



SỞ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
**CHI CỤC TIÊU CHUẨN
ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG**

**CÔNG TY TNHH TƯ VẤN
TRẦN ĐÌNH CỬU**

TÀI LIỆU HUẤN LUYỆN BSC – KPI HIỆU QUẢ TỨC THÌ

Biên soạn: MBA TRẦN ĐÌNH CỬU

Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2020

Nhằm nâng cao năng lực về quản lý chất lượng, đổi mới sáng tạo, cắt giảm chi phí một cách tối ưu, nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng năng suất & chất lượng cho Doanh nghiệp trên địa bàn TPHCM, giúp Doanh nghiệp đưa ra các kịch bản để tồn tại và phát triển trong thời kỳ khủng hoảng và hậu khủng hoảng năm 2020.

MBA Trần Đình Cửu – Tổng Giám Đốc Công ty TNHH Tư Vấn Trần Đình Cửu, với trên 26 năm kinh nghiệm tư vấn và đào tạo hệ thống quản lý và quản trị doanh nghiệp, thiết kế chương trình huấn luyện “**BSI – KPI Hiệu quả tức thì**”.

Nội dung chương trình này được thiết kế dựa trên:

- Các Doanh nghiệp Việt Nam rất muốn thực hiện KPI, nhưng chủ yếu để thưởng và phạt, không tập trung vào cải tiến quá trình và kết quả hoạt động
- Dựa trên 26 năm kinh nghiệm, chúng tôi thiết kế chương trình BSC – KPI.
- THE SCORECARD SOLUTION.
- Measure What Matters and Drive Sustainable.
- Growth - DAN E. KING 2015.
- Measuring What Matters - Rod Napier & Rich McDaniel – 2006.
- Measure What Matter – Johh Doerr – 2018

Chương trình huấn luyện này được thiết kế phù hợp cho đối tượng học viên là các Nhân sự chủ chốt/ Cán bộ quản lý / Trưởng phó các bộ phận / CEO / Chủ Doanh nghiệp của các Doanh nghiệp.

Nội dung chính của khóa học:

- (1) Hiểu đúng mục đích áp dụng BSC – KPI.
- (2) Hướng dẫn thiết lập BSC-KPI.
- (3) Hướng dẫn chẩn đoán hiện trạng đo lường hoạt động của Công ty, để xác định những sai lầm về tư duy đo lường đang tập trung vào những điều không cốt lõi, để phát triển Doanh nghiệp

| Stt | Tiêu đề | Slide |
|-----|---|---------|
| 1 | Bìa | 1 |
| 2 | Lời nói đầu | 2-4 |
| 3 | Mục lục | 5 |
| 4 | CHƯƠNG TRÌNH HUẤN LUYỆN | |
| | 1. Mục đích | 6 |
| | 2. Nội dung | 7-8 |
| | 3. Đối tượng | 9 |
| | 4. Cách thức huấn luyện | 9 |
| | 5. Tiêu chuẩn học viên đầu vào/ đầu ra | 10 |
| | 6. Cấu trúc nội dung chương trình | 11 |
| 5 | YÊU CẦU ĐỐI VỚI HỌC VIÊN TRONG VÀ SAU KHÓA HỌC | 13 |
| 6 | PHẦN NỘI DUNG CHÍNH | 14 |
| 7 | PHẦN 1: GIỚI THIỆU CHUNG | 15 |
| | 1. Lịch sử hình thành | 16 |
| | 2. Cơ sở thiết kế chương trình | 20 |
| | 3. Lợi ích áp dụng & Hạn chế của phương pháp | 21 |
| | 4. Tình hình áp dụng | 22 |
| | 5. Điều kiện để áp dụng thành công | 23 |
| 8 | PHẦN 2: NỘI DUNG CHI TIẾT CỦA PHƯƠNG PHÁP | 24 |
| | Bài giảng | 25-124 |
| | Câu hỏi ôn tập | 125 |
| | Lời kết | 126 |
| | Tài liệu tham khảo | 127 |
| 9 | PHẦN 3: PHỤ LỤC | 128 |
| | Giới thiệu về tổ chức của mình | 129-130 |
| | Bài kiểm tra cuối khóa | 131-140 |
| | Đáp án | 141-143 |

1. Mục đích:

- Xây dựng BSC-KPI thực chất phù hợp với bối cảnh của Công ty, tạo hiệu quả tức thì.
- Kế hoạch thiết lập BSC-KPI.
- Danh sách KPI (cơ bản) được xác định.

2. Nội dung:

Chương trình ngày thứ 1:

1. BSC là gì? KPI là gì?
2. Hiểu đúng mục đích áp dụng BSC & KPI
3. Xác định bộ tứ tài liệu định hướng thiết lập BSC – KPI
 - Năng lực cốt lõi (Bài tập).
 - Giá trị cốt lõi (Bài tập)
 - Sứ mạng
 - Tầm nhìn
4. Bài tập thiết lập BSC-KPI mức độ cơ bản.
5. Mối nguy hại của việc copy các chỉ số KPI của nơi khác, áp dụng vào Công ty và các sai lầm khi áp dụng BSC – KPI.

2. Nội dung: (tiếp theo)

Chương trình ngày thứ 2:

6. Xác định những thành viên tham gia xây dựng BSC - KPI đảm bảo thành công.
7. Thiết lập KPI cấp lãnh đạo dựa trên bộ tứ tài liệu, phù hợp bối cảnh Công ty. Số ít là quan trọng. Ít chỉ số đo là tốt. Bài tập.
8. Kỹ thuật nhóm các chỉ số đo, xác định trong số các chỉ số đo một cách khoa học so với cảm tính.

Chương trình ngày thứ 3:

9. Thiết lập KPI bộ phận, KPI cá nhân bảo đảm liên kết và KPI lãnh đạo (bài tập)
10. Triển khai, áp dụng, cải tiến bộ BSC-KPI đã thiết lập đảm bảo luôn phù hợp bối cảnh kinh doanh.
11. Tránh hiện tượng "không lo làm" mà chỉ tập trung "lo đo" gây mất đoàn kết, lãng phí nguồn lực, khiến cho bộ BSC-KPI không hiệu quả.

Bài tập thực hành (0,5 ngày)

3. Đối tượng:

- Là các Chủ Doanh nghiệp, cấp quản lý từ các Công ty đã hoạt động ít nhất 1 năm.

4. Cách thức huấn luyện:

4.1 Giảng viên giảng.

4.2 Chia nhóm để làm bài tập, mỗi nhóm tối đa 4 học viên. Cách thức thực hiện bài tập này là dựa trên lý thuyết đã học, các học viên chia sẻ cách thức áp dụng.

4.3 Không chia nhóm làm bài tập, mà thực hiện bài tập thực tế của từng học viên. Cách thức thực hiện bài tập này là giúp cho học viên ứng dụng những điều đã học vào ngay thực tế tại Công ty, để học viên biết cách áp dụng khi trở về Doanh nghiệp của mình.

Do vậy, mỗi lớp học, khoảng 4 học viên cần 1 Giảng viên trợ giảng. Tương đương 30 học viên/ 1 lớp cần 6 Giảng viên để thực hiện hỗ trợ Giảng viên chính.

5. Tiêu chuẩn học viên đầu vào/đầu ra:

- Đầu vào: Là các chủ Doanh nghiệp, cấp quản lý từ các Công ty đã hoạt động ít nhất 1 năm, có khao khát muốn thực hiện KPI hiệu quả, phù hợp với bối cảnh của Công ty.
- Đầu ra: Học viên đạt yêu cầu khi tham gia 100% buổi học.

6. Cấu trúc nội dung chương trình:

Chương trình ngày thứ 1:

1. BSC là gì? KPI là gì?
2. Hiểu đúng mục đích áp dụng BSC & KPI
3. Xác định bộ tứ tài liệu định hướng thiết lập BSC – KPI
 - Năng lực cốt lõi (Bài tập).
 - Giá trị cốt lõi (Bài tập)
 - Sứ mạng
 - Tầm nhìn
4. Bài tập thiết lập BSC-KPI mức độ cơ bản.
5. Môi nguy hại của việc copy các chỉ số KPI của nơi khác, áp dụng vào Công ty và các sai lầm khi áp dụng BSC – KPI.

Chương trình ngày thứ 2:

6. Xác định những thành viên tham gia xây dựng BSC - KPI đảm bảo thành công.
7. Thiết lập KPI cấp lãnh đạo dựa trên bộ tứ tài liệu, phù hợp bối cảnh Công ty. Số ít là quan trọng. Ít chỉ số đo là tốt. Bài tập.
8. Kỹ thuật nhóm các chỉ số đo, xác định trong số các chỉ số đo một cách khoa học so với cảm tính.

Chương trình ngày thứ 3:

9. Thiết lập KPI bộ phận, KPI cá nhân bảo đảm liên kết và KPI lãnh đạo (bài tập)
10. Triển khai, áp dụng, cải tiến bộ BSC-KPI đã thiết lập đảm bảo luôn phù hợp bối cảnh kinh doanh.
11. Tránh hiện tượng "không lo làm" mà chỉ tập trung "lo đo" gây mất đoàn kết, lãng phí nguồn lực, khiến cho bộ BSC-KPI không hiệu quả.

Bài tập thực hành (0,5 ngày)

YÊU CẦU ĐỐI VỚI HỌC VIÊN TRONG VÀ SAU KHÓA HỌC

- Tham gia thảo luận ứng dụng nội dung đã học vào vào thực tế doanh nghiệp mình ngay tại lớp với giảng viên và người hướng dẫn
- Áp dụng nội dung đã học vào thực tế doanh nghiệp mình và cung cấp thông tin phản hồi khi được khảo sát:
 - + Ngay sau khi kết thúc khóa học
 - + Sau khi kết thúc khóa học được 1 tháng
 - + Sau khi kết thúc khóa học được 3 tháng.
 - + Sau khi kết thúc khóa học được 6 tháng.
 - + Sau khi kết thúc khóa học được 9 tháng.

PHẦN NỘI DUNG CHÍNH

PHẦN 1

TỔNG QUAN/ GIỚI THIỆU CHUNG

I/ Lịch sử hình thành

Các nhu cầu Doanh nghiệp về việc cần có một hệ thống quản lý để kiểm soát mọi hoạt động của Doanh nghiệp để tồn tại & phát triển trong môi trường cạnh tranh đầy biến động cũng như các rủi ro khiến cho kinh doanh bị đứt gãy.

Nhu cầu Doanh nghiệp Việt Nam cần phải đo lường mục tiêu, thành tích để cải tiến các quá trình hoạt động trọng yếu trong Doanh nghiệp, cũng như nâng cao thành tích của đội ngũ CBCNV.

Với kinh nghiệm nhiều năm tư vấn cho các doanh nghiệp tại Việt Nam, MBA Trần Đình Cửu thiết kế khóa học “**BSI – KPI hiệu quả tức thì**” với mong muốn được trợ giúp các doanh nghiệp trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng năng suất, chất lượng,.... vượt qua khủng hoảng.

Thẻ điểm cân bằng được cấu thành từ bốn khía cạnh riêng biệt: tài chính, khách hàng, hoạt động kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển. Thẻ điểm cân bằng được nhóm nghiên cứu chứng minh tính khả thi và mang lại những lợi ích của một hệ thống đo lường cân bằng. Kết quả nghiên cứu được tóm lược đăng trên tờ báo Harvard Business Review số tháng 1 và tháng 2 năm 1992 có tên “Thẻ điểm cân bằng – Những thước đo thúc đẩy hiệu quả hoạt động”. Hai ông cũng miêu tả tầm quan trọng của việc lựa chọn các thước đo trong Thẻ điểm làm căn cứ theo thành công chiến lược trên bài báo mang tên “Áp dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng trong thực tiễn” trên tờ báo Harvard Business Review số tháng 9 và tháng 10 năm 1993. Trong thực tế, Thẻ điểm cân bằng đã phát triển từ một hệ thống đo lường được cải tiến thành một hệ thống quản lý cốt lõi. Tóm lược những phát triển này được đăng trên tờ báo Harvard Business Review số tháng 1 và tháng 2 năm 1996 với tiêu đề “Sử dụng Thẻ điểm cân bằng như một hệ thống quản lý chiến lược. Các yếu tố của hệ thống mới này được miêu tả trong quyển sách đầu tiên của hai ông mang tên “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action” (Thẻ điểm cân bằng: biến chiến lược thành hành động) . Trong suốt bốn năm tiếp theo, hai ông theo dõi kết quả của một loạt các công ty thí điểm và nhận thấy các công ty này đạt được kết quả vượt trội chỉ trong hai đến ba năm.

Những kinh nghiệm và thực tế của các công ty này được hai ông mô tả trong cuốn sách “The Strategy- Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment” (Tổ chức tập trung vào chiến lược: Các công ty sử dụng Thẻ điểm cân bằng phát đạt như thế nào trong môi trường kinh doanh mới) năm 2001. Việc tập trung vào các mục tiêu dẫn đến một đột phá do các mục tiêu này liên kết với nhau theo quan hệ nhân quả trong bốn yếu tố của Thẻ điểm cân bằng và được đặt tên là bản đồ chiến lược. Sức mạnh của bản đồ chiến lược là tính liên kết quan hệ nhân quả và biến tài sản vô hình thành kết quả hữu hình. Thẻ điểm cân bằng được hơn một nửa doanh nghiệp trong danh sách Fortune 1000 ứng dụng kể từ năm 1996 và Thẻ điểm cân bằng được tạp chí Harvard Business Review đánh giá là một trong 75 ý tưởng có sức ảnh hưởng nhất thế kỷ 20.

Khái niệm Thẻ điểm cân bằng “Phương pháp Thẻ điểm cân bằng (Balanced Score Card – BSC) là hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược, được tổ chức kinh doanh, tổ chức phi lợi nhuận và Chính phủ sử dụng nhằm định hướng hoạt động kinh doanh theo tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ và bên ngoài, theo dõi hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu đề ra. Nó mang đến cho các nhà quản lý và các quan chức cấp cao trong các tổ chức một cái nhìn cân bằng hơn về toàn bộ hoạt động của tổ chức”. Thẻ điểm cân bằng là một hệ thống nhằm chuyển hóa tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống đo lường thành quả hoạt động trong một tổ chức trên bốn khía cạnh tài chính, khách hàng, hoạt động kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển.

II/ Cơ sở thiết kế chương trình

Nội dung chương trình được thiết kế dựa trên

- Các Doanh nghiệp Việt Nam rất muốn thực hiện KPI, nhưng chủ yếu để thưởng và phạt, không tập trung vào cải tiến quá trình và kết quả hoạt động
- Dựa trên 26 năm kinh nghiệm, chúng tôi thiết kế chương trình BSC – KPI.
- THE SCORECARD SOLUTION.
- Measure What Matters and Drive Sustainable.
- Growth - **DAN E. KING 2015.**
- Measuring What Matters - Rod Napier & Rich McDaniel – 2006.
- Measure What Matter – Johh Doerr – 2018

III/ Lợi ích áp dụng & Hạn chế của phương pháp

1. Lợi ích áp dụng:

- Cung cấp cho doanh nghiệp một phương pháp hoạch định chiến lược thực tế, dễ sử dụng.
- Giúp làm rõ, cụ thể hóa chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể.
- Cung cấp một khuôn khổ, phương pháp để sắp xếp ưu tiên các dự án, dịch vụ, sản phẩm, nguồn lực của tổ chức.
- Cung cấp các thước đo về kết quả công việc để quản lý việc thực hiện các mục tiêu đặt ra.
- Mang lại cho chủ doanh nghiệp một công cụ hiệu quả để quản trị sự thay đổi hữu hiệu trong tổ chức của mình.

