

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TỪ HOÀNG LINH**

**XÂY DỰNG VÀ ỨNG DỤNG KPIs TRONG QUẢN TRỊ  
THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM  
HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THUỐC LÁ THĂNG LONG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2020**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TỪ HOÀNG LINH**

**XÂY DỰNG VÀ ỨNG DỤNG KPIs TRONG QUẢN TRỊ  
THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM  
HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN THUỐC LÁ THĂNG LONG**

**Chuyên ngành: Quản trị nhân lực**

**Mã số : 8340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ HỒNG**

**HÀ NỘI - 2020**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn tốt nghiệp dưới đây là những quan sát, nghiên cứu và phát triển của bản thân tôi, những thông tin trong Luận văn của tôi là hoàn toàn đúng sự thật và phù hợp với các quy định của Pháp luật, của đơn vị công tác, các quy định của Nhà trường và Khoa Sau đại học.

Nếu có gì sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm!

**Học viên**

**TỪ HOÀNG LINH**

## LỜI CẢM ƠN

Sau quá trình học tập và nghiên cứu tại trường, cũng như thời gian công tác tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long, tôi đã hoàn thành Luận văn tốt nghiệp với đề tài ***“Xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long”***.

Để có thể tiếp thu kiến thức, phân tích tình hình thực tiễn tại đơn vị để hoàn thiện Luận văn tốt nghiệp này, tôi đã nhận được sự quan tâm, giúp đỡ của tập thể đồng nghiệp và sự chỉ dẫn của anh, chị quản lý của Phòng Tổ chức Nhân sự Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long nói riêng và toàn thể Công ty nói chung. Tôi xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty đã tạo điều kiện cho tôi được nghiên cứu thực tế và được sử dụng các số liệu, thông tin cần thiết để thực hiện Luận văn tốt nghiệp. Đặc biệt, tôi xin gửi tới lời cảm ơn chân thành và sâu sắc tới giảng viên TS. Nguyễn Thị Hồng đã luôn giúp đỡ tôi từ khi định hướng lựa chọn đề tài, trong suốt thời gian thực hiện Luận văn tốt nghiệp đến khi đề tài được hoàn thiện trọn vẹn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

*Hà Nội, ngày 20 tháng 01 năm 2021*

Học viên thực hiện

## MỤC LỤC

|                                                                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....</b>                                                                                                             | <b>V</b>  |
| <b>DANH MỤC BẢNG, BIỂU .....</b>                                                                                                             | <b>VI</b> |
| <b>MỞ ĐẦU .....</b>                                                                                                                          | <b>1</b>  |
| 1. Lý do chọn đề tài .....                                                                                                                   | 1         |
| 2. Tổng quan tình hình nghiên cứu .....                                                                                                      | 2         |
| 3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....                                                                                                      | 5         |
| 4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....                                                                                                        | 5         |
| 5. Phương pháp nghiên cứu.....                                                                                                               | 6         |
| 6. Những đóng góp mới của luận văn .....                                                                                                     | 7         |
| <b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG VÀ ỨNG DỤNG KPIs TRONG QUẢN TRỊ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC Ở DOANH NGHIỆP..</b>                              | <b>8</b>  |
| <b>1.1. Một số khái niệm cơ bản.....</b>                                                                                                     | <b>8</b>  |
| 1.1.1. Thực hiện công việc .....                                                                                                             | 8         |
| 1.1.2. Quản trị thực hiện công việc .....                                                                                                    | 9         |
| 1.1.3. Chỉ số đo lường hiệu suất trọng yếu .....                                                                                             | 12        |
| <b>1.2. Hệ thống quản trị thực hiện công việc và các yếu tố cơ bản của hệ thống .....</b>                                                    | <b>18</b> |
| <b>1.3. Nội dung, quy trình xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc.....</b>                                            | <b>20</b> |
| 1.3.1. Nội dung quy trình xây dựng KPIs .....                                                                                                | 20        |
| 1.3.2. Ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc .....                                                                                | 29        |
| <b>1.4. Kinh nghiệm xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc và bài học cho Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long....</b> | <b>32</b> |
| 1.4.1. Kinh nghiệm xây dựng và ứng dụng KPIs tại Công ty Điện lực Hà Nam – PC Hà Nam.....                                                    | 32        |

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.4.2. Bài học rút ra cho Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long .....                                                          | 35        |
| <b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VÀ ỨNG DỤNG KPIs TRONG QUẢN TRỊ CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH MTV THUỐC LÁ THĂNG LONG .....</b> | <b>36</b> |
| 2.1. Khái quát về Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.....                                                                   | 36        |
| 2.1.1. Thông tin chung về đơn vị .....                                                                                        | 36        |
| 2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....                                                                                  | 36        |
| 2.1.3. Sơ đồ tổ chức.....                                                                                                     | 38        |
| 2.1.4. Thực trạng nguồn nhân lực của Công ty.....                                                                             | 43        |
| <b>2.2. Thực trạng xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị Thực hiện Công việc .....</b>                                     | <b>45</b> |
| 2.2.1. Quy trình Quản trị thực hiện công việc.....                                                                            | 45        |
| 2.2.2. Thực trạng xây dựng và ứng dụng KPIs trong thiết lập mục tiêu thực hiện công việc.....                                 | 48        |
| 2.2.3. Thực trạng xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản lý tình hình thực hiện công việc.....                                  | 49        |
| 2.2.4. Thực trạng xây dựng và ứng dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc .....                                          | 50        |
| <b>2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc.....</b>                        | <b>55</b> |
| 2.3.1. Khoa học công nghệ.....                                                                                                | 55        |
| 2.3.2. Khách hàng và các đối tác hữu quan.....                                                                                | 58        |
| 2.3.3. Đối thủ cạnh tranh.....                                                                                                | 59        |
| 2.3.4. Cơ quan chủ quản.....                                                                                                  | 61        |
| 2.3.5. Cán bộ Quản trị thực hiện công việc.....                                                                               | 55        |
| <b>2.4. Đánh giá chung về xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc tại đơn vị.....</b>                    | <b>63</b> |

|                                                                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.1. Khảo sát đánh giá về xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc tại đơn vị .....                                                                           | 63        |
| 2.4.2. Đánh giá điểm tích cực trong xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc.....                                                                               | 65        |
| 2.4.3. Hạn chế và nguyên nhân trong xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc.....                                                                               | 66        |
| <b>CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG VÀ ỨNG DỤNG KPIs TRONG QUẢN TRỊ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ....</b>                                                                        | <b>68</b> |
| <b>3.1. Mục tiêu, phương hướng xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.....</b>                                       | <b>68</b> |
| 3.1.1. Định hướng chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020 – 2025, tầm nhìn đến 2030.....                                                               | 68        |
| 3.1.2. Chiến lược phát triển.....                                                                                                                                                   | 70        |
| 3.1.3. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc .....                                                                         | 76        |
| <b>3.2. Giải pháp xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.....</b>                                                    | <b>77</b> |
| 3.2.1. Xác định mục tiêu xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc .....                                                                                         | 77        |
| 3.2.2. Xây dựng và hoàn thiện phương pháp, tiêu chí xây dựng Bộ tiêu chí KPIs cho từng vị trí công việc trên cơ sở phân bổ chức năng nhiệm vụ các bộ phận .....                     | 78        |
| 3.2.3. Xây dựng và hoàn thiện quy định, vai trò và trách nhiệm của các bộ phận, cán bộ liên quan trong quy trình xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc ..... | 81        |
| 3.2.4. Xây dựng và hoàn thiện quy trình Quản trị thực hiện công việc theo hệ thống tiêu chí KPIs.....                                                                               | 82        |

|                                                                                        |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 3.2.5. Mẫu tiêu chí KPIs ứng dụng trong Quản trị thực hiện công việc cấp Công ty ..... | 86                                  |
| 3.2.6. Khuyến nghị .....                                                               | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| <b>KẾT LUẬN</b> .....                                                                  | 91                                  |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....                                               | 92                                  |
| <b>PHỤ LỤC</b> .....                                                                   |                                     |

