Indicators / KPI). Tuy nhiên, nếu các mục tiêu này không đo lường được hoặc khó đo lường thì điều đó có nghĩa là các mục tiêu này khá mơ hồ, và do vậy, dù có nỗ lực thế nào đi nữa thì cũng không biết mình có đạt được mục tiêu hay không.

Quả đúng như Peter Drucker, người được mệnh danh là “cha đẻ” của Quản trị Kinh doanh Hiện đại (Father of Modern Management), từng khẳng định: **“Cái gì không đo lường được thì không quản trị được; Cái gì không đo lường được thì cũng không cải tiến được”**. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu trên khắp thế giới, trong đó có nghiên cứu của David Parmenter (tác giả cuốn sách “KPI - Thước đo Mục tiêu Trọng yếu”, cuốn sách về KPI phổ biến nhất thế giới hiện nay), của The Balanced Scorecard Institute và Tổ chức FranklinCovey, đã chỉ ra rằng: **“70% thất bại của các doanh nghiệp ngày nay không phải là do chiến lược kém hay tầm nhìn sai, mà là do năng lực thực thi và hệ thống đo lường kết quả kém hiệu quả.”**

Con số trên cũng cho thấy công tác đo lường kết quả / đo lường thành tích (Performance Management) đang được thực hiện thiếu hiệu quả trong rất nhiều tổ chức trên toàn thế giới, từ các tập đoàn đa quốc gia, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các cơ quan chính phủ cho đến các tổ chức phi lợi nhuận.

Vậy làm sao để có thể xây dựng hệ thống KPI tối ưu và sử dụng hệ thống KPI này một cách hiệu quả?!

Thấu hiểu tầm quan trọng và tính cấp thiết của hệ thống đo lường tính hiệu quả, L&D Việt Nam đã đề xuất với Chi cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng để thiết kế Chương trình đào tạo “**Xây dựng Hệ thống KPI trong doanh nghiệp**”.



Ở L&D Việt Nam có đội ngũ chuyên gia giàu kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực nhân sự với vai trò tư vấn, xây dựng và định hướng theo chiến lược của doanh nghiệp nên chúng tôi hiểu được những khó khăn, bất cập thực tế của Phòng nhân sự nói riêng và toàn bộ cấu tạo tổ chức doanh nghiệp nói chung khi xây dựng và triển khai KPI trong tổ chức của mình. Hi vọng với chương trình hữu ích này, L&D Việt Nam không chỉ đào tạo mà còn đồng hành cùng Doanh nghiệp trong quá trình triển khai thông qua các chương trình huấn luyện, tư vấn dành riêng cho từng doanh nghiệp. Với những chương trình may đo dành riêng cho từng mô hình kinh doanh và quản lý khác nhau đã được chúng tôi áp dụng cho nhiều khách hàng và mang lại hiệu quả cao.

Trân trọng cảm ơn.

Khóa huấn luyện: Xây dựng hệ thống KPIs trong doanh nghiệp

Mục tiêu:

- Hiểu rõ về KPI trong doanh nghiệp
- Quy trình và hệ thống xây dựng KPI trong doanh nghiệp
- Xây dựng được hệ thống KPI cho tổ chức, phòng ban và cho cá nhân
- Tránh được những sai lầm thường mắc phải trong quá trình xây dựng KPI
- Quản trị hệ thống KPI trong doanh nghiệp

Đối tượng học viên tham gia:

- Quản lý doanh nghiệp
- Trưởng/phó phòng nhân sự
- Các nhân viên tham gia để hiểu rõ về KPIs và áp dụng cho cá nhân và hỗ trợ tổ chức.

Phương pháp huấn luyện:

- Nhằm nâng cao hiệu quả Huấn luyện cũng như hiệu quả trong việc ứng dụng những tư duy & nhận thức từ chương trình vào thực tế công việc, chương trình sẽ được triển khai dưới hình thức tương tác đa chiều (giữa giảng viên với học viên & giữa các học viên với nhau); kết hợp giữa thuyết giảng với các hoạt động học tập (thảo luận nhóm, phân tích tình huống thực tế, thực hành tình huống...).
- Thực hiện phương pháp huấn luyện 10:20:70.
(10% lý thuyết mới : 20% đặt câu hỏi : 70% thực hành)

Học phần	Thời gian	Nội dung	Hoạt động/Thực hành
Buổi 1			
<u>Phần I:</u> Nền tảng về KPI	08:30-09:00	<ul style="list-style-type: none"> • Bắt đầu chương trình. • Giới thiệu khóa học, mục tiêu, nội dung. • Giới thiệu giảng viên. • Dẫn nhập. 	<ul style="list-style-type: none"> • Thuyết giảng. • Chia nhóm hoạt động. • Thực hành chia sẻ về thực trạng triển khai KPI trong doanh nghiệp.
	09:00-10:00	<ul style="list-style-type: none"> • KPI là gì? • Tại sao cần có KPI? • KPI dùng để làm gì? 	<ul style="list-style-type: none"> • Thuyết giảng. • Thực hành theo nhóm: KPI là gì? Tại sao cần có KPI? KPI dùng để làm gì?
	10:00-10:30	<ul style="list-style-type: none"> • Giải lao. 	

	10:30-11:30	<ul style="list-style-type: none"> KPI trong Quản trị hiệu quả/ KPI in Performance Management Nguồn nhân lực thiết lập & vận hành hệ thống KPI trong doanh nghiệp. 	<ul style="list-style-type: none"> Thuyết giảng. Thực hành theo nhóm: đặc điểm của KPI trong các doanh nghiệp SME. Nêu cụ thể KPI tại phòng ban – chia theo nhóm thực hành.
Buổi 02			
Phần II: Quy trình xây dựng hệ thống KPI trong doanh nghiệp	13:00-15:00	<ul style="list-style-type: none"> Mô tả về những kết quả mong đợi Thấu hiểu các thước đo trực tiếp & thước đo thay thế/ gián tiếp. 	<ul style="list-style-type: none"> Thuyết giảng. Thực hành theo nhóm: các cách để đưa ra KPI và mô tả mức độ hiệu quả KPI dựa vào đâu?
	15:00-15:30	<ul style="list-style-type: none"> Giải lao. 	
	15:30-17:00	<ul style="list-style-type: none"> Lựa chọn phương pháp đo lường phù hợp với từng mục tiêu Hình thành các thước đo tổng hợp (khi cần thiết) 	<ul style="list-style-type: none"> Thuyết giảng. Thực hành theo nhóm: áp dụng các cách đo KPI hiệu quả cho: Phòng sản xuất, Phòng kinh doanh, phòng nhân sự, phòng kế toán,... chia theo nhóm thực hành.
Buổi 03			
Phần II: (tiếp theo) Quy trình xây dựng hệ thống KPI trong	08:30-09:00	Ôn lại nội dung ngày 01.	<ul style="list-style-type: none"> Các nhóm chơi trò chơi “ai nhanh hơn” – nêu các kiến thức đã học của ngày 01.
	09:00-10:00	<ul style="list-style-type: none"> Thiết lập chỉ tiêu và ngưỡng giới hạn. 	<ul style="list-style-type: none"> Thuyết giảng. Các nhóm thực hành, đặt câu hỏi trong quá trình thiết lập chỉ tiêu trong KPI.

doanh nghiệp	10:00-10:30	Giải lao.	
	10:30-11:30	<ul style="list-style-type: none"> Xác định & văn bản hóa hệ thống KPI. 	<ul style="list-style-type: none"> Thuyết giảng. Thực hành theo nhóm những lỗi mắc phải khi văn bản hóa hệ thống KPI trong doanh nghiệp.
Buổi 04			
Phần III: Xây dựng hệ thống KPI cho doanh nghiệp	13:00-15:00	<ul style="list-style-type: none"> Xây dựng hệ thống KPI cho tổ chức <ul style="list-style-type: none"> Nguyên lý & Công cụ xây dựng KPI cho tổ chức. Tham khảo ví dụ về một bộ KPI của một doanh nghiệp. 	<ul style="list-style-type: none"> Thuyết giảng. Thực hành các nhóm: các công cụ áp dụng khi xây dựng KPI trong doanh nghiệp và những ưu điểm/nhược điểm của nó.
	15:00-15:30	<ul style="list-style-type: none"> Giải lao. 	
	15:30-17:00	<ul style="list-style-type: none"> Xây dựng hệ thống KPI cho bộ phận <ul style="list-style-type: none"> Nguyên lý xây dựng KPI cho bộ phận/ phòng/ ban. Đồng bộ mục tiêu tổ chức xuống các bộ phận/ phòng/ ban. Thiết lập hệ thống KPI cho các bộ phận/ phòng/ ban trong tổ chức. Tham khảo ví dụ cho về bộ KPI của một vài bộ phận/ phòng/ ban cốt yếu. 	<ul style="list-style-type: none"> Thuyết giảng. Thực hành theo nhóm: <ol style="list-style-type: none"> Nêu các nguyên lý xây dựng KPI. Các điểm cần lưu ý khi đồng bộ mục tiêu tổ chức xuống các bộ phận phòng/ban. Hiện nay, KPI thường áp dụng cho phòng/ban nào là rõ ràng và hiệu quả nhất doanh nghiệp của học viên?
Buổi 05			
	08:30-	Ôn lại nội dung ngày 02.	Các nhóm chơi trò chơi

	09:00		“thách đấu” – ghi lại nhiều nhất những kiến thức đã học trong ngày 02.
<u>Phần III:</u> (tiếp theo) Xây dựng hệ thống KPI cho doanh nghiệp	09:00-10:00	<ul style="list-style-type: none"> • Xây dựng hệ thống KPI cho cá nhân <ul style="list-style-type: none"> ○ Nguyên lý xây dựng KPI cho các vị trí chức danh ○ Đồng bộ mục tiêu bộ phận xuống các vị trí chức danh trong các bộ phận/ phòng/ ban ○ Thiết lập hệ thống KPI cho các vị trí chức danh trong các bộ phận/ phòng/ ban ○ Tham khảo ví dụ cho về bộ KPI của một vài vị trí chức danh trong bộ phận/ phòng/ ban. 	<ul style="list-style-type: none"> • Thuyết giảng. • Thực hành theo nhóm: vẽ lại mind map quy trình xây dựng hệ thống KPI trong doanh nghiệp SME theo những kiến thức đã học và tài liệu tham khảo của chương trình huấn luyện. • Mỗi nhóm có 5 phút thuyết trình và 5 phút trả lời những câu hỏi của nhóm khác phản biện.
	10:00-10:30	Giải lao.	
<u>Phần IV:</u> Quản trị hệ thống KPI trong doanh nghiệp	10:30-11:30	<ul style="list-style-type: none"> • Sử dụng công cụ tự động hóa phù hợp. • Thu thập và theo dõi kết quả công việc. • Phân tích và đánh giá hệ thống KPI. • Cải thiện kết quả công việc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Thuyết giảng. • Thực hành theo nhóm: Dựa vào mind map trên, các nhóm đề xuất những công cụ quản trị KPI và cách phân tích KPI mà nhóm cho là hiệu quả.
Buổi 06			
<u>Phần V:</u> Thực hành.	13:00-15:00	<ul style="list-style-type: none"> • Thực hành xây dựng Hệ thống KPI cho cá nhân. 	<ul style="list-style-type: none"> • Thực hành. • Các nhóm tổng kết và trình bày trên mind map đã hoàn thiện để triển khai cho doanh nghiệp của mình như thế nào? Nêu cụ thể

			trong 01 phòng ban.
15:00-15:30	<ul style="list-style-type: none"> • Giải lao. 		
15:30-17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Tổng kết • Làm bài kiểm tra cuối khóa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Làm bài kiểm tra. 	
Kết thúc khóa học, trao chứng nhận.			
<p>Kết quả đạt được:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nắm vững kiến thức về KPI trong doanh nghiệp. ✓ Hiểu được quy trình và hệ thống xây dựng KPI trong doanh nghiệp. ✓ Thay đổi được tư duy làm việc và cập nhật phương pháp mới. ✓ Xây dựng được KPI cho cá nhân theo định hướng của tổ chức ✓ Hỗ trợ tổ chức thiết lập KPIs chung. 			
<p>Tiêu chí đánh giá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tham gia trên 80% thời lượng khóa học – tương đương 5/6 buổi học. ✓ Bài kiểm tra đạt 6,5/10 điểm. 			

