

HỆ HỖ TRỢ QUYẾT ĐỊNH

Bài 12C: Quản lý hiệu năng kinh doanh

Lê Hải Hà

Nội dung

- ❶ Giới thiệu BPM
- ❷ Đo lường hiệu năng
- ❸ Các phương pháp luận BPM
- ❹ Kiến trúc BPM và ứng dụng
- ❺ Bảng điều khiển và thẻ điểm hiệu năng

Quản lý hiệu năng kinh doanh - Business Performance Management (BPM)

- Quản lý hiệu năng kinh doanh là:
Hệ thống thời gian thực cảnh báo người quản lý về các cơ hội tiềm năng, các vấn đề sắp xảy ra, các đe dọa, và sau đó cho phép họ phản ứng thông qua các mô hình và sự cộng tác
- Cũng được gọi là quản lý hiệu suất công ty (CPM theo Gartner Group), quản lý hiệu suất doanh nghiệp (EPM theo Oracle), quản lý doanh nghiệp chiến lược (SEM theo SAP)

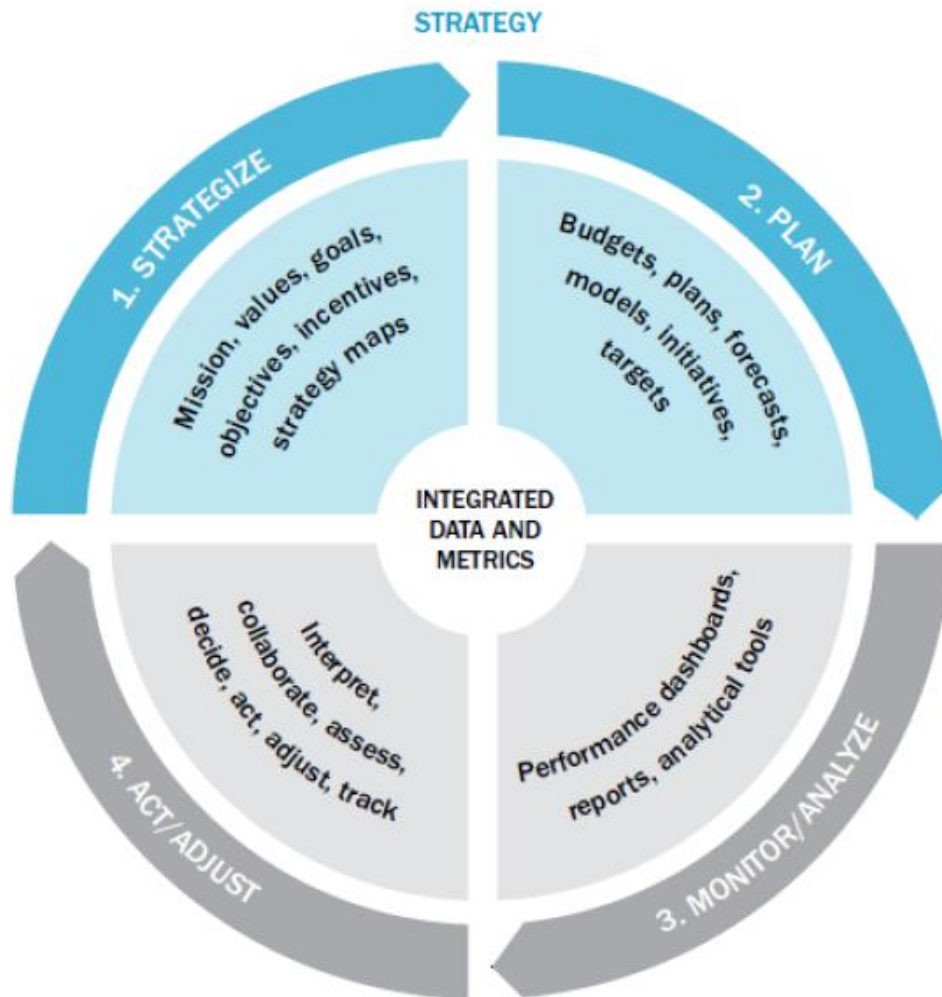
Quản lý hiệu năng kinh doanh

- BPM đề cập tới quy trình kinh doanh, phương pháp luận, **các số đo**, và công nghệ được các doanh nghiệp sử dụng để **đo lường, giám sát, và quản lý hiệu năng** kinh doanh
- BPM bao gồm 3 thành phần chính
 - Tập các quy trình phân tích, quản lý khép kín và tích hợp được hỗ trợ bởi công nghệ ...
 - Các công cụ xác định các mục đích chiến lược và sau đó đo đạc, quản lý hiệu năng đối với chúng
 - Các phương pháp và công cụ để giám sát các chỉ số hiệu năng chính (**KPI**), được liên kết tới chiến lược của tổ chức

BPM và BI

- BPM là sự phát triển của BI và tích hợp nhiều công nghệ, ứng dụng, và kỹ thuật của nó
 - Cùng một công ty tiếp thị và bán chúng
 - BI đã phát triển để xóa bỏ nhiều khác biệt ban đầu giữa nó và BPM (thí dụ: BI đã từng được sử dụng chỉ cho phòng ban hơn là cho toàn bộ doanh nghiệp)
 - BI là 1 phần tử quan trọng của BPM
- **BPM = BI + Planning (một giải pháp thống nhất)**

Quy trình khép kín để tối ưu hóa hiệu năng kinh doanh



- **Các bước quy trình**

1. Chiến lược
2. Kế hoạch
3. Giám sát và phân tích
4. Hành động và điều chỉnh

Mỗi bước lại có các bước quy trình của nó...

Chiến lược: Chúng ta muốn đi đâu?

- Lập kế hoạch chiến lược
 - Các công việc chung của tiến trình lập kế hoạch chiến lược:
 1. Tiến hành phân tích tình hình hiện tại
 2. Xác định kế hoạch dài hạn (planning horizon)
 3. Tiến hành rà soát môi trường
 4. Xác định các yếu tố thành công quan trọng
 5. Hoàn thành phân tích các kẽ hở (gap) (giữa yêu cầu của chiến lược và khả năng của tổ chức)
 6. Tạo tầm nhìn chiến lược
 7. Phát triển chiến lược kinh doanh
 8. Xác định các mục tiêu, mục đích chiến lược

Chiến lược: Chúng ta muốn đi đâu?