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

| <b>Từ viết tắt</b> | <b>Nội dung đầy đủ</b>                       |
|--------------------|----------------------------------------------|
| ĐGTHCV             | Đánh giá thực hiện công việc                 |
| KPIs               | Tiêu chí đánh giá hiệu suất công tác cốt yếu |
| MTTHCV             | Mục tiêu thực hiện công việc                 |
| QTTHCV             | Quản trị thực hiện công việc                 |
| PIs                | Tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc        |

## **DANH MỤC BẢNG, BIỂU**

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 1.1: Ví dụ về xây dựng KPI.....                                                                                                 | 15 |
| Bảng 1.2: Các khía cạnh Thẻ điểm cân bằng.....                                                                                       | 30 |
| Bảng 1.3: Thống kê số lượng và các khía cạnh thẻ điểm cân bằng.....                                                                  | 34 |
| Bảng 2.1: Cơ cấu nhân sự công ty theo chức danh năm 2020.....                                                                        | 43 |
| Bảng 2.2: Thu nhập bình quân năm 2018 -2019.....                                                                                     | 43 |
| Bảng 2.3: Cơ cấu nhân sự Công ty theo giới tính.....                                                                                 | 44 |
| Bảng 3.1: Mẫu bộ tiêu chí KPIs ứng dụng trong Quản trị thực hiện công việc cấp Công ty tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long..... | 86 |

## **DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ**

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Hình 1.1: Mối quan hệ giữa KPIs, PIs và KRIs.....                                               | 13 |
| Hình 1.2: Mô hình Đánh giá hiệu suất theo cấp độ .....                                          | 27 |
| Hình 3.1: Giá trị cốt lõi Công ty Thuốc lá Thăng Long .....                                     | 69 |
| <br>Sơ đồ 1.1: Nội dung Quản trị thực hiện công việc .....                                      | 11 |
| Sơ đồ 1.2: Hệ thống quản trị thực hiện công việc.....                                           | 18 |
| Sơ đồ 1.3: Quan hệ giữa CSFs và KPIs .....                                                      | 25 |
| Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.....                            | 39 |
| Sơ đồ 2.2: Sơ đồ quản trị thực hiện công việc tại Công ty Mẹ, Công ty Thuốc lá Thăng Long ..... | 45 |
| Sơ đồ 3.1: Sơ đồ tổ chức của Nhóm Công ty Thuốc lá Thăng Long đến.....                          | 71 |
| năm 2025 .....                                                                                  | 71 |
| Sơ đồ 3.2: Hệ thống văn bản quản trị điều hành.....                                             | 72 |
| Sơ đồ 3.3: Mối quan hệ giữa Quản trị nguồn nhân lực với BSC.....                                | 76 |

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong môi trường toàn cầu hóa sâu rộng, mức độ cạnh tranh thị trường nội địa cũng như thế giới ngày càng ngày càng khốc liệt, các tổ chức, doanh nghiệp càng nhận thức rõ ràng hơn về tầm quan trọng của hoạt động QTTHCV, theo dõi kết quả thực tế đạt được, đánh giá hiệu suất lao động để làm cơ sở đưa ra các quyết định kịp thời, chuẩn xác. Phần lớn tổ chức, doanh nghiệp thành công ngày nay đều triển khai hệ thống quản trị thực hiện và đo lường hiệu suất xuyên suốt toàn bộ hệ thống của tổ chức, từ cấp điều hành chiến lược đến cấp thực thi công việc cụ thể. QTTHCV đối với tổ chức, doanh nghiệp không chỉ là một trong những trụ cột quan trọng trong hoạt động quản trị thường nhật mà còn trở thành động lực phát triển, đổi mới và thúc đẩy năng suất lao động của cá nhân cũng như của cả tổ chức.

Trên thế giới, QTTHCV không phải là một khái niệm mới; vì vậy theo quá trình phát triển của khoa học quản trị, quan điểm về QTTHCV cũng rất phong phú và đa dạng. Tuy nhiên, hiện nay nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam còn thiếu kinh nghiệm xây dựng và duy trì một hệ thống QTTHCV vừa đảm bảo tính khoa học, vừa phù hợp với nhu cầu, thực trạng của doanh nghiệp. Phương pháp QTTHCV được sử dụng chủ yếu dựa trên kinh nghiệm, tự phát hoặc được quy trình hóa ở mức đơn giản. Một thực tế là hoạt động QTTHCV diễn ra liên tục và thường xuyên nhưng hình thức, công kênh, ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố chủ quan, thiếu minh bạch, khách quan khi đưa thực hiện quản trị và đánh giá thực hiện công việc.

Vì vậy, nhu cầu nghiên cứu, xây dựng và ứng dụng một phương pháp khoa học về QTTHCV theo tiêu chuẩn thế giới đối với doanh nghiệp Việt Nam là rất cấp thiết, đặc biệt là với một công ty nhà nước đang trong lộ trình cổ phần hóa và hội nhập quốc tế như Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.

Theo quá trình phát triển của khoa học quản trị, có nhiều phương pháp quản trị đã được xây dựng và ứng dụng phổ biến để QTTHCV, trong số đó phương pháp phổ biến nhất hiện nay là hệ thống tiêu chí đo lường hiệu suất cốt yếu – Key performance indicators (KPIs). Trong chiến lược phát triển Công ty giai đoạn 2020 - 2025, tầm nhìn đến năm 2030, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng long đã xác định một trong những nhiệm vụ trọng tâm là xây dựng và áp dụng các phương pháp quản trị nhân sự hiện đại, trong đó tập chung vào việc triển khai quản trị nguồn nhân lực kết hợp giữa hệ thống thẻ điểm cân bằng Balanced Scorecard (BSC) và các tiêu chí đo lường hiệu suất cốt yếu - Key Performance Indicators (KPIs) của từng vị trí công việc, đảm bảo công việc của mỗi phòng ban và vị trí công việc gắn kết với việc thực hiện chiến lược của Công ty.

Do đó, với mong muốn góp phần nâng cao chất lượng QTTHCV ở tổ chức bản thân đang công tác, tôi quyết định chọn đề tài nghiên cứu ***“Xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long”*** là đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

Trên thực tế hiện nay có nhiều đề tài nghiên cứu, phân tích về công tác QTTHCV của tổ chức, cá nhân thông qua các phương pháp quản trị tiên tiến như phương pháp Quản trị theo mục tiêu, Quản trị theo lợi ích, Quản trị theo năng lực hay Quản trị theo Chỉ số đo lường hiệu suất trọng yếu (KPIs)... Các công trình nghiên cứu trước đây là nguồn tư liệu tham khảo vô cùng cần thiết cho tác giả trong quá trình nghiên cứu, thực hiện đề tài nghiên cứu của mình. Trong các nghiên cứu liên quan tới đề tài luận văn, nổi bật có một số công trình nghiên cứu tiêu biểu mà tác giả tham khảo, tìm hiểu như:

Nghiên cứu của Phan Ngọc Thanh<sup>[14]</sup>, Chuyên gia tư vấn quản lý, Đại học Nguyễn Tất Thành, tổng hợp những bài học kinh nghiệm để xây dựng và áp dụng thành công hệ thống đánh giá các chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPIs) và hệ thống trả lương 3Ps. Trong nghiên cứu của mình Phan Ngọc Thanh đã tổng hợp 2 mô hình triển khai quản trị thực hiện công việc liên quan đến hệ thống KPIs (mô hình DIR + OS + 3Ps và mô hình BSC + KPIs), những nguyên nhân thất bại và bài học kinh nghiệm trong xây dựng và triển khai KPIs. Các kết quả nghiên cứu này có giá trị ứng dụng cao, nhưng cũng cần phải được phân tích theo đặc thù riêng của mỗi tổ chức doanh nghiệp nói chung cũng như đặc thù của Công ty mẹ, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long nói riêng.