2. Hạn chế của phương pháp:

- Dễ bị các yếu tố hấp dẫn khác (thông tin tham khảo internet, sách vở...) làm nhiễu đi lệch với Giá trị và Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp
- Việc xây dựng và triển khai KPIs là quá trình không dễ dàng, việc áp dụng hệ thống này trong đánh giá năng lực và đặt ra các mục tiêu công việc cho lao động giúp doanh nghiệp đánh giá đúng năng lực của nhân viên. Đồng thời quản lý tốt bài toán nhân sự trong mỗi công ty.

IV/ Tình hình áp dụng :

Theo khảo sát gần đây, hơn **80% số tập đoàn trong Top Fortune 500 cùng với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs), các cơ quan quản lý nhà nước và các tổ chức phi lợi nhuận trên khắp thế giới đã áp dụng công cụ BSC - KPI.** Bắt kịp xu thế hiện tại, trong những năm gần đây, nhiều doanh nghiệp (DN) Việt Nam cũng đang dần thay thế các phương pháp quản trị truyền thống bằng hệ thống BSC - KPI.

Tuy nhiên nhiều CEO nêu thực trạng chính họ quản lý nhân viên còn cảm tính, chưa có hệ thống đánh giá năng lực, chưa ghi nhận được hiệu quả làm việc của nhân viên. Có CEO lại than phiền là gặp khó khăn trong việc chia thưởng cho nhân viên vào dịp cuối năm...

Thực trạng này còn phổ biến tại các DN Việt Nam khi chưa nhiều DN áp dụng đúng phương pháp Balanced Scorecard - Key Performance Indicator (BSC - KPI) trong điều hành DN. BSC - KPI được biết đến như một công cụ quản trị hữu hiệu của các DN trên thế giới.

Trước đây, DN Việt Nam chưa chú trọng vấn đề quản trị hiệu suất làm việc, nhưng giờ đây, trước tình hình cạnh tranh trở nên khốc liệt, các DN nước ngoài ồ ạt đầu tư vào thị trường Việt Nam, đòi hỏi các DN trong nước phải tăng hiệu quả quản lý, nâng cao năng lực nhân viên nhằm tăng năng lực cạnh tranh.

V/ Điều kiện để áp dụng thành công

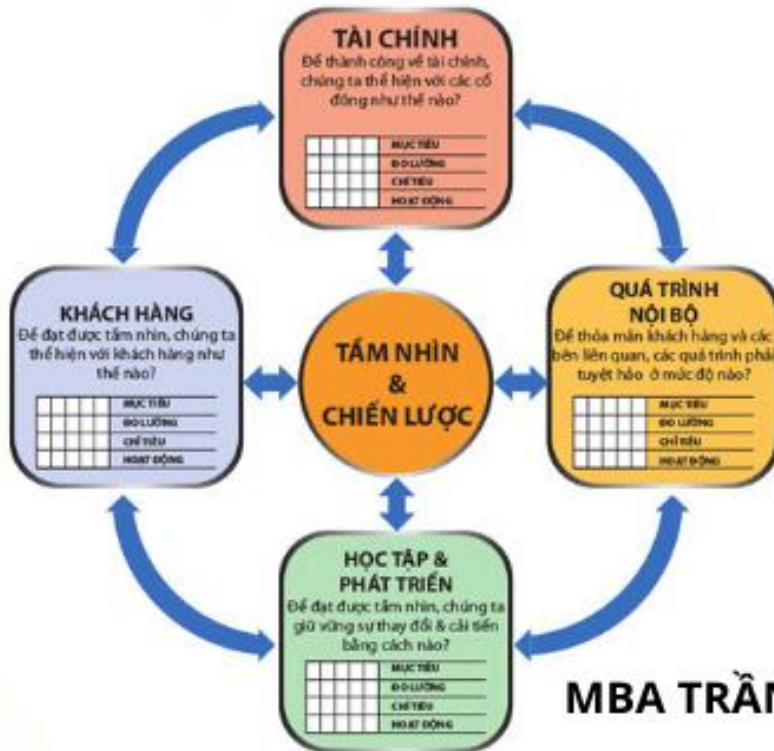
- Sự cam kết của lãnh đạo
- Tư duy cải tiến – việc áp dụng BSC KPIs để cải tiến không phải để xem xét đánh giá lương thưởng
- Yếu tố “key” phải phù hợp với bộ tứ tài liệu của doanh nghiệp (sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và năng lực cốt lõi).
- Không nên có quá nhiều “key” trong tổ chức.
- Tuân thủ và không được thay đổi mục tiêu khi điều kiện khách quan bất lợi.

PHẦN 2. NỘI DUNG CHI TIẾT CỦA PHƯƠNG PHÁP

**(phương pháp/ tiêu chuẩn/
công cụ/ hệ thống quản lý/công
nghệ, kỹ thuật...)**

THỰC HÀNH BSC-KPI

HIỆU QUẢ TỨC THÌ



MBA TRẦN ĐÌNH CỬU 0913918854

BSC

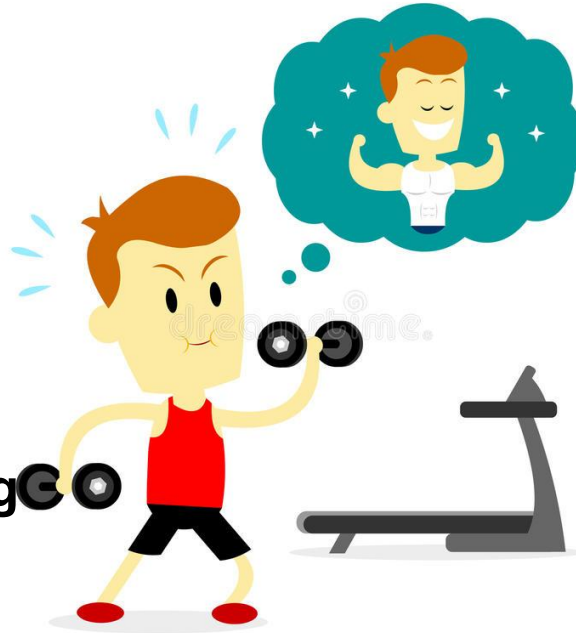
BSC

BSC



ĐẦU VÀO

- Lịch sử bệnh gia đình
- Lịch sử bệnh cá nhân
- Môi trường sống



QUÁ TRÌNH

- Lượng nước uống mỗi ngày
- Lượng muối hấp thụ
- Số km chạy bộ
- Stress

ĐẦU RA

- Nhịp tim
- Huyết áp
- Cholesterol
- BMI
- Vòng eo
- Cân nặng

KẾT QUẢ

1. Tốt
 2. Xấu
- Bệnh
 - Nghi ngờ

CÁCH SỐNG

1. Sứ mệnh
2. Tâm nhìn
3. Mục tiêu
4. GTCL
5. NLCL

CHỈ SỐ ĐO SỨC KHỎE

ĐẦU VÀO

QUÁ TRÌNH

ĐẦU RA

KẾT QUẢ

ĐẦU VÀO

- Nhân viên có kỹ năng
- Nhân viên hạnh phúc
- Nguyên vật liệu
- Vốn
- Bối cảnh

QUÁ TRÌNH

- Thiết kế SP/ DV
- Sản xuất
- Triển khai dịch vụ
- Chăm sóc KH

ĐẦU RA

- Sản phẩm
- Dịch vụ
- Tài chính

KẾT QUẢ

- Khách hàng hài lòng
- Cổ đông hài lòng

KPI ĐẦU VÀO

- Nhân viên hài lòng
- Kết quả NCC
- Tài chính

KPI QUÁ TRÌNH

- Năng suất
- Vận hành
- An toàn
- Tài chính

KPI ĐẦU RA

- SP
- Dịch vụ
- Tài chính

KPI KẾT QUẢ

- Khách hàng hài lòng
- Thị trường
- Tài chính

CHỈ SỐ ĐO SỨC KHỎE CÔNG TY

ĐẦU VÀO

QUÁ TRÌNH

ĐẦU RA

KẾT QUẢ

GƯƠNG CHẮN GIÓ



GƯƠNG CHIẾU HẬU

HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ

1. Số ít là quan trọng
 - Định kỳ lãnh đạo xem không quá 20 chỉ số đo
 - Nhiều chỉ số đo giao cho các cấp dưới
 - Nhiều chỉ số đo kết hợp thành chỉ số đo tổng hợp
2. Liên kết sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, năng lực cốt lõi & các yếu tố thành công chủ yếu (KSFs – Key Success Factors)
 - Chỉ số đo điều hành cơ bản hoạt động của công ty (sứ mệnh)
 - Chỉ số đo tạo sự khác biệt vượt đối thủ (Tầm nhìn, giá trị cốt lõi, năng lực cốt lõi & các yếu tố thành công chủ yếu)
3. Chỉ số đo tập trung quá khứ, hiện tại & tương lai
 - Vấn đề hầu hết các chỉ số đo tập trung vào quá khứ & hiện tại. (doanh thu, lợi nhuận quý qua là bao nhiêu? Bao nhiêu tai nạn đã xảy ra....).
 - Bạn không cần dự báo chỉ nhìn số liệu thực tế, tới đâu hay tới đó
 - Nếu chỉ thế cty chỉ tồn tại trong 5 năm.
 - Chỉ số tương lai giúp dự báo cho tháng tới, quý tới, năm tới.
 - Số báo giá/ doanh thu sp mới, thông số kiểm soát đầu vào/ thông số kiểm soát quá trình.

HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ

4. Liên kết với nhu cầu khách hàng, nhân viên & các bên liên quan
 - Lựa chọn sai chỉ số đo, ra quyết định, phá sản (bác sĩ lựa chọn sai chỉ số đo, ra quyết định quá nguy hiểm).
 - Lựa chọn chỉ số đúng là quyết định chiến lược (không lựa chỉ số dễ đo, lựa chỉ số quan trọng với các bên liên quan.)
5. Chỉ số đo truyền xuống tất cả các cấp & nhất quán
 - Nhiều công ty, chỉ số đo của bộ phận, phòng ban, chi nhánh, khu vực địa lý không nhất quán với chỉ số đo của công ty (lựa dễ đo, dễ đạt, bệnh thành tích.)
 - Đầu tiên thiết lập chỉ số đo cấp công ty trước (cấp cao) liên kết nhu cầu các bên liên quan.
 - Truyền các chỉ số đo xuống cấp dưới (bộ phận, phòng ban, khu vực)
 - Truyền xuống cá nhân
 - Nhất quán, dưới đạt thì trên mới đạt.
 - Tránh trường hợp mọi người đạt, mọi bộ phận đạt, riêng cấp cao lãnh đạo không đạt.

HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ

6. Nhiều chỉ số đo riêng rẽ (Indicator/ metric) nên kết hợp thành chỉ số đo tổng hợp – (Index).
 - 1 số cty 1 khía cạnh đo nhiều chỉ số con cho là rất quan trọng
 - Kết hợp thành chỉ số đo tổng hợp
 - Ví dụ chỉ số đo thỏa mãn nhân viên
 - Khảo sát tinh thần nhân viên (20%)
 - Vắng mặt không phép (25%)
 - Nghỉ việc (25%)
 - Phàn nàn (10%)
 - Năng suất (20%)
7. Chỉ số đo thay đổi khi bối cảnh và chiến lược thay đổi.
 - Thêm chỉ số mới khi nhu cầu khách hàng thay đổi
 - Loại chỉ số cũ không phù hợp
 - Loại các chỉ số lúc nào cũng đạt 100% (đã trở thành thói quen, ví dụ đo nhân viên mỉm cười)

HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ

8. Chỉ số đo phải có mục tiêu phải đạt – mục tiêu phải dựa trên nghiên cứu dữ liệu.
 - Chỉ số đo không có mục tiêu phải đạt là vô nghĩa
 - Vẽ đồ thị kết quả không có mục tiêu, không phân tích để ra quyết định’
 - Mục tiêu thấp dễ đạt (bệnh thành tích), lãng phí.
 - Mục tiêu tham vọng nên dành cho cá nhân có thái độ tích cực
 - Mục tiêu nên thách thức dành cho cán bộ nhân viên dựa trên nghiên cứu số liệu (của mình, đối thủ, ngành, xu hướng)
9. BSC không phải là đũa thần
 - Thiết kế lại hệ thống đo không có nghĩa là thành công
 - Công cụ để triển khai chiến lược hiệu quả.
 - Quản lý có khoa học và hệ thống.

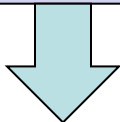
Lợi ích thực hiện đo lường có chiến lược

- Thường phản đối là không có thời gian, không có người, quá nhỏ, quá to, chần chừ không thiết kế lại hệ thống đo lường.
- Lợi ích:
 1. Giảm rủi ro điều hành công ty khi chỉ dựa trên 1 vài chỉ số đo tài chính.
 2. Quản lý dựa trên khoa học và kinh nghiệm.
 3. Giảm 80% số lượng báo cáo hàng tháng
 4. Giảm 50% thời gian họp xem xét của lãnh đạo cấp cao hàng tháng.
 5. Tăng khả năng tập trung vào các yếu tố thành công ngắn hạn và dài hạn
 6. Cân bằng đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan.
 7. Ra quyết định quản lý hiệu quả hơn
 8. Làm cho sứ mệnh. Tầm nhìn, giá trị cốt lõi, năng lực cốt lõi sống thực sự trong công ty, vũ khí tạo cạnh tranh.

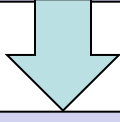
1. Không có số liệu hoặc quá nhiều số liệu
 - Phi công điều khiển máy bay cần vừa đủ các dữ liệu và chính xác
 - 15 – 20 KPI là tuyệt vời
2. Tất cả các dữ liệu tập trung ngắn hạn
 - Dữ liệu tài chính
 - Dữ liệu về sp rất nghèo nàn
 - Phòng QA làm công tác phân phát tài liệu như admin.
 - Tập trung vào hôm nay, tháng này, năm này
 - Các dữ liệu dài hạn: thỏa mãn khách hàng, thỏa mãn nhân viên, trách nhiệm cộng đồng.
3. Thiếu chi tiết (chỉ báo cáo số tổng, khi cần xem sâu thì không có số liệu chi tiết – né tránh)
4. Chỉ số đo kết quả không có ý nghĩa, thậm chí điều khiển hành vi sai (số trang viết/ ngày, số công việc hoàn thành nhưng không quan tâm chất lượng, số cuộc gọi khách hàng tiềm năng... trách nhiệm giải trình, đúng quy trình, nhưng không quan tâm hậu quả. Đo gà nướng trong nhà hàng)
5. Đo sự lịch sự so với đo năng lực (mỉn cười so với đúng giờ)
6. Đo hành vi so với đo hoàn thành (công việc thủ công – việc tuân thủ - chưa chắc đảm bảo kết quả hoàn thành)
7. Chỉ số đo khuyến khích cạnh tranh, không khuyến khích teamwork (so sánh với phòng ban khác trong nội bộ cty)

**MÔ
HÌNH
THIẾT
LẬP
HỆ
THỐNG
ĐO
LƯỜNG**

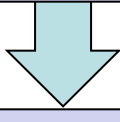
SỨ MỆNH, TẦM NHÌN, GTCL, NLCL



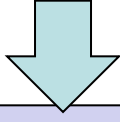
**CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG CHỦ YẾU
CÁC YẾU TỐ ĐIỀU HÀNH CƠ BẢN**



CÁC CHỈ SỐ ĐO KPI



MỤC TIÊU



KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

- Sứ mệnh công ty là gì?
- Mục tiêu tương lai của ct?
- Cty đại diện cho điều gì?
- Thế mạnh nổi bật cty

- Điều gì cty tập trung vượt qua đối thủ để đạt được tầm nhìn.
- Điều gì cty tập trung để hoàn thành sứ mệnh

- Cân bằng các khía cạnh
- Quá khứ
- Hiện tại
- Tương lai

- Mục tiêu mong muốn hàng năm và dài hạn cho từng chỉ số

- Hành động thực hiện để đạt mục tiêu

MISSION – SỨ MỆNH

- Your organization's overall function. The mission answers the question, "What is your organization attempting to accomplish?" The mission might define customers or markets served, distinctive or core competencies, or technologies used.
- **Chức năng tổng thể của tổ chức.** Sứ mệnh trả lời câu hỏi, "Tổ chức của bạn đang cố gắng hoàn thành điều gì?" Sứ mệnh có thể xác định khách hàng hoặc thị trường được phục vụ, các năng lực hoặc công nghệ đặc biệt hoặc cốt lõi được sử dụng.