- **Mục đích chiến lược**

Một tuyên bố rộng hoặc quy trình hành động chung quy định các hướng đích của tổ chức

- **Mục tiêu chiến lược**

Một mục tiêu định lượng với một khoảng thời gian xác định

- **Viễn cảnh chiến lược**

Một bức tranh hay hình ảnh mô tả tổ chức sẽ trông như thế nào trong tương lai

- **Các nhân tố thành công quan trọng (CSF)**

Các nhân tố chính xác định những điều mà tổ chức phải vượt trội để thành công

Chiến lược: Chúng ta muốn đi đâu?

“90 phần trăm các tổ chức thất bại trong việc thực hiện chiến lược của mình”

- Khe hở chiến lược
 - Bốn nguồn tạo nên khe hở giữa chiến lược và thực hiện:
 1. Truyền thông (toàn doanh nghiệp)
 2. Sự phù hợp của phần thưởng và khuyến khích
 3. Mức tập trung (tập trung vào các yếu tố cốt lõi)
 4. Tài nguyên

Kế hoạch: Chúng ta tới đó bằng cách nào?

- Lập kế hoạch hoạt động
 - **Kế hoạch hoạt động:** kế hoạch chuyển các mục đích, mục tiêu chiến lược của tổ chức vào các chiến thuật và các sáng kiến xác định rõ ràng, các yêu cầu tài nguyên, và các kết quả mong đợi trong một khoảng thời gian trong tương lai (thường là 1 năm)
- Lập kế hoạch hoạt động có thể là
 - Tập trung vào chiến thuật - Tactic-centric (tập trung vào hoạt động)
 - Tập trung vào kinh phí - Budget-centric plan (tập trung vào tài chính)

Kế hoạch: Chúng ta tới đó bằng cách nào?

- Lập kế hoạch tài chính và ngân sách
 - Các mục tiêu chiến lược và các chỉ số chính của tổ chức phải đóng vai trò là động lực từ trên xuống để phân bổ tài sản hữu hình và vô hình của tổ chức
 - Việc phân bổ nguồn lực phải được điều chỉnh cẩn thận với các mục tiêu chiến lược và chiến thuật để đạt được sự thành công chiến lược

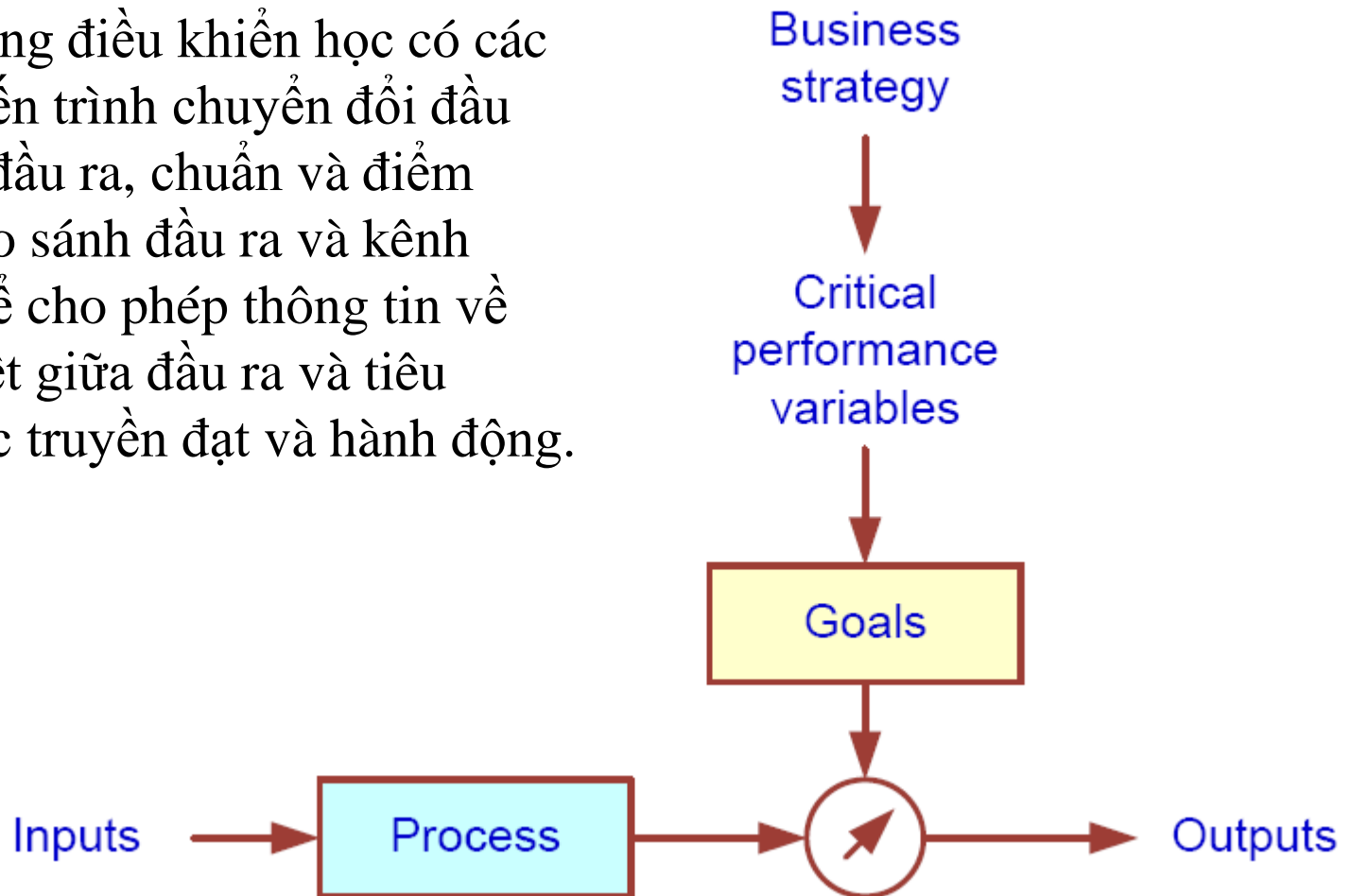
Giám sát: Chúng ta đang làm như thế nào?

- Một khung hoàn chỉnh để giám sát hiệu năng nên giải quyết 2 vấn đề chính:
 - **Giám sát cái gì?**
 - Các nhân tố thành công quan trọng
 - Các mục đích và đích đến chiến lược
 - **Giám sát thế nào?**

Giám sát: Chúng ta đang làm như thế nào?

- **Hệ thống kiểm soát chuẩn đoán**

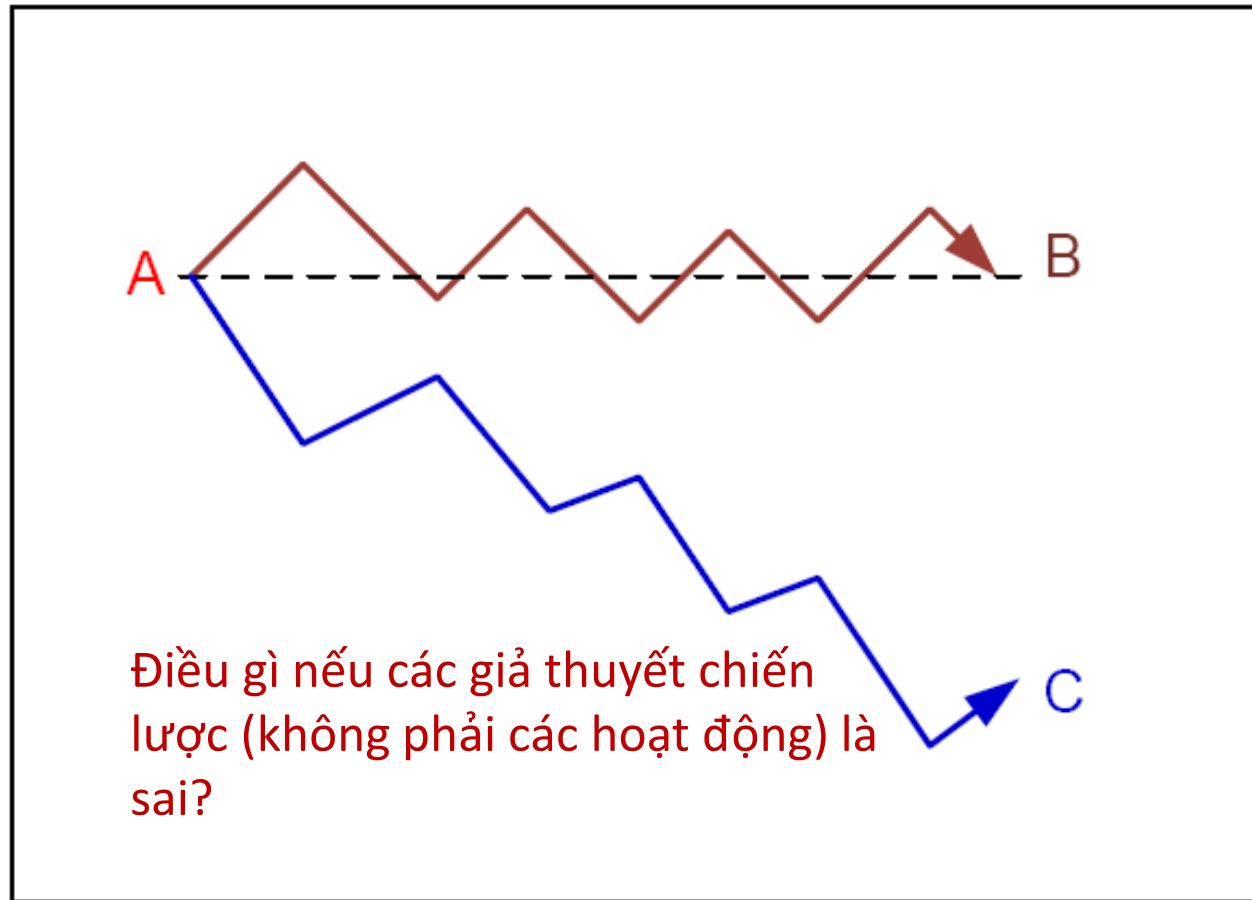
Một hệ thống điều khiển học có các đầu vào, tiến trình chuyển đổi đầu vào thành đầu ra, chuẩn và điểm chuẩn để so sánh đầu ra và kênh phản hồi để cho phép thông tin về sự khác biệt giữa đầu ra và tiêu chuẩn được truyền đạt và hành động.



Giám sát: Chúng ta đang làm như thế nào?

- **Cạm bẫy của phân tích sai lệch**
 - Phần lớn phân tích ngoại lệ tập trung vào các sai lệch tiêu cực khi các nhóm hay bộ phận chức năng không đạt được mục tiêu của họ
 - Hiếm khi xem xét các sai lệch tích cực, và hiếm khi phân tích tập trung vào các giả thiết bên dưới các mẫu sai lệch

Giám sát: Chúng ta đang làm như thế nào?

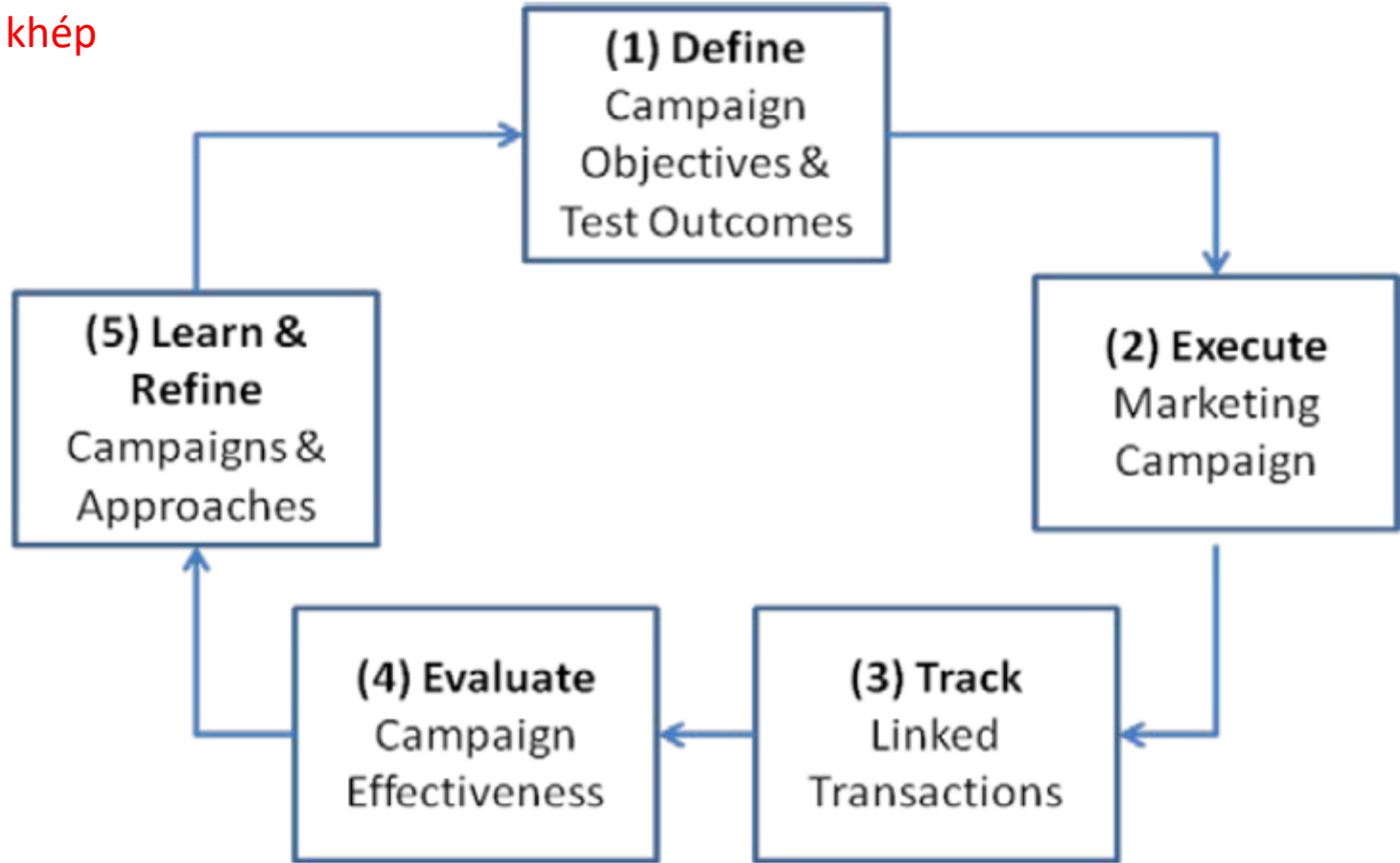


Hành động và điều chỉnh: Chúng ta cần làm gì khác biệt?

- Thành công (hay đơn thuần là tồn tại) phụ thuộc vào các dự án mới: tạo sản phẩm mới, vào thị trường mới, có được các khách hàng mới (hoặc các kinh doanh), hoặc hợp lý hóa một số quy trình.
- Hầu hết các dự án và liên doanh mới thất bại!
 - Phim Hollywood: 60% cơ hội thất bại
 - Sắt nhập và mua lại: 60%
 - Dự án CNTT (mức lớn): 70%
 - Sản phẩm thức ăn mới: 80%
 - Sản phẩm dược mới: 90% ...

Hoạt động và điều chỉnh: Chúng ta cần làm gì khác biệt?

Mô hình tiếp thị khép
kín của Harrah



Hoạt động và điều chỉnh: Chúng ta cần làm gì khác biệt?

- Kết quả đo điểm chuẩn của Hackett Group chỉ ra rằng các công ty đẳng cấp quốc tế:
 - Hiệu quả hơn đáng kể trong việc quản lý chi phí
 - Tập trung vào sự xuất sắc và kinh nghiệm hoạt động, giảm đáng kể tỷ lệ thôi việc của nhân viên
 - Cung cấp cho ban quản lý các công cụ và đào tạo việc dùng thông tin tổ chức để hướng dẫn lập kế hoạch chiến lược, ngân sách, và dự báo
 - Gắn kết chặt chẽ các kế hoạch chiến lược và chiến thuật, cho phép các khu vực chức năng đóng góp hiệu quả hơn...

Đo lường hiệu năng

- **Hệ thống đo lường hiệu năng**

Hệ thống hỗ trợ người quản lý theo dõi việc thực hiện các chiến lược kinh doanh thông qua việc so sánh các kết quả thực tế với các mục đích và mục tiêu chiến lược

- Bao gồm các phương pháp so sánh hệ thống để chỉ ra sự tiến bộ (hay thiếu vắng) so với mục đích

Đo lường hiệu năng

- **Chỉ báo hiệu năng chính (KPI)**

KPI thể hiện một mục tiêu chiến lược và các số đo để đo lường hiệu năng đối với 1 mục đích

- Phân biệt các đặc điểm của KPI

- Strategy

- Targets

- Ranges

- Encodings

- Time frames

- Benchmarks

Đo lường hiệu năng

- **Chỉ số hiệu năng chính (KPI)**

KPI kết cục

(Các chỉ số chậm
thí dụ: doanh số)

KPI điều khiển

(Các chỉ số nhanh – dẫn dắt
thí dụ: cơ hội bán hàng)

- Các lĩnh vực hoạt động được bao phủ bởi các KPI điều khiển

- Hiệu năng khách hàng
- Hiệu năng dịch vụ
- Hoạt động bán hàng
- Kế hoạch/dự báo bán hàng

Đo lường hiệu năng

- Các vấn đề với các hệ thống đo lường hiệu năng hiện tại:
 - Hệ phổ biến nhất đang được sử dụng là một dạng biến thể của thẻ điểm cân bằng (BSC)
 - 50-90% trong số các công ty thể hiện BSC
 - Phương pháp luận BSC là một tầm nhìn tổng thể về hệ thống đo lường gắn liền với định hướng chiến lược của tổ chức và dựa trên 4 khía cạnh:
 - Các số đo **tài chính** được hỗ trợ bởi các chỉ số đo lường **khách hàng, nội bộ, học hỏi và phát triển**

Đo lường hiệu năng

- Nhược điểm của việc sử dụng dữ liệu tài chính như số đo hiệu năng cốt lõi:
 - Các số đo tài chính thường được báo cáo bởi các cấu trúc tổ chức, và không phải các quy trình tạo ra chúng
 - Các số đo tài chính là các chỉ số sau (lagging), nói với chúng ta cái gì đã xảy ra, không nói tại sao nó xảy ra và điều gì có thể xảy ra trong tương lai
 - Các số đo tài chính thường là kết quả của sự phân bổ không liên quan tới các quy trình tạo ra chúng
 - Các số đo tài chính tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn...

“Financial
myopia”

Đo lường hiệu năng

- Các số đo hiệu năng tốt nên:
 - Tập trung vào các nhân tố chính
 - Được hợp nhất của quá khứ, hiện tại, và tương lai
 - Cân bằng nhu cầu của các bên liên quan (cổ đông, nhân viên, đối tác, nhà cung cấp ...)
 - Bắt đầu từ trên cùng và nhỏ giọt xuống dưới cùng
 - Có các mục tiêu dựa trên nghiên cứu và thực tế hơn là tùy tiện

Các phương pháp luận BPM

- Hệ thống quản lý hiệu năng hiệu quả nên giúp:
 - Điều chỉnh các mục tiêu chiến lược cấp cao nhất và các sáng kiến mức thấp
 - Xác định các cơ hội và vấn đề kịp thời
 - Xác định các mức độ ưu tiên và phân bổ nguồn lực hợp lý
 - Thay đổi các số đo khi các quy trình và chiến lược bên dưới thay đổi
 - Phân định trách nhiệm, hiệu hiệu năng thực sự liên quan tới trách nhiệm, khen thưởng và công nhận thành tích
 - Thực hiện hành động để cải tiến quy trình và thủ tục khi dữ liệu đảm bảo
 - Lập kế hoạch và dự báo một cách tin cậy và kịp thời

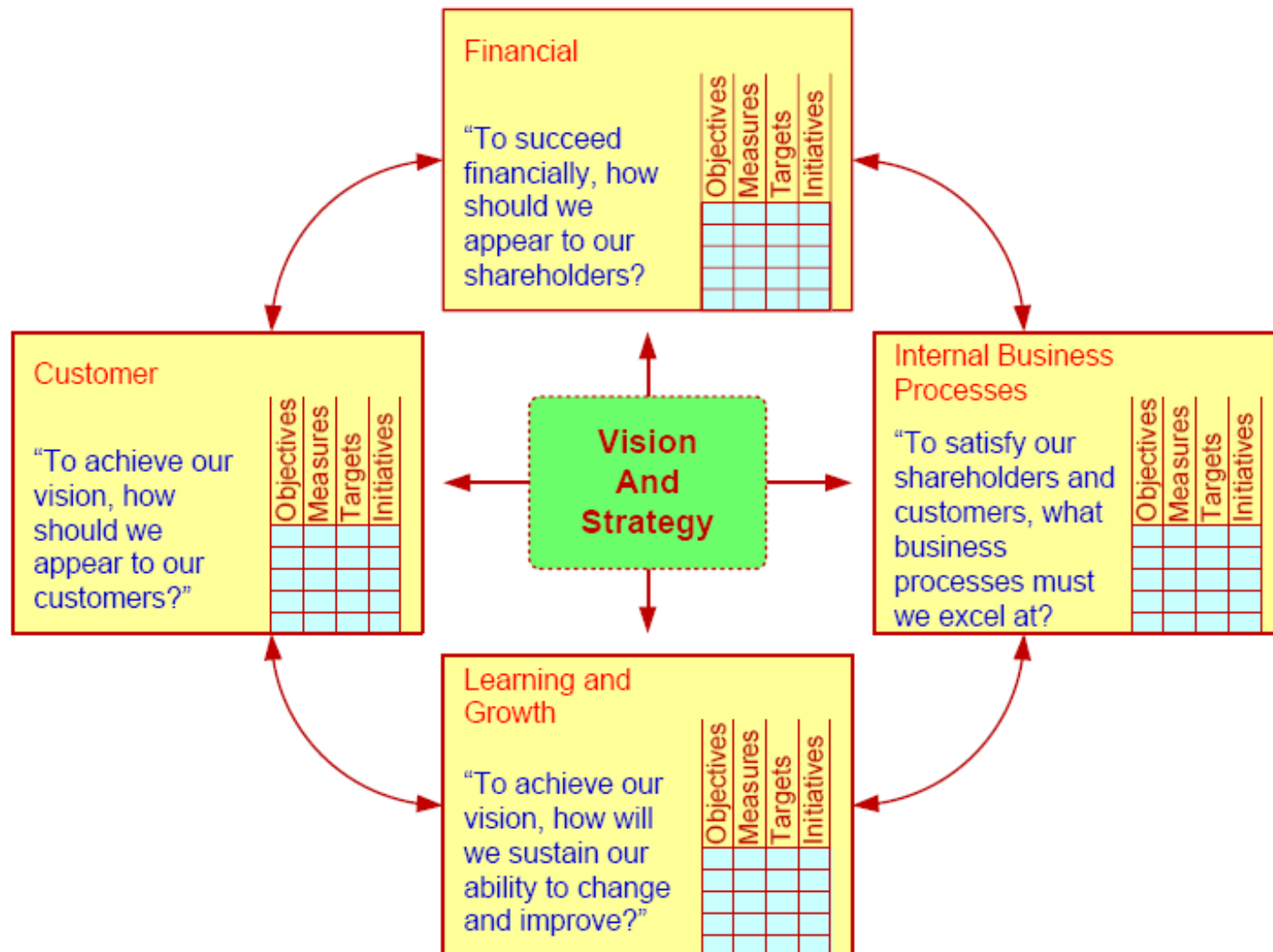
Các phương pháp luận BPM

- **Thẻ điểm cân bằng - Balanced scorecard (BSC)**

Phương pháp luận đo lường và quản lý hiệu năng giúp chuyển các mục tiêu tài chính, khách hàng, nội bộ, và học hỏi và phát triển vào tập các sáng kiến có thể thực hiện

- “Thẻ điểm cân bằng: Đo lường thúc đẩy hiệu năng”
(*HBR*, 1992)

Các phương pháp luận BPM: Thẻ điểm cân bằng



Các phương pháp luận BPM

- Ý nghĩa của “cân bằng”
 - BSC được thiết kế để giải quyết các giới hạn của các hệ thống tập trung vào tài chính
 - Các mục tiêu phi tài chính được nhóm vào 3 khía cạnh:
 1. Khách hàng
 2. Quy trình nghiệp vụ nội bộ
 3. Học hỏi và phát triển

Các phương pháp luận BPM

- Trong BSC, thuật ngữ “cân bằng” phát sinh do tập các số đo kết hợp bao trùm các chỉ số:
 - Tài chính và phi tài chính
 - Dẫn dắt và sau (Leading và lagging)
 - Nội bộ và bên ngoài
 - Số lượng và chất lượng
 - Ngắn hạn và dài hạn

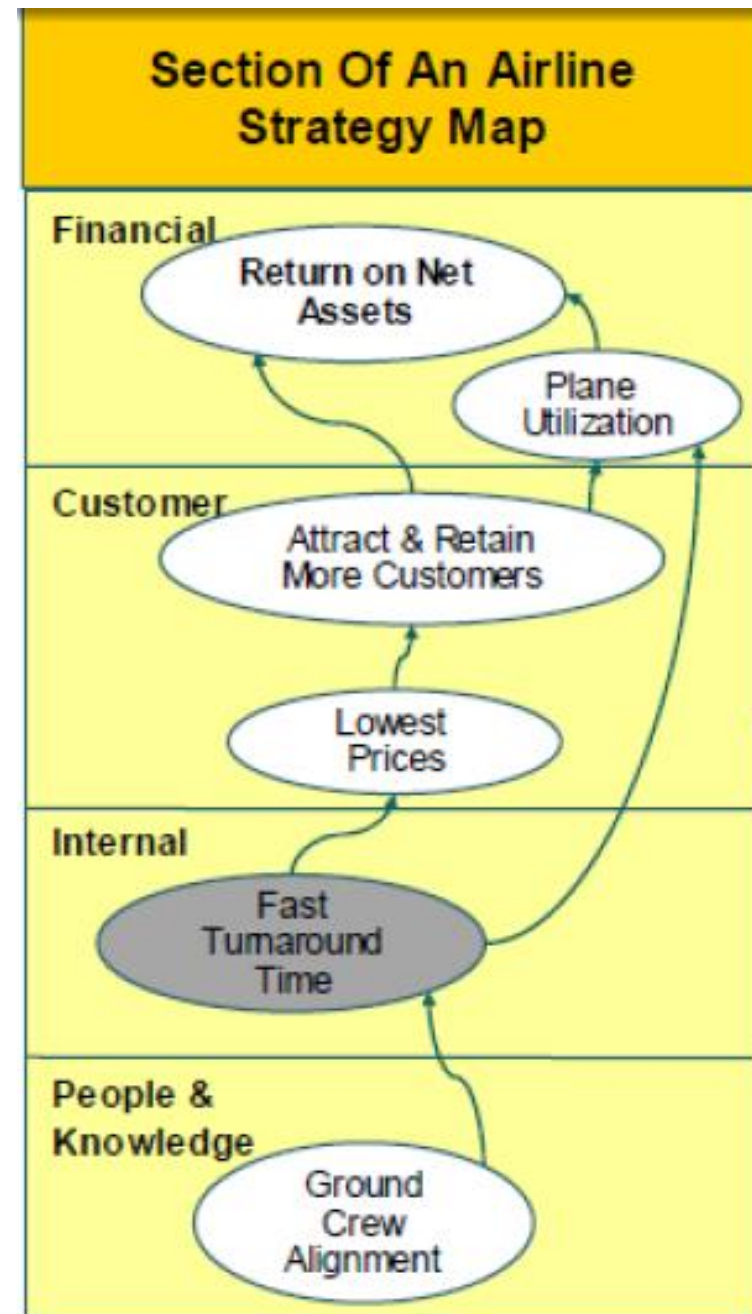
Các phương pháp luận BPM

- Căn chỉnh chiến lược và hành động
- Quy trình 6 bước
 1. Phát triển và xây dựng chiến lược
 2. Hoạch định chiến lược
 3. Điều chỉnh tổ chức
 4. Lập kế hoạch hoạt động
 5. Giám sát và học hỏi
 6. Kiểm tra và điều chỉnh chiến lược

Các phương pháp luận BPM

- **Bản đồ chiến lược**

Trình bày trực quan mô tả mối quan hệ giữa các mục tiêu chính của tổ chức trên tất cả 4 khía cạnh của BSC



Các phương pháp luận BPM

- **6-Sigma**

Một phương pháp luận quản lý hiệu năng dựa vào việc giảm số lỗi trong quy trình kinh doanh tới gần 0 lỗi trên 1 triệu cơ hội (DPMO) lỗi có thể

Các phương pháp luận BPM

- **6-Sigma**

- **Mô hình hiệu năng DMAIC**

Mô hình cải thiện kinh doanh khép kín bao gồm các định nghĩa, đo lường, phân tích, cải tiến, và kiểm soát quy trình

- **6-Sigma tinh gọn**

- Sản xuất tinh gọn/ sản phẩm tinh gọn
 - Sản phẩm tinh gọn và 6-sigma

Các phương pháp luận BPM

- **Làm thế nào để thành công với 6-Sigma**
 - 6-Sigma được tích hợp với chiến lược kinh doanh
 - 6-Sigma hỗ trợ các mục tiêu kinh doanh
 - Các giám đốc điều hành chính tham gia vào quy trình này
 - Lựa chọn dự án dựa trên tiềm năng giá trị
 - Có nhiều dự án và các nguồn lực quan trọng
 - Các dự án đang thực hiện được quản lý tích cực
 - Các kỹ năng lãnh đạo nhóm được nhấn mạnh
 - Các kết quả được theo dõi nghiêm ngặt
- **BSC + 6-Sigma = Thành công**

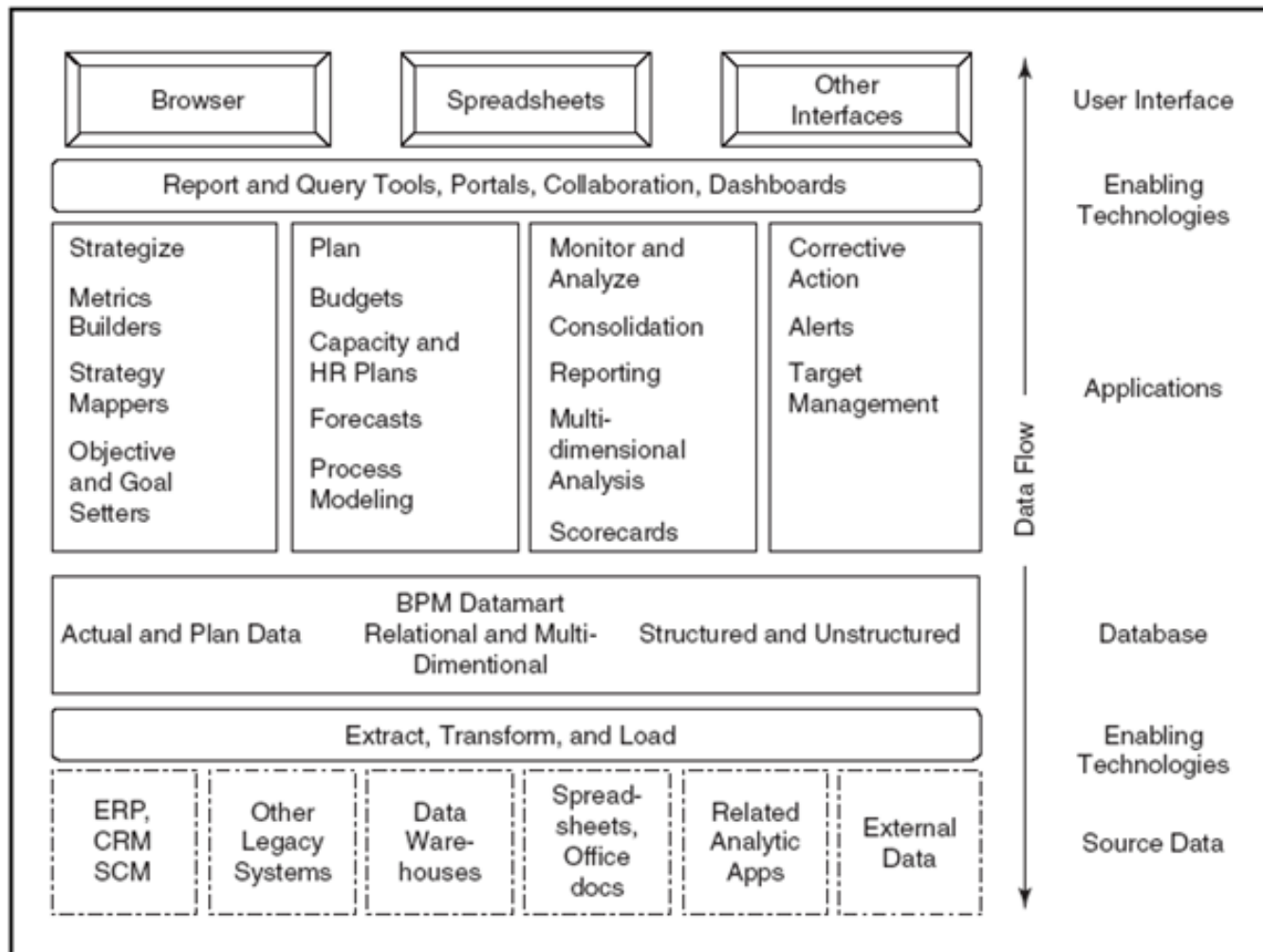
Các phương pháp luận BPM

- Tích hợp 6-sigma và BSC bằng cách:
 - Chuyển đổi chiến lược vào các mục tiêu có thể định lượng
 - Sắp xếp các mục tiêu thông qua toàn tổ chức
 - Đặt mục tiêu dựa trên tiếng nói của khách hàng
 - Thể hiện các dự án chiến lược sử dụng 6-Sigma
 - Thực hiện các quy trình một cách nhất quán

Kiến trúc BPM và ứng dụng

- Kiến trúc BPM
 - Thiết kế logic và vật lý hệ thống
 - Hệ thống BPM gồm 3 thành phần logic:
 1. Các ứng dụng BPM
 2. Trung tâm thông tin
 3. Các hệ thống nguồn
 - Hệ thống BPM gồm 3 thành phần vật lý:
 1. Tầng CSDL
 2. Tầng ứng dụng
 3. Giao diện người dùng

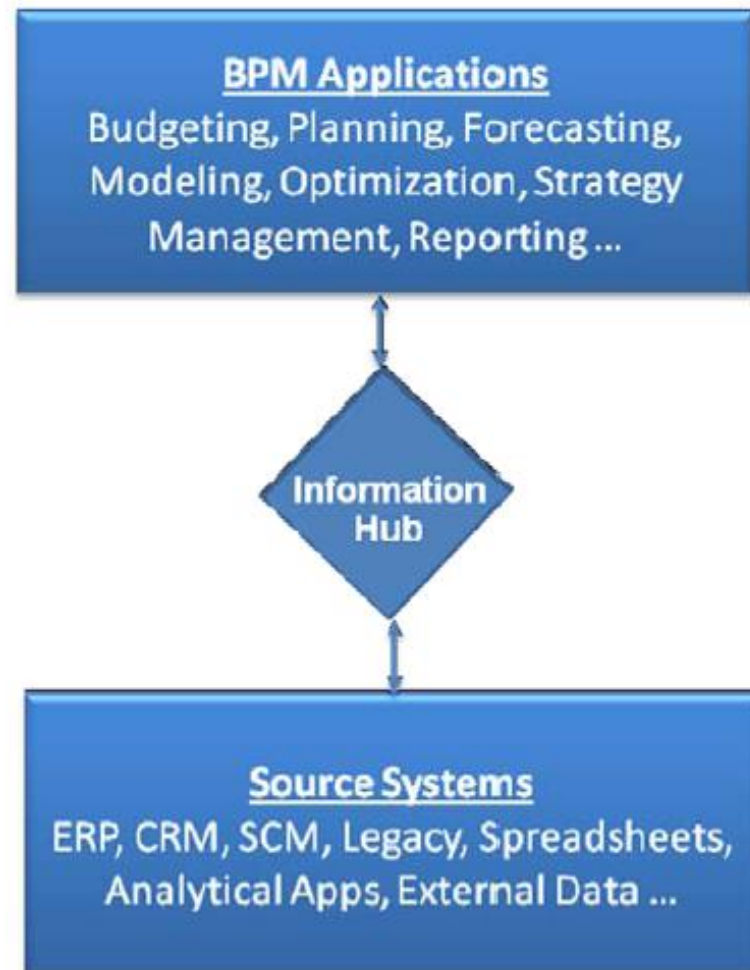
Kiến trúc BPM và ứng dụng



Kiến trúc BPM và ứng dụng

- **Các ứng dụng BPM**

1. Quản lý chiến lược
2. Ngân sách, kế hoạch và dự báo
3. Hợp nhất tài chính
4. Mô hình hóa và tối ưu hóa lợi nhuận
5. Báo cáo tài chính, báo cáo luật định và báo cáo quản lý



Kiến trúc BPM và ứng dụng

- Các nhà cung cấp/bộ ứng dụng BPM hàng đầu
 - SAP Business Objects Enterprise Performance Management
 - Oracle Hyperion Performance Management
 - IBM Cognos BI and Financial Performance Management
 - Microstrategy
 - Microsoft...

Bảng điều khiển hiệu năng

- Bảng điều khiển và thẻ điểm đều cung cấp các góc nhìn trực quan về các thông tin quan trọng đã được hợp nhất và tổ chức trên một màn hình đơn và như vậy thông tin có thể được dùng trong nháy mắt và được khám phá dễ dàng

Bảng điều khiển hiệu năng



Bảng điều khiển hiệu năng

- Bảng điều khiển và thẻ điểm
 - **Bảng điều khiển hiệu năng**
Hiện thị trực quan được sử dụng để giám sát hiệu năng hoạt động (mẫu tự do...)
 - **Thẻ điểm hiệu năng**
Hiện thị trực quan được sử dụng để lập biểu đồ tiến độ so với các mục đích và đích đến chiến lược và chiến thuật (các số đo xác định trước...)

Bảng điều khiển hiệu năng

- Bảng điều khiển và thẻ điểm
 - Bảng điều khiển hiệu năng là là một ứng dụng nhiều lớp được xây dựng dựa trên BI và hạ tầng tích hợp dữ liệu cho phép tổ chức đo, giám sát, và quản lý hiệu năng kinh doanh hiệu quả hơn
- Eckerson*
- 3 dạng bảng điều khiển hiệu năng:
 1. Bảng điều khiển hoạt động
 2. Bảng điều khiển chiến thuật
 3. Bảng điều khiển chiến lược

Bảng điều khiển hiệu năng

- Thiết kế bảng điều khiển
 - “Thách thức cơ bản của việc thiết kế bảng điều khiển là trình bày tất cả các thông tin yêu cầu trên một màn hình đơn, rõ ràng và không bị phân tâm, theo cách có thể được so sánh nhanh”

(Few, 2005)

Bảng điều khiển hiệu năng

- Những gì cần tìm trong một bảng điều khiển
 - Sử dụng các thành phần trực quan (thí dụ: charts, performance bars, spark lines, gauges, meters, stoplights) để làm nổi bật, trong nháy mắt, dữ liệu và các ngoại lệ yêu cầu hành động
 - Trong suốt với người dùng, có nghĩa là chỉ đòi hỏi đào tạo tối thiểu và rất dễ sử dụng
 - Kết hợp dữ liệu từ nhiều hệ thống vào một view hợp nhất, tóm tắt và duy nhất về kinh doanh
 - Cho phép drill-down hay drill-through tới các nguồn dữ liệu hay báo cáo bên dưới
 - Thể hiện góc nhìn thế giới thực, động với các cập nhật dữ liệu kịp thời
 - Yêu cầu ít, nếu có, việc tùy biến cá biệt để thể hiện, triển khai và bảo trì

Tổng kết

- Hiểu bản chất toàn diện của quản lý hiệu năng kinh doanh (BPM)
- Hiểu quy trình vòng tròn khép kín liên kết giữa chiến lược và thực thi
 - Chiến lược: Ta muốn tới đâu?
 - Kế hoạch: Ta đến đây bằng cách nào?
 - Giám sát: Ta đang làm như thế nào?
 - Hành động/điều chỉnh: ta cần làm gì khác biệt?
- Mô tả thực hành tốt nhất trong lập kế hoạch và báo cáo quản lý

Tổng kết

- Mô tả sự khác biệt giữa quản lý và đo lường hiệu năng
- Hiểu vai trò của các phương pháp luận quản lý hiệu năng
- Mô tả các phần tử cơ bản của các phương pháp luận **thẻ điểm cân bằng** và **6-Sigma**
 - Mô tả sự khác nhau giữa các thẻ điểm và bảng điều khiển
- Hiểu một số khái niệm cơ bản của bảng điều khiển và thiết kế bảng điều khiển