Nghiên cứu Vũ Thế Dũng, Lê Ngọc Quỳnh Lam, Đỗ Ngọc Hiền, Lâm Tường Thoại, Vu Thị Thùy Trang và Đinh Ngọc Ánh<sup>[2]</sup> về “Xây dựng bộ chỉ số đo lường hiệu quả các chương trình đào tạo đại học trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ” đã tổng hợp lý thuyết và các nghiên cứu có liên quan đến các chỉ số đo lường hiệu quả trong giáo dục đại học với bối cảnh thực tế của một trường đại học về kỹ thuật và công nghệ. Từ đó, nhóm tác giả đã phân tích, lựa chọn và đề xuất các chỉ số đo lường hiệu quả chương trình đào tạo của một cơ sở giáo dục đại học điển hình. Kết quả này mang tính chất ứng dụng thực tiễn cho một tổ chức dựa trên tính chất chuyên môn, ngành nghề lĩnh vực cũng như tầm nhìn sứ mạng của tổ chức đó. Đây là một phương pháp tiếp cận mang tính chất tham chiếu tốt cho tác giả trong quá trình xây dựng và ứng dụng KPIs cho Công ty mẹ, Công ty Thuốc lá Thăng Long.

Tạ Huy Hùng trong nghiên cứu “Nhận thức của nhà quản trị về chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPIs) trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam”<sup>[7]</sup> đề cập đến nhận thức của nhà quản trị về hệ thống KPIs. Căn cứ kết quả khảo sát, tác giả nhận định có một số lượng không nhỏ các nhà quản trị

chưa hiểu đúng về KPIs trong doanh nghiệp, mặc dù đã triển khai KPIs trong doanh nghiệp nhưng chưa hiểu được bản chất KPIs. Trong đó, có đến 37,04% nhà quản trị không cho rằng KPIs là công cụ xác định, đo lường tiến trình hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp và có tới 68,51% tin rằng KPIs phải là chỉ số tài chính của doanh nghiệp. Tuy vậy, các nhà quản trị vẫn đánh giá cao vai trò của KPIs với doanh nghiệp và lao động, đồng thời nhận định quá trình triển khai KPIs là một quá trình khó khăn và thách thức với các doanh nghiệp, trong đó đặc biệt là sự thiếu hiểu biết về KPIs của các bộ phận. Kết quả nêu trên cho thấy những yếu tố từ góc độ của nhà quản trị đáng lưu ý trong quá trình xây dựng và ứng dụng KPIs cho một doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Phan Thị Thanh Hiền về “Xây dựng chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu trong quản trị nguồn nhân lực và đánh giá khả năng áp dụng tại các trường Đại học”<sup>[6]</sup> đã xây dựng bộ chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu trong quản trị nguồn nhân lực và đánh giá mức độ phù hợp áp dụng KPIs trong quản trị nguồn nhân lực tại các trường đại học công lập. Nghiên cứu đã mô tả được bức tranh tổng quan hệ thống tiêu chí KPIs trong một lĩnh vực đặc thù là quản trị nguồn nhân lực, đồng thời phân tích và đánh giá mức độ phù hợp của hệ thống chỉ số đối với một loại hình tổ chức là cơ sở giáo dục đại học công lập. Phương pháp tiếp cận trong nghiên cứu có thể ứng dụng để xây dựng và đánh giá mức độ phù hợp trong ứng dụng và triển khai hệ thống KPIs tại Công ty mẹ, Công ty Thuộc lá Thăng Long.

Các công trình nghiên cứu trên đã xem xét và đánh giá phương pháp QTTHCV dựa trên chỉ số trọng yếu (KPIs) ở mức độ tổng quát cũng như chi tiết cho một số loại hình đơn vị tổ chức, trên thế giới cũng như áp dụng thực tiễn tại Việt Nam. Chính vì vậy, với đề tài này, tác giả muốn đi sâu nghiên cứu và tìm ra phương pháp để ứng dụng KPIs trong QTTHCV tại Công ty TNHH MTV Thuộc lá Thăng Long.

### **3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục tiêu nghiên cứu**

Đề xuất một số giải pháp để xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để đạt được mục đích nghiên cứu nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể như sau:

- Nghiên cứu một số lý luận cơ bản về KPIs, xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc.
- Thực hiện khảo sát, thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp, thực hiện điều tra xã hội học (thu thập dữ liệu sơ cấp) để làm rõ tình hình xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long. Từ đó, chỉ ra được những điểm thuận lợi, khó khăn, cơ hội, thách thức trong xây dựng và ứng dụng KPIs tại Công ty mẹ, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.
- Nghiên cứu đề xuất giải pháp xây dựng và ứng dụng Bộ chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPIs) trong quản trị thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Luận văn tập trung nghiên cứu tổng quan hoạt động quản trị thực hiện công và phân tích chuyên sâu hoạt động xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

Về mặt không gian:

Toàn bộ bộ máy tổ chức và người lao động tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long tại Hà Nội. Tập đối tượng nghiên cứu nêu trên bao gồm

02 nhóm: Khối Văn phòng (các cán bộ quản lý, cán bộ tại các phòng, ban chuyên môn) và Khối Sản xuất kinh doanh (các cán bộ kinh doanh, công nhân viên trực tiếp lao động sản xuất).

Về mặt thời gian: dữ liệu có liên quan được khảo sát, thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2017 đến năm 2019 và đề xuất giải pháp xây dựng, hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long giai đoạn 2020-2022 tầm nhìn 2030.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### **5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu**

Để nghiên cứu Luận văn này, tác giả sử dụng các phương pháp thu thập dữ liệu như sau:

- Phương pháp điều tra xã hội học:
  - + Phỏng vấn: chuyên viên nhân sự phụ trách công tác đánh giá thực hiện công việc và 50% cán bộ quản lý cấp cao tại công ty.
  - + Điều tra bằng bảng hỏi đối với chuyên viên khối gián tiếp (tổ chức - hành chính, tài chính - kế toán, vật tư...), cán bộ công nhân viên khối sản xuất (sử dụng chung mẫu phiếu): thực tế đã khảo sát 20 chuyên viên khối gián tiếp và 80 công nhân viên khối trực tiếp bằng hình thức khảo sát online (google form, surveygizmo).
- Phương pháp nghiên cứu tài liệu thứ cấp: thu thập, tổng hợp và phân tích hai nhóm đối tượng tài liệu: (i) Tài liệu về Quản trị thực hiện công việc và KPIs, Tiền lương theo hiệu quả thực hiện công việc; (ii) Tài liệu về hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.
- Phương pháp quan sát: quan sát con người, quy trình và công cụ phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh tại các đơn vị, phòng, ban tại Công ty Mẹ để đánh giá thực tiễn hoạt động Quản trị thực hiện công việc của đơn vị.