VÍ DỤ SỬ MỆNH

1. 3M: GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ CHƯA ĐƯỢC GIẢI QUYẾT
2. WALT DISNEY: LÀM CHO MỌI NGƯỜI HẠNH PHÚC
3. WAL – MART: NGƯỜI DÂN BÌNH THƯỜNG CÓ CƠ HỘI MUA HÀNG HÓA TƯƠNG TỰ NHƯ NGƯỜI GIÀU MUA.

VISION - TẦM NHÌN

- Your organization's desired future state. The vision describes where your organization is headed, what it intends to be, or how it wishes to be perceived in the future
- Trạng thái tương lai khao khát của tổ chức. Tầm nhìn mô tả nơi tổ chức của bạn đang hướng đến, dự định trở thành gì hoặc cách tổ chức mong muốn được nhìn nhận trong tương lai

- Your organization's areas of greatest expertise; those strategically important, possibly specialized capabilities that are central to fulfilling your mission or that provide an advantage in your marketplace or service environment. Core competencies are frequently challenging for competitors or suppliers and partners to imitate, and they may provide an ongoing competitive advantage or create opportunities in your business ecosystem. The absence of a needed core competency may result in a significant strategic challenge or disadvantage for your organization in the marketplace. Core competencies may involve technological expertise, unique service offerings, a marketplace niche, or business acumen in a particular area (e.g., business acquisitions).
- Các lĩnh vực chuyên môn giỏi nhất của tổ chức; những năng lực chuyên môn, quan trọng về mặt chiến lược, là trọng tâm để hoàn thành sứ mệnh hoặc mang lại lợi thế trong thị trường hoặc môi trường dịch vụ.
- Năng lực cốt lõi thường là thách thức đối với các đối thủ cạnh tranh hoặc nhà cung cấp và đối tác để bắt chước
- Chúng có thể cung cấp lợi thế cạnh tranh liên tục hoặc tạo cơ hội trong hệ sinh thái kinh doanh của bạn.
- Việc không có năng lực cốt lõi cần thiết có thể dẫn đến thách thức chiến lược đáng kể hoặc bất lợi cho tổ chức trên thị trường.
- Năng lực cốt lõi có thể liên quan đến chuyên môn công nghệ, cung cấp dịch vụ độc đáo, thị trường ngách hoặc là mũi nhọn kinh doanh trong một lĩnh vực cụ thể (ví dụ: mua lại doanh nghiệp).

- The guiding principles and behaviors that embody how your organization and its people are expected to operate. Values influence and reinforce your organization’s desired culture. They support and guide the decisions made by every workforce member, helping your organization accomplish its mission and attain its vision appropriately. Examples of values include demonstrating integrity and fairness in all interactions, exceeding customer expectations, valuing individuals and diversity, protecting the environment, and striving for performance excellence every day.
- Các nguyên tắc và hành vi hướng dẫn mà nó thể hiện cách tổ chức của bạn và những người trong tổ chức được yêu cầu phải vận hành.
- Các giá trị này ảnh hưởng và nâng cao văn hóa mong muốn của tổ chức.
- Các giá trị này hỗ trợ và hướng dẫn các quyết định được thực hiện bởi từng thành viên trong lực lượng lao động,
- Giúp tổ chức hoàn thành sứ mệnh và đạt được tầm nhìn một cách thích hợp.
- Ví dụ về các giá trị, bao gồm như:
 - Tính chính trực và công bằng trong tất cả các giao dịch
 - Vượt mong đợi của khách hàng.
 - Tôn trọng Giá trị của cá nhân và sự đa dạng,
 - Bảo vệ môi trường
 - Phấn đấu đạt thành tích tuyệt hảo mỗi ngày.

XÁC ĐỊNH CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG CHỦ YẾU KSFs

- Xác định cách thức đạt được tầm nhìn và vượt qua đối thủ cạnh tranh.
- 1 - 3 KSFs
- Là các điểm yếu trọng yếu cty phải sửa để đạt được tầm nhìn, tận dụng cơ hội, tránh đe dọa
- Là điểm mạnh cty phát huy để vượt qua đối thủ, tận dụng cơ hội, tránh đe dọa
- KSFs giống như chiến lược sống sót phải được gói cho vay từ ngân hàng để dùng cho trang trải chi phí trong cty trong 6 tháng tới.
- KSF không phải mục tiêu (tăng ROI 18%, tăng doanh thu 22% năm tới.) KSF giống kế hoạch hành động, cả hai đều tập trung điều cần làm hoặc cách lập kế hoạch để thành công. Nhưng khác biệt chính KSF là tập trung vào lĩnh vực hoặc hành động rộng hơn, còn kế hoạch hành động là các hành động cụ thể, chi tiết.
- KSFs cải tiến hình ảnh về chất lượng đã gây tổn thất trong mắt khách hàng.
- Kế hoạch hành động: các kỹ thuật kiểm tra CL trong nhà máy, tăng điểm kiểm tra, tăng kiểm tra trong quá trình sản xuất sp mới. Thiết lập chương trình quảng bá toàn diện trên TV , báo chí.
- KSFs gia tăng điểm phân phối.
- Kế hoạch hành động mở mới 8 nhà phân phối mới, thiết lập đối tác với 2 siêu thị bán lẻ, tăng diện tích nhà kho cho phép giao hàng trực tiếp cho khách hàng

Điều gì làm bạn khác biệt

- Chi phí thấp nhất
 - Dễ tiếp cận kinh doanh nhất
 - Mạng lưới phân phối lớn nhất
 - Danh tiếng
 - Công nghệ hàng đầu
 - Chất lượng ổn định
 - Customize theo cách của bạn
 - Đạo đức
 - Trung thực
 - Sản phẩm mới nhất
 - Sp mới có mặt sớm nhất trên thị trường.
 - Sp độc đáo/ khác biệt
 - Vị trí thuận lợi
 - Sức mạnh bán hàng
 - Thương hiệu nổi tiếng
 - Dịch vụ tốt nhất
 - An toàn nhất
 - Phong cách nhất
- Các cty thành công luôn tập trung và trở nên nổi tiếng từ 1 – 3 KSFs**

À ha!

MONG ĐỢI CHÍNH CỦA KHÁCH HÀNG ?

3 Câu hỏi Vàng

1. Điều bạn khoăn / lo lắng / ưu tiên hàng đầu của bạn là gì ?
2. Tại sao nó lại quan trọng đối với bạn ?
3. Hậu quả gì sẽ xảy ra khi không giải quyết được điều này

TDC

À ha!



3 CÂU HỎI VÀNG VỀ SẢN PHẨM/ DỊCH VỤ

1. ĐIỀU GÌ ANH CHỊ ẤN TƯỢNG NHẤT TỪ SẢN PHẨM/ DỊCH VỤ CỦA CHÚNG TÔI, MÀ ĐÃ KHIẾN ANH CHỊ CHỌN SẢN PHẨM/ DỊCH VỤ CỦA CHÚNG TÔI CHỨ KHÔNG CHỌN CỦA ĐỐI THỦ?
2. ĐIỀU GÌ CHÚNG TÔI CẦN CẢI TIẾN VỀ SẢN PHẨM/ DỊCH VỤ ĐỂ NÂNG CAO HƠN NỮA SỰ HÀI LÒNG CỦA ANH CHỊ?
3. ĐIỀU GÌ CHÚNG TÔI CẦN LOẠI BỎ NGAY TRONG SẢN PHẨM/ DỊCH VỤ ĐỂ NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG CỦA ANH CHỊ?

3 CÂU HỎI VÀNG VỀ THÁI ĐỘ PHỤC VỤ

1. ĐIỀU GÌ ANH CHỊ ẤN TƯỢNG NHẤT TỪ THÁI ĐỘ PHỤC VỤ CỦA CHÚNG TÔI, MÀ ĐÃ KHIẾN ANH CHỊ KINH DOANH VỚI CHÚNG TÔI CHỨ KHÔNG KINH DOANH VỚI ĐỐI THỦ?
2. ĐIỀU GÌ CHÚNG TÔI CẦN CẢI TIẾN VỀ THÁI ĐỘ PHỤC VỤ ĐỂ NÂNG CAO HƠN NỮA SỰ HÀI LÒNG CỦA ANH CHỊ?
3. ĐIỀU GÌ CHÚNG TÔI CẦN LOẠI BỎ NGAY TRONG THÁI ĐỘ PHỤC VỤ ĐỂ NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG CỦA ANH CHỊ?

BỘ CÂU HỎI XÁC ĐỊNH KSFs

1. Tại sao khách hàng mua hàng của chúng ta ngay lần đầu tiên tiếp xúc ? Chúng ta rút ra điều gì?
2. Tại sao khách hàng quay lại mua? Tại sao khách hàng bỏ đi?
3. Lợi thế nào hiện chúng ta vượt qua đối thủ mà ta có thể khai thác hơn nữa?
4. Điều gì chúng ta phải làm mà đối thủ rất khó copy?
5. Cụm từ nào sẽ đi vào tâm trí người dùng khi họ nghe đến tên của chúng ta?
6. Điều gì chúng ta muốn làm để trở lên nổi tiếng?
7. Vấn đề nào ta phải khắc phục ngay để không hủy hoại thành công tương lai của chúng ta?

Đừng làm lẫn các yếu tố điều hành cơ bản với các yếu tố thành công chủ yếu KSFs. KSFs thay đổi theo thời gian, trong khi các yếu tố điều hành cơ bản rất ít thay đổi

Tìm dữ liệu để xác định KSFs

- Phân tích tình hình trong giai đoạn hoạch định chiến lược
- Kiến thức, thông tin về đối thủ cạnh tranh.
- Nghiên cứu thị trường về nhu cầu và mong đợi của khách hàng.
- Thấu hiểu nhu cầu & mong đợi khách hàng
- Dự báo các yêu cầu tương lai
- Xu hướng quan tâm của cộng đồng về SP/DV

Thực hiện xác định KSFs

1. Động não càng nhiều KSFs càng nhiều càng tốt (50 kSFs)
2. Xếp hạng ưu tiên mức độ quan trọng để vượt đối thủ và hướng đến tầm nhìn (phiếu bầu)
3. Chọn từ 1 – 3 KSFs
4. Định nghĩa cụ thể các KSFs (tập trung đem lại giá trị cho khách hàng: chúng ta cần ngừng ngay việc giả định đã hiểu nhu cầu khách hàng, từ đây chúng ta phải khảo sát khách hàng lớn NPP, Đại lý cấp 1, người tiêu dùng từ đó thiết kế các chương trình giá, khuyến mãi và cải tiến sp/ dịch vụ để tạo ra giá trị cho từng thành viên kênh tiêu thụ.)
5. KSFs phải được định nghĩa đủ rõ và cụ thể để xác định các chỉ số đo. (để đánh giá sự tiến bộ)
6. Chỉ số đo:
 1. Doanh thu trên NPP (lag indicator)
 2. Sự hài lòng của NPP về chương trình đưa ra.
 3. Sự hài lòng của Đại lý cấp 1
 4. Sự nhận biết thương hiệu của người tiêu dùng (leading Indicator)

Bài tập KSFs

Nhóm chọn 1 công ty làm đại diện, thực hiện xác định KSFs (thời gian 45')

1. Người được chọn giới thiệu cty và bộ tư tài liệu cty (nếu có)
2. Thành viên nhóm dùng bộ 7 câu hỏi xác định KSFs để phỏng vấn người đại diện và động não xác định các KSFs càng nhiều càng tốt.
3. Xếp ưu tiên và chọn từ 1 – 3 KSFs
4. Định nghĩa cụ thể 1 KSF
5. Xác định các chỉ số đo cho 1 KSF.

TIÊU CHÍ 7: Kết quả (450 điểm)

1. 7.1 Kết quả về sản phẩm và quá trình: Các kết quả hoạt động về sản phẩm và các kết quả hiệu lực quá trình của bạn là gì? (120 điểm) **25%** (đưng đợi khách hàng phản hồi quá trễ, có các chỉ số đo nội bộ để tạo niềm tin sp đạt yêu cầu trước khi giao hàng, tập trung 1 ít chỉ số index)
2. 7.2 Kết quả về khách hàng: Các kết quả hoạt động hướng vào khách hàng của bạn là gì? (80 pts.) **20%** (rất yếu ít đo, đo miễn cưỡng, hình thức, câu khảo sát chung chung. Nên đo sự cảm nhận. Nên có chỉ số cứng & mềm tạo index.)
3. 7.3 Kết quả về lực lượng lao động: Kết quả hoạt động tập trung vào lực lượng lao động của bạn là gì? (80 pts.) **20%** (yếu nhất, nếu đo thì 1 năm/lần, nên tập trung hài lòng, học tập, phát triển và tạo index
4. 7.4 Các kết quả về quản trị và lãnh đạo: Các kết quả về quản trị và lãnh đạo của bạn là gì? (80 điểm) **15%** (cũng không đo, an toàn, môi trường, trách nhiệm cộng đồng)
5. 7.5 Kết quả tài chính, thị trường và chiến lược: Kết quả về khả năng tài chính và thực hiện chiến lược của bạn là gì? (90 điểm) **20%** (tài chánh thường đo, nhưng ngắn hạn)

7.5 Chỉ số đo tài chính, thị trường & chiến lược mọi người đều biết game, số liệu ảo

1. Quá khứ - Hiện Tại – Tương lai

Chỉ số quá khứ: chúng ta làm tuần trước, tháng trước, năm trước, năm nay như thế nào
Hiện tại: lúc này ta đang làm như thế nào?
Tương lai: ta sẽ làm như thế nào trong tháng tới, năm tới

| Quá khứ | Hiện tại | Tương lai |
|-----------|-------------------|--------------------------------|
| Lợi nhuận | Tiền mặt | Giá trị hợp đồng đã ký |
| ROE | Giá cổ phiếu | Doanh thu đối với sản phẩm mới |
| Chi phí | Ngân sách còn lại | |
| Doanh thu | | |

Chỉ số đo tài chính, thị trường & chiến lược

2. Chỉ số đo cơ bản
3. Chỉ số đo tổng hợp ROE
4. Chỉ số đo COQ (Cost of Quality)

CÁCH TÍNH LỢI NHUẬN CƠ BẢN

1. Doanh thu bán hàng

- Các khoản giảm trừ
-

2. Doanh thu thuần

- Giá thành sản xuất
-

3. Lãi gộp

- Chi phí quản lý và chi phí bán hàng
-

4. Lãi trước thuế và trước lãi vay

- Lãi vay
-

5. Lãi trước thuế

- Thuế
-

6. Lãi ròng.

$$\text{Công thức: ROS (return on sales)} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Doanh thu thuần}}$$

Mô hình DuPont – phân tích ROE:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{VCSH bình quân}} \\ &= \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Doanh thu thuần}} \times \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng tài sản bình quân}} \times \frac{\text{Tổng tài sản bình quân}}{\text{VCSH bình quân}} \end{aligned}$$

ROE = HỆ SỐ LÃI RÒNG X VÒNG QUAY TỔNG TÀI SẢN X SỬ DỤNG ĐÒN BẨY TÀI CHÁNH

Chỉ số đo ROE có ba yếu tố chính.

1. Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu. Đây là yếu tố phản ánh trình độ quản lý doanh thu và chi phí của doanh nghiệp.

2. Vòng quay tổng tài sản. Đây là yếu tố phản ánh trình độ khai thác và sử dụng tài sản của doanh nghiệp.

3. Hệ số tài sản trên vốn chủ sở hữu. Đây là yếu tố phản ánh trình độ quản trị tổ chức nguồn vốn cho hoạt động của doanh nghiệp.

Tăng ROE, tức là tăng hiệu quả kinh doanh

1. Tăng hệ số lãi ròng: Chỉ tiêu này là chỉ tiêu quan trọng với các nhà quản trị, nó phản ánh chiến lược kinh doanh và cũng cho biết hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong việc kiểm soát chi phí hoạt động với mục tiêu tối thiểu hóa chi phí để tối đa hóa lợi nhuận. Muốn tăng sức sinh lợi của doanh thu thuần, doanh nghiệp cần có những biện pháp giảm chi phí, tăng doanh thu và giảm các khoản giảm trừ doanh thu. Điều này yêu cầu doanh nghiệp phải có một chiến lược kinh doanh phù hợp dựa trên những lợi thế cạnh tranh nhất định của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Có thể bằng cách tiết giảm chi phí, tạo sự khác biệt cho sản phẩm để tăng giá bán...

2. Tăng hiệu suất sử dụng các tài sản sẵn có, nhằm nâng cao vòng quay tài sản. Các giải pháp mà các doanh nghiệp hướng đến như: Gia tăng đơn hàng, tận dụng công suất của thiết bị, dây chuyền sản xuất bằng cách ưu tiên các đơn hàng số lượng lớn và chấp nhận mức giá thấp hơn hay cho thuê hoặc mua dùng chung những thiết bị có tốc độ khấu hao nhanh.

3. Tăng mức độ sử dụng đòn bẩy tài chính hay nói cách khác là vay nợ thêm vốn để đầu tư. Nếu mức lợi nhuận trước lãi vay và thuế trên tổng tài sản của doanh nghiệp cao hơn mức lãi suất cho vay thì việc vay tiền để đầu tư của doanh nghiệp là hiệu quả. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần xem xét đến mức độ rủi ro tài chính có thể gặp phải khi duy trì hệ số nợ ở mức cao và chỉ nên xem xét quyết định tăng hệ số nợ khi hệ số nợ của doanh nghiệp còn ở mức thấp hơn so với mức trung bình trung của ngành.

Chi phí quản lý chất lượng COQ

5-8% doanh thu

- Kiểm tra, sửa hàng, máy ngừng, bảo hành, đổi trả, bù hàng, bán rẻ ...

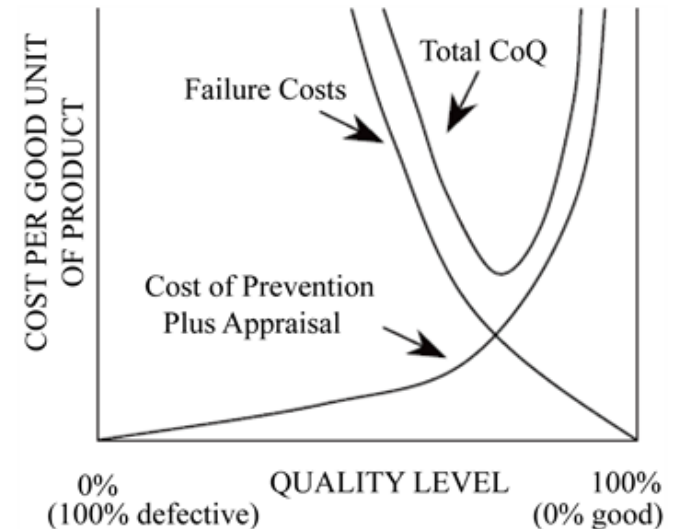
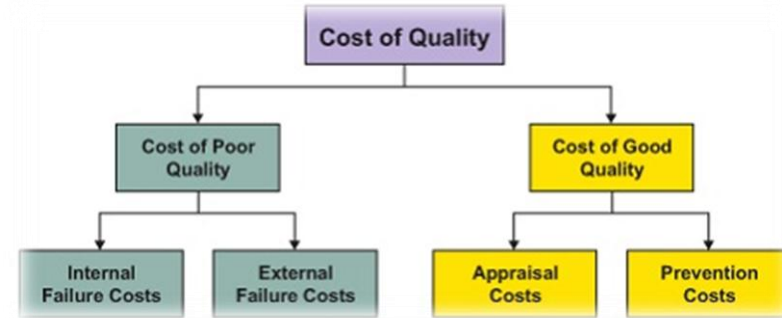


15-20% doanh thu

- Cài đặt, điều chỉnh
- Giao hàng trễ
- Hạ cấp chất lượng
- Tôn trư
- Mất khách hàng
- Mất uy tín
- Chi phí cơ hội
- ...



**Chi phí chất lượng: Vàng
giấu trong mỏ (Juran)**



Chỉ số đo tài chính, thị trường & chiến lược

5. Chỉ số đo thị trường
 - Thị phần
 - Mức độ biết đến sản phẩm
 - Mức độ ưa thích của khách hàng đối với thông điệp và chương trình quảng cáo
6. Chỉ số đo chiến lược
 - Tỷ lệ hoàn thành mục tiêu chiến lược
 - Tỷ lệ mục tiêu chiến lược đạt hiệu lực và hiệu quả.

Thiết lập chỉ số đo tổng hợp (Index)

1. Chọn nhóm và các chỉ số đo riêng rẽ của nhóm
Ví dụ: Chỉ số đo tổng hợp khách hàng trung thành, gồm 4 chỉ số con:
 - Tăng hay giảm doanh thu của các khách hàng
 - Điểm về khảo sát hài lòng khách hàng
 - Sự khác biệt về giá cạnh tranh
 - Mức độ quan hệ giữa công ty & khách hàng.

| Chỉ số đo | Thang đo | | | | | | | | | | | | | Hệ số trọng lượng | Điểm |
|--------------------------------------|----------|-----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------------------|------|
| | -20 | -10 | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | | |
| Tăng / giảm doanh thu của khách hàng | | | | | | | | | | | | | | 40% | |
| Khảo sát hài lòng khách hàng | | | | | | | | | | | | | | 25% | |
| Sự khác biệt về giá cạnh tranh | | | | | | | | | | | | | | 15% | |
| Mức độ quan hệ | | | | | | | | | | | | | | 30% | |

Đường cơ sở

Mục tiêu

Tổng cộng

4. Thiết lập mục tiêu cho từng chỉ số

| Chỉ số đo | Thang đo | | | | | | | | | | | | | Hệ số trọng lượng | Điểm | | |
|--------------------------------------|----------|-----|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|-----|-------------------|------|-----|--|
| | -20 | -10 | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | | | | |
| Tăng / giảm doanh thu của khách hàng | | | 5% | | | | | | | | | 25% | | | | 40% | |
| Khảo sát hài lòng khách hàng | | | 78 | | | | | | | | | 86/ 100 | | | | 25% | |
| Sự khác biệt về giá cạnh tranh | | | -1 | | | | | | | | | -5 | | | | 15% | |
| Mức độ quan hệ | | | 3.5/ 6 | | | | | | | | | 4.3/ 6 | | | | 30% | |

Đường cơ sở

Mục tiêu

Tổng cộng

5. Hoàn thành thang đo trên phiếu

- Tăng hay giảm doanh thu của các khách hàng
($25\% - 5\% = 20\% : 7 = 3$ độ rộng thang đo)
- Khảo sát hài lòng khách hàng
($86 - 78 = 8 : 7 = 1$ độ rộng thang đo)

| Chỉ số đo | Thang đo | | | | | | | | | | | | | Hệ số trọng lượng | Điểm |
|--------------------------------------|----------|-----|-------|------|-----|------|-----|------|-----|------|--------|-----|-----|-------------------|------|
| | -20 | -10 | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | | |
| Tăng / giảm doanh thu của khách hàng | 0 | 3% | 5% | 8% | 11% | 14% | 17% | 20% | 22% | 24% | 25% | 27% | 30% | 40% | |
| Khảo sát hài lòng khách hàng | 76 | 77 | 78 | 79 | 81 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86/100 | 87 | 88 | 25% | |
| Sự khác biệt về giá cạnh tranh | 0 | .5 | -1 | -1.5 | -2 | -2.5 | -3 | -3.5 | -4 | -4.5 | -5 | -6 | -7 | 15% | |
| Mức độ quan hệ | 3.3 | 3.4 | 3.5/6 | 3.6 | .37 | 3.8 | 3.9 | 4.0 | 4.1 | 4.2 | 4.3/6 | 4.5 | 4.7 | 30% | |

Đường cơ sở

Mục tiêu

Tổng cộng

6. Tính chỉ số đo tổng hợp dựa trên kết quả thực tế

- Tăng/ giảm doanh thu của khách hàng: $13\% = 30 \times 40\% = 12$

- Khảo sát hài lòng khách hàng: $84 = 60 \times 25\% = 15$

- Sự khác biệt về giá cạnh tranh: $-6\% = 90 \times 15\% = 13.5$

- Mức độ quan hệ: $4 = 50 \times 30\% = 15$

Total = 55.5/ 100

THIẾT LẬP PHÂN TÍCH TRỰC QUAN

| Chỉ số đo | Thang đo | | | | | | | | | | | | | Hệ số trọng lượng | Điểm |
|--------------------------------------|----------|-----|-------|------|-----|------|-----|------|-----|------|--------|-----|-----|-------------------|------|
| | -20 | -10 | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | | |
| Tăng / giảm doanh thu của khách hàng | 0 | 3% | 5% | 8% | 11% | 14% | 17% | 20% | 22% | 24% | 25% | 27% | 30% | 40% | |
| Khảo sát hài lòng khách hàng | 76 | 77 | 78 | 79 | 81 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86/100 | 87 | 88 | 25% | |
| Sự khác biệt về giá cạnh tranh | 0 | .5 | -1 | -1.5 | -2 | -2.5 | -3 | -3.5 | -4 | -4.5 | -5 | -6 | -7 | 15% | |
| Mức độ quan hệ | 3.3 | 3.4 | 3.5/6 | 3.6 | 3.7 | 3.8 | 3.9 | 4.0 | 4.1 | 4.2 | 4.3/6 | 4.5 | 4.7 | 30% | |

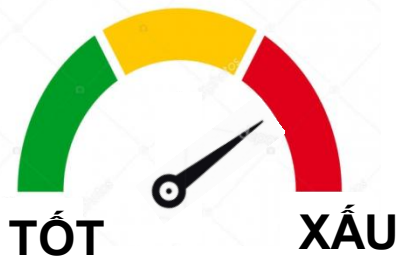
Đường cơ sở

Mục tiêu

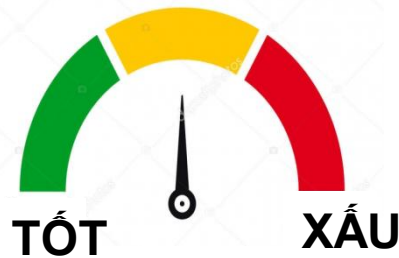
Tổng cộng



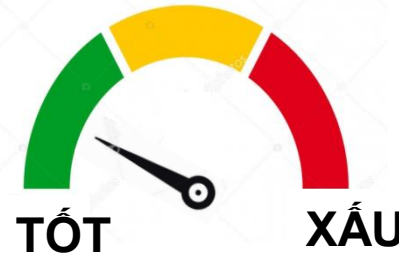
Chỉ số đo tổng hợp khách hàng trung thành



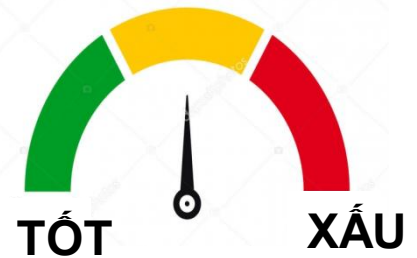
Tăng/ giảm
doanh thu
của khách
hàng



Khảo sát hài
lòng khách
hàng



Sự khác
biệt về giá
cạnh tranh



Mức độ
quan hệ

7.2 Kết quả về khách hàng

1. Xác định và phân nhóm khách hàng
2. Xác định nỗi đau/ mong đợi khách hàng
3. Phương pháp xác định yêu cầu khách hàng:
 - Giả định
 - Hỏi trực tiếp điều họ muốn
 - Sử dụng phản hồi, khiếu nại khách hàng.

Khảo sát sự thỏa mãn khách hàng (mềm)

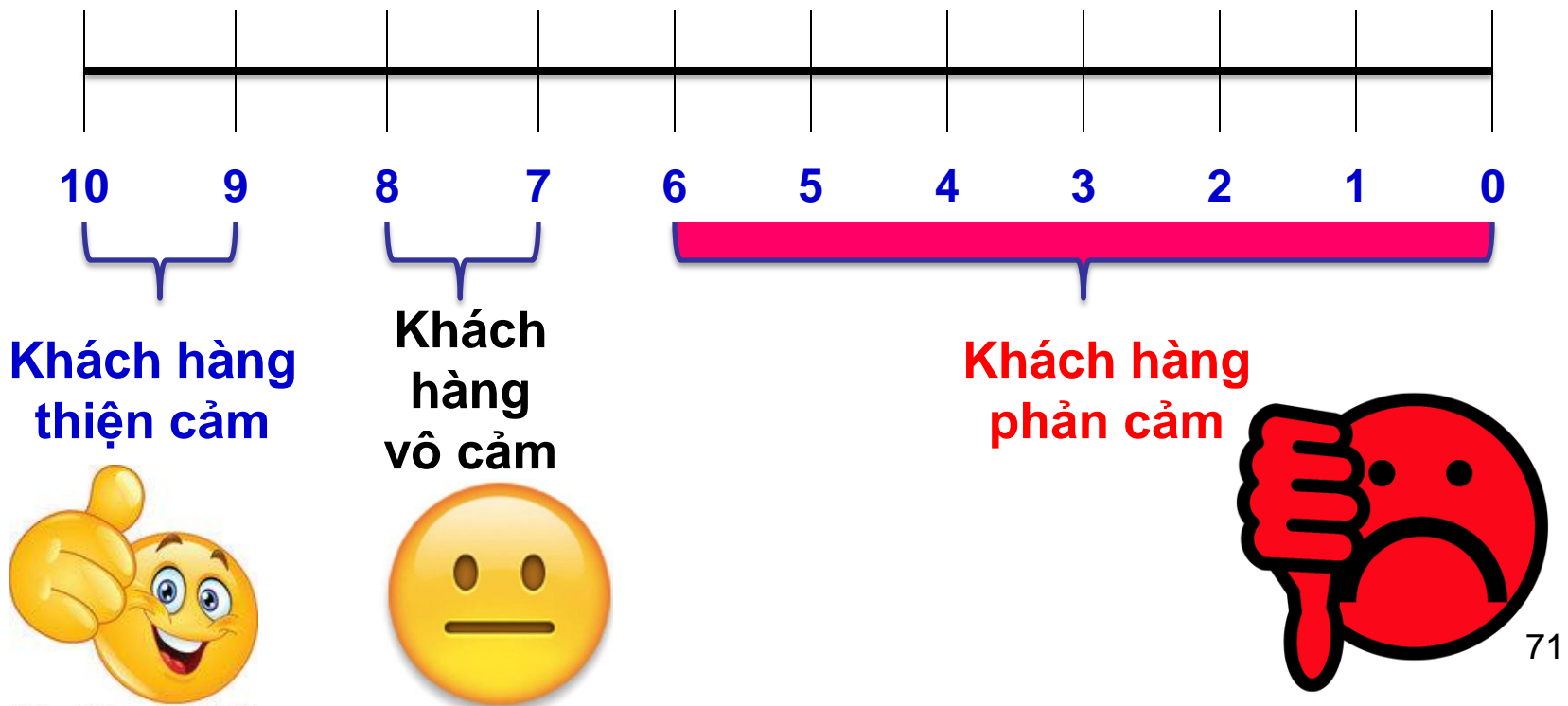
1. Bạn đánh giá chất lượng SP/DV của chúng tôi thế nào?
2. Bạn đánh giá sự phản ứng nhanh của chúng tôi về vấn đề hay mối quan tâm của bạn thế nào?
3. Mức độ tiếp cận khi giao dịch với chúng tôi thế nào?
4. SP/ DV nào chúng tôi nên cung cấp hiện nay Bạn đang cần mà chúng tôi chưa có?
5. Vui lòng cho biết 1 điều chúng tôi cần cải tiến để nâng cao sự hài lòng của Bạn của hơn nữa?

**Khảo sát để tìm cách làm cho khách hàng thích chứ không chỉ dừng hài lòng.
Vấn đề sử dụng thang đo không đúng cách (thử & theo dõi cải tiến)**

Câu hỏi cốt tử

Fred Reichheld

1. Khả năng bạn sẽ giới thiệu bạn bè và đồng nghiệp cho công ty chúng tôi là bao nhiêu điểm?



ĐO LƯỜNG SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG

2. Các chỉ số đo cứng (tính toán) (kết quả 7.2)

- Tỷ lệ khách hàng cũ lập lại mua
- Tỷ lệ doanh thu trên thành viên kênh
- Tỷ lệ khiếu nại khách hàng
- Tỷ lệ hàng trả lại.
- Tỷ lệ mất khách hàng
- Tỷ lệ khách hàng mới do khách hàng cũ giới thiệu
- Mức độ quan hệ khách hàng.

Chỉ số tổng hợp hài lòng khách hàng (CSI – Customer Satisfied Index)

1. Khảo sát hài lòng (mềm)
2. Tỷ lệ khách hàng cũ lập lại mua
3. Tỷ lệ doanh thu trên thành viên kênh
4. Tỷ lệ khiếu nại khách hàng
5. Tỷ lệ hàng trả lại.
6. Tỷ lệ mất khách hàng
7. Tỷ lệ khách hàng mới do khách hàng cũ giới thiệu
8. Mức độ quan hệ khách hàng

**Án định
hệ số
trọng lượng**

CHỈ SỐ GIÁ TRỊ CẢM NHẬN CỦA KHÁCH HÀNG

1. Cảm nhận giá trị của khách hàng về SP/ DV so với giá.
2. Giá so với đối thủ cạnh tranh chính

**CHỈ SỐ ĐO TỔNG HỢP VỀ GIÁ TRỊ CẢM NHẬN KHÁCH HÀNG
CVI – CUSTOMER VALUE INDEX**

Phân tích giá trị cảm nhận cạnh tranh

| Tính chất | Hệ số trọng lượng | Coffe A | | Coffe B | |
|--------------------------|-------------------|---------|------------|---------|------------|
| | | Điểm | Tổng | Điểm | Tổng |
| Chỗ ngồi rộng rãi | 8 | 8 | 64 | 9 | 72 |
| Không hút thuốc | 10 | 10 | 100 | 10 | 100 |
| Ghế điều chỉnh | 3 | 4 | 12 | 5 | 15 |
| coffe | 5 | 8 | 40 | 6 | 30 |
| Chờ đợi | 2 | 10 | 20 | 2 | 4 |
| Thái độ phục vụ | 6 | 6 | 36 | 8 | 48 |
| Wifi | 9 | 7 | 63 | 8 | 72 |
| TỔNG CỘNG GIÁ TRỊ | | | 335 | | 341 |
| GIÁ CẢ | | | 90 | | 100 |
| GIÁ TRỊ/ GIÁ CẢ | | | 3.7 | | 3.4 |

CHỈ SỐ ĐO TỔNG HỢP VỀ KHÁCH HÀNG CI – CUSTOMER INDEX

1. CSI
2. CVI

7.3 Kết quả về lực lượng lao động

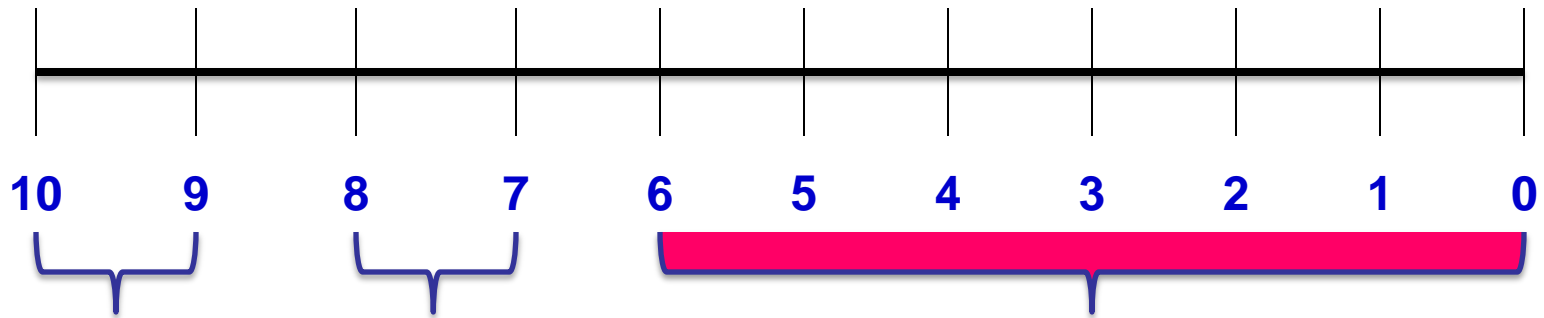
1. Xác định và phân nhóm nhân viên
2. Xác định nhu cầu nhân viên
3. Phương pháp xác định nhu cầu nhân viên
 - Giả định
 - Hỏi trực tiếp điều họ muốn
 - Sử dụng phản hồi, khiếu nại khách hàng.

Khảo sát sự hài lòng nhân viên (mềm)

1. Cơ hội phát triển
2. Mức độ stress
3. Môi trường tinh thần
4. Tải trọng công việc
5. Đối xử của cấp trên
6. Đối xử của đồng nghiệp
7. Truyền thông cởi mở
8. Môi trường vật lý.
9. An toàn

Câu hỏi cốt tử Fred Reichheld

1. Khả năng bạn sẽ giới thiệu bạn bè và đồng nghiệp đến làm việc tại công ty là bao nhiêu điểm?



**Nhân viên
thiện cảm**



**Nhân viên
vô cảm**



**Nhân viên
phản cảm**



ĐO LƯỜNG SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN

2. Các chỉ số đo cứng (tính toán) (kết quả 7.3)

- Tỷ lệ nhân viên trung thành
- Năng suất đầu người
- Tỷ lệ phàn nàn nhân viên
- Tỷ lệ vi phạm nội quy
- Tỷ lệ nghỉ việc
- Tỷ lệ sáng kiến trên đầu người.

3. Chỉ số đo tổng hợp hài lòng nhân viên.

Chỉ số đo học tập của nhân viên

1. Tỷ lệ học viên đạt yêu cầu
2. Chỉ số đo lớp học đáp ứng yêu cầu người học
3. Tỷ lệ người áp dụng những điều đã học vào thực tế.
4. Hiệu quả áp dụng những điều đã học vào thực tế.



7.1 Kết quả về sản phẩm và quá trình

- Rất nhiều chỉ số đo về chất lượng sp & các quá trình
- Đây không phải là chỉ số thỏa mãn khách hàng.
- Chỉ số đo này xuất phát từ thử nghiệm, kiểm tra, đo lường và giám sát.
- Cả hai liên kết với nhau



Chỉ số đo về sản phẩm & dịch vụ

1. Yêu cầu khách hàng điều khiển các chỉ số đo chất lượng SP/DV. (điều khách hàng muốn & mong đợi nói cho ta biết các chỉ tiêu về sp/dv cần phải được đo lường và kiểm soát. Điều khách hàng muốn luôn thay đổi, định kỳ là phải nghiên cứu để đưa vào sp mới. Nên lập “list các mong đợi” để điều khiển quá trình thiết kế, để tung sp/ dv mới khách hàng muốn mua)
2. Chú ý chi tiết (Mc Donald, Ritz – Carlton, Walt Disney có công thức thành công là “Chú ý đến chi tiết”. Mọi khía cạnh đều được đo & giám sát để đảm bảo chất lượng dịch vụ ổn định & tuyệt hảo. Đảm bảo bạn chú ý chi tiết đúng. Tập trung vào điều khách hàng muốn, không tập trung để đo và giám sát.
3. Chất lượng dịch vụ đổ rác: dễ kiếm tiền, nhưng rất phức tạp, dịch vụ công nghệ thấp để đáp ứng các yêu cầu rất cơ bản của khách hàng. Các yêu cầu này khá dài:

- Đúng giờ
- Xe không ồn
- Trả lại thùng đúng chỗ
- Không có rác còn sót lại
- Phí hợp lý
- Phải gom hết các loại rác
- Thu gom rác phải không ồn
- Thu tiền thuận tiện



(phải kiểm tra chất lượng định kỳ, phải khảo sát khách hàng để biết điều gì khách hàng nghĩ về dịch vụ)

Chỉ số đo về sản phẩm & dịch vụ

4. Chia nhỏ SP/ DV để xác định các chỉ số đo.
 - Cty có nhiều SP/DV mỗi loại có các đặc tính và chỉ tiêu đo riêng
 - Sp phức tạp xe hơi, băng chuyền có nhiều thành phần, hệ thống con. Mỗi thứ có tập hợp các chỉ tiêu đo riêng.
 - Sp đơn giản kem đánh răng có các chỉ tiêu đo như bao bì, ống và kem trong ống. Mỗi thứ có chỉ tiêu đo riêng.
 - Khách sạn: các chức năng dịch vụ có chỉ tiêu đo riêng

CHẤT LƯỢNG KHÔNG CHỈ LÀ TỐT

1. Chính xác (dược, khám chữa bệnh, ngân hàng, hàng không....)
2. Đầy đủ (các chức năng của điện thoại đủ, phần mềm đủ tính năng hoàn chỉnh đủ)
3. Phù hợp (spec, tiêu chuẩn, gạch lát phù hợp bản vẽ xây dựng, máy set up chạy đúng chuẩn, bán hàng đúng giá)
4. Tính mới (điện thoại, máy tính, phim quảng cáo, nhưng phi công không cần sáng tạo khi lái.)
5. Hạng/ loại (thẩm mỹ, ngoại quan, mức độ, khả năng sử dụng). Sang chảnh hấp dẫn người mua.

Tính mới, sáng tạo, thẩm mỹ rất khó đo khách quan, nhưng cần giảm bớt sự sai lệch do chủ quan con người (thi sắc đẹp, test cảm quan..)



Chỉ số đo chất lượng & số lượng

- Số đơn vị được sản xuất đạt yêu cầu
- Năng suất đầu người (đạt yêu cầu)
- Số bệnh nhận mổ trong 1h/ 1 ngày...
- Số công việc được hoàn tất.



Chỉ số đo tổng hợp chất lượng SP/ DV

1. Chính xác
2. Đầy đủ,
3. Phù hợp
4. Tính mới
5. Thẩm mỹ

**Án định
hệ số
trọng lượng**

BÀI TẬP

- Chọn 1 SP/ DV điển hình, xác định các chỉ tiêu đo liên quan đến những nhu cầu quan trọng của khách hàng.
- Xác định chỉ số đo tổng hợp chất lượng của SP/ DV đó. (20')

| Chỉ số đo | Thang đo | | | | | | | | | | | | | Hệ số trọng lượng | Điểm |
|--------------------------------|----------|-----|-----|----|----|------|------|-----------------------|------|------|------|------|-----|-------------------|------|
| | -20 | -10 | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | | |
| Độ ẩm | | | 10% | 9% | 8% | 7% | 6% | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% | 0% | 10% | |
| Tạp chất | | | | | | 1,7% | 1,6% | 1,5% | 1,4% | 1,3% | 1,2% | 1,1% | 1% | 30% | |
| Sâu hại & côn trùng | | | | | | | | Không có sâu hại sống | | | | | | 25% | |
| Ngoại quan về màu sắc | | | | | | | | | | | | | | 10% | |
| Cấp nhân | | | 10% | 9% | 8% | 7% | 6% | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% | 0% | 15% | |
| Bao gói | | | | | | | | 7 | 5 | 3 | 2 | 1 | 0 | 10% | |

Đường cơ sở

Mục tiêu

Tổng cộng

Báo cáo chỉ số index định kỳ

1. Xác định tần suất báo cáo (giờ/ ngày/ tuần/ tháng/ năm..)
2. Bình quân gia quyền theo số lượng của 1 chủng loại sản phẩm
3. Bình quân gia quyền theo hệ số trọng lượng hoặc số lượng theo nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau

Chỉ số đo về quá trình

1. Cty kiểm soát quá trình để tạo ra sp/dv ổn định & tin cậy
2. Thực hiện quá trình đúng theo đúng cách tạo ra mức độ ổn định về chất lượng sp/dv
3. Thách thức là tìm ra các thông số quá trình đúng để đo lường và thiết lập chuẩn mực đúng để cho từng thông số quá trình.
4. Chỉ số đo thông số quá trình là chỉ số định hướng tương lai ngắn hạn (gương chắn gió)
5. Đây là các chỉ số đo giám sát hàng ngày hoặc hàng tuần
6. Một số chỉ số đo được giám sát liên tục để đảm bảo sản xuất và chuyển giao SP/dv chất lượng cao.
7. Đạt được kết quả thực hiện các chỉ số đo quá trình tốt => SP/DV chất lượng cao ổn định => kh thỏa mãn/ thích => lập lại mua, thúc đẩy tồn tại & thành công dài hạn.
8. Để đạt được chất lượng cao ổn định, phải kiểm soát đầu vào. Có 2 yếu tố đầu vào quan trọng là có kiến thức và hiểu các yêu cầu khách hàng. Chất lượng SP/DV từ các nhà cung cấp chính phải tốt.

Tại sao phải đo các quá trình

1. Các tổ chức quan tâm đến kết quả nhiều hơn cách thức kết quả đạt được. Vậy ai đó tạo kết quả nổi bật bằng phương pháp khác thường, ai quan tâm cách thức đó?
2. Nên quan tâm cách thức kết hay đầu ra đạt được.
3. 1 vấn đề xảy ra với Sp/dv nguyên nhân thường phát hiện thấy trong dữ liệu quá trình.
4. Kết quả và đầu ra là quan trọng, nhưng cách thức kết quả đạt được tức là các chỉ số quá trình cũng rất quan trọng để giám sát.
5. Chỉ số quá trình vs chỉ số đầu ra.
 - Chỉ số quá trình là các chỉ số về hoạt động hay chỉ số về hành vi. Chúng không phải chỉ số của đầu ra (SP) hay bán thành phẩm.
 - Trong khách sạn, phòng vệ sinh, chỉ số quá trình là sử dụng đúng chất tẩy rửa để lau sạch bồn tắm. Chỉ số đầu ra là bồn tắm có đạt tiêu chuẩn sạch sẽ không.
 - Người ta hay làm chỉ số quá trình và chỉ số bán thành phẩm. Chỉ số độ ẩm của bánh sau nướng, số lượng, trọng lượng bánh, màu, mùi vị là chỉ số đầu ra thuộc kết quả sp không phải chỉ số đo quá trình.
 - Chỉ số đo quá trình của nướng bánh là: sử dụng đúng số lượng các thành phần, tốc độ trộn, thời gian trộn, nhiệt độ lò, ..
 - Bạn kiểm soát tốt các quá trình sẽ nhận được đầu ra giống nhau nếu đầu vào₃ NVL tốt.

Cách thức lựa chọn chỉ số quá trình đúng

1. Lựa chọn chỉ số quá trình đúng rất dễ nếu bạn đã xác định đầy đủ các yêu cầu kh, đã thực hiện nghiên cứu các thông số quá trình cụ thể liên quan đến đặc tính sp/ dv đầu ra mà khách hàng quan tâm. Kh không quan tâm và không biết đến chỉ số quá trình mà chỉ quan tâm chỉ số đo đầu ra.
2. Các cty thường đưa ra chỉ số đo quá trình dựa trên kinh nghiệm chứ không dựa trên nghiên cứu và các số liệu khách quan. Chúng tôi lâu nay kiểm soát như thế.
3. Các cty phụ thuộc vào con người:
 - Cty tự động hóa kiểm soát tốt các thông số quá trình bằng công nghệ cao => chất lượng SP ổn định
 - Cty phần lớn lệ thuộc vào hành vi con người, chỉ số đo quá trình và việc kiểm soát thách thức hơn.(bệnh viện, trường học, tư vấn, IT phụ thuộc con người để thực hiện hầu hết các quá trình quan trọng. Thách thức chọn các chỉ số quá trình tốt để điều khiển hành vi đúng. Ví dụ đếm số lần cười là thông số quá trình, qua nghiên cứu của cty đó thấy ảnh hưởng đến thỏa mãn khách hàng, còn công ty khác thì không.
 - Nên nghiên cứu tác động của việc thực hiện hành vi đến kết quả đầu ra : chất lượng sp và dịch vụ khách hàng.
 - Ví dụ bệnh viện, it tuân thủ quy trình, Nhưng phải đảm bảo kết quả đầu ra. Nguy hiểm đúng quy trình, nhưng đầu ra quá tệ.
4. Đừng ngu ngốc copy chỉ số quá trình của đối thủ. Hãy dành tiền và thời gian nghiên cứu hành vi và chỉ số quá trình đó liên quan đến CL, tài chánh & thỏa mãn kh

Cycle time

- Chỉ số quá trình nên đo là total cycle time hay cycle time là tổng thời gian trôi đi từ lúc có tác nhân đầu vào kích thích đến khi hoàn tất nhiệm vụ
- Cycle time nên đo ở tất cả các quá trình hỗ trợ cũng như các quá trình sản xuất và chuyển giao sp/dv. Cycle time thường là vấn đề của quá trình hỗ trợ như bảo trì.

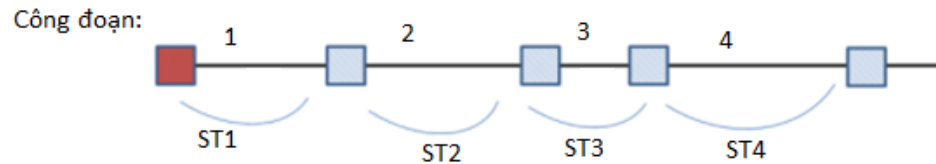
1. Thời gian thao tác chuẩn (Standard Time – ST)

Ví dụ

1. **ST = 100 phút, tức là cứ 100 phút thì SX ra được 1 sản phẩm.**
2. **Nếu nhu cầu cần 100 sp**
3. **Số ngày cần cho việc SX là $100 \times 100 = 10.000$ phút = 20.83 ngày
(1 ngày làm 8h)**

1. Thời gian thao tác chuẩn (Standard Time – ST)

- **ST/W (Standard Time per Working - Thời gian thao tác chuẩn Công đoạn)**



- **ST/P (Standard Time per Product - Thời gian thao tác chuẩn sản phẩm)**

Định nghĩa: Là thời gian tiêu tốn để người thao tác bình thường trong điều kiện thao tác bình thường làm ra 1 đơn vị sản phẩm mà không có bất kỳ sự khuyến khích nào về thành quả (Không có bất kỳ áp lực nào về tinh thần và thể chất)



TDC

CHỈ SỐ ĐO QUÁ TRÌNH BẢO TRÌ

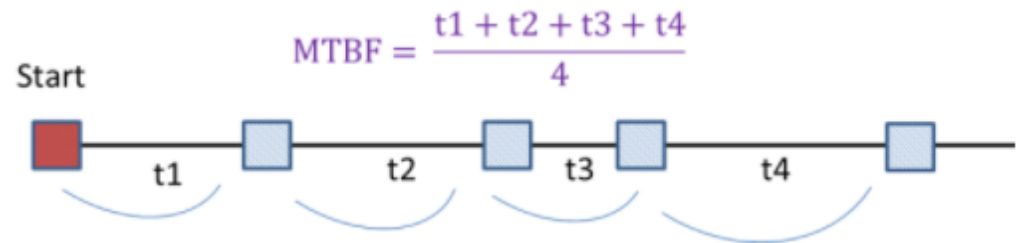
MTBF

MTBF Là gì?

(Mean time between Failure)

Khoảng thời gian trung bình giữa hai lần hỏng máy

Công thức tính MTBF



MTBF = [Tổng thời gian máy chạy / Tổng số lần máy hỏng]

MTBF CÀNG CAO CÀNG TỐT



Làm thế để nâng cao MTBF?

- Chăm sóc thiết bị tốt thông qua việc thực hiện checklis hàng ngày, vệ sinh, bôi trơn, xiết chặt
 - “Chăm khi ta đứng ta nằm
Bất thường xuất hiện ta bằm nó luôn”
- Nâng cao kỹ năng kiểm tra phát hiện sự bất thường, kỹ năng bảo trì sửa chữa để ngăn ngừa hư hỏng trước khi xảy ra và giảm thời gian thực hiện bảo trì sửa chữa.
- Thực hiện Kaizen và chia sẻ OPL

NÂNG CAO NĂNG LỰC BẢO TRÌ PHÒNG NGỪA

MTBF

Tính MTBF?

Công ty A có lịch trình sản xuất như sau:

- Bắt đầu sản xuất từ 8h00 – 12h**
- Nghỉ trưa từ 12h – 13h**
- Tiếp tục sản xuất từ 13h – 17h**

Trong quá trình sản xuất

- Tổng thời gian hư máy: 1 giờ**
- Tổng số lần hư máy: 5 lần**

MTBF

Tính MTBF?

Công ty A có lịch trình sản xuất như sau:

- **Bắt đầu sản xuất từ 8h00 – 12h**
- **Nghỉ trưa từ 12h – 13h**
- **Tiếp tục sản xuất từ 13h – 17h**

Trong quá trình sản xuất

- **Tổng thời gian hư máy: 1 giờ**
- **Tổng số lần hư máy: 5 lần**

Đáp án:

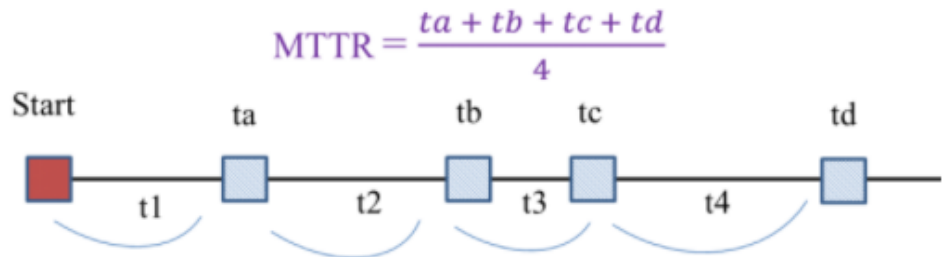
- **Tổng thời gian sản xuất: 8 giờ**
 - **Tổng thời gian máy chạy = 8 giờ – 1 giờ = 7 giờ**
- MTBF = 7 giờ / 5 lần = 1.4 giờ**

MTTR

(Mean time to Repair)

MTTR Là gì?

Khoảng thời gian trung bình của 1 lần sửa chữa



Công thức tính MTTR

MTTR = [Tổng thời gian ngừng máy / Tổng số lần ngừng máy]

MTTR CÀNG THẤP CÀNG TỐT



Làm thế để giảm MTTR?

- **Nâng cao tay nghề sửa chữa**
- **Cải tiến thiết bị để dễ sửa chữa hơn**
- **Cải tiến công cụ dụng cụ để thao tác nhanh hơn**
- **...**

NÂNG CAO NĂNG LỰC SỬA CHỮA

MTTR

Tính MTTR?

Công ty A có lịch trình sản xuất như sau:

- **Bắt đầu sản xuất từ 8h00 – 12h**
- **Nghỉ trưa từ 12h – 13h**
- **Tiếp tục sản xuất từ 13h – 17h**

Trong quá trình sản xuất

- **Tổng thời gian hư máy: 1 giờ**
- **Tổng số lần hư máy: 5 lần**

MTTR

Tính MTTR?

Công ty A có lịch trình sản xuất như sau:

- **Bắt đầu sản xuất từ 8h00 – 12h**
- **Nghỉ trưa từ 12h – 13h**
- **Tiếp tục sản xuất từ 13h – 17h**

Trong quá trình sản xuất

- **Tổng thời gian hư máy: 1 giờ**
- **Tổng số lần hư máy: 5 lần**

Đáp án:

→ $MTTR = 1 \text{ giờ} / 5 \text{ lần} = 0.2 \text{ giờ} = 12 \text{ phút}$

OEE LÀ GÌ?

- **Overall Equipment Effectiveness (OEE):**
Hiệu quả sử dụng thiết bị toàn bộ
- **Chỉ số đo quan trọng của TPM**
- **Biểu thị MMTB vận hành hiệu quả thế nào**



OEE



- 1. Sẵn sàng (Availability):** so sánh thời gian MMTB thực sự hoạt động tạo ra sản phẩm với thời gian hoạt động tiềm năng của MMTB
- 2. Hiệu suất (Efficiency):** so sánh đầu ra thực tế với đầu ra MMTB đáng lẽ phải tạo ra trong cùng lượng thời gian.
- 3. Chất lượng (Quality):** so sánh số lượng sản phẩm làm ra đáp ứng yêu cầu của khách hàng với số lượng sản phẩm được chế tạo

TỔNG THỜI GIAN HOẠT ĐỘNG

A THỜI GIAN HOẠT ĐỘNG CÓ KẾ HOẠCH

THỜI GIAN
KHÔNG CÓ
KẾ HOẠCH

B THỜI GIAN HOẠT ĐỘNG THỰC TẾ

THỜI GIAN
DỪNG MÁY

C SẢN LƯỢNG ĐẦU RA LÝ THUYẾT / MỤC TIÊU

D SẢN LƯỢNG ĐẦU RA THỰC TẾ

TỶ LỆ TỶ SỐ
ĐỘ

E SẢN LƯỢNG ĐẦU RA THỰC TẾ

F SẢN LƯỢNG ĐẦU RA THỰC TẾ ĐÁP ỨNG YÊU CẦU KHÁCH HÀNG

TỶ LỆ TỶ SỐ
KHUYẾT TẬT

CÔNG THỨC TÍNH OEE



$$OEE = \frac{B}{A} \times \frac{D}{C} \times \frac{F}{E} \times 100$$

SẢN SÀNG HIỆU SUẤT CHẤT LƯỢNG

Bài tập tính OEE

| HẠNG MỤC | SỐ LIỆU |
|--------------------------------|---------------|
| Thời gian 1 ca | 8h = 480' |
| Nghỉ giữa giờ | 2 x 15' = 30' |
| Nghỉ ăn trưa | 30' |
| Thời gian hỏng máy | 47' |
| Năng suất thiết kế (lý tưởng) | 60 sp/1' |
| Tổng sản phẩm sản xuất thực tế | 19.271 sp |
| Sản phẩm hỏng | 423 |

| HẠNG MỤC | SỐ LIỆU |
|--------------------------------|---------------|
| Thời gian 1 ca | 8h = 480' |
| Nghỉ giữa giờ | 2 x 15' = 30' |
| Nghỉ ăn trưa | 30' |
| Thời gian hỏng máy | 47' |
| Năng suất thiết kế (lý tưởng) | 60 sp/1' |
| Tổng sản phẩm sản xuất thực tế | 19.271 sp |
| Sản phẩm hỏng | 423 |

Đáp án

Mức độ sẵn sàng:

- Thời gian hoạt động có kế hoạch:
 $480 - 30 - 30 = 420$
- Thời gian hoạt động thực tế
 $420 - 47 = 373$
- Mức độ sẵn sàng:
 $373 / 420 = 88.8\%$

Hiệu suất:

- Sản lượng đầu ra lý thuyết:
 $373 * 60 = 22380$ (sp)
- Sản lượng đầu ra thực tế:
19271 (sp)
- Hiệu suất:
 $19271 / 22380 = 86.1\%$

Chất lượng:

- Sản lượng đầu ra thực tế đáp ứng yêu cầu:
 $19271 - 423 = 18848$ (sp)
- Sản lượng đầu ra thực tế:
19271 (sp)
- Chất lượng:
 $18848 / 19271 = 97.8\%$

OEE =

$$88.8\% * 86.1\% * 97.8\% = 74.8\%$$

NĂNG SUẤT

- SẢN LƯỢNG/H
- SẢN LƯỢNG/ NGÀY
- SẢN LƯỢNG/ NGƯỜI
- TỈ LỆ HAO HỤT
- DOANH THU/ NGƯỜI
- CHI PHÍ NĂNG LƯỢNG/ SẢN LƯỢNG
- SỐ SP CHẤT LƯỢNG TỐT/ CHI PHÍ NGUYÊN VẬT LIỆU

Chú ý đo năng suất đúng để điều khiển hành vi đúng

1. Đúng giờ, sẵn sàng làm việc: A

A = Thời gian làm việc thực tế của một người/ Thời gian làm việc kế hoạch của một người

2. Hiệu suất về lượng công việc P

P = lượng công việc thực tế hoàn thành của một người/ lượng công việc kế hoạch của một người được giao

3. Chất lượng công việc Q

Q = lượng công việc hoàn thành đạt yêu cầu chất lượng đã quy định/ lượng công việc thực tế hoàn thành của một người

Hiệu quả lao động toàn diện

$$OLE = A \times P \times Q$$

Overall labour effectiveness

TỔNG THỜI GIAN HOẠT ĐỘNG

A THỜI GIAN HOẠT ĐỘNG CÓ KẾ HOẠCH

THỜI GIAN
KHÔNG CÓ
KẾ HOẠCH

B THỜI GIAN HOẠT ĐỘNG THỰC TẾ

THỜI GIAN
VẮNG MẶT

C KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC ĐƯỢC GIAO

D KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ

TỶ LỆ TỶ SỐ DO TỐC ĐỘ

E KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ

F KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ ĐÁP ỨNG YÊU CẦU

TỶ LỆ TỶ SỐ DO SAI HỒNG

CÔNG THỨC TÍNH OLE

$$\text{OLE} = \frac{\text{B}}{\text{A}} \times \frac{\text{D}}{\text{C}} \times \frac{\text{F}}{\text{E}} \times 100$$

SẴN SÀNG HIỆU SUẤT CHẤT LƯỢNG

Ví dụ 1: Trưởng Phòng Kinh Doanh

- Lượng thời gian kế hoạch phải làm việc trong tuần: 5 ngày
- Lượng thời gian thực tế làm việc trong tuần: 4 ngày.
- Lượng công việc Ban Giám Đốc yêu cầu phải hoàn thành trong tuần: 10 việc
- Lượng công việc thực tế hoàn thành trong tuần: 9 việc
- Lượng công việc hoàn thành đạt yêu cầu của Ban Giám Đốc: 8 việc.

OLE theo tuần của Trưởng phòng Kinh doanh là:

- $A=4/5 \rightarrow A=0,8;$
 - $P=9/10 \rightarrow P=0,9;$
 - $Q=8/9 \rightarrow Q=0,89$
- $\Rightarrow OLE = 64,08\%$**

Trong tuần qua, Trưởng phòng Kinh doanh về chỉ số hiệu quả lao động toàn diện chỉ đạt được 64,08% (điều đó có nghĩa là 35,92% là lãng phí cần phải cải tiến).

Ví dụ Công nhân bảo trì máy móc làm việc hết ngày hôm qua, kết quả như sau:

- Lượng thời gian kế hoạch phải làm việc trong ngày: 8 giờ
- Lượng thời gian thực tế làm việc trong ngày: 7h.
- Số lượng công việc phải sửa chữa hoàn thành trong ngày: 10 việc
- Số lượng công việc phải sửa chữa thực tế hoàn thành trong ngày: 8 việc
- Số lượng công việc sửa chữa hoàn thành đạt yêu cầu của Trưởng bộ phận: 7 việc

Vậy kết quả “Hiệu quả lao động toàn diện OLE” theo ngày của Công nhân bảo trì máy móc là:

$$A = 7/8 = 0,875$$

$$P = 8/10 = 0,8$$

$$Q = 7/8 = 0,875$$

$$\Rightarrow OLE = 61\%$$

Kết luận: Công nhân bảo trì máy móc có chỉ số hiệu quả lao động toàn diện chỉ đạt được 61% (điều đó có nghĩa là 39% là lãng phí). Như vậy chúng ta đang lãng phí rất lớn, tiền của chúng ta “lợi nhuận” đang bốc hơi. Phải cải tiến thôi bạn nhé.

OLE

1. $A = 0.9$
2. $P = 0.9$
3. $Q = 0.9$



$$\text{OLE} = 0.729 = 72.9\% \Rightarrow 73\%$$

Chỉ số đo hoạt động của NCC

1. NCC đóng vai trò quan trọng với tất cả cty
2. Niềm tin sẽ ảnh hưởng đến cách thức ta đối xử và kiểm tra nhà cung cấp.
3. Cty lớn đứng trên NCC sẽ khai thác không công bằng và ngược lại
4. Các cty nhỏ hầu như không đo lường hoạt động của NCC. Kiểm tra khi mua vào, không đạt thì trả. Thậm chí không kiểm tra, sử dụng hư thì trả gây tổn thất rất nhiều.

Đánh giá sự thỏa mãn của Bạn đối với nhà cung cấp

- Phản ứng nhanh
- Linh hoạt
- Tập trung chi tiết
- Dễ dàng tiếp cận
- Thái độ phục vụ
- Chất lượng sp/dịch vụ



Chỉ số đo tổng hợp hoạt động của NCC

1. Chất lượng Sp/dv mua vào
2. Đánh giá sự thỏa mãn của Bạn đối với nhà cung cấp
3. Cảm nhận giá trị vs giá cả
4. Chỉ số đo lường quá trình của nhà cung cấp.
5. Đánh giá sự vận hành của nhà cung cấp (kết quả audit theo ISO 9001)

**Ấn định
hệ số
trọng lượng**

7.4 Các kết quả về quản trị và lãnh đạo

1. Chỉ số đo an toàn
 - Số tai nạn mất thời gian lao động
 - Điểm đánh giá đào tạo an toàn
 - Những sự cố xém xảy ra
 - Điểm audit về an toàn (ISO 45000)
 - Sử dụng thiết bị bảo vệ
2. Chỉ số đo môi trường và cộng đồng
 - Chỉ số đo tổng hợp về môi trường
 - Thời gian cán bộ nhân viên tự nguyện hỗ trợ cộng đồng
 - Các chương trình hỗ trợ cộng đồng (điểm)
3. Chỉ số đo hành vi pháp luật & đạo đức
 - Hiểu biết của nhân viên về DO & DON'T trong sổ tay văn hóa công ty
 - Hành vi của CBNV vi phạm các điều quy định trong sổ tay văn hóa nhân viên
 - Hành vi của CBNV vi phạm các điều quy định trong pháp luật



**THIẾT
LẬP
HỆ
THỐNG
ĐO
LƯỜNG**

KSF CHẤT LƯỢNG ỔN ĐỊNH

**KPI CHẤT LƯỢNG CUNG ỨNG (7.1)
HÀNG HÓA ỔN ĐỊNH (CẤP LÃNH ĐẠO)**

**CHẤT LƯỢNG HÀNG HÓA TỪNG LÔ HÀNG ỔN ĐỊNH
(CẤP NHÀ MÁY)**

CHẤT LƯỢNG MUA NVL ỔN ĐỊNH

QUÁ TRÌNH ỔN ĐỊNH

TỪNG CÔNG ĐOẠN ỔN ĐỊNH

SỨ MỆNH

**THIẾT
LẬP
HỆ
THỐNG
ĐO
LƯỜNG**

**CÁC CHỈ SỐ ĐO KPI – 7.1 (cấp lãnh đạo)
CHẤT LƯỢNG KHÁM CHỮA BỆNH AN TOÀN**

**CHẤT LƯỢNG KHÁM CHỮA BỆNH AN TOÀN
CỦA CÁC KHOA (CẤP KHOA)**

KẾT QUẢ KHÁM CHỮA BỆNH AN TOÀN TẠI HIỆN TRƯỜNG) (CẤP NHÂN VIÊN)

1. Thăm khám (hỏi & lắng) nghe đúng quy trình (CHỈ SỐ ĐO QUÁ TRÌNH)

1. Chỉ định các phép thử đúng

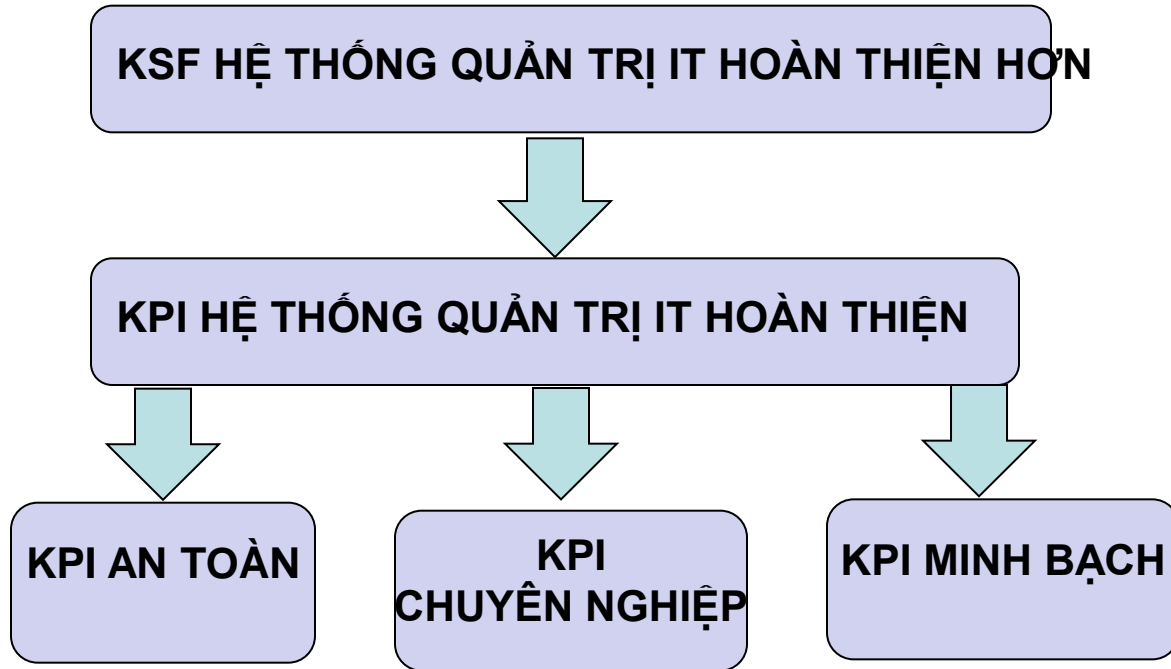
2. Kết quả thử nghiệm đúng (CHỈ SỐ ĐO KẾT QUẢ)

3. Phương án điều trị đúng

4. Ghi đúng kết quả điều trị

5. Kiểm tra kết quả đầy đủ trước khi chuyển giao cho kh

**THIẾT
LẬP
HỆ
THỐNG
ĐO
LƯỜNG**



KPI LÃNH ĐẠO CẤP CAO

1. 7.1 Kết quả về sản phẩm và quá trình (120 điểm) **25%**
2. 7.2 Kết quả về khách hàng (80 điểm) **20%**
3. 7.3 Kết quả về lực lượng lao động (80 điểm) **20%**
4. 7.4 Các kết quả về quản trị và lãnh đạo (80 điểm) **15%**
5. 7.5 Kết quả tài chính, thị trường và chiến lược (90 điểm) **20%**

Câu hỏi ôn tập

1. Bộ tứ tài liệu (sứ mệnh, tầm nhìn, năng lực cốt lõi, giá trị cốt lõi) của doanh nghiệp bạn là gì?
2. Tại sao mô hình BSC-KPIs được nhiều doanh nghiệp áp dụng?
3. “Rào cản” cho việc áp dụng công cụ mới tại doanh nghiệp bạn là gì?

Lời kết

Trong xu thế tất yếu của doanh nghiệp yếu tố hàng đầu để cạnh tranh đó chính là liên tục CẢI TIẾN – ĐỔI MỚI.

Một hệ thống đo lường và quản lý thực thi công việc hiệu quả là mắt xích quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động. Áp dụng mô hình BSC và KPI tại các doanh nghiệp một mặt đem lại tiềm năng chuyển đổi từ hệ thống đánh giá, đo lường chưa hiệu quả hiện nay sang hệ thống rõ ràng, minh bạch và có tính chiến lược cao hơn, phù hợp hơn với định hướng xây dựng một ngân hàng trung ương hiện đại nhưng mặt khác ẩn chứa nhiều thách thức về mặt triển khai trên thực tế và đòi hỏi nỗ lực rất lớn để quản lý sự thay đổi trên nhiều phương diện như yếu tố con người, quy trình, quy định, công nghệ, văn hóa tổ chức.

Tài liệu tham khảo

1. Mô hình quản trị tuyệt hảo Malcolm Baldrige 2019 – 2020, NIST.
2. CHÍN (09) BƯỚC TRIỂN KHAI BALANCED SCORECARD, Tác giả: Howard Rohm, David Wilsey, Gail Stout Perry, Dan Montgomery
3. Key Performance Indicators tác giả David Parmenter, 2007.
4. ISO 22400:2014 Automation systems and integration — Key performance indicators (KPIs) for manufacturing operations management
5. Balance Score Card, Robert S. Kaplan & David P. Norton.

PHẦN 3/ CHƯƠNG 3

PHỤ LỤC

GIỚI THIỆU VỀ TỔ CHỨC CỦA MÌNH

Công ty TNHH Tư Vấn Trần Đình Cửu (TDC)

Địa chỉ: 163A-165 Bà Cát 1, P.12, Q. Tân Bình, Tp. Hồ Chí Minh.

ĐT: (028) 38492631_0913.918.854_ Email: tdc@trandinhcuu.com

MST: 0302337803

Được thành lập năm 2001, cung cấp dịch vụ tư vấn và đào tạo thuộc các lĩnh vực:

ISO, IATF, HACCP, GMP, BRC, IFS, FSSC, OHSAS, SA, WRAP,
BSCI & CÁC TIÊU CHUẨN VỀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ

5S, KAIZEN, QC, IE, SS, QCC, TPM, JIT, LEAN, SIX SIGMA, TQM,
BSC, KPI, MALCOLM BALDRIGE, GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG,
TÁI CẤU TRÚC & QUẢN TRỊ LỢI NHUẬN TOÀN DIỆN

Đã và đang tư vấn hơn **992** Doanh nghiệp, với **1640** Dự án đã được triển khai.

Thông qua các giá trị **“TIN CẬY + LÀM VIỆC TẬP THỂ + HIỆU QUẢ”**. TDC xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên và chuyên gia chuyên nghiệp trong lĩnh vực tư vấn quản lý. Hình thành quan hệ giữa chúng ta và khách hàng là Bạn, cùng xác định, thực hiện các giải pháp tư vấn phù hợp nhằm đạt được 6 WINS.