Dưới đây là tài liệu chuyên sâu để học viên tham khảo cho các chương trình tiếp theo của L&D Việt Nam tổ chức. Học viên bám sát nội dung đề cương và thực hành dựa trên hướng dẫn của Giảng viên.



MỤC LỤC

Phần I: Tổng quan về KPI	trang 10
1. Định nghĩa.....	trang 10
2. Thế nào là một KPI?.....	trang 11
3. Các đặc điểm của KPI.....	trang 11
3.1. Mục đích của việc sử dụng KPI trong đánh giá thực hiện công việc.....	trang 12
3.2. Mục tiêu xây dựng KPI.....	trang 12
3.3. Ưu điểm khi sử dụng KPI trong đánh giá thực hiện công việc.....	trang 13
3.4. Nhược điểm khi sử dụng hệ thống KPI.....	trang 13
3.5. Điều kiện của KPI.....	trang 14
4. Quy trình xây dựng KPI ở doanh nghiệp.....	trang 15
Phần II: Tham khảo chỉ số KPI theo phòng ban	trang 21
A. Nhân sự.....	trang 21
B. Phòng marketing.....	trang 31
C. Phòng kinh doanh.....	trang 27
D. Phòng cung ứng.....	trang 46
E. Sản xuất.....	trang 48
F. Tài chính kế toán.....	trang 54

PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ KPI

1. ĐỊNH NGHĨA

- **KPI (Key Performance Indicator)** là chỉ số đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV). Thông thường mỗi chức danh sẽ có bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hằng tháng. Nhà quản lý sẽ áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả của chức danh đó. Dựa trên việc hoàn thành KPI, công ty sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng cá nhân.

Vấn đề chiến lược Hiệu quả hoạt động	Mục tiêu	Tiêu chí	Chỉ tiêu	Biện pháp
Tài chính	Lợi nhuận Doanh thu từ số lượng khách Chi phí đầu vào thấp	Thị phần Doanh thu bán hàng Chi phí bán hàng	30% 20% 30%	
Khách hàng	Hàng giao đúng hạn Giá thấp nhất	Đánh giá của hiệp hội về đúng hạn Đánh giá của khách hàng	Số 1 Số 2	Quản lý chất lượng Chương trình khách hàng trung thành
Nội bộ	Quay vòng sản xuất nhanh	Thời gian thực hiện vòng sản xuất trung bình	46 tháng 40%	Chương trình tối ưu hóa quá trình thực hiện dự án
Học vấn & phát triển	Trình độ nhân viên dự án cao	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo Tỷ lệ xuất sắc	Y1: 30% Y3: 70% Y5: 90%	ESOP Đào tạo nhân viên

2. THẾ NÀO LÀ MỘT KPI?

- Điều đó do bạn định ra các chỉ số cho từng chức danh, nhưng một KPI cũng phải đáp ứng được 5 tiêu chuẩn của một mục tiêu. Để thực hiện KPI, công ty nên xây dựng một hệ thống mục tiêu từ cao xuống thấp, tuy vậy có những công việc khó có thể thiết lập được các mục tiêu, khi đó người ta sẽ xây dựng các chuẩn cho quá trình (gọi là phương pháp quản lý theo quá trình MBP), các chuẩn đó cũng là các KPI.
- **Những lợi ích khi đo lường các chỉ số chính thành quả công việc của nhân viên:**
 - o Nó có thể là một cách rất nhanh cho thấy thành quả hiện thời của một mục đích hoặc một mục tiêu chiến lược.
 - o Các quyết định có thể được thực hiện nhanh hơn khi có những đo lường nhận thấy được và chính xác đi kèm theo.
 - o Có thể giúp khâu quản lý nhận biết được thành quả của công ty hoặc phòng ban hoặc tại một bộ phận nào đó.
 - o Một đội nhóm có thể làm việc chung với nhau theo những mục đích có thể đo lường được.

3. CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA KPI

- KPI luôn gắn với các mục tiêu của công ty.
- Một KPI được quyết định bởi quản lý cấp trung hoặc cao nhất.
- Nó thuộc về một cá nhân có trách nhiệm về thành quả của mình.
- Một KPI hướng đến hành động.
- Ít nhất thể hiện bằng con số.
- Nó hướng đến những chỉ số thành quả mong muốn của tổ chức.
- Dễ hiểu.
- Nó phải được cân nhắc, không được chọi nhau.
- Người dùng có thể đánh giá sự tiến bộ của mình theo thời gian.

- KPI không có giá trị lâu dài, vì thế cần được xem xét lại và cập nhật lại thường xuyên.

3.1 Mục đích của việc sử dụng KPIs trong việc đánh giá thực hiện công việc.

- Đảm bảo người lao động thực hiện đúng các trách nhiệm trong bản mô tả công việc của từng chức danh vị trí cụ thể.
- Các chỉ số đánh giá mang tính định lượng cao, có thể đo lường cụ thể do đó nâng cao hiệu quả của việc đánh giá thực hiện công việc.
- Việc sử dụng các chỉ số KPIs góp phần làm cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn...

3.2 Mục tiêu khi xây dựng KPIs

- Là một công cụ dùng trong đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV), nên khi xây dựng hệ thống KPIs những nhà quản lý cũng cố gắng và hướng đến đảm bảo được tiêu chí SMART:



S – Specific: Cụ thể

M – Measurable: Đo lường được

A – Attainable: Có thể đạt được

R – Relevant: Có liên quan đến mục tiêu chung

T – Time based: Có thời hạn cụ thể

- Không phải là yêu cầu bắt buộc khi xây dựng KPIs, tuy nhiên hệ thống KPIs của tổ chức đảm bảo được tiêu chí SMART thì hiệu quả của việc đánh giá thực hiện công việc sẽ rất cao.

3.3 Ưu điểm khi sử dụng KPIs.

- Nó có thể là một cách rất nhanh cho thấy thành quả hiện thời của một mục đích hoặc một mục tiêu chiến lược.
- Các quyết định có thể được thực hiện nhanh hơn khi có những đo lường nhận thấy được và chính xác đi kèm theo
- Có thể giúp khâu quản lý nhận biết được thành quả của công ty hoặc phòng ban hoặc tại một bộ phận nào đó
- Một đội nhóm có thể làm việc chung với nhau theo những mục đích có thể đo lường được.
- Đưa ra các chỉ tiêu có thể đo lường được, từ đó việc ĐGTHCV sẽ cụ thể hơn và dễ thực hiện hơn mà ít có những kiến nghị bất đồng.

3.4 Nhược điểm khi sử dụng hệ thống KPIs.

- Nếu các chỉ số KPIs xây dựng không đạt được tiêu chí SMART thì nó không chỉ gây ảnh hưởng xấu cho hệ thống ĐGTHCV mà còn gây ảnh hưởng xấu cho hệ thống quản trị của tổ chức nói chung.
- Nếu mục tiêu không đạt được tiêu chí Specific (cụ thể) thì người lao động không biết mình phải làm gì và làm như thế nào để đạt được hiệu quả công việc như mong muốn.
- Các chỉ số không đạt được tiêu chí Measuarable (đo lường được): như vậy khi đưa ra các tiêu chí không còn ý nghĩa đo lường kết quả thực hiện công việc.
- Các chỉ số KPIs không đạt được tiêu chí Attainable (có thể đạt được) và Relevant (có liên quan): mục tiêu xây dựng quá xa vời so với thực tế, nhân viên

không thể đạt được mục tiêu dù đã cố gắng hết mình. Điều này dẫn đến tâm lý thất vọng, chán nản và không muốn làm việc.

- Các chỉ số KPIs không có hạn định cụ thể: người lao động không biết công việc này phải làm trong thời gian bao lâu hay khi nào phải hoàn thành. Điều này gây khó khăn rất lớn cho người lao động trong quá trình thực hiện công việc.
- Khi sử dụng các tiêu chí KPIs làm mục tiêu thì phải thay đổi theo mục tiêu của tổ chức, nó không có hiệu quả cao khi được sử dụng theo thời gian dài.

3.5 Điều kiện của KPI.

- Riêng biệt, đo lường được, khả thi, thích đáng, có thời hạn.

4. QUY TRÌNH XÂY DỰNG KPI CHO MỘT BỘ PHẬN, CHỨC DANH CÔNG VIỆC.

TT	GIAO ĐOẠN	CÔNG VIỆC	NỘI DUNG
1	Chuẩn bị	Khởi sự	Chọn tư vấn, cam kết của lãnh
2		Chuẩn bị công tác tổ chức và xây dựng	Thành lập Tổ dự án và Ban triển khai KPI
3		Xây dựng dự án KPI	Đào tạo, xây dựng dự án, yếu tố nền tảng
4	Giai đoạn xây dựng hệ thống KPIs	Phát động chương trình KPI	Phát động triển khai thực hiện chương trình KPI
5		Xác định các yếu tố thành công then chốt	Xác định các yếu tố thành công then chốt và các mục tiêu
6		Xây dựng các PI nhóm	Xây dựng các chỉ số hiệu quả cấp độ nhóm
7		Lựa chọn KPI	Xây dựng và lựa chọn KPI của tổ chức và PI cấp bộ phận, phòng ban
8		Tiêu chuẩn hóa hệ thống KPI	Thực thi hệ thống, áp dụng các biện pháp để đo lường và cải tiến hiệu suất
9	Giai đoạn áp dụng và cải tiến	Áp dụng KPI	
10		Duy trì và cải tiến hệ thống KPI	Duy trì hệ thống, đánh giá sự thay đổi và cải tiến các chỉ số để luôn phù hợp

Bước 1: Xác định bộ phận/người xây dựng KPIs.

- Các bộ phận/ phòng/ ban tự xây dựng KPIs: có thể do các bộ phận/ phòng/ ban chức năng trực tiếp xây dựng hệ thống KPI cho các vị trí chức danh cho các vị trí chức danh trong bộ phận / phòng / ban đó dựa trên sự hướng dẫn, trợ giúp về mặt phương pháp của những người có chuyên môn (bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực, các nhà chuyên môn). Người xây dựng KPIs thường là Trưởng bộ phận nhất về các nhiệm vụ, yêu cầu của các vị trí chức danh trong bộ phận. Trong trường hợp bộ phận/phòng/ban quá lớn thì việc xây dựng KPIs nên được đảm nhận bởi những quản lý cấp thấp hơn. Ưu điểm của phương pháp này: các chỉ số KPIs do các bộ phận / phòng / ban tự xây dựng cho bộ phận mình sẽ có tính khả thi cao và mang thể hiện được rõ nét chức năng , nhiệm vụ của bộ phận .
- Nhược điểm của phương pháp này : có thể dẫn đến việc thiếu khách quan trong việc xây dựng hệ thống KPIs như : đặt mục tiêu quá thấp . Do đó , nếu xây dựng KPIs theo phương pháp này thì cần có sự kiểm định , đánh giá của hội đồng những nhà chuyên môn , am hiểu về công việc của bộ phận / phòng / ban . Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực , các nhà chuyên môn : khác với phương pháp trên , phương pháp này đảm bảo được tính khách quan , khoa học về phương pháp.Tuy nhiên các chỉ số KPIs đưa ra có thể không thực tế , không thể hiện được đúng chức năng , nhiệm vụ của bộ phận / phòng / ban . Để khắc phục vấn đề này , hệ thống KPIs sau khi được xây dựng cần có sự góp ý , thẩm định , đánh giá của bộ phận chức năng .

Bước 2 : Xác định các KRAs (Keys Result Area) của bộ phận (các chức năng / nhiệm vụ của Phòng): Mỗi bộ phận trong tổ chức có những chức năng / trách nhiệm cụ thể đặc trưng cho bộ phận / phòng / ban và hệ thống các KPIs được xây dựng phải thể hiện , gắn liền với đặc trưng , chức năng , nhiệm vụ của bộ phận .

Bước 3 : Xác định vị trí chức danh và các trách nhiệm chính của vị trí chức danh : Với mỗi vị trí chức danh thì người xây dựng KPIs cần chỉ ra một số trách nhiệm chính mà người đảm nhận vị trí công việc này phải thực hiện (mô tả công việc). Các trách nhiệm chính này là cơ sở để xây dựng hệ thống chỉ số KPIs do đó, các trách nhiệm nêu ra phải rõ ràng, cụ thể và có thể thực hiện được .

Bước 4: Xác định các chỉ số KPIs (chỉ số đánh giá) KPIs của bộ phận: dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận/ phòng/ ban người xây dựng hệ thống KPIs sẽ xây dựng những chỉ số KPIs chung đặc trưng cho cả bộ phận. Những chỉ số KPIs này là cơ sở để xây dựng KPIs của từng vị trí chức danh, KPIs cho từng vị trí chức danh: Xây dựng KPIs để cho người lao động thực hiện đúng mô tả và yêu cầu công việc. Do đó, các chỉ số KPIs được xây dựng trên cơ sở những trách nhiệm chính của vị trí chức danh nêu trên và các chỉ số KPIs của từng bộ phận. Các chỉ số KPIs phải đảm bảo tiêu chí SMART và phải có nguồn thu thập thông tin mà doanh nghiệp đang áp dụng hoặc sẽ áp dụng trong tương lai gần. Kỳ đánh giá: Kỳ đánh giá thường áp dụng là tháng, quý, năm. Tùy vào từng chỉ số KPIs, nội dung của các từng chỉ số mà người.

Bước 5 : Xác định mức độ điểm số cho các kết quả đạt được Thông thường điểm số được chia ra thành 2 - 5 mức độ điểm số tương ứng với mức độ hoàn thành công việc theo kết quả . Càng nhiều mức độ điểm số thì việc đánh giá càng khách quan . Tuy nhiên , nếu quá chia nhỏ các mức độ điểm số thì việc đánh giá cuối cùng và xác định tổng điểm cuối cùng sẽ gặp khó khăn trong việc xác định điểm số .

Bước 6 : Liên hệ giữa kết quả đánh giá KPIs và lương , thưởng Với mỗi khung điểm số cụ thể người xây dựng hệ thống KPIs sẽ xác định mối liên hệ giữa kết quả đánh giá và các mức đãi ngộ cụ thể . Tùy thuộc vào từng bộ phận chức danh , lĩnh vực hoạt động ... mà các nhà quản lý thực hiện việc xây dựng KPIs linh hoạt trong các bước và nên thuê các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm kết

hợp với nhân viên trong Công ty để chỉ tiêu đưa ra đưa vào sử dụng phát huy hiệu quả cao và phù hợp với mục tiêu quản lý chung của Công ty , đặc biệt là mục tiêu trong quản lý nhân sự .



PHẦN II. THAM KHẢO CHỈ SỐ KPI THEO PHÒNG BAN

A. NHÂN SỰ



I. Chỉ số KPI về lương

1. Mức thu nhập trung bình:

$$\text{Công thức} = \frac{\text{tổng thu nhập}}{\text{tổng nhân viên}}$$

Khi xem xét mức thu nhập trung bình của công ty, giúp bạn xem xét mức thu nhập trung bình của công ty bạn đã phù hợp hay chưa với thu nhập trung bình của ngành hay các đối thủ cạnh tranh khác.

2. Mức thu nhập giờ công trung bình:

Công thức = Thu nhập trung bình/ số giờ làm việc (đối với thời gian đo lường)

Đây cũng là tỷ lệ số sánh thu nhập trung bình với các doanh nghiệp trong ngành như mục 1 ở trên.

3. Mức thu nhập theo chức danh:

Mức thu nhập trung bình không phản ứng một cách chính xác thu nhập của các chức danh trong công ty bạn.

Ngoài ra, bạn cần xây dựng mức thu nhập trung bình từ chức danh để xây dựng quy chế lương

$$\text{Công thức} = \frac{\text{tổng thu nhập chức danh}}{\text{tổng số nhân viên chức danh đó}}$$

Khi xem mức thu nhập trung bình theo chức danh, giúp bạn xem mức thu nhập trung bình của công ty bạn phù hợp với thị trường hay chưa.

4. Tỷ lệ chi phí lương:

$$\text{Công thức} = \frac{\text{tổng chi phí lương}}{\text{doanh số}}$$

Bạn cũng cần xem xét mức chi phí này đã hợp lý hay chưa, có phù hợp với tỷ lệ trong ngành hay không?

II. KPI đánh giá công việc

Việc đánh giá công việc là tùy vào phương pháp của mỗi công ty, nhưng sau khi đánh giá, đây là những số liệu bạn cần quan tâm.

1. Tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ:

$$\text{Công thức} = \frac{\text{số nhân viên không hoàn thành}}{\text{tổng số nhân viên}}$$

Bạn xem xét tỷ lệ này của toàn công ty và của từng bộ phận.

Tỷ lệ thấp cyar công ty hoặc từng bộ phận làm bạn cần chú ý. Đôi khi bạn cũng cần xem lại, các tỷ lệ quá thấp là do sếp bộ phận đánh giá quá

khất khe, ngược lại hầu như không có nhân viên được đánh giá kém hoặc tốt cũng làm bạn lưu ý (sếp có xu hướng bình quan chủ nghĩa).

2. Tỷ lệ nhân viên hoàn thành 100% công việc:

Tỷ lệ này cho bạn biết số nhân viên đảm bảo công việc là bao nhiêu? Bạn nên so sánh tỷ lệ này giữa các bộ phận với nhau và giữa các tháng với nhau.

3. Tỷ lệ nhân viên có thái độ tốt trở lên:

Đối với các công ty ngành dịch vụ, tỷ lệ này vô cùng quan trọng, bạn cần xem xét cụ thể thái độ tốt và không tốt của từng bộ phận để xem xét một cách chính xác hơn.

4. Tỷ lệ mức độ quy phạm nội quy:

Tỷ lệ này bằng số lượng quy phạm trong một tháng. Bạn có thể phân loại vi phạm theo bộ phận, nếu gom theo lĩnh vực thì càng tốt, ngoài ra bạn có thể phân làm các mức độ nghiêm trọng của vi phạm.

III. Chỉ số KPI tuyển dụng

1. Tổng số CV/ đợt tuyển dụng (đối với từng chức danh):

Chỉ số này đo lường mức độ hiệu quả truyền thông của bạn, số lượng CV bạn nhận được nhiều có thể là do danh tiếng công ty bạn, có thể do truyền thông tốt, có thể do công việc hấp dẫn.

Bạn cần làm một bảng đánh giá hỏi lại ứng viên để xem xét số lượng CV của bạn nhiều hay ít vì lý do nào để cải tiến cho các đợt truyền thông sắp tới.

2. Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu:

Đó là mức các ứng viên đạt yêu cầu cơ bản theo tiêu chuẩn của bạn

$$\text{Tỷ lệ này} = \frac{\text{số ứng viên đạt yêu cầu}}{\text{tổng số ứng viên}}$$

Nếu tỷ lệ này cao chứng tỏ bạn đã truyền thông những cốt lõi của bạn đến các ứng viên, điều này giúp bạn đỡ vất vả trong việc lọc hồ sơ ứng viên.

Nếu tỷ lệ này quá thấp, chứng tỏ bạn đã không truyền thông cho ứng viên hiểu tiêu chuẩn, nội dung công việc và điều kiện công việc là gì (quan trọng là họ có thể hiểu được các thông điệp của bạn).

3. Chỉ số hiệu quả quảng cáo sử dụng:

Tổng chi phí/ tổng số CV. Chỉ tiêu này xác định xem để thu được một CV bạn mất bao nhiêu đồng

Số người tuyển được/ từng kênh

4. Thời gian để tuyển nhân viên:

Chỉ số thời gian tuyển dụng là số thời gian trung bình kể từ khi yêu cầu tuyển dụng được chấp nhận đến khi được nhận nhân sự, ví dụ là 21 ngày.

Chỉ số này vừa ràng buộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự trong việc tìm người, vừa là cơ sở cho các bộ phận trong việc chủ động xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực.

5. Phần trăm (%) ứng viên/ phí tuyển dụng.

6. Chỉ số hiệu quả các nguồn tuyển dụng.

Chỉ số này đo lường số CV nhận được, số CV đạt yêu cầu trên mỗi chức danh

$$\text{Chỉ số chi phí trung bình/ 1 CV} = \frac{\text{tổng số tiền cho kênh quảng cáo}}{\text{tổng số CV nhận được từ kênh đó}}$$

Tức là với mỗi CV thu được từ kênh quảng cáo bạn mất bao nhiêu tiền. Bạn so sánh số tiền của từng kênh để xem xét kênh nào hiệu quả nhất. Điều đó không có nghĩa bạn chỉ thực hiện quảng cáo trên kênh hiệu quả nhất nhé. Ví dụ nó còn phụ thuộc vào độc giả của kênh quảng cáo đó là gì...

Ghi chú: CV là tiếng Anh, tiếng Việt có nghĩa là đơn xin việc của ứng viên

IV. KPI về an toàn lao động.

1. Tỷ lệ báo cáo an toàn lao động:

Tỷ lệ này được đo lường bằng số tai nạn lao động trong một tháng của mỗi bộ phận lao động sản xuất.

2. Tỷ lệ thời gian mất mát do an toàn lao động:

Tổng thời gian mất mát của tất cả các chức danh liên quan đến 1 tai nạn lao động. Bạn tổng hợp toàn bộ thời gian mất mát lại.

Tổng chi phí liên quan đến thời gian mất mát gồm chi phí mất đi và chi phí xử lý an toàn lao động.

3. Tỷ lệ chi phí mất mát do ATLD:

Chi phí mất mát do ATLD = số sản phẩm bị mất*đơn giá (của người liên quan) + chi phí xử lý ATLD

Bạn theo dõi chi phí này ở từng bộ phận khác nhau và so sánh từng tháng để có biện pháp thích hợp.

4. Thời gian huấn luyện ATLD:

Bạn phải tính thời gian huấn luyện theo từng cá nhân và theo các hạng mục khác nhau để xem thời gian huấn luyện có đủ hay chưa?

V. KPI cho đào tạo.

1. Tổng số giờ huấn luyện/ nhân viên:

Chỉ số này bằng tổng số giờ huấn luyện trong một đơn vị thời gian cho mỗi chức danh

Chỉ số này cho biết, bạn đã huấn luyện nhân viên đủ thời gian hay chưa theo kế hoạch.

2. Giờ đào tạo trung bình/ nhân viên:

Bạn xem xét số giờ đào tạo trung bình/ chức danh

Khi xem xét chỉ số này bạn sẽ thấy rằng mức độ thời gian đào tạo đã hợp lý chưa, nhất là đối với những chức danh có trình độ thấp.

3. Chi phí huấn luyện/ nhân viên:

Chi phí huấn luyện cho bạn biết bạn đang đầu tư vào một nhân viên bằng bao nhiêu

Chi phí huấn luyện trung bình = tổng chi phí/ tổng nhân viên. Lưu ý bạn nên tính chi phí theo chức danh

Trong đó tổng chi phí gồm phí thuê giảng viên (giảng viên nội bộ), các giáo trình, phương tiện,...

4. Tỷ lệ nhân viên đào tạo:

Tỷ lệ này được tính cho số nhân viên được đào tạo/ tổng số nhân viên cần đào tạo áp dụng cho cùng một chức danh hay lĩnh vực đào tạo nào đó

Bạn có thể dùng tỷ lệ các nhân viên được đào tạo nội bộ hoặc đào tạo bên ngoài.

5. Hiệu quả đào tạo:

Tỷ lệ nhân viên áp dụng đào tạo/ tổng số nhân viên được đào tạo (do quản lý đánh giá)

Tuy nhiên, trong báo cáo đánh giá kết quả đào tạo, bạn cần biết nhân viên đã ứng dụng đào tạo như thế nào vào công việc.

VI. KPI về giờ làm việc.

1. Tổng thời gian đi làm muộn của toàn công ty:

Bạn xem xét tổng thời gian đi muộn từ tháng và so sánh sự tăng giảm của nó để có các biện pháp quản trị thích hợp.

2. So sánh thời gian đi làm muộn của từng bộ phận:

$$\text{Công thức} = \frac{\text{tổng thười gian}}{\text{tổng nhân viên}}$$

Dựa vào chỉ số này bạn biết bộ phận nào bị mất thời gian nhiều nhất, do vậy bạn sẽ có biện pháp để hạn chế.

3. Tỷ lệ nghỉ, ốm:

$$\text{Công thức} = \frac{\text{số ngày nghỉ, ốm}}{\text{tổng số ngày làm việc trong tháng}}$$

Nếu tỷ lệ này cao, bạn cần xem xét lại các nguyên nhân để khắc phục.

VII. KPI lòng trung thành

1. Tỷ lệ vòng quay nhân viên:

Tỷ lệ vòng quay nhân viên = tổng số nhân viên đã tuyển/ tổng số nhân viên theo kế hoạch

Tỷ lệ càng cao chứng tỏ vòng quay nhân viên cao, vòng đời của nhân viên thấp

Tỷ lệ này có thể đo lường tỷ lệ của toàn công ty, tỷ lệ của một bộ phận hay tỷ lệ của từng chức danh.

Với tỷ lệ theo từng chức danh, ví dụ: bạn quy định có 10 nhân viên bán hàng, nhưng trong năm bạn đã tuyển 25 nhân viên thì tỷ lệ vòng quay là $25/10=2.5$

2. Tỷ lệ vòng đời nhân viên:

Tỷ lệ vòng đời nhân viên = tổng thời gian phục vụ trong doanh nghiệp của tất cả nhân viên/ tổng số nhân viên doanh nghiệp đã tuyển

Bạn có thể tính vòng đời cho toàn công ty và cho chức danh, cho bộ phận

Đối với các chức danh nếu vòng đời quá thấp điều này có thể không phải do phía công ty mà do bản chất xã hội, ví dụ các chức danh hay làm thời vụ.

Đối với các bộ phận, một phần có thể do cách quản lý của trưởng bộ phận dẫn đến vòng đời của nhân viên thấp.

3. Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi:

Công thức = tỷ lệ nhân viên muốn ra đi/ tổng số nhân viên

Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng muốn ra đi khi có điều kiện, tuy vậy sẽ còn một bộ phận nhân viên lưỡng lự ra đi không nằm trong tỷ lệ này.

4. Tỷ lệ nhân viên trung thành:

Tỷ lệ này phản ánh tỷ lệ nhân viên luôn sẵn sàng sát cánh với doanh nghiệp dù bị mọi đối thủ cạnh tranh quấy rối.

Bạn có thể xác định số nhân viên này thông qua các cuộc phỏng vấn từ các đối thủ giả tạo từ bên ngoài.

Nói chung, bạn nên tập trung vào đội ngũ nhân sự khung của bạn.

Ghi chú:

Ngoài ra, chỉ số hài lòng của nhân viên cũng là một tỷ lệ tốt để đo lường sự trung thành và rất dễ đo lường.

VIII. KPI năng suất của nguồn nhân lực

1. Doanh số/ 1 nhân viên:

Chỉ tiêu này đánh giá 1 nhân viên tạo ra bao nhiêu đồng trong 1 năm

Chỉ tiêu này hữu ích khi đánh giá giữ các đơn vị cùng kinh doanh một sản phẩm của công ty hoặc so sánh với đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả của nguồn nhân lực.

2. Lợi nhuận/ 1 nhân viên:

Chỉ tiêu này cách phân tích tương tự chỉ tiêu doanh số/ nhân viên.

3. Chi phí hành chính/ 1 nhân viên:

Chi phí hành chính bao gồm: chi phí sửa và bảo trì máy tính, bàn ghế, chi phí điện nước hoặc sửa chữa các dụng cụ văn phòng.

Chi phí VPP không đưa vào loại chi phí này, nếu công ty quy định ngân sách cho từng loại VPP thì nó mang tính chất chi phí đầu tư, bạn đưa chi phí nào vào chi phí trên khi bạn không quy định ngân sách và không kiểm soát được chi phí này.

Chi phí này chỉ hữu ích khi so sánh giữa các năm hoặc các đơn vị với nhau. Ngoài ra nếu bạn xây dựng được mức chi phí thì bạn có khả năng sẽ kiểm soát được nó khi so sánh chi phí thực tế với định mức chi phí.

4. Năng suất:

Chỉ tiêu này còn phụ thuộc vào loại sản phẩm dịch vụ của từng công ty. Bạn tham khảo trong phần KPI sản xuất.

Đối với các đơn vị không tính được năng suất qua sản phẩm thì có thể tính doanh số của đơn vị đó. Ví dụ doanh số cú toàn bộ nhà hàng thì do bộ phận phục vụ trực tiếp thực hiện.

5. Chi lương OT (lương tăng ca):

Mức lương tăng ca của bộ phận trong tháng và giải trình lý do liên quan.

IX. KPI về hoạt động cải tiến.

1. Tổng giá trị gia tăng:

Tổng giá trị gia tăng là tổng giá trị tăng lên do các đề xuất của các bộ phận, các nhân trong 1 năm

Ngoài ra bạn cũng có thể tổng hợp chi phí thưởng và tỉ lệ tương ứng với tổng giá trị gia tăng.

2. Tổng số ý kiến:

Bạn nên theo dõi ý kiến theo từng tháng và theo từng bộ phận

Đối với các bộ phận có ít ý kiến bạn cần có những biện pháp thúc đẩy sự sáng tạo của bộ phận đó. Lưu ý là ý kiến chỉ được xét khi nó thực sự có giá trị.

X. KPI đánh giá nguồn lực khác.

1. Tỷ lệ đánh giá trình độ nhân viên:

Tỷ lệ bằng cấp đạt/ bằng cấp yêu cầu của một chức danh

Tỷ lệ bằng cấp cao hơn của một chức danh

Tỷ lệ trình độ văn hóa nói chung của toàn bộ CNV.

2. Tỷ lệ nam nữ:

Tỷ lệ này cho biết xem doanh nghiệp của bạn có quá thiếu nam hay nữ không? Nói chung bạn nên hướng về sự cân bằng tương đối.

3. Tuổi trung bình của lực lượng lao động:

Tỷ lệ này cho biết tuổi trung bình của nhân viên là già hay trẻ, từ đó bạn có những chính sách phù hợp để tạo ra văn hóa cho doanh nghiệp của bạn.

B. PHÒNG MRKETING



I. KPI quảng cáo

1. Chi phí quảng cáo trên 1000 khán giả mục tiêu:

Bạn nên tính chi phí quảng cáo này cho từng kênh khác nhau để xác định hiệu quả của từng kênh.

Bạn có thể tính trung bình cho tất cả các kênh và so sánh với đối thủ cạnh tranh để so sánh hiệu quả

Mức độ biết đến sản phẩm : được đo lường trước và sau quảng cáo

Tỷ lệ = số người nhận ra sản phẩm của bạn / tổng số người thu thập.

Tỷ lệ này được đo lường trước và sau khi quảng cáo .

2. Tỷ lệ phần trăm những người nhận lại (nhớ có trợ giúp), nhớ lại (nhớ không cần trợ giúp) những chi tiết trong thông điệp quảng cáo.

3. Đánh giá của khách hàng về các thông điệp quảng cáo (tính gây ấn tượng, khả năng tạo niềm tin)

4. **Mức độ ưa thích của khách hàng đối với thông điệp và chương trình quảng cáo**
5. **Số lượng người hỏi mua sản phẩm được quảng cáo sau chương trình quảng cáo**
6. **Doanh thu của sản phẩm được quảng cáo: được đo lường trước và sau chương trình quảng cáo**

Bạn cần đo lường toàn bộ công ty và nhiều kênh bán hàng khác nhau .

Bạn có thể dùng phương pháp cắt các thông điệp quảng cáo khi đến mua hàng giảm giá để đo lường hiệu quả của từng kênh.

Một cách theo dõi và đo lường rất thực tế, hiệu quả mà bạn đừng bỏ qua là hỏi các khách hàng, họ biết về công việc kinh doanh của bạn từ nguồn thông tin nào.

II. KPI hoạt động khuyến mãi

- Tỷ lệ doanh số thời gian khuyến mãi và trước khi khuyến mãi. Nếu số lượng khuyến mãi thấp chứng tỏ sản phẩm của bạn không hấp dẫn hoặc là hoạt động truyền thông chưa được tốt.
- Tỷ lệ doanh thu sau khuyến mãi và trước khuyến mãi. Sau thời gian khuyến mại thường là doanh thu giảm xuống, do khách hàng chưa dùng hết sản phẩm. Do vậy tỷ lệ doanh thu thấp hơn so với trước khuyến mãi cũng không làm bạn lo lắng.
- Tỷ lệ doanh thu sau khuyến mãi (một thời gian dài) trước khi khuyến mãi.
- Nếu tỷ lệ này thấp hơn so với trước khi khuyến mãi chứng tỏ hiệu quả khuyến mãi của bạn chưa tốt.
- Tỷ số chi phí khuyến mại (giải thưởng, quảng cáo cho khuyến mại, quản lý khuyến mại) trên doanh thu.

III. KPI hoạt động quan hệ công chúng (PR)

1. Hiệu quả bài PR, thông cáo báo chí:

Chỉ số này phản ánh các đơn vị truyền thông đã đăng tải nội dung thông điệp có hiệu quả hay không ?

Mỗi bài PR bạn liệt kê ra các ý quan trọng mà bạn muốn truyền thông và cho điểm trong số vị trí quan trọng của ý đó. Tổng trọng số là 10.

Bạn đánh giá xem báo nào đã đăng tải đúng bao nhiêu, ví dụ 3 ý thì bạn cộng các điểm lại.

Tiếp đó bạn đánh giá nội dung thuyết phục của bài đó. Thang điểm là 10.

Điểm trung bình hiệu quả của báo đó = (điểm nội dung + điểm thuyết phục)/ 2 .

Bạn đánh giá trong số mức độ quan trọng của tất cả các tờ báo mà bạn tham gia , tổng trọng số là 10.

Nhân trọng số với điểm hiệu quả và cộng tất cả lại / 100.

2. Thăm dò dư luận:

Mục đích là tiến hành thăm dò sự hiểu biết đúng đắn khách mời và các đại lý , nhà phân phối đã đọc thông cáo báo chí trên báo. Việc tìm hiểu chia nên chia làm 2-3 kỳ lý do là chương trình PR có tác động lâu dài , số liệu thu nhập chi mạn tính tạm thời .

3. Mức độ biết đến doanh nghiệp thông qua những chương trình quan hệ công chúng đã làm:

Đo lường kết quả trước và sau khi thực hiện chương trình PR áp dụng cho những công việc có kết quả dễ đo lường.

4. Mức độ biết đến sản phẩm thông qua những chương trình quan hệ công chúng đã làm:

Đo lường kết quả trước và sau khi thực hiện chương trình PR áp dụng cho những công việc có kết quả dễ đo lường.

5. Nhận thức của khách hàng và công chúng về hình ảnh của sản phẩm và doanh nghiệp:

Đo lường kết quả trước và sau khi thực hiện chương trình PR áp dụng cho những công việc có kết quả dễ đo lường

6. Phản hồi ý kiến của đối tượng:

Các đối tượng có thể viết bài nói về cảm nghĩ gửi đến báo chí, lượng người gọi DT đến công ty nhằm biết thêm thông tin, lượng khách hàng phàn nàn về thông tin công ty .

IV. KPI Internet Marketing

1. Tỷ lệ người truy cập mới:

Tỷ lệ này bằng số người truy cập mới | tổng số người truy cập. Bằng cách đánh giá năng tỷ lệ hoán chuyển người truy cập mới, bạn mới có thể nhìn thấy rõ hơn hiệu lực của những công cụ tìm kiếm hay các chiến dịch quảng cáo của công ty.

2. Tỷ lệ quay lại của người truy cập cũ:

Bằng cách theo dõi tỷ lệ này, bạn có thể biết Website của bạn có được nhiều khách hàng quan tâm hay không, từ đó có chiến lược đối với nội dung Website.

3. Số trang xem truy cập:

Tỷ lệ này phản ánh sự hấp dẫn site đối với người xem. Việc tăng tỷ lệ trang xem truy cập chỉ ra nội dung của bạn đang được người đọc quan tâm bằng việc người xem dành thời gian để xem các trang. Tuy nhiên một tỷ lệ cao cũng có thể là do quy trình thanh toán và xem sản phẩm phức tạp quá mức cần thiết.

4. Số hàng đặt hàng:

Bạn nên có một công cụ theo dõi bao nhiêu hàng được xem trên một lần đặt hàng. Điều này giúp bạn tìm hiểu được hành vi của người mua hàng để từ đó đưa ra chiến lược marketing và bán hàng phù hợp hơn.

5. Giá trị đặt hàng trung bình:

Tuỳ theo từng lĩnh vực kinh doanh mà giá trị đặt hàng trung bình sẽ khác nhau, chính vì vậy mục tiêu về giá trị trung bình của bạn cũng khác nhau. Tuy nhiên nếu bạn đo lường giá trị này thường xuyên, bạn sẽ có thông số giữa các năm, điều này hỗ trợ cho marketing rất nhiều.

6. Tỷ lệ bỏ Web ngay khi truy nhập:

Sự kiện này xảy ra khi một người truy nhập một trang trên site của bạn và cũng ngay lập tức họ nhấn chuột rời bỏ Web site ra không quay trở lại. Tỷ lệ bỏ Web cao có thể do nhiều yếu tố trong đó có các yếu tố thời gian tải Web chậm, nội dung không phù hợp với người truy nhập, thiết kế giao diện không cuốn hút... Bạn nên theo dõi liên tục tỷ lệ bỏ Web này trong các trang Web quan trọng bao gồm trang chủ và những trang có SEO hoặc PPC.

7. Thời gian tải trang Web:

Thời gian tải trang Web chậm có thể là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tỷ lệ bỏ Web ngay khi truy nhập cao. Bạn nên kiểm tra thời gian tải trang Web với nhiều tốc độ kết nối hoặc với các công cụ kiểm tra trực tuyến.

8. Nguồn truy nhập vào Web site của bạn:

Với công cụ Google Analytics cho phép bạn theo dõi nguồn truy nhập theo 3 danh mục: Truy nhập trực tiếp (bằng cách gõ trực tiếp URL Web site của bạn), Truy nhập từ kết quả tìm kiếm (kết quả trả về bao gồm cả SEO và PPC), cuối cùng là từ các site tham chiếu (từ bất cứ site nào liên

kết đến Web site của bạn). Tùy theo mỗi site mà tỉ lệ truy nhập có khác nhau, tuy nhiên nếu số lượng người truy nhập trực tiếp tăng lên, điều này đồng nghĩa với thương hiệu của bạn đang được nhiều người quan tâm.

9. Số lượng đặt hàng trên mỗi khách hàng trong một năm:

Con số này cho bạn biết một người khách hàng đặt hàng bao nhiêu lần trong một khoảng thời gian. Đây là một công cụ tốt cho phép bạn xác định bạn nên chi bao nhiêu tiền cho marketing hoặc làm marketing lại.

10. Tỉ lệ huỷ bỏ thanh toán giỏ hàng:

Bạn nên đo lường tỉ lệ phần trăm số khách hàng rời bỏ thanh toán/ giỏ hàng trong từng bước thanh toán.

Chẳng hạn: bao nhiêu phần trăm khách hàng rời bỏ sau khi đưa sản phẩm vào giỏ hàng?

Sau khi nhập thông tin hoá đơn, vận chuyển? Sau khi nhập thông tin thẻ tín dụng? Tỉ lệ rời bỏ quá cao là dấu hiệu của quy trình thanh toán không tốt.

C. PHÒNG KINH DOANH (SALES)



I. KPI Chăm sóc khách hàng

1. Tần số ảnh hưởng lên khách hàng:

Số mua hàng là số khách hàng vào thời điểm theo đơn vị thời gian

Tần số ảnh hưởng là số chăm sóc khách hàng theo đơn vị thời gian

Chúng ta cần xác định tần số, có đủ hay không. Sự chăm sóc với mục đích cũng quan trọng để làm “đệm” cho khách hàng và chúng ta cần lên kế hoạch cho khoảng thời gian chăm sóc phù hợp .

2. Chi phí dịch vụ cho một khách hàng:

Tỷ lệ = Tổng số chi phí dịch vụ tổng số khách hàng

Nhận biết chi phí đầu tư cho chăm sóc khách hàng là bao nhiêu

Chúng ta có thể so sánh tỷ lệ này với tỷ lệ của những nhà cạnh tranh trực tiếp để phân tích nó có hợp lý hay không .

3. Tỷ lệ chi phí dịch vụ / lợi nhuận:

Tỷ lệ = Tổng số chi phí dịch vụ tổng lợi nhuận

Tỷ lệ cho biết một đơn vị lợi nhuận hiện thời, chúng ta suy ra bao nhiêu % khách hàng được chăm sóc

4. Các nguyên tắc Pareto:

Chọn 20% khách hàng theo hóa đơn cho 80% của hàng bán của chúng ta.

5. Xem xét lại sự phân bố tỷ lệ của chúng ta về 20% khách hàng theo hóa đơn cho 80% chi phí chăm sóc cho khách hàng của mình? Nếu không, chúng ta phải phân bổ lại chi phí chăm sóc khách hàng cho thích hợp hơn.

II. KPI đánh giá khách hàng

1. Tỷ lệ % doanh số bán hàng của khách hàng mới:

Tỷ lệ đó = Doanh số từ những khách hàng mới, tổng số hàng bán

Tỷ lệ cho thấy phần trăm gia tăng bán hàng của công ty từ những khách hàng mới là bao nhiêu?

2. Số khách hàng mới:

Tỷ lệ này = số khách hàng mới, tổng số khách hàng.

3. Số trung bình hàng bán cho mỗi khách hàng trong một năm:

Tỷ lệ này = Tổng số hàng bán tổng số khách hàng.

Tỷ lệ cho chúng ta biết có bao nhiêu doanh số hàng bán ra từ mỗi khách hàng?

Chúng ta có nhiều phương pháp để tăng doanh thu cho mỗi khách hàng hay không ?

4. Trung bình bán hàng cho một khách hàng VIP:

Tỷ lệ đó = Tổng số bán VIP / tổng số khách hàng VIP.

So sánh tỷ lệ này với trung bình bán hàng cho một khách hàng .

5. Tỷ lệ lợi nhuận của một khách hàng:

Tỷ lệ này thực tổng số khách hàng.

Tỷ lệ cho chúng ta biết trung bình lợi nhuận tạo ra bởi một khách hàng Ai hưởng lợi nhiều ai hưởng ít, chúng ta sẽ phải có chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp hơn.

III. KPI than phiền của khách hàng

1. Than phiền được giải quyết lần đầu:

Công thức = tổng số than phiền được giải quyết lần đầu tất cả các than phiền.

Chúng ta có thể bổ sung tỷ lệ than phiền này vào lần thứ hai hoặc lần thứ ba.

2. Tỷ lệ phản hồi nhanh:

Số phản hồi nhanh tất cả các than phiền

Tỷ lệ được tính toán thông qua khảo sát về ý kiến của khách hàng.

3. Số than phiền tranh luận:

Số than phiền đưa đến tranh luận giữa công ty và khách hàng.

Tỷ lệ được đo lường bởi tổng số than phiền tranh luận / tổng số than phiền.

4. Số than phiền của khách hàng:

Công thức = tổng số than phiền của khách hàng / tổng số khách hàng

Tỷ lệ này nếu cao, chứng tỏ sản phẩm hoặc dịch vụ của mình có vấn đề.

5. Tỷ lệ than phiền theo khu vực:

Nhờ vào giấy than phiền , mỗi tháng các thành viên phải tập hợp và phân loại các than phiền theo khu vực và dựa trên các nguyên nhân khác nhau.

Sau đó, sắp xếp nó lại bằng cách tóm lược.

Chúng ta cần chú trọng giải quyết than phiền theo từ trên xuống bằng nguyên tắc Pareto .

IV. KPI thị trường.

1. So sánh với thị trường chung:

Tỷ lệ phần trăm doanh thu bán hàng của công ty so sánh với bán hàng của toàn khu vực .

2. Thị trường liên quan:

Đó là sự so sánh giữa doanh thu bán hàng của công ty với những nhà cạnh tranh mạnh nhất .

Nó cho chúng ta biết vị trí của công ty chúng ta trong thị trường.

3. So sánh thị trường với tỷ lệ tăng trưởng:

Công ty phải so sánh tỷ lệ tăng trưởng với sự tăng thị trường của các công ty khác

Thình thoảng, công ty tăng thị trường, nhưng tỷ lệ gia tăng thấp hơn các công ty khác, công ty cần phải được rà soát lại.

V. KPI khách hàng trung thành

1. Tổng số khách hàng mất đi:

Tổng số khách hàng không mua hàng của mình nữa

Số khách hàng bao gồm: số khách hàng đầu tiên và khách hàng trung thành bỏ đi.

2. Tỷ lệ khách hàng mất đi sau khi mua hàng lần đầu:

Với tổng số khách hàng mua hàng lần đầu bỏ đi / tổng số khách mua hàng lần đầu.

Tỷ lệ này thấp có thể do vài nguyên nhân: sản phẩm của chúng ta chưa thích hợp, sản phẩm tốt nhưng quảng cáo chưa tốt.

3. Tỷ lệ khách hàng trung thành mất đi:

Với tổng số khách hàng trung thành mất đi / tổng số khách hàng trung thành con duy trì.

Đây là một trong các tỷ lệ quan trọng nhất mà chúng ta cần ghi nhận: nguyên nhân có thể bao gồm sản phẩm và dịch vụ giá hơi cao, cần sản phẩm mới tốt hơn với giá cạnh tranh hơn.

4. Chu trình đời sống của khách hàng:

Công thức = tổng quan hệ với khách hàng / tổng quan hệ chung với khách.

5. Tỷ lệ khách hàng quay trở lại:

Tỷ lệ khách mua hàng hơn 2 lần / tổng số khách hàng

Tỷ lệ này cao sẽ cho chúng ta biết sản phẩm của mình hấp dẫn khách hàng.

6. Tỷ lệ khách hàng mới:

Số khách hàng mới có được vào một thời điểm nhất định.

Tỷ lệ cao chứng tỏ hoặc chúng ta mở rộng phạm vi hoạt động hoặc chúng ta mất khách hàng trung thành.

VI. KPI bán hàng qua điện thoại

1. Chi phí trung bình cuộc gọi / mỗi lần giao dịch: KPI này giúp kiểm soát chi phí điện thoại.

2. Thời gian nói chuyện của một trung bình cuộc gọi điện thoại: Cần phải kiểm soát thời gian gọi quá lâu theo so với quy định.

3. Thời gian trung bình chờ đợi khi giao dịch.

Số thời gian mà khách hàng phải chờ đợi giải quyết.

KPI này ảnh hưởng bởi 2 yếu tố: người trực tổng đài và người chuyển cuộc gọi của phòng.

4. **% trả lời sau thời gian quy định (ví dụ 5 giây hoặc 3 chuông reo):**
Tổng số khách được trả lời quá 3 chuông reo tại điện thoại của mình .
5. **Tỷ số hủy cuộc gọi vào thời điểm nhất định:** • Số cuộc gọi bị hủy sau khi khách phải chờ đợi quá lâu.
6. **Số cuộc gọi không thành:** Số các cuộc gọi đến nhưng không liên lạc được vì máy bận hoặc không ai bắt máy.
7. **Tỷ lệ giải quyết ở cuộc gọi đầu tiên:** Tỷ lệ giải quyết như là thỏa mãn khách hàng ở cuộc gọi đầu tiên.

VII. KPI đại diện bán hàng

1. Tỷ số phản hồi tổng số gửi đi:

Công thức = Tổng số khách hàng phản hồi / tổng số thông tin gửi cho khách hàng.

Tỷ số này đo lường tính hiệu quả của marketing trực tiếp

Chương trình marketing trực tiếp có thể gửi thông điệp, email ...

2. **Thời gian trả lời một yêu cầu của khách hàng:** Trường hợp này thời gian trả lời có thể lâu hơn, KPI này có lợi để trả lời nhanh cho khách hàng .

3. Tỷ số khách hàng tăng thêm:

Tỷ lệ khách hàng tăng thêm / tổng số khách hàng đã có

Ngoài ra, tỷ lệ khách hàng tăng thêm / tổng số phản hồi của khách hàng còn có ích.

Ghi chú: Số khách hàng nhận được phản hồi = Tổng số phản hồi và chưa phản hồi .

4. Số khách hàng nhân viên:

Con số là tổng số khách hàng số nhân viên bán hàng.

Điều này có nghĩa là một nhân viên bán hàng giúp tăng thêm hoặc phục vụ bao nhiêu khách hàng.

5. Số trung bình cuộc hẹn cho một người đại diện bán hàng:

Công thức – Trung bình của tất cả cuộc hẹn mỗi khách hàng của cá nhân người đại diện bán hàng.

Tỷ lệ đo lường mức độ khó khăn trong khi thuyết phục khách hàng và khả năng thuyết phục của người đại diện bán hàng.

6. Tỷ số người đại diện bán hàng đáp ứng được mục tiêu của khách hàng:

Công thức = Tổng số đại diện bán hàng đáp ứng được mục tiêu khách hàng / tổng người bán hàng

Tỷ số đo lường tính hiệu quả của bán hàng của công ty.

7. Trung bình doanh số bán hàng / số nhân viên bán hàng : Với tổng doanh số bán hàng của toàn bộ nhân viên / số nhân viên bán hàng .

8. Trung bình doanh số khách hàng nhân viên bán hàng: Với tổng bán hàng của nhân viên bán hàng / Tổng khách hàng của mỗi nhân viên bán hàng .

9. Chi phí tăng thêm khách hàng: Với tổng số chi phí để tăng thêm một khách hàng mới .

10. Thay thế nhân viên bán hàng = tổng nhân viên bán hàng được tuyển / tổng nhân viên bán hàng nghỉ việc:

Công thức = Tổng nhân viên được tuyển / tổng nhân viên theo kế hoạch

Tỷ số đo lường sự luân chuyển của nhân viên.

11. Tổng thời gian tuyển dụng và huấn luyện đại diện nhân viên bán hàng đạt tiêu chuẩn bán hàng:

Tổng thời gian để huấn luyện nhân viên bán hàng hoàn thành mục tiêu bán hàng của công ty .

12. Chi phí nhân lực bán hàng:

Chi phí tiền lương.

Chi phí bán hàng khách hàng (bao gồm tất cả các công cụ, poster... cho mỗi khách hàng)

VIII. KPI quản lý đơn hàng

1. Giá trị order tối thiểu:

Là giá trị tối thiểu mà tại đó bạn mới ký đơn hàng để đảm bảo tỷ lệ lợi nhuận đặt ra

Kiểm tra thường xuyên tỷ lệ này hàng tháng, bạn biết rằng các trường hợp order có số lượng dưới mức yêu cầu và bộ phận ký order phải giải trình.

2. Giá trị trung bình của các order

Bảng tổng giá trị / tổng số order

Chỉ số này cho biết một các khách hàng có số lượng order lớn hơn hay nhỏ hơn số lượng order trung bình.

Doanh số / khách hàng

Chỉ tiêu này xác định xem khách hàng nào chiếm nhiều doanh số nhất. Bạn có thể xem xét 20% số khách hàng chiếm 80% doanh số của bạn và bạn cần tập trung nỗ lực chăm sóc khách hàng vào các đối tượng này.

3. Tỷ lệ lợi nhuận từng order:

Xem xét được chỉ tiêu này, cho bạn biết bạn đã sử dụng các loại chi phí nào, chi phí nào đã có khả năng cải tiến được, trách nhiệm của các bộ phận.

4. Tỷ lệ lợi nhuận trên từng khách hàng:

Tổng hợp tỷ lệ lợi nhuận trên từng khách hàng bằng cách cộng tỷ lệ các order.

Chỉ tiêu này cho biết khách hàng nào đang tạo nhiều lợi nhuận nhất cho bạn.

Chỉ tiêu này chưa chắc đã đúng nếu như việc giảm lợi nhuận là do phía lỗi của bạn.

D. PHÒNG CUNG ỨNG



I. KPI vận chuyển

1. Thời gian vận chuyển từ cảng về kho và ngược lại:

Bằng tổng thời gian vận chuyển tính theo giờ.

Tỷ lệ này hữu ích cho việc tính toán giá thành và tính toán thời gian giao hàng.

2. Các loại phí giao thông: Tính tổng các loại phí giao thông trong chi phí giao hàng, kiểm soát được mức chi phí giao thông thật sự (tránh gian lận).

3. Phí xăng dầu: Tính tổng các loại phí xăng dầu trong chi phí giao hàng, kiểm soát được mức chi phí xăng dầu thật sự (tránh gian lận).

II. KPI giao hàng

1. Tỷ lệ giao hàng đúng hạn:

Công thức = số lần giao hàng đúng hạn / tổng số lần giao hàng

Tuỳ vào trường hợp bạn thấy rằng tỷ lệ nào là phù hợp để bạn có thể làm việc với khách hàng khiếu nại về việc giao hàng chậm trễ.

2. Tỷ lệ giao hàng đúng chất lượng , số lượng

Công thức: bằng tổng số lần giao hàng đúng chất lượng, số lượng/tổng số lần giao hàng. Bạn có thể quy định tỷ lệ này là bao nhiêu để xác định mối quan hệ với nhà cung cấp.

3. Giá trị thiệt hại do giao hàng:

Giá trị thiệt hại do giao hàng bao gồm thời gian giao hàng, số lượng, chất lượng, bạn cần phải tính toán giá trị thiệt hại thường xuyên và báo cáo giám đốc. Vì cách tính chi phí phụ thuộc vào phương pháp giao hàng, phương pháp sản xuất nên chúng tôi không đưa ra cụ thể ở đây. Ví dụ : nếu bạn là một công ty sản xuất hàng gia công, vật liệu nhà cung cấp bị hư 15% thì có khả năng bạn giao hàng không đúng hạn, đúng số lượng, bạn có thể vừa mất doanh thu, bị phạt và đó là giá trị thiệt hại của bạn.

III. KPI cung ứng khác:

Chi phí giao hàng cho mỗi đơn vị sản phẩm

Thời gian từ khi order đến khi giao hàng

Chi phí giao nhận Chính xác invoice

Thời gian trung bình để mua từng loại hàng

E. SẢN XUẤT



I. KPI sản phẩm lỗi

1. Tỷ lệ phải làm lại – rework

Tỷ lệ phải làm lại là số sản phẩm làm hư phải sửa lại theo yêu cầu.

Tỷ lệ này phản ánh thời gian mất mát của công ty do công nhân phải làm lại sản phẩm, công đoạn.

Các loại tỷ lệ làm lại:

a. *Tỷ lệ làm lại của các công nhân trong một bộ phận.*

Tỷ lệ này phản ánh tay nghề của công nhân hay mức độ cẩn thận của từng công nhân.

Có những công nhân năng suất rất cao nhưng tỷ lệ làm lại cũng rất cao.

b. *Tỷ lệ làm lại của cả một bộ phận:* sử dụng tỷ lệ này để biết mức độ hàng phải làm lại và khả năng quản lý của trưởng bộ phận đó.

Tỷ lệ làm lại của các bộ phận so sánh với nhau: Tỷ lệ này so sánh tỷ lệ làm lại giữa các bộ phận, bạn không phải so sánh về mặt giá trị mà bạn chỉ cần so sánh về mặt số lượng.

c. Tỷ lệ làm lại của toàn công ty.

d. **Số tiền bị mất do phải làm lại:** Thời gian mất mát do phải làm lại sản phẩm bao gồm thời gian đã làm sản phẩm + thời gian phải làm + thời gian chuẩn bị - thời gian chuẩn.

Bạn nhân thời gian với năng suất * đơn giá để ra hao phí về mặt giá trị tiền.

Bạn có thể so sánh giữa các cá nhân và bộ phận với nhau.

2. Tỷ lệ hàng hư:

Tỷ lệ hàng hư là toàn bộ các sản phẩm bị hư do bộ phận hoặc cá nhân đó làm ra.

a. Tỷ lệ hàng hư cá nhân

Tỷ lệ hàng hư của cá nhân có thể tính theo công đoạn hay sản phẩm.

Bạn nên có một chính sách thưởng/phạt để khuyến khích giảm và phạt tăng đối với tỷ lệ này.

Ví dụ: bạn tính từng tỷ lệ bạn sẽ có mức thưởng tương ứng với số tiền bạn thu được do giảm tỷ lệ hàng hư. Công ty bạn tỷ lệ hàng hư là 3%, vậy nếu 2% thì nhân viên được $1\% * \text{số lượng hàng} * \text{đơn giá} * \text{tỷ lệ thưởng}$ (ví dụ là 15%). Tất nhiên, bạn cần đưa ra một con số đủ hấp dẫn công nhân.

b. Tỷ lệ hàng hư bộ phận

Bảng tổng số lượng hư/ tổng số lượng sản phẩm / order.

II. KPI – Quản lý nguyên vật liệu

1. Định mức sử dụng nguyên vật liệu

Định mức sử dụng NVL là số lượng NVL được sử dụng trong một sản phẩm.

Lập định mức giúp bạn quản lý định giá được sản phẩm, tiết kiệm NVL.

2. Tỷ lệ tiêu hao NVL cho phép:

Tỷ lệ tiêu hao là tỷ lệ % hao hụt cho phép của NVL trong một đơn hàng

Tỷ lệ này thường là 3 - 5% tùy loại đơn hàng.

3. Tỷ lệ sử dụng NVL tiêu hao:

Công thức = số lượng tiêu hao thực tế ngoài định mức/tỷ lệ tiêu hao cho phép.

Tỷ lệ này đo lường bằng tỷ lệ 100%. Tỷ lệ càng cao chứng tỏ doanh nghiệp đã tiêu tốn càng nhiều NVL ngoài định mức.

Tỷ lệ này giúp bạn xác định mức tiêu hao trung bình của NVL từ đó có quyết định tỷ lệ phù hợp cho các đơn hàng sắp tới.

4. Tỷ lệ hư hỏng NVL do lỗi NVL:

Bằng tổng số nguyên vật liệu bị hư hỏng do tính chất NVL đó, đo bằng số lượng và giá trị bằng tiền.

Tỷ lệ này giúp bạn đánh giá được chất lượng hàng của nhà cung cấp.

5. Tỷ lệ hư hỏng NVL do lỗi của công nhân:

Bằng tổng số nguyên vật liệu bị hư hỏng do lỗi của công nhân, đo bằng số lượng và giá trị bằng tiền.

Nếu biết được nguyên nhân này, bạn cần xem xét cách thao tác, vận hành của công nhân.

6. Các lỗi khác:

Do bảo quản không tốt

Do dính dầu máy...

7. Nguyên tắc:

Tiết kiệm chi phí NVL giúp bạn giảm giá thành sản xuất.

Đối với các đơn vị gia công sử dụng NVL của khách hàng thì tiết kiệm NVL mang lại cho nhà máy một nguồn thu không nhỏ.

II. KPI - Năng suất

1. Năng suất bởi đơn hàng:

Công thức: Tính năng suất theo từng đơn hàng.

Mục đích: so sánh giữa các đơn hàng với nhau, xác định độ khó của từng đơn hàng và bạn sẽ tìm ra nguyên nhân tại sao một đơn hàng có năng suất cao hay thấp.

Stt	Số order	Chuyên	Đơn vị	Năng suất	Lý do

2. Năng suất theo cá nhân:

Năng suất cá nhân là số lượng sản phẩm của mỗi cá nhân làm trong một đơn vị thời gian.

Thông qua chỉ tiêu này, bạn sẽ biết công nhân nào làm hiệu quả

Lưu ý: số lượng sản phẩm được tính là sản phẩm đạt chất lượng. Có những công nhân năng suất cao nhưng tỷ lệ hàng hư cao hơn rất nhiều.

3. Năng suất theo bộ phận:

Năng suất theo bộ phận được tính theo số sản phẩm bộ phận đó theo thời gian.

Có những bộ phận sản phẩm được làm bởi riêng từng cá nhân hoặc có thể là sản phẩm do cả bộ phận làm ra.

Năng suất theo bộ phận là chỉ tiêu đánh giá hiệu quả làm việc của cá bộ phận và người quản lý bộ phận đó.

4. So sánh năng suất:

So sánh năng suất giúp bạn biết mình đang đứng ở đâu để tìm ra giải pháp phù hợp cho công ty của bạn.

Bạn nên so sánh năng suất theo các góc độ nào?

Giữa các cá nhân với nhau

Giữa các bộ phận với nhau

Giữa công ty với các đơn vị trong ngành và các công ty khác trên thế giới.

III. KPI bảo trì

1. Số lần không phục vụ được:

Công thức: = số lần không phục vụ được / tổng số lần phục vụ hoặc đơn thuần là tổng số lần không phục vụ được (nếu bạn không đo lường được tổng số lần phục vụ).

Số lần không phục vụ được biểu hiện mức độ đáp ứng yêu cầu của bộ phận bảo trì. Việc không phục vụ được có thể do bộ phận bảo trì không chuẩn bị tốt, do không có đủ máy và công cụ dụng cụ, do không đủ người. Nếu bạn có thể phân chia được thì bạn sẽ tìm ra cách giải quyết.

2. Số lần không sửa chữa được

Được tính bằng số lần không sửa chữa được / tổng số lần phục vụ hoặc đơn thuần là tổng số lần không sửa chữa được (nếu bạn không đo lường được tổng số lần phục vụ).

Nguyên nhân không sửa được là do máy quá cũ, do tay nghề, do thiếu dụng cụ...

3. Chỉ số hiệu quả hoạt động bảo trì:

Bản chất các bộ phận sản xuất là khách hàng của bộ phận bảo trì do vậy, để đánh giá hiệu quả của bộ phận bảo trì thì một trong các tiêu chí là đánh giá sự thoả mãn của khách hàng.

Các chi tiêu đánh giá bao gồm: phản ứng nhanh chóng hay không, sửa tốt hay không? Sửa nhanh hay không? Với mỗi trường hợp, bạn cần đưa ra trọng số xem trường hợp sửa chữa đó thuộc trường hợp nào? Bình thường, khó hay rất khó...

Có hai cách đánh giá là đánh giá định kỳ và đánh giá ngay sau khi thực hiện, việc đánh giá ngay sẽ có hiệu quả hơn, tất nhiên là tiêu tốn thời gian và tiền bạc hơn.

4. **Chỉ số chi phí:** Một số loại chi phí do bộ phận bảo trì sử dụng như dầu máy...bạn có thể xây dựng các định mức chi phí cho các loại chi phí này.

F. TÀI CHÍNH KẾ TOÁN



I. KPI - Chỉ số thanh toán

1. Chỉ số thanh toán hiện hành:

Đây là chỉ số đo lường khả năng doanh nghiệp đáp ứng các nghĩa vụ tài chính ngắn hạn của doanh nghiệp.

Công thức tính chỉ số thanh toán hiện hành = tài sản lưu động/nợ ngắn hạn

Chỉ số này càng thấp ám chỉ doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn đối với việc thực hiện các nghĩa vụ của mình nhưng một chỉ số thanh toán hiện hành quá cao cũng không luôn là dấu hiệu tốt, bởi vì nó cho thấy tài sản của doanh nghiệp bị cột chặt vào "tài sản lưu động" quá nhiều và như vậy thì hiệu quả sử dụng tài sản của doanh nghiệp là không cao. Nói chung thì chỉ số này ở mức 2-3 được xem là tốt...

2. Chỉ số thanh toán nhanh:

Chỉ số thanh toán nhanh là chỉ số đo lường mức thanh khoản cao hơn.

Công thức tính chỉ số thanh toán nhanh =
$$\frac{\text{tiền mặt} + \text{chứng khoán} + \text{các khoản phải thu}}{\text{nợ ngắn hạn}}$$

Lưu ý là hàng tồn kho và các tài sản ngắn hạn khác được bỏ ra vì khi cần tiền để trả nợ, tính thanh khoản của chúng rất thấp. Chứng khoán phải là loại chứng khoán dễ quy đổi thành tiền.

3. Chỉ số tiền mặt:

Chỉ số tiền mặt là chỉ số đo lường mức thanh toán cao nhất của doanh nghiệp.

$$\text{Công thức tính chỉ số thanh toán nhanh} = \frac{(\text{tiền mặt} + \text{chứng khoán})}{\text{nợ ngắn hạn}}$$

Lưu ý là chỉ số này không bao gồm các khoản phải thu như trong chỉ số thanh toán nhanh.

4. Chỉ số vòng quay các khoản phải thu:

$$\text{Vòng quay các khoản phải thu} = \frac{\text{doanh số thuần hàng năm}}{\text{các khoản phải thu trung bình}}$$

$$\text{Các khoản phải thu trung bình} = \frac{\text{các khoản phải thu còn lại trong báo cáo của năm trước và các khoản phải thu năm nay}}{2}$$

Chỉ số vòng quay càng cao sẽ cho thấy doanh nghiệp được khách hàng trả nợ càng nhanh. Nhưng nếu so sánh với các doanh nghiệp cùng ngành mà chỉ số này vẫn quá cao thì có thể doanh nghiệp sẽ có thể bị mất khách hàng vì các khách hàng sẽ chuyển sang tiêu thụ sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh cung cấp thời gian tín dụng dài hơn.

5. Chỉ số số ngày bình quân vòng quay khoản phải thu :

$$\text{Số ngày trung bình} = 365 / \text{vòng quay các khoản phải thu}$$

Chỉ số này cho biết số ngày trung bình mà doanh nghiệp thu được tiền của khách hàng.

6. Chỉ số vòng quay hàng tồn kho:

$$\text{Vòng quay hàng tồn kho} = \frac{\text{giá vốn hàng bán}}{\text{hàng tồn kho trung bình}}$$

Trong đó:

$$\text{Hàng tồn kho trung bình} = (\text{hàng tồn kho trong báo cáo năm trước} + \text{hàng tồn kho năm nay}) / 2$$

Chỉ số vòng quay hàng tồn kho càng cao càng cho thấy doanh nghiệp bán hàng nhanh và hàng tồn kho không bị ứ đọng nhiều trong doanh nghiệp. Tuy nhiên chỉ số này quá cao cũng không tốt vì như thế có nghĩa là lượng hàng dự trữ trong kho không nhiều, nếu nhu cầu thị trường tăng đột ngột thì rất khả năng doanh nghiệp bị mất khách hàng và bị đối thủ cạnh tranh giành thị phần.

7. Chỉ số số ngày bình quân vòng quay hàng tồn kho:

$$\text{Số ngày bình quân vòng quay hàng tồn kho} = \frac{365}{\text{vòng quay hàng tồn kho}}$$

8. Chỉ số vòng quay các khoản phải trả:

Chỉ số này cho biết doanh nghiệp đã sử dụng chính sách tín dụng của nhà cung cấp như thế nào. Chỉ số vòng quay các khoản phải trả quá thấp có thể ảnh hưởng không tốt đến xếp hạng tín dụng của doanh nghiệp.

$$\text{Vòng quay các khoản phải trả} = \frac{\text{doanh số mua hàng thường niên}}{\text{phải trả bình quân}}$$

Trong đó: doanh số mua hàng thường niên = giá vốn hàng bán+hàng tồn kho cuối kỳ - hàng tồn kho đầu kỳ phải trả bình quân= (phải trả trong báo cáo năm trước + phải trả năm nay) /2

9. Chỉ số số ngày bình quân vòng quay các khoản phải trả:

Số ngày bình quân vòng quay các khoản phải trả = 365 / vòng quay các khoản phải trả .

II. KPI - Chỉ số quản lý nguồn vốn

1. Vòng quay tổng tài sản:

Chỉ số này đo lường khả năng doanh nghiệp tạo ra doanh thu từ việc đầu tư vào tổng tài sản. Chỉ số này bằng 3 có nghĩa là : với mỗi đô la được đầu tư vào trong tổng tài sản, thì công ty sẽ tạo ra được 3 đô la doanh thu. Các doanh nghiệp trong

ngành thâm dụng vốn thường có chỉ số vòng quay tổng tài sản thấp hơn so với các doanh nghiệp khác.

Vòng quay tổng tài sản = doanh thu thuần / tổng tài sản trung bình

2. Vòng quay tài sản cố định:

Cũng tương tự như chỉ số vòng quay tổng tài sản chỉ khác nhau và với chỉ số này thì chỉ tính cho tài sản cố định

Vòng quay tài sản cố định = doanh thu thuần / tài sản cố định trung bình

3. Vòng quay vốn cổ phần:

Chỉ số này đo lường khả năng doanh nghiệp tạo ra doanh thu từ việc đầu tư vào tổng vốn cổ phần (bao gồm cổ phần thường và cổ phần ưu đãi). Tỷ số này bằng 3 có nghĩa là với mỗi đô la đầu tư vào vốn cổ phần, công ty sẽ tạo ra 3 đô la doanh thu.

$$\text{Vòng quay vốn cổ phần} = \frac{\text{doanh thu thuần}}{\text{tổng vốn cổ phần trung bình}}$$

III. KPI - Chỉ số hoạt động

1. Chỉ số lợi nhuận hoạt động:

Lợi nhuận hoạt động được cấu thành bởi lợi nhuận hoạt động và lợi nhuận đầu tư
Lợi nhuận bán hàng.

2. Biên lợi nhuận thuần:

Chỉ số này cho biết mức lợi nhuận tăng thêm trên mỗi đơn vị hàng hoá được bán ra hoặc dịch vụ được cung cấp. Do đó nó thể hiện mức độ hiệu quả của hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp.

Biên lợi nhuận thuần = lợi nhuận ròng / doanh thu thuần Trong đó: lợi nhuận ròng = doanh thu thuần - giá vốn hàng bán

3. Biên lợi nhuận hoạt động:

Biên lợi nhuận hoạt động = thu nhập hoạt động/ doanh thu thuần

Trong đó: thu nhập hoạt động = thu nhập trước thuế và lãi vay từ hoạt động kinh doanh bán hàng và cung cấp dịch vụ

4. Tỷ suất sinh lợi trên tài sản (Return On Assets - ROA)

ROA là chỉ số tính toán xem một đồng vốn bỏ ra thu được bao nhiêu lợi nhuận.

ROA = thu nhập trước thuế và lãi vay / tổng tài sản trung bình

Trong đó:

Tổng tài sản trung bình = (tổng tài sản trong báo cáo năm trước + tổng tài sản hiện hành) / 2

Khi sử dụng ROA để so sánh các công ty, tốt hơn hết là nên so sánh ROA của mỗi công ty qua các năm và so giữa các công ty tương đồng nhau.

5. Tỷ suất sinh lợi trên tổng vốn cổ phần (ROE):

Đo lường khả năng sinh lợi đối với cổ phần nói chung, bao gồm cả cổ phần ưu đãi.

ROE = Thu nhập ròng / tổng vốn cổ phần bình quân

Trong đó: vốn cổ phần bình quân = (tổng vốn cổ phần năm trước+ tổng vốn cổ phần hiện tại) / 2

6. Tỷ suất sinh lợi trên tổng vốn (ROTC)

Tổng vốn được định nghĩa là tổng nợ phải trả và vốn cổ phần cổ đông. Chi phí lãi vay được định nghĩa là tổng chi phí lãi vay phải trả trừ đi tất cả thu nhập lãi vay (nếu có). Chỉ số này đo lường tổng khả năng sinh lợi trong hoạt động của doanh nghiệp từ tất cả các nguồn tài trợ

ROTC = (thu nhập ròng+ chi phí lãi vay) / tổng vốn trung bình

IV. KPI – chỉ số đầu tư

1. Hệ số giá trên thu nhập một CP: P/E

P/E là hệ số dùng đánh giá đo lường mối liên hệ giữa thu nhập hiện tại và giá mỗi CP, hay cho biết NĐT sẵn sàng trả giá cho mỗi CP cao hơn mức thu nhập hiện tại bao nhiêu lần.

Theo quan điểm "bảo thủ", P/E dưới 10 thì nên mua. Nếu đang nắm giữ CP có mức P/E từ 10 - 12 lần thì không nên bán và có thể mua tiếp. P/E 12 - 18 có thể mua được khi thị trường đang trong giai đoạn ổn định theo hướng tốt. P/E từ 18 trở lên xem xét bán CP. Tuy nhiên, với NĐT theo trường phái "tăng trưởng", P/E có thể được chấp nhận cao hơn nếu tốc độ tăng lợi nhuận (E) cao.

2. Hệ số giá trên giá trị sổ sách một CP: P/B

Tài sản của Cty trừ đi các khoản nợ và các khoản phải trả khác. Có ý nghĩa liên quan đến độ an toàn của khoản đầu tư dài hạn, P/B còn cho biết NĐT sẵn sàng trả giá cho một CP cao hơn gấp bao nhiêu lần giá trị sổ sách. Hệ số này càng cao thì rủi ro càng lớn.

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp chỉ P/B không mấy ý nghĩa đối với những Cty trong lĩnh vực dịch vụ, công nghệ nghiên cứu, lĩnh vực chứa đựng nhiều yếu tố vô hình, vì giá trị sổ sách không phản ánh được các yếu tố như phát minh sáng chế, sáng tạo của nhân viên, thương hiệu,... P/B thật sự có ý nghĩa trong lĩnh vực tài chính, sản xuất, xây dựng... Với thị trường đang phát triển, P/B được cho là hợp lý chỉ vào khoảng 2-3 lần, thị trường phát triển nóng không nên đầu tư khi P/B quá 5 lần.

3. Hệ số giá trên doanh thu: P/SR

Hệ số của mỗi CP cho biết NĐT trả giá cao hơn gấp bao nhiêu lần doanh thu của một CP. Hệ số này đánh giá trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của Cty, nhược điểm của chỉ số này là chưa tính đến yếu tố chi phí trong kỳ vì doanh thu lớn không đồng nghĩa với lợi nhuận cao.

4. Hệ số giá trên dòng tiền: P/Cash

P/Cash là chỉ số giá trên dòng tiền rỗi (số tiền còn lại của Cty sau khi thanh toán hết các khoản chi phí). Một số quan điểm khi phân tích đánh giá CP một Cty không chú trọng đến lợi nhuận ở thời hiện tại mà tập trung vào dòng tiền rỗi của Cty đó.

Nếu P/Cash thấp có nghĩa hoạt động kinh doanh của Cty phát hành đang trong trạng thái lành mạnh và còn nhiều tiền để trả lợi tức cổ phần hoặc mua CP. Điều này có nghĩa thu nhập của cổ đông sẽ tăng. Chỉ số P/Cash thấp có thể do Cty dự trữ tiền nhiều nhằm mục đích mở rộng phát triển kinh doanh trong tương lai. Quan điểm bảo thủ cho rằng khi P/Cash thấp thì nên đầu tư.

5. Hệ số tăng trưởng PE/G:

Chỉ số đầu tư tăng trưởng này dùng để đánh giá giá trị tiềm năng của một CP, cho thấy kỳ vọng của NĐT đã được tính trong CP như thế nào.

PE/G cần được đánh giá trong tương quan ngành và toàn bộ nền kinh tế. Nếu hệ số PE/G thấp hơn 1 có thể Cty đang bị đánh giá thấp, PE/G bằng 1 chứng tỏ giá trị của Cty được phản ánh đầy đủ vào giá trị CP. PE/G lớn hơn 1 thì CP đang bị đánh giá cao.

6. Hệ số sinh lời của tài sản ROA:

Đây là một chỉ số thể hiện tương quan giữa mức sinh lợi của một công ty so với tài sản của nó. $ROA = \text{thu nhập ròng} / \text{tổng tài sản}$. Tỷ suất này rất quan trọng khi phân tích lựa chọn CP. Khi đánh giá ROA cần phải so sánh với các Cty trong cùng ngành. Chỉ tiêu này là thước đo cho biết tài sản của Cty được sử dụng như thế nào, đồng thời còn cho biết việc thực hiện chức năng của ban quản lý trong việc sử dụng tài sản để tạo ra thu nhập. Nếu chỉ tiêu này nhỏ cho thấy DN sử dụng vốn không hiệu quả.

7. Hệ số sinh lời trên vốn chủ sở hữu ROE:

ROE = Lợi nhuận ròng / Vốn cổ phần. Tỉ số này đánh giá mức sinh lời vốn chủ của DN, chỉ tiêu này càng cao thì vốn cổ đông của Cty càng được sử dụng hiệu quả và ngược lại. Lưu ý khi đánh giá chỉ tiêu này, vốn chủ sở hữu càng lớn thì chỉ tiêu này càng thấp và nên so sánh Cty tương đương về vốn. Mức đầu tư hợp lý đối với DN sản xuất chỉ tiêu này phải đạt từ 20% trở lên, lĩnh vực tài chính từ 15% trở lên.

HẾT.