### **5.2. Phương pháp thống kê phân tích dữ liệu**

Tác giả thu thập tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long những dữ liệu có liên quan được khảo sát, thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2017 đến năm 2019 và đề xuất giải pháp xây dựng, hoàn thiện bộ Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long giai đoạn 2020-2022.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

### **6.1. Về lý luận**

- Tổng hợp lý luận về KPIs và phương pháp xây dựng, ứng dụng KPIs
- Tổng hợp lý luận về Quản trị thực hiện công việc và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc

### **6.2. Về thực tiễn**

- Đánh giá được thực trạng xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại công ty mẹ, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long tại Hà Nội
- Đề xuất được các giải pháp tăng cường xây dựng và áp dụng KPIs trong tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long tại Hà Nội

# CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG VÀ ỨNG DỤNG KPIs TRONG QUẢN TRỊ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC Ở DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm cơ bản

### 1.1.1. Thực hiện công việc

*Công việc* (tiếng anh là “work”) được hiểu là một hoặc một tổ hợp các hoạt động mà một cá nhân cần thực hiện để hoàn thành một nhiệm vụ, đạt được một mục đích hoặc tạo ra một vật thể gì đó. Trong môi trường tổ chức và doanh nghiệp, “công việc” được hiểu theo nghĩa hẹp hơn (tiếng anh là “job”), là một hoặc một tổ hợp các hoạt động cần thiết được thực hiện bởi cá nhân trong tổ chức theo nhiệm vụ được giao để đổi lại quyền lợi tương ứng với giá trị tạo ra.

*Thực hiện công việc* là quá trình một hoặc một nhóm người lao động nhận các nhiệm vụ từ phía người quản lý và thực thi nó hướng tới mục tiêu cần hoàn thành đã được thống nhất từ trước<sup>[4,14]</sup>.

Theo khái niệm trên về *Thực hiện công việc*, có thể thấy các đối tượng tham gia vào quá trình này gồm có”

- Người lao động/nhóm người lao động: là đối tượng nhận nhiệm vụ và trực tiếp thực hiện công việc. Đây là đối tượng quản trị trong quá trình QTTHCV
- Người quản lý: là đối tượng có quyền quản lý, trực tiếp ra quyết định trong suốt quá trình QTTHCV. Đây là đối tượng thực hiện quản trị trong hoạt động QTTHCV. Người quản lý có thể là người trực tiếp giao nhiệm vụ hoặc được người giao nhiệm vụ ủy quyền quản lý hoạt động thực thực hiện công việc để hoàn thành nhiệm vụ.

Về cấu trúc *Thực hiện công việc* gồm ba bước

- Nhận nhiệm vụ: người lao động nhận nhiệm vụ từ người quản lý.

- Thực thi nhiệm vụ: người lao động sử dụng kiến thức, kỹ năng cần có để thực hiện những hoạt động cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ được giao
- Người lao động tự nhận thức và đánh giá lại quá trình thực hiện công việc của bản thân và phương hướng tiếp theo.

*Công việc và Thực hiện công việc* là những khái niệm cơ bản của bất kỳ xã hội, tổ chức nào có vận động, thông qua *Thực hiện công việc*, cá nhân/tập thể trong xã hội, trong tổ chức mới tạo ra những giá trị cần thiết cho xã hội, tổ chức.

### **1.1.2. Quản trị thực hiện công việc**

#### **1.1.2.1. Khái niệm về Quản trị**

Có rất nhiều quan niệm về quản trị, một số khái niệm cơ bản về phổ dụng về quản trị có thể được nêu ra như dưới đây:

Theo Lallan Prasad and SS Gulshan “*quản trị là dự báo và lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm soát*”<sup>[12]</sup>. Theo Peter Kaufman, quản trị là “*nghệ thuật để hoàn thành công việc thông qua nhân sự...*”<sup>[14]</sup>.

Trong phạm vi của đề tài này, tác giả sử dụng định nghĩa sau của James Stoner<sup>[13, 25-30]</sup>, “*Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra*”, quản trị theo quan điểm trên được hiểu là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những kết quả cao nhất với mục tiêu đã định trước. Từ *tiến trình* trong định nghĩa này nói lên rằng các công việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát phải được thực hiện theo một trình tự nhất định. Khái niệm trên cũng chỉ ra rằng tất cả những nhà quản trị phải thực hiện các hoạt động quản trị nhằm đạt được mục tiêu mong đợi. Những hoạt động này hay còn được gọi là các chức năng quản trị bao gồm:

- Hoạch định: xác định trước những mục tiêu và quyết định những phương thức khả thi nhất để đạt được mục tiêu với giá trị tạo ra lớn nhất

- Tổ chức: phân bổ và sắp xếp nguồn lực con người và những nguồn lực khác của tổ chức
- Lãnh đạo: tác động của nhà quản trị đối với đối tượng được quản trị
- Kiểm soát: đảm bảo nỗ lực của đối tượng được quản trị theo đúng mục tiêu, nhiệm vụ được giao, nếu những hoạt động trong thực tiễn có sự lệch lạc thì phương thức quản trị cần nhận biết được những biểu hiện đó để điều chỉnh theo đúng hoạch định ban đầu.

Hoạt động quản trị được thực hiện theo *tiến trình*, được biểu hiện bằng quy trình xác định cụ thể những nội dung, trình tự thực hiện, vai trò và trách nhiệm của những đối tượng tham gia *tiến trình*.

#### 1.1.2.2. Quản trị thực hiện công việc

Quản trị thực hiện công việc về bản chất là một hoạt động quản trị có đối tượng quản trị cụ thể là hoạt động “*thực hiện công việc*”. Từ khái niệm “*quản trị*” và “*thực hiện công việc*”, có thể tổng hợp và khái quát khái niệm QTTHCV là “...*quá trình thiết lập, củng cố mục tiêu trong công việc của người lao động, theo dõi, phản hồi và hỗ trợ các biện pháp nhằm kịp thời cải thiện hiệu suất công tác trong kỳ cũng như đánh giá tình hình thực tế với các tiêu chuẩn tương ứng mục tiêu đã được thiết lập và thống nhất ở đầu kỳ*”<sup>[4,15]</sup>.

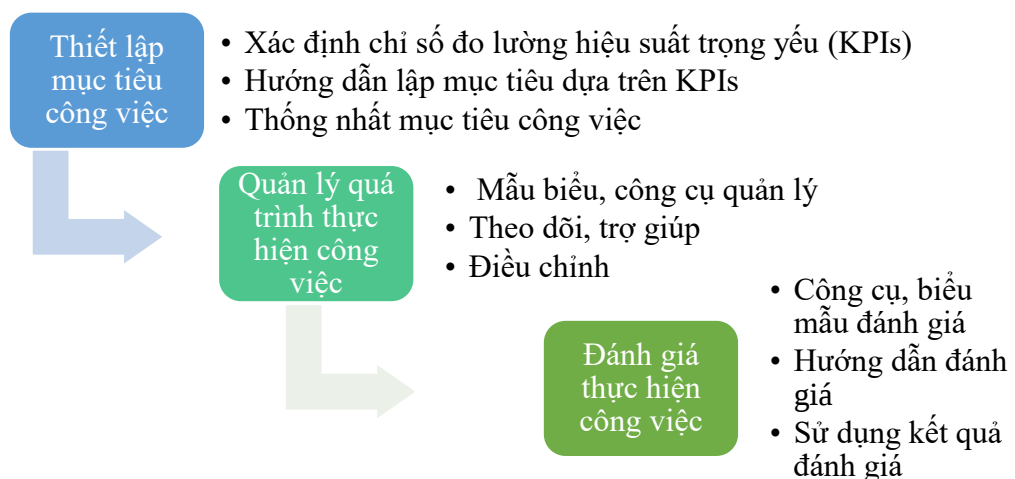
Đây thực chất là quá trình quản lý, đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức. Nội dung cơ bản của quản trị thực hiện công việc bao gồm: trợ giúp người lao động thiết lập mục tiêu trong công việc, quản lý tình hình thực hiện công việc và đánh giá thực hiện công việc. Trong đó:

- Thiết lập mục tiêu công việc: mục tiêu là một khái niệm miêu tả sự vật, sự việc được kỳ vọng xuất hiện trong tương lai, hoặc kết quả mong muốn của một người/nhóm người đã hình dung ra, lập kế hoạch và thống nhất đạt được. Có nhiều phương pháp để thiết lập mục tiêu công việc, trong đó phương

pháp dựa trên chỉ số đo lường hiệu suất trọng yếu (KPIs) là một phương pháp được sử dụng phổ biến trong nhiều lĩnh vực khác nhau để định hình, hướng dẫn tổ chức/cá nhân thực hiện thiết lập mục tiêu công việc.

- Quản lý tình hình thực hiện công việc: là quá trình lãnh đạo, thực hiện, cập nhật kết quả, rà soát và điều chỉnh các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu đã thiết lập.

- Đánh giá thực hiện công việc: là quá trình so sánh giữa kết quả thực tế đạt được so với mục tiêu công việc đã được thiết lập, trong đó có tính đến các yếu tố khách quan và chủ quan trong quá trình quản lý tình hình thực hiện công việc, trao đổi giữa người quản lý và người thực hiện công việc.



### Sơ đồ 1.1: Nội dung Quản trị thực hiện công việc

(Nguồn: Tổng hợp theo tiếp cận của Nguyễn Thị Hồng (2020), Quản lý thực hiện công việc, NXBLĐ-XH)

Mục tiêu cuối cùng của quản trị thực hiện công việc là cải thiện hiệu suất làm việc của toàn tổ chức trên cơ sở cải thiện liên tục hiệu suất làm việc của từng cá nhân, từng nhóm người lao động. Để đạt được mục tiêu cuối cùng đó, hoạt động QTTHCV cần phải được nhìn nhận, nghiên cứu và lựa chọn phương pháp thực hiện vừa đảm bảo tính khoa học, tổng quan, vừa đảm bảo

tính hiệu quả, khả thi khi áp dụng vào mô hình hoạt động và nhu cầu thực tế của tổ chức.

### **1.1.3. Chỉ số đo lường hiệu suất trọng yếu**

#### **1.1.3.1. Khái niệm về Chỉ số đo lường hiệu suất trọng yếu**

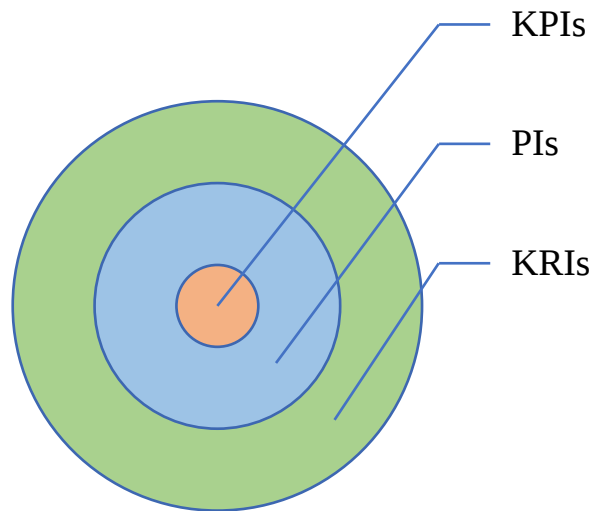
KPI – Key Performance Indicators là tập hợp các chỉ số “trọng yếu” nhằm thiết lập mục tiêu, quản trị thực hiện và đánh giá hiệu suất hay kết quả thực hiện công việc của tổ chức, bộ phận, cá nhân.

Theo David Parmenter – chuyên gia được công nhận rộng rãi trên toàn cầu là người dẫn đầu trong lĩnh vực quản trị và phát triển tổ chức bằng việc ứng dụng KPIs, có 03 loại chỉ số đo lường hiệu suất:

- KRI (Key result indicators): đây là chỉ số đo lường kết quả đạt được từ nhiều hành động. KRI giúp xác định mục tiêu có đúng hướng hay không, có đạt được hay không, ví dụ như: sản lượng, doanh thu... Vì thế KRIs thường được nhà quản trị quan tâm để phản ánh trực tiếp kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các chỉ số này không cho tổ chức thấy được cần làm gì để cải thiện kết quả đạt được.

- PI (Performance Indicator) – Chỉ số đo lường hiệu suất thực hiện công việc: PI hướng tới kết quả cần đạt được của từng hành động cụ thể, giúp đo lường các phương diện hoạt động (đo lường hiệu suất) của đơn vị chức năng hay vị trí công việc. Ví dụ: số lần tương tác với khách hàng trong kỳ, số lượng sản phẩm mới được phát triển

- KPIs (Key performance indicators) – Chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu: KPIs được định nghĩa là “...những chỉ số hiệu suất của tổ chức có ý nghĩa tới quan trọng đối với thành công hiện tại và tương lai của tổ chức...”. KPIs là chỉ số có tính trọng yếu trong các chỉ số PIs, từ đó ảnh hưởng đến trực tiếp và cơ bản nhất đến các chỉ số KRIs, do vậy, muốn có KRIs thì KPIs là những tiêu chí mà nhà quản trị cần quan tâm để cải thiện nhất.



**Hình 1.1: Mối quan hệ giữa KPIs, PIs và KRIs**

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

#### 1.1.3.2. Tính chất của KPIs

Căn cứ trên phân tích và thảo luận với hơn 3000 người tham gia, David Parmenter xác định KPIs có 7 tính chất sau<sup>[9]</sup>:

- Phi tài chính: nếu một chỉ số thể hiện yếu tố tài chính, thì nó cần được xem là một Chỉ số Kết quả (Result Indicators).

- Thường xuyên: chỉ số KPIs nên được theo dõi, giám sát 24/7, hàng ngày hoặc nửa tuần một lần. Những chỉ số chỉ có thể được cập nhật, theo dõi tháng, theo quý, hay theo năm không thể là một KPIs, bởi vì những chỉ số này không phải là yếu tố trọng yếu tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Hướng lãnh đạo: chỉ số KPIs với tầm quan trọng đối với doanh nghiệp nên là những chỉ số hướng lãnh đạo (top – down), chứ không phải là những chỉ số hướng nhân sự (bottom – up).

- Đơn giản: một chỉ số KPIs cần đơn giản để dễ dàng cập nhật, giám sát và đưa ra quyết định tức thì khi chỉ số KPIs biến động.

- Dựa trên nhân sự tương ứng với chức năng họ đảm nhận: một tiêu chí KPIs cần phải gắn liền với một bộ phận, một đội nhóm. Nhà quản trị cần phải nắm rõ ai là người chịu trách nhiệm về KPIs này. Một chỉ số dựa trên những nguồn lực khác (tài chính, công nghệ...) không thể được coi là một KPIs, bởi vì chỉ số đó phụ thuộc vào hoạt động của nhiều bộ phận, nhân sự khác nhau.

- Có ý nghĩa tối quan trọng: một chỉ số KPI sẽ tác động đến một hoặc nhiều yếu tố thành công trọng yếu (critical success factor) và một hoặc nhiều khía cạnh trong Thẻ điểm cân bằng (Balance Score Cards). Khi nhà quản trị và người thực hiện tập trung hoạt động vào chỉ số KPIs, doanh nghiệp sẽ đạt được những giá trị trên nhiều phương diện khác nhau cùng một lúc.

- Có tác động tích cực: trước khi được xác định là một chỉ số KPIs, một chỉ số hiệu suất cần phải được kiểm tra và xác định nó có tác động tích cực đến hành vi của người thực hiện. Có rất nhiều bài học để đạt được mục tiêu hiệu suất, người thực hiện có thể hành xử trái với kỳ vọng của tổ chức, từ đó tạo ra động lực phát triển không thực chất, bền vững đối với doanh nghiệp.

#### 1.1.3.3. *Mô tả chỉ số KPIs*

Một chỉ số KPIs thường bao gồm các thành phần sau:

- Tên chỉ số KPIs
- Công thức tính, cách đo lường
- Tầm quan trọng của tiêu chí KPIs (cụ thể hóa qua trọng số so với các KPIs khác)
- Giá trị kỳ vọng của tiêu chí KPIs
- Tần suất đo lường KPIs
- Công cụ/phương thức/dẫn chứng cập nhật và giám sát tiêu chí KPIs
- Người chịu trách nhiệm thực hiện KPIs

Một chỉ số KPIs trong quá trình xây dựng cần phải đạt được các yêu cầu theo nguyên tắc SMART:

- **Specific** – Cụ thể, rõ ràng: các chỉ số khi xây dựng cần phải giải thích được 3 khía cạnh: ý nghĩa, lý do lựa chọn và phương pháp đo lường. Chỉ số KPIs càng rõ ràng, người thực hiện càng dễ dàng xác định được công việc cần thực hiện và phương pháp thực hiện như thế nào để đạt được hiệu quả công việc như mong muốn

- **Measurable** – Đo lường được: các chỉ số KPIs đều phải được xác định phương pháp đo lường một cách chính xác và nhất quán để phản ánh đúng thực trạng hiệu suất của doanh nghiệp

- **Achievable** – Khả thi: nếu chỉ số KPIs không thể thực hiện được thì nó không mang lại giá trị gì cho doanh nghiệp vì chắc chắn kết quả của chỉ số đó là không đạt được. Trong quá trình thực tế xây dựng và ứng dụng, rất nhiều doanh nghiệp và tổ chức gặp khó khăn trong việc xác định một KPIs như thế nào là phù hợp, không quá thấp (không mang tính phát triển và đảm bảo hiệu suất như kỳ vọng) nhưng cũng không quá cao (không khả thi, không thể thực hiện được). Chỉ số tốt sẽ phù hợp với năng lực thực tế, khi ý thức và nỗ lực ở mức cơ bản người lao động sẽ đạt được.

- **Realistics** – Thực tế: chỉ số KPIs cần mang tính thực tế trong mối tương quan với nhiệm vụ trong công việc của từng vị trí, chức năng của từng nhân sự, từng bộ phận và sứ mệnh của tổ chức.

- **Timebound** – Có thời hạn: chỉ số KPIs cần được xác định thời điểm hoàn thành/thời gian duy trì để người thực hiện có thể xác định được mục tiêu công việc và lập kế hoạch, chuẩn bị nguồn lực và quản trị thực hiện công việc trong một khoảng thời gian tương ứng.

**Bảng 1.1: Ví dụ về xây dựng KPI**

| KPI                                   | Mức độ hoàn thành | Xếp loại      | Đo lường                 |                                                                                                                                                        |           | BP phụ trách     |
|---------------------------------------|-------------------|---------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|
|                                       |                   |               | Cách đo                  | Công cụ đo                                                                                                                                             | Tần suất  |                  |
| Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng tiềm năng | Đạt dưới 80%      | Không đạt     | Số lượng khách           | - Số lượng khách hàng mua hàng: số liệu giao dịch từ phòng tài chính kế toán<br>- Số lượng khách hàng tiềm năng: số liệu khách hàng từ phòng marketing | Hàng ngày | Phòng Kinh doanh |
|                                       | Đạt từ 80 – 85%   | Đạt           | hàng mua hàng / Số lượng |                                                                                                                                                        |           |                  |
|                                       | Đạt từ 85 – 95%   | Vượt chỉ tiêu | khách hàng tiềm năng     |                                                                                                                                                        |           |                  |
|                                       | Đạt trên 95%      | Xuất sắc      |                          |                                                                                                                                                        |           |                  |

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

#### 1.1.3.4. Vai trò của KPI ứng dụng trong hoạt động Quản trị thực hiện công việc

**Vị trí của KPIs trong hoạt động QTTHCV:** từ khái niệm QTTHCV cũng như định nghĩa và đặc điểm của KPIs, có thể thấy KPIs là yếu tố xương sống, xuyên suốt cả quá trình QTTHCV khi sử dụng phương pháp Quản trị theo chỉ số trọng yếu.

Bên cạnh đó, KPIs có thể triển khai trên phạm vi quy mô doanh nghiệp, từng bộ phận cho đến từng cá nhân, từ đó tạo thành bộ chỉ tiêu KPIs cho toàn bộ

**Vai trò của KPIs trong QTTHCV:** KPIs có 4 vai trò chính trong QTTHCV, bao gồm:

- Vai trò kết nối

- KPI kết nối các mục tiêu: giữa mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu trung hạn, dài hạn của doanh nghiệp; giữa các mục tiêu định lượng và định tính; giữa các mục tiêu tăng trưởng và mục tiêu phát triển bền vững

- KPI kết nối chiến lược kinh doanh với chiến lược lãnh đạo nhân sự để hoàn thành các chỉ tiêu đề ra.

- KPI còn đóng vai trò kết nối các mảng chức năng, các bộ phận và cá nhân trong doanh nghiệp. Ví dụ, KPI của bộ phận nhân sự được xây dựng tương thích với các bộ phận tham gia vào hoạt động nhân sự và góp phần đảm bảo hiệu suất cho bộ phận này .

- Vai trò định hướng:

- Từ “Key” trong KPI thể hiện vai trò định hướng hoạt động và nỗ lực cá nhân, bộ phận. Trong mỗi giai đoạn hay chu kỳ kinh doanh, doanh nghiệp sẽ cần đưa ra các chỉ số đo lường hiệu suất quan trọng/chính mà mình muốn đạt được. Từ đó, KPI sẽ giúp doanh nghiệp lựa chọn các ưu tiên trong từng giai đoạn Thực tế, mỗi doanh nghiệp thường có rất nhiều mục tiêu hoặc với một số ít mục tiêu chung của công ty thì có thể phân tách thành rất nhiều mục tiêu theo các chức năng hoạt động của các đơn vị/bộ phận và theo vị trí công việc của từng cá nhân. KPI sẽ giúp các đơn vị hay cá nhân tập trung vào các nhiệm vụ, chức năng chủ yếu, được công ty yêu cầu hay đề cao, tránh tình trạng sa đà vào các mục tiêu thứ yếu.

- Vai trò đo lường, đánh giá mức độ hoàn thành

- KPI định lượng các kết quả cần đạt được và phân định rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp khi thực hiện. Vì thế khi ứng dụng KPI, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, mục tiêu cá nhân/bộ phận/đơn vị cũng được nhìn nhận rõ ràng, cụ thể và chính xác hơn. Từ đó, làm cơ sở cho việc khen thưởng, kỷ luật.

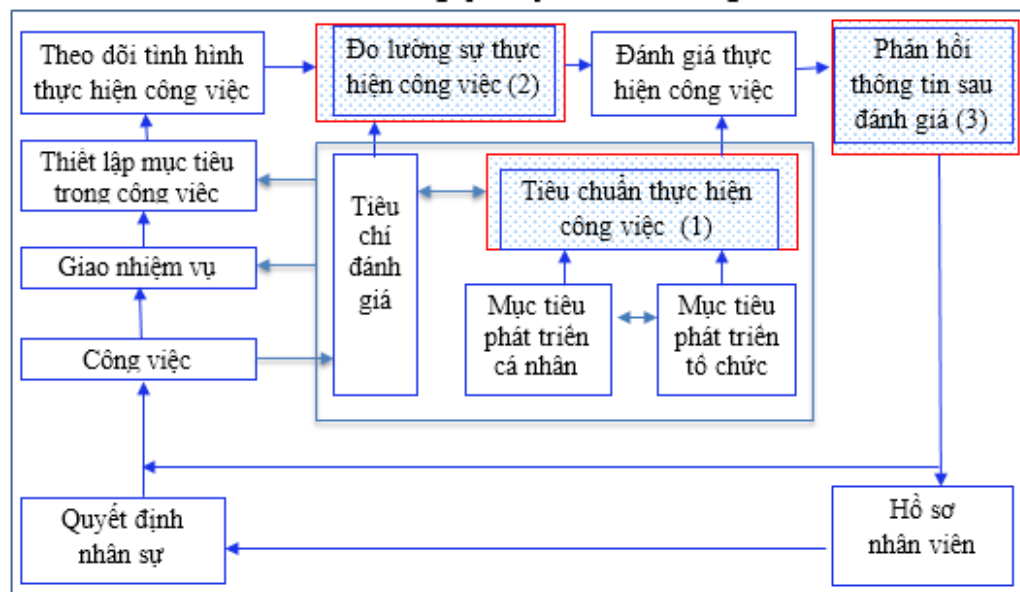
- KPI cụ thể hóa các kết quả cần đạt được theo từng công đoạn, từ đó cho phép triển khai hiệu quả việc ứng dụng KPI vào quản trị theo mục tiêu và quản trị theo quy trình.

- Vai trò điều chỉnh các hoạt động

- Ứng dụng KPI luôn đi liền với quá trình xác định- đàm phán- giao KPI, đánh giá mức độ hoàn thành và từ đó điều chỉnh KPI. Việc điều chỉnh về KPI cho phù hợp với tình hình thực tế sẽ dẫn đến các điều chỉnh về nguồn lực, quyền hạn, nghĩa vụ và quyền lợi của các cá nhân, đơn vị cũng được thực hiện.

- Đồng thời, khi KPI có thể cho bạn nhìn thấy trước được kết quả thì các quyết định sẽ dễ dàng và nhanh chóng được đưa ra hơn

## 1.2. Hệ thống quản trị thực hiện công việc và các yếu tố cơ bản của hệ thống



Sơ đồ 1.2: Hệ thống quản trị thực hiện công việc

(Nguồn: Nguyễn Thị Hồng (2020), Quản lý thực hiện công việc, NXBLĐ-XH)

Yếu tố cơ bản trong hệ thống quản trị thực hiện công việc nằm ở hệ thống chỉ số đo lường hiệu suất công tác cốt yếu, trên cơ sở nền tảng của tiêu chuẩn thực hiện công việc, tiêu chí đánh giá hiệu suất công tác cốt yếu. Dựa vào các tiêu chí, chỉ số trọng yếu này, định kỳ người quản lý sẽ hướng dẫn nhân viên thiết lập mục tiêu công việc, đo lường hiệu suất công việc và đánh giá thực hiện công việc cũng như tìm kiếm giải pháp cải thiện hiệu suất công việc trong các kỳ tiếp theo.

Cán bộ quản lý cấp cao là người chỉ đạo phương hướng, mục tiêu chiến lược của hoạt động quản trị thực hiện công việc, là nền tảng để định hướng toàn bộ cách thức, nội dung phương pháp, quy trình thực hiện QTTHCV. Do vậy, cán bộ quản lý cấp cao cũng là người đưa ra các quyết định cuối cùng về chương trình đánh giá và các biện pháp liên quan, ra các quyết định các vấn đề liên quan đến thực hiện công việc của nhân sự và sử dụng kết quả của đánh giá thực hiện công việc.

Cán bộ chuyên trách công tác nhân sự là người tham mưu chính cho cán bộ quản lý cấp cao về việc thiết kế, xây dựng và chịu trách nhiệm triển khai thực hiện, điều phối, tổng hợp kết quả của toàn bộ quá trình QTTHCV. Cán bộ chuyên trách công tác nhân sự cũng là người lựa chọn thiết kế phương pháp quản lý, theo dõi, giám sát và rà soát quá trình thực hiện công việc và đánh giá tình hình thực hiện công việc; lựa chọn người đánh giá, tổ chức đào tạo người đánh giá.

Bên cạnh trách nhiệm tham gia trực tiếp xuyên suốt quá trình QTTHCV, cán bộ chuyên trách còn đóng vai trò là người quan sát, phát hiện và đề xuất các biện pháp khắc phục thiếu sót trong quản trị thực hiện công việc khi cần thiết. Đây là vai trò quan trọng không kém với trách nhiệm chính của cán bộ chuyên trách công tác nhân sự, vì trong môi trường các yếu tố ảnh hưởng bên trong cũng như bên ngoài đều vận động và biến đổi liên tục, phương thức QTTHCV cũng cần thích nghi và cải tiến phù hợp để thật sự trở thành động lực phát triển cho doanh nghiệp chứ không chỉ là một loại hình, công cụ để kiểm soát đơn thuần.

Cán bộ quản lý trực tiếp là người trực tiếp triển khai phương pháp và chương trình quản trị thực hiện công việc tại đơn vị/bộ phận/đội nhóm mình phụ trách. Có thể coi cán bộ quản lý trực tiếp là chiếc cầu nối giữa phương QTTHCV của doanh nghiệp từ kế hoạch kết nối đến thực tiễn hoạt động sản

xuất kinh doanh. Mục tiêu sản xuất kinh doanh từ tầng cao hơn, thông qua cán bộ quản lý trực tiếp được phân bổ và xác lập thành những mục tiêu của tầng dưới và truyền tải cho người trực tiếp thực hiện công việc.

Cán bộ quản lý trực tiếp cũng là người đầu tiên được cập nhật tình hình thực hiện công việc, tổ chức rà soát và điều chỉnh mục tiêu cũng như quá trình thực hiện công việc để đảm bảo người lao động có thể tạo ra kết quả đúng như mục tiêu đã được thống nhất.

Về cơ bản cán bộ quản lý trực tiếp sẽ tổng hợp và đánh giá tình hình thực hiện công việc, cũng như sử dụng kết quả thực hiện công việc để đề xuất với các bên liên quan các chế độ, lợi ích cho người lao động tương ứng với kết quả thực hiện công việc.

Thông thường, cán bộ quản lý trực tiếp là người có chuyên môn trong lĩnh vực khác, chưa được trang bị kiến thức và kỹ năng nền tảng của quản trị nhân sự cũng như QTTHCV. Do vậy, để đảm bảo quá trình QTTHCV được triển khai đúng phương pháp và mục tiêu của doanh nghiệp.

### **1.3. Nội dung, quy trình xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc**

#### **1.3.1. Nội dung quy trình xây dựng KPIs**

Như phân tích ở mục 1.2.2, một hệ thống QTTHCV bao gồm ba yếu tố cơ bản: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; Đo lường sự thực hiện công việc; Thông tin phản hồi kết quả đánh giá. Trong đó, tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu của thực hiện và hoàn thành công việc được giao bao gồm cả các chiều đánh giá về số lượng, chất lượng và tiến độ. Tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể được xem là sự đồng thuận giữa người giao việc và người thực hiện công việc về việc như thế nào được coi là công việc đã hoàn thành. Trong thực tế QTTHCV, tác giả nhận thấy thông thường tiêu chuẩn được sử dụng để định nghĩa và phân loại các

mức độ hoàn thành công việc; trong khi đó tiêu chí được sử dụng để định nghĩa và liệt kê các tính chất hay dấu hiệu để đo lường kết quả thực hiện công việc.

Có thể hiểu một cách ngắn gọn, “...*tiêu chí đánh giá thực hiện công việc là các tính chất, dấu hiệu được sử dụng làm căn cứ đánh giá, phân loại các mức độ hoàn thành công việc...*”<sup>[4]</sup>.

Tại mục 1.2.3 của luận văn này, tác giả đã phân tích tóm gọn nội dung Tiêu chí đo lường hiệu suất cốt yếu KPIs. Căn cứ trên khái niệm, tính chất, vị trí và vai trò của KPIs trong QTTHCV. David Parmenter đã đề nghị một quy trình rút gọn gồm sáu giai đoạn để xây dựng và triển khai KPIs trong quản trị doanh nghiệp<sup>[9]</sup>.

### **Giai đoạn 1: Cam kết của lãnh đạo cấp cao**

Trong giai đoạn đầu tiên của dự án, Ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp cần phải cam kết xây dựng, phát triển và triển khai KPIs và những định hướng phát triển chiến lược có bao gồm KPIs (thông qua thẻ điểm cân bằng hoặc các công cụ xây dựng chiến lược tương tự khác) xuyên suốt toàn bộ hệ thống cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Việc hình thành một bộ phận chuyên trách như Nhóm dự án xây dựng và triển khai KPIs trong doanh nghiệp tại giai đoạn này là yếu tố có vai trò then chốt cho sự hình thành KPIs trong tổ chức. Thông qua cơ cấu tổ chức, vai trò, chức năng nhiệm vụ và các quy chế, quy định hoạt động của Nhóm dự án, Ban lãnh đạo thể hiện một cách cụ thể cam kết của mình, chính thức chuyển đổi từ ý chí, mong muốn cải tiến thành chương trình, hành động cụ thể.

Nhiệm vụ chính của Nhóm dự án trong giai đoạn này bao gồm:

- Xác định những dự án, phương pháp đo lường hiệu suất, quy trình và báo cáo cần ngừng thực hiện để dành nguồn lực cho dự án xây dựng và triển khai KPIs;
- Xác định phương pháp, cách thức và văn hóa đánh giá thực hiện công việc đang được áp dụng;

- Xác định phương pháp triển khai KPIs theo mô hình triển khai hoàn chỉnh dự án trong khoảng 16 tuần (đối với doanh nghiệp số lượng nhân sự nhỏ hơn 500 người) hay theo giai đoạn (đối với doanh nghiệp số lượng nhân sự lớn hơn 500 người);

- Xác định quy mô và số lượng nhân sự cần có cho Nhóm dự án KPIs (kết hợp giữa nguồn lực nhân sự của tổ chức và chuyên gia tư vấn thuê ngoài);

- Xác định giai đoạn triển khai dự án với thời gian áp dụng KPIs không quá 16 tuần cho mỗi giai đoạn;

- Xác định lộ trình triển khai cho từng bộ phận phù hợp với thực tế yêu cầu và mức độ sẵn sàng của tổ chức.

Vai trò, kết quả của giai đoạn 1 là bảo đảm ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp nhận thức rõ, cam kết đồng hành và tham gia tích cực trong các hoạt động xây dựng, triển khai ứng dụng KPIs trong hệ thống quản trị toàn doanh nghiệp nói chung cũng như trong QTTHCV nói riêng.

### **Giai đoạn 2: Nâng cao năng lực đội ngũ Nhóm dự án KPIs và hình thành văn hóa “Just do-it”**

Sự thành công của một dự án triển khai ứng dụng KPIs có thể phụ thuộc phần lớn vào năng lực nhân sự Nhóm dự án. Thông thường khi một dự án KPIs không đạt được kết quả như kỳ vọng hoặc thiếu động lực để triển khai, doanh nghiệp nên đánh giá lại công tác tổ chức và năng lực nhân sự của Nhóm dự án. Một nhận thức sai lệch thường gặp là Ban lãnh đạo doanh nghiệp phụ thuộc hoàn toàn hoặc chỉ định vị trí trọng yếu trong Nhóm dự án cho nhân sự tư vấn thuê ngoài.

Nguyên nhân chủ yếu dẫn tới thực tế này là do khi một chuyên gia bên ngoài doanh nghiệp, mặc dù có kiến thức sâu rộng và kỹ năng chuyên nghiệp trong lĩnh vực xây dựng và ứng dụng KPIs, giới thiệu một khái niệm, phương

pháp mới và dẫn dắt sự thay đổi cho tổ chức sẽ dẫn tới tâm lý hoài nghi, không chắc chắn đối với nhân sự cũng như đội quản trị của doanh nghiệp.

Do vậy, David Parmenter khuyến nghị doanh nghiệp nên tìm kiếm nhân sự quản trị dự án bên trong doanh nghiệp; đào tạo, nâng cao năng lực hỗ trợ nhân sự chuyên trách đó triển khai dự án kết hợp giữa nguồn lực nội tại với hướng dẫn từ chuyên gia bên ngoài.

Những nhiệm vụ trọng yếu trong giai đoạn xây dựng Nhóm dự án KPIs bao gồm:

- Chuyên gia tư vấn tham mưu, lựa chọn và đề xuất cho ban lãnh đạo doanh nghiệp nhân sự Nhóm dự án;
- Thuyết phục, đề nghị lãnh đạo cấp cao tạo điều kiện để thành viên Nhóm dự án hoạt động toàn thời gian;
- Nhóm dự án tìm kiếm, lựa chọn đầu mối của từng bộ phận phối hợp với Nhóm dự án xây dựng triển khai KPIs;
- Đào tạo thành viên Nhóm dự án về kiến thức, kỹ năng, phương pháp tiếp cận và xây dựng hệ thống KPIs;
- Đào tạo và hỗ trợ các nhóm thực hiện KPIs xây dựng bộ tiêu chí đánh giá thực hiện công việc mới của bộ phận mình;
- Tạm ngừng sử dụng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cũ không phù hợp với bộ tiêu chí đánh giá mới xây dựng;
- Kiểm tra, rà soát các yếu tố điều kiện để thực hiện công việc gắn với hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc mới;
- Xây dựng kế hoạch triển khai chi tiết với sự tham gia tích cực của Ban lãnh đạo cấp cao;
- Xác định các phương diện trong thẻ điểm cân bằng của tiêu chí đánh giá thực hiện công việc mới xây dựng

### **Giai đoạn 3: Dẫn dắt, phổ biến và lan tỏa thay đổi**

Sự thành công của toàn bộ các dự án triển khai trong doanh nghiệp đều bị ảnh hưởng sâu sắc bởi sự thành công hay thất bại trong việc quản trị thay đổi (*change management*). Doanh nghiệp sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn, thách thức trong quá trình quản trị thay đổi để thay đổi mang tính thực chất hay chuyển đổi, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Rất nhiều nỗ lực thay đổi đã thất bại trong giai đoạn vