



CHO TĂNG TRƯỞNG VÀ VẬN HÀNH HIỆU QUẢ TỐI ĐA

KPI là gì?

KPI (Key Performance Indicators) - *Chỉ số đánh giá hoạt động chính* là một công cụ quản lý dùng để đo lường, phân tích khả năng đạt được mục tiêu của tổ chức. KPI là một khái niệm chung, mỗi tổ chức, doanh nghiệp tùy thuộc vào loại hình kinh doanh, mục tiêu và năng lực vận hành của tổ chức mình cần lựa chọn đúng KPI để triển khai. KPI có thể bao gồm các chỉ số đánh giá về tỷ lệ giao hàng được thực hiện trên thời gian yêu cầu, tổng số hàng tồn kho tại thời điểm bất kỳ, tỷ lệ phần trăm chi phí cho quá trình cung cấp sản phẩm trên tổng doanh số, độ chính xác của hóa đơn được gửi cho khách hàng, hoặc khoảng thời gian để cung cấp một sản phẩm cụ thể... Mục đích của KPI là để tổ chức, doanh nghiệp đo lường định lượng những tiêu chí được xem là quan trọng cho sự thành công lâu dài của tổ chức, doanh nghiệp đó.

Trong bài trình bày tại Hội nghị quốc tế về điện và tự động hóa tại Houston (Hoa Kỳ) gần đây, lãnh đạo cao cấp của một công ty chuyên sản xuất thiết bị điện và tự động hóa (đơn vị rất thành công trong việc áp dụng KPI) đã phát biểu: “Nếu bạn muốn mọi người hành động theo cách bạn muốn, bạn cần có biện pháp đo lường kết quả và đưa ra các hình thức thưởng để thúc đẩy họ làm tốt công việc đó”. Ông cũng liệt

Trong số các công cụ cải tiến năng suất chất lượng phổ biến như 5S, Lean Six Sigma, MFCA..., KPI là công cụ còn khá mới mẻ và chưa được áp dụng nhiều trong các doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, đây cũng là một trong những công cụ khá hữu hiệu, đang được triển khai cho các doanh nghiệp thông qua Chương trình quốc gia về nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến 2020, nhằm giúp các doanh nghiệp có thêm một lựa chọn mới trong việc áp dụng các công cụ cải tiến năng suất chất lượng tại đơn vị mình.

kê những KPI phổ biến đã áp dụng trong sản xuất của công ty là: báo cáo sự cố an toàn, tiêu thụ năng lượng trên một đơn vị sản phẩm, thời gian chu kỳ sản xuất, hiệu quả sử dụng tổng thể thiết bị (OEE), sử dụng công suất thiết kế và giảm phát thải.

Đối với tổ chức dịch vụ, KPI cũng là một công cụ hết sức thiết thực. Ví dụ, một công ty cung cấp dịch vụ vật lý trị liệu nhận thấy rằng, phần lớn lợi nhuận của công ty đến từ lượng khách hàng trung thành - những người thường xuyên sử dụng và có tính lặp đi lặp lại dịch vụ của họ. Đây là nhóm đối tượng quan trọng, cần phải tập trung thu hút vì nhóm đối tượng này đem lại sự ổn định dòng tiền dài hạn cho công ty. Vì thế, một trong những tiêu chí KPI quan trọng nhất cho công ty này

là số lượng khách hàng quay trở lại để trị liệu. Bằng cách thống kê số lượng khách hàng khi sử dụng dịch vụ hoặc khi đặt dịch vụ có yêu cầu tên một nhân viên cụ thể để thực hiện trị liệu cho họ, công ty có thể tính toán chính xác KPI về khách hàng sử dụng lặp lại dịch vụ. Tiếp theo, công ty có thể thiết lập mục tiêu cụ thể cho KPI, chẳng hạn mục tiêu KPI là 50% lượng khách hàng sử dụng lại dịch vụ và công ty quản lý các nhân viên hoặc nhóm nhân viên của họ như thế nào để đáp ứng mục tiêu KPI này. Nhân viên hoặc nhóm đáp ứng hay vượt mục tiêu sẽ được khen thưởng, trong khi nhân viên chưa đạt thì đào tạo thêm để đạt mục tiêu KPI.

Lý do áp dụng KPI? Những lý do khiến cho những nhà lãnh đạo, quản lý sẵn sàng triển khai

áp dụng KPI để đo hiệu quả hoặc sự tiến bộ của tổ chức, doanh nghiệp bao gồm: (i) Để giảm số lượng các quyết định chỉ dựa vào bản năng hoặc cảm nhận và đưa ra quyết định dựa trên tính khách quan và thực tế; (ii) Định lượng đạt được mục tiêu bằng cách thiết lập, theo dõi và đo lường dựa vào một tiêu chuẩn hay mục tiêu cụ thể; (iii) Lựa chọn tập trung vào sự kiện ưu tiên cần khắc phục khi có một loạt các vấn đề xảy ra.

Áp dụng KPI trong các doanh nghiệp Việt Nam

Cho đến nay để đánh giá hiệu quả kinh doanh, hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam đều chỉ mới dựa vào các chỉ tiêu tài chính như doanh thu, lợi nhuận. Việc đánh giá hiệu quả kinh doanh một cách toàn diện bằng công cụ KPI vẫn còn khá mới mẻ với doanh nghiệp trong nước. Hướng tới sự chuyên nghiệp trong kỹ năng quản trị, một số doanh nghiệp như Bán kẹo Kinh Đô, Giấy Sài Gòn, Ngân hàng ACB, Tân Hiệp Phát, Searefico... đã áp dụng KPI, nhưng đa phần mới ở giai đoạn thử nghiệm. Kết quả bước đầu từ các doanh nghiệp đã áp dụng cho thấy, KPI phát huy tác dụng rõ rệt nhất ở các bộ phận “tiền sảnh” như tiếp thị, bán hàng, dịch vụ khách hàng... Nhờ có công cụ đánh giá hiệu quả của công việc KPI mà động lực làm việc của nhân viên được cải thiện đáng kể và điều này được thể hiện qua ý thức, thái độ cũng như tinh thần làm việc nhóm.

Theo một số chuyên gia quản trị doanh nghiệp, việc áp dụng KPI trong chiến lược lãnh đạo của các doanh nhân Việt là rất cần thiết, đặc biệt là những công ty có chủ trương quản lý theo mục tiêu và định hướng quản lý theo hiệu quả công việc. Để có thể áp dụng



Hội nghị triển khai KPI

thành công công cụ này thì các doanh nghiệp Việt Nam cần:

Một là, tạo được sự liên kết cao nhất (từ ban lãnh đạo đến các bộ phận, nhân viên) để từ đó xây dựng một nguồn lực phù hợp.

Hai là, phải xác định rõ ràng các mục tiêu và chiến lược trong khoảng 3-5 năm rồi thiết lập một kế hoạch hành động cụ thể cho từng năm.

Ba là, xây dựng các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả, phân bổ trách nhiệm, phân bổ nguồn lực, hạn định thời gian hoàn thành...

Cuối cùng, quan trọng nhất là doanh nghiệp phải biết cách truyền thông để tất cả các thành viên đều thấu hiểu và tự nguyện áp dụng tinh thần *làm việc định hướng hiệu quả* cho từng dự án, từng đội, nhóm từ sự chủ động hoạch định mục tiêu cho chính mình.

Tóm lại, KPI cung cấp khả năng quản lý trực quan tuyệt vời giúp doanh nghiệp không ngừng

cải tiến các quá trình nhằm đạt được mục tiêu tăng trưởng và vận hành hiệu quả tối đa. KPI giúp doanh nghiệp đo chính xác hiệu quả để có thể định hướng và chuẩn hóa hoạt động trong hầu hết các khía cạnh của doanh nghiệp. Quan trọng hơn, KPI giúp thúc đẩy doanh nghiệp bằng cách tập trung hành động cho mục tiêu mà doanh nghiệp cần đạt được trong khoảng thời gian 1-3 năm. Thêm nữa, KPI với động lực rõ ràng cũng là một cách rất tốt để nhân viên làm việc độc lập hoặc theo nhóm đều hiệu quả hơn. Đối với nhiều tổ chức tín dụng và tổ chức sản xuất kinh doanh khác, việc sẵn sàng dữ liệu KPI về khách hàng giúp họ ra quyết định nhanh chóng hơn, để đạt được lợi ích lớn hơn. KPI là một công cụ quản lý có giá trị, đáng để các tổ chức, doanh nghiệp áp dụng ■

HH

Những sáng chế đáp ứng nhu cầu xã hội nhất định sẽ được ứng dụng và thương mại hóa rộng rãi



Vượt qua 146 giải pháp kỹ thuật từ các cá nhân, tổ chức ở khắp các tỉnh/thành phố phía Nam trong cuộc thi Sáng chế năm 2013, ông Phạm Hoàng Thắng (Giám đốc Công ty TNHH MTV nhựa Hoàng Thắng, Cần Thơ) đã giành giải Nhất với sáng chế Máy gặt đập lúa. Cùng với sáng chế vừa đoạt giải này, một số sáng chế, giải pháp hữu ích khác của ông như: thiết bị gieo hạt, phao quạt tôm, xe phun xịt dung dịch... đã và đang được bà con nông dân, đặc biệt là ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long áp dụng rộng rãi. Trao đổi với phóng viên Tạp chí về hoạt động sáng chế và kinh nghiệm

thương mại hóa các sáng chế, ông cho rằng những ý tưởng sáng tạo đi vào khắc phục những khó khăn trong cuộc sống đời thường hoặc những ý tưởng, sáng chế đáp ứng nhu cầu cần thiết của xã hội thì nhất định sẽ được ứng dụng và thương mại hóa rộng rãi.

Xin ông chia sẻ về sáng chế vừa giúp ông đoạt giải Nhất cuộc thi Sáng chế 2013?

Giải pháp máy gặt đập lúa của tôi đã được cấp bằng sáng chế từ năm 2007. Giải pháp này được đặt ra nhằm khắc phục những khó khăn về lao động nông thôn và để giảm tổn thất trong khâu thu hoạch lúa. Lúc đầu chúng tôi nghiên cứu chế tạo thử nghiệm loại máy gặt đập lúa nhỏ gọn, hàm cắt rộng 1 m, trọng lượng toàn bộ 800 đến 900 kg, năng suất từ 2 đến 3 ha/ngày, giá máy chỉ 60 đến 70 triệu (bằng 1/4 so với máy ngoại nhập có trên thị trường). Ưu điểm của máy là gọn nhẹ, dễ di chuyển trên đồng ruộng sinh lầy, cắt được lúa ngã đổ, ít bị hao hụt, giá thành rẻ. Đến năm 2009, tôi tiếp tục cho ra đời mẫu máy lớn hơn, bề rộng cắt 1,8 m và 2 m, máy này có trọng lượng 2.200 đến 2.300 kg, cho năng suất gấp đôi loại máy trước

đó. Nếu so với máy nhập ngoại, giá máy của chúng tôi chỉ bằng 1/2; lượng hao hụt khoảng 240 kg lúa/ha (máy nhập ngoại khoảng 480 kg/ha); các chi phí khác như dầu máy, công thợ sửa... đều thấp hơn máy nhập ngoại.

Được biết, ông còn có một số sáng chế, giải pháp hữu ích khác đang được bà con nông dân áp dụng. Ông có thể chia sẻ kinh nghiệm của mình trong việc phát triển và thương mại hóa các sáng chế, giải pháp?

Hiện nay tôi có 3 sáng chế được Cục Sở hữu trí tuệ cấp văn bằng bảo hộ: thiết bị gieo hạt, xe phun xịt dung dịch, máy gặt đập lúa. Có thể nói, cả 3 sản phẩm này đã đồng hành cùng người nông dân từ khâu gieo sạ, chăm sóc đến khâu thu hoạch. Không chỉ đang được ứng dụng rộng rãi trên cả nước, các sản phẩm của tôi còn được xuất khẩu sang các nước có trồng lúa trong

khối ASEAN, Banglades và một số nước châu Phi... Theo tôi thì những giải pháp, sáng chế hay những sản phẩm mới được tạo ra phải mang lại nhiều lợi ích cho người tiêu dùng, có lợi ích cho xã hội. Lợi ích càng nhiều thì việc phát triển và thương mại hóa càng dễ dàng. Tôi xin nêu ví dụ cụ thể, trong khâu gieo sạ lúa, nếu áp dụng thiết bị gieo hạt L6 do chúng tôi sản xuất thì chỉ cần 100 kg hạt giống/ha, trong khi sạ truyền thống mất tới 200 kg hạt giống/ha. Bên cạnh đó, người nông dân còn tiết kiệm 35-40% lượng phân phải bón, bình quân giảm 50 kg phân/ha và giảm lượng thuốc bảo vệ thực vật phải phun xịt trên ruộng để trừ sâu bệnh. Hay ở giải pháp xe phun xịt dung dịch, do các vòi phun ở phía sau nên người lao động không phải đi vào vùng vừa mới phun thuốc như các loại bình xịt đeo lưng, tránh bị nhiễm độc. Ngoài ra, áp dụng công cụ này, người



nông dân mới diệt được rầy nâu triệt để hơn. Có thể nói, các giải pháp của chúng tôi tồn tại lâu dài và phát triển được cũng chính vì có những đặc tính hữu dụng đó.

Theo tôi, những ý tưởng sáng tạo đi vào khắc phục những khó khăn trong cuộc sống đời thường ở mọi lĩnh vực, hoặc những ý tưởng, sáng chế đáp ứng nhu cầu cần thiết của xã hội thì nhất định sẽ được ứng dụng và thương mại hóa rộng rãi. Cái khó của các nhà sáng chế là biến ý tưởng thành hiện thực, biến hiện thực thành hiệu quả rồi nhân rộng thành quả ra cộng đồng. Quá trình này, nhà sáng chế phải bỏ nhiều công sức, trí tuệ, tiền bạc, thời gian... và để sáng tạo lâu dài thì nhà sáng chế phải biết "lấy sáng chế nuôi sáng chế".

Là giám đốc một doanh nghiệp KH&CN, ông nhận xét thế nào về các chính sách ưu tiên, hỗ trợ của Nhà nước trong lĩnh vực này?

Là lãnh đạo một doanh nghiệp

KH&CN nên tôi cũng khá quan tâm đến các cơ chế, chính sách của Nhà nước trong lĩnh vực này, đặc biệt là các văn bản như: Nghị định số 80/2007/NĐ-CP ngày 19.5.2007 của Chính phủ về doanh nghiệp KH&CN; Quyết định số 592/QĐ-TTg ngày 22.5.2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chương trình hỗ trợ phát triển doanh nghiệp KH&CN và tổ chức KH&CN công lập thực hiện cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm; Thông tư liên tịch số 17/2012/TTLT-BKHCN-BTC-BNV ngày 10.9.2012 của Bộ KH&CN, Bộ Tài chính, Bộ Nội vụ... Tôi thấy, các văn bản, chính sách này là rất đầy đủ, thiết thực để hỗ trợ các nhà khoa học, doanh nghiệp KH&CN. Nhưng trên thực tế, việc thực thi các chính sách này còn chậm. Tôi xin ví dụ cụ thể: căn cứ Quyết định số 592 nói trên, ở phần III, điểm 3, mục c có nêu rõ: *hướng dẫn doanh nghiệp KH&CN trong việc hưởng chính sách ưu đãi, miễn, giảm thuế thu nhập doanh nghiệp,*

ưu đãi tín dụng, hỗ trợ lãi suất vay, bảo lãnh để vay vốn, hỗ trợ vốn từ các tổ chức tín dụng, Quỹ đổi mới công nghệ quốc gia, Quỹ phát triển KH&CN quốc gia, và các loại quỹ khác có liên quan; ưu đãi về sử dụng đất. Các văn bản, quyết định đưa ra là vậy, nhưng công ty của chúng tôi đã được công nhận là doanh nghiệp KH&CN gần 2 năm nay nhưng vẫn chưa được hưởng một điểm nào trong các ưu đãi nêu trên. Tín dụng nào hỗ trợ lãi suất vay? Cơ quan nào bảo lãnh để vay vốn? Các tổ chức tín dụng, các quỹ hỗ trợ vốn bao nhiêu? Làm sao để được hưởng ưu đãi về sử dụng đất?... Chúng tôi rất mong muốn những hỗ trợ của Nhà nước trong lĩnh vực này được các cấp có chức năng sớm thực thi một cách cụ thể. Có như vậy, các chính sách của Nhà nước mới thực sự có ý nghĩa và các doanh nghiệp KH&CN như doanh nghiệp của chúng tôi mới phát triển mạnh, đóng góp nhiều hơn cho đất nước.

Ông có thể chia sẻ với bạn đọc về một số dự định của mình trong thời gian tới?

Hiện tại 3 sáng chế của tôi đã khẳng định sự thành công và phù hợp với chính sách phát triển cơ giới hóa nông nghiệp, nông thôn nhằm góp phần giảm tổn thất trong nông nghiệp, cho nên tôi muốn kêu gọi hợp tác, kêu gọi đầu tư để phát triển mạnh hơn, nhiều hơn những sản phẩm này. Bên cạnh đó, tôi cũng đang tiếp tục hoàn thiện giải pháp máy sấy di động mà tôi đã ấp ủ bấy lâu nay.

Xin cảm ơn ông và chúc Công ty ngày càng phát triển.

Thực hiện: **MN**