(6 WINS = Lợi ích cho khách hàng, công ty, nhân viên, gia đình, xã hội và cộng đồng)

BẢNG ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG KPI

(Nguồn Mark Graham Brown)

- Tên Công ty:
- Người đánh giá:
- Ngày đánh giá:

❖ THANG ĐIỂM

- 5: tốt (rất phù hợp 80% - 100%)
- 4: khá (phù hợp 60% - 79%)
- 3: trung bình (phù hợp 40% - 59%)
- 2: yếu (phù hợp 20% - 39%)
- 1: quá yếu < 20%

| Stt | Câu hỏi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| PHẦN I: HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG KPI | | | | | | |
| 1 | Các chỉ số đo liên hệ chặt chẽ đến các yếu tố thành công chủ yếu để Công ty tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh chính. | | | | | |
| 2 | Các dữ liệu có kế hoạch để thu thập, không phải là ngẫu nhiên tự xảy ra theo thời gian | | | | | |
| 3 | Hàng tháng, ban lãnh đạo xem xét kết quả thực hiện tổng thể của Công ty thông qua việc đánh giá không quá 20 chỉ số đo. | | | | | |
| 4 | Các chỉ số đo hoàn toàn nhất quán với các chỉ số đo của các bộ phận, phòng ban, đơn vị. | | | | | |
| 5 | Công ty có bộ chỉ số đo cân bằng tốt. Sự cân bằng các chỉ số đo trong các nhóm sau: <ul style="list-style-type: none"> • Kết quả về sản phẩm và quá trình, • Kết quả về khách hàng, • Kết quả về lực lượng lao động, • Kết quả về lãnh đạo và quản trị • Kết quả tài chính, thị trường và chiến lược. | | | | | |

PHẦN II: CÁC LOẠI KPI CỤ THỂ TRONG BẢNG ĐO LƯỜNG CỦA CÔNG TY

Các chỉ số đo liên quan đến khách hàng:

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 6 | Các chỉ số đo bao gồm các chỉ số đo cứng về thỏa mãn khách hàng như: chỉ số khách hàng lặp lại/ mất đi hoặc quay trở lại mua | | | | |
| 7 | Công ty thu thập các dữ liệu về thỏa mãn khách hàng và mức độ giá trị cảm nhận của khách hàng bằng cách sử dụng nhiều kỹ thuật khác nhau như khảo sát qua điện thoại, khảo sát nhóm tập trung, khảo sát qua mail, zalo, FB..... | | | | |
| 8 | Khảo sát của Công ty về đo lường thoả mãn khách hàng tập trung vào làm cho khách hàng vui sướng hơn là chỉ làm khách hàng thỏa mãn. (ghi chú: cấp độ vui sướng cao hơn cấp độ thỏa mãn. Khách hàng thỏa mãn chưa chắc đã quay lại mua, khách hàng vui sướng quay lại mua và giới thiệu người khác) | | | | |
| 9 | Nội dung khảo sát hay phỏng vấn về thoả mãn khách hàng dựa trên cơ sở nghiên cứu cẩn thận các yêu cầu quan trọng nhất của khách hàng. | | | | |
| 10 | Công ty kết hợp các chỉ số cứng và mềm về thoả mãn khách hàng và chỉ số cảm nhận của khách hàng thành một chỉ số đo tổng hợp. | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | <i>Các chỉ số đo liên quan đến nhân viên:</i> | | | | | |
| 11 | Công ty khảo sát ít nhất 1 năm 1 lần để xác định mức độ thỏa mãn của nhân viên về các khía cạnh Công ty đang điều hành. | | | | | |
| 12 | Việc khảo sát nhân viên được thực hiện bằng cách giấu tên và nhận được hơn 75% người trả lời mỗi năm. | | | | | |
| 13 | Nghiên cứu được thực hiện để xác định điều gì là quan trọng đối với nhân viên trước khi đưa ra các câu hỏi khảo sát hoặc mua bảng câu hỏi khảo sát chuẩn từ bên ngoài. | | | | | |
| 14 | Công ty thu thập các dữ liệu về các chỉ số đo khác có liên quan đến sự thỏa mãn nhân viên, ví dụ như nghỉ việc, tỉ lệ vắng mặt, số giờ làm việc trong tuần, yêu cầu chuyển công việc, tỉ lệ bệnh liên quan đến stress v.v. | | | | | |
| 15 | Các chỉ tiêu riêng rẽ về thỏa mãn nhân viên được tổng hợp thành chỉ số đo tổng hợp về thỏa mãn nhân viên tương tự như chỉ số đo tổng hợp về thỏa mãn khách hàng. | | | | | |

| Stt | Câu hỏi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| | <i>Các chỉ số đo tài chính:</i> | | | | | |
| 16 | Công ty xác định một vài chỉ số đo quan trọng về tài chính (ví dụ từ 4 – 6 chỉ số đo) | | | | | |
| 17 | Các chỉ số đo tài chính là một tập các chỉ số đo ngắn hạn và dài hạn về sự thành công tài chính. | | | | | |
| 18 | Các chỉ số tài chính nhất quán với các chỉ số tài chính của các chi nhánh, Công ty thành viên, nhà máy, phòng ban và bộ phận khác.... | | | | | |
| 19 | Công ty thu thập dữ liệu tài chính của các đối thủ chủ yếu để sử dụng trong việc đánh giá kết quả thực hiện và để thiết lập mục tiêu | | | | | |
| 20 | Công ty có tích hợp các chỉ số đo tài chính thành 1 hoặc 2 chỉ số đo tổng hợp để phản ánh kết quả tài chính như ROE - Hệ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu ($ROE = \text{Hệ số Lợi nhuận ròng} \times \text{Hiệu suất sử dụng tổng tài sản} \times \text{Đòn bẩy tài chính}$) (Mô hình Dupont) | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | <i>Các chỉ số đo về quá trình</i> | | | | | |
| 21 | Công ty xây dựng một tập hợp từ 4 - 6 các chỉ số đo về quá trình, như giá trị gia tăng trên nhân viên được sử dụng tại tất cả các chức năng, bộ phận, khu vực địa lý. (Ví dụ năng suất lao động trên đầu người, Doanh thu trên đầu người, Lợi nhuận trên đầu người, số cải tiến trên đầu người). | | | | | |
| 22 | Bất kỳ các chỉ số đo quá trình nào được thu thập đều có liên quan trực tiếp đến các đặc tính sản phẩm / dịch vụ quan trọng mà khách hàng đang quan tâm | | | | | |
| 23 | Thời gian chu kỳ được sử dụng như là một chỉ số đo quan trọng trong toàn bộ Công ty. | | | | | |
| 24 | Các chỉ số đo quá trình giúp cho Công ty phòng ngừa các vấn đề không phù hợp hơn là chỉ tập trung phát hiện sự không phù hợp | | | | | |
| 25 | Công ty thiết lập các chuẩn mực rõ ràng cho tất cả các chỉ số đo quá trình quan trọng | | | | | |



| Stt | Câu hỏi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| | <i>Các chỉ số đo về nhà cung cấp</i> | | | | | |
| 26 | Công ty có một hệ thống chỉ số đo để đánh giá kết quả thực hiện của nhà cung cấp. | | | | | |
| 27 | Hệ thống chỉ số đo đánh giá nhà cung cấp tập hợp các chỉ số đo cứng như tỉ lệ sản phẩm trả lại / chuyển hàng bị loại bỏ và các chỉ số đo mềm như mức độ thoả mãn của Công ty so với việc đáp ứng của nhà cung cấp | | | | | |
| 28 | Chất lượng sản phẩm và dịch vụ mua vào từ nhà cung cấp được đo lường, kiểm tra định kỳ. | | | | | |
| 29 | Công ty yêu cầu nhà cung ứng cung cấp các dữ liệu đo quá trình và khuyến khích họ tự thực hiện kiểm tra | | | | | |
| 30 | Giá cả chỉ là một trong nhiều chỉ tiêu được sử dụng để đánh giá và lựa chọn nhà cung cấp | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| | <i>Các chỉ số đo chất lượng sản phẩm / dịch vụ</i> | | | | | |
| 31 | Các đặc tính sản phẩm và dịch vụ được kiểm tra là các đặc tính quan trọng nhất đối với khách hàng | | | | | |
| 32 | Nếu việc kiểm tra 100% sản phẩm / dịch vụ là không thể thực hiện được thì việc kiểm tra lấy mẫu có kích cỡ mẫu đủ lớn để đảm bảo tất cả các đặc tính sản phẩm / dịch vụ đáp ứng chuẩn mực | | | | | |
| 33 | Các thiết bị đo tự động được sử dụng để tránh các lỗi bị gây ra bởi sự đánh giá yếu kém của con người ở những nơi thích hợp | | | | | |
| 34 | Các chỉ số đo về dịch vụ là tập trung đo sự hoàn thành công việc chứ không phải chỉ đo liên quan đến thái độ, hành vi (ví dụ % đơn đặt hàng được giải quyết chính xác hoặc tỉ lệ phần % chuyến bay cất cánh đúng giờ so với việc đo các tiếp viên có mỉm cười khi chào đón khách hàng hay không.) | | | | | |
| 35 | Các chỉ số đo chất lượng sản phẩm / dịch vụ thể hiện bằng số liệu tuyệt đối chứ không phải chỉ thể hiện tỉ lệ % sản phẩm / dịch vụ không bị sai hỏng. | | | | | |



| Stt | Câu hỏi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| | <i>Các chỉ số đo về lãnh đạo và quản trị</i> | | | | | |
| 36 | Công ty thu thập dữ liệu về kết quả an toàn và môi trường ít nhất 1 tháng / 1 lần và sử dụng nhiều chỉ số đo khác nhau. | | | | | |
| 37 | Các chỉ số đo an toàn tập trung đo thái độ, hành vi và cách phòng ngừa chứ không phải chỉ tập trung đo về số tai nạn xảy ra phải ngừng làm việc. | | | | | |
| 38 | Các chỉ đo về môi trường đáp ứng vượt trội các chỉ tiêu bắt buộc của luật pháp | | | | | |
| 39 | Công ty thu thập các dữ liệu về vấn đề luật pháp và các chỉ số đo về trách nhiệm cộng đồng, ví dụ : số giờ lao động phục vụ cộng đồng hoặc các giải thưởng nhận được từ cộng đồng | | | | | |
| 40 | Công ty thiết lập chỉ số đo tổng hợp về trách nhiệm cộng đồng tích hợp từ các chỉ số đo phục vụ cộng đồng, an toàn và môi trường | | | | | |

| PHẦN III: BÁO CÁO VÀ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 41 | Công ty lập báo cáo số liệu từ các chỉ số đo của bảng đo lường trong một báo cáo duy nhất để gửi đến tất cả các cấp lãnh đạo chủ chốt | | | | | |
| 42 | Các dữ liệu được trình bày bằng đồ thị ở các dạng rất dễ đọc, có nghĩa là rất dễ phân tích để xác định được mức độ, xu hướng và dao động của kết quả thực hiện | | | | | |
| 43 | Các cấp lãnh đạo xem xét các dữ liệu về thỏa mãn khách hàng, thỏa mãn nhân viên; đổi mới / tăng trưởng thương xuyên tương tự như xem xét kết quả về tài chính, quá trình, sản phẩm, dịch vụ và nhà cung cấp | | | | | |
| 44 | Công ty thực hiện nghiên cứu để xác định mối liên hệ giữa mức độ thỏa mãn khách hàng và kết quả tài chính. | | | | | |
| 45 | Công ty thấu hiểu các mối liên hệ giữa các chỉ số đo chủ yếu trong bảng đo lường của Công ty. | | | | | |
| 46 | Dữ liệu kết quả thực hiện được phân tích và được sử dụng để đưa ra các quyết định điều hành trọng yếu trong Công ty. | | | | | |

| Stt | Câu hỏi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 47 | Các chỉ số đo quan trọng nhất quán với sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi, năng lực cốt lõi, các mục tiêu dài hạn và chiến lược của Công ty. | | | | | |
| 48 | Công ty thường xuyên đánh giá, cải tiến các chỉ số đo và các phương pháp được sử dụng để thu thập và báo cáo dữ liệu kết quả thực hiện | | | | | |
| 49 | Các thiết bị đo lường tự động hoặc các phiếu kiểm tra, phiếu khảo sát (do con người thực hiện) được hiệu chuẩn hoặc kiểm tra trên cơ sở định kỳ để đảm bảo độ chính xác và độ tin cậy. | | | | | |
| 50 | Các mục tiêu hàng năm, mục tiêu dài hạn được thiết lập trong quá trình hoạch định giống các chỉ số đo trong bảng đo lường. | | | | | |

1) Điểm 276 – 325:

Công ty của bạn có số điểm ở dãy cao nhất trong thang đo, Công ty của bạn thực sự có phương pháp đo lường kết quả hoạt động vào loại tầm cỡ trên thế giới (world – class). Công ty đã tích hợp các chỉ số đo riêng rẽ thành một số chỉ số đo quan trọng và có bảng chỉ số đo cân bằng tốt. Thực sự bạn đã có bằng chứng đang sử dụng dữ liệu bạn thu thập để đưa ra các quyết định về cải tiến hoạt động của Công ty. Công ty của bạn trở thành chuẩn đối sánh – hình mẫu (benchmarking) cho các tổ chức khác học tập theo.

2) Điểm 226 – 275:

Số điểm này nằm ở dãy thứ 2 trong thang đo, Công ty bạn đã có phương pháp hệ thống để đo lường hoạt động, có bảng chỉ số đo cân bằng tốt. Cơ hội để cải tiến là Công ty đang yếu trong lĩnh vực đo lường sự thỏa mãn nhân viên và thỏa mãn khách hàng, Công ty có thể thực hiện chưa tốt việc tập hợp các chỉ số đo riêng rẽ thành các chỉ số đo tổng hợp và phân tích số liệu này nhằm cải tiến kết quả hoạt động của Công ty. Tuy nhiên, theo thời gian, cần cải tiến hơn nữa và nghiên cứu hơn nữa để xác định mối liên hệ giữa các chỉ số đo dài hạn (chỉ số đo thỏa mãn khách hàng/ thỏa mãn nhân viên) và các chỉ số đo ngắn hạn (các chỉ số đo tài chính). Tại mức điểm này, hệ thống đo lường của bạn tốt hơn nhiều so với 75 – 80% các Công ty tại Bắc Mỹ.

Những điều cần cải tiến cụ thể:

.....
.....

3) Điểm 176 – 225:

Đây là số điểm đạt ở dãy trung bình, điều này cho thấy Công ty của bạn đã bắt đầu tốt trong công việc tái cấu trúc phương pháp đo lường hoạt động. Công ty bạn có thể có một tập hợp các chỉ số đo khá tốt trong bảng đo lường (gồm 5 loại: chỉ số đo sản phẩm và quá trình, chỉ số đo khách hàng, chỉ số đo lực lượng lao động, chỉ số đo lãnh đạo và quản trị, chỉ số đo tài chính, thị trường và chiến lược.). Công ty bạn có thể có một số điểm yếu quan trọng trong 1 số loại chỉ số đo. Bạn có thể mạnh về các chỉ số tài chính, quá trình, chất lượng sản phẩm / dịch vụ và có điểm yếu về các chỉ số đo còn lại. Công ty bạn có quá nhiều chỉ số nhưng chúng không nhất quán với nhau trong các bộ phận/ khu vực địa lý, đây chính là những cơ hội để cải tiến. Với thang điểm này, Công ty bạn đang thực hiện một số cải tiến trong phương pháp đo lường của mình nhưng vẫn còn khá nhiều việc cần phải kết hợp lại để tạo ra một phương pháp đo lường tốt và vững chắc.

Những điều cần cải tiến cụ thể:

.....

.....

4) Điểm <175

Công ty bạn đạt 50% thang điểm hoặc thấp hơn, có nghĩa là Công ty bạn còn đang ở trên hành trình dài để thiết lập được bảng đo lường cân bằng. Tuy nhiên, Công ty bạn vẫn có thể tốt ở một mức độ nào đó. Ở thang điểm này, hầu hết các Công ty chỉ mới bắt đầu đo lường thoả mãn nhân viên và thoả mãn khách hàng. Các Công ty rất yếu trong lĩnh vực này, đồng thời cũng có xu hướng yếu về các chỉ số đo chất lượng sản phẩm / dịch vụ, đo lường hoạt động của nhà cung cấp. Các Công ty có số điểm nhỏ hơn hoặc bằng 50% cho thấy Lãnh đạo cấp cao chưa hiểu được các chỉ số đo dài hạn (thoả mãn khách hàng, thoả mãn nhân viên, phát triển nhân viên) có tầm quan trọng ngang với các chỉ số đo tài chính truyền thống và các chỉ số đo quá trình. Đề nghị Công ty bạn phải nỗ lực cải tiến hơn nữa để thiết lập hệ thống đo lường thực sự hiệu quả.

Những điều cần cải tiến cụ thể:

.....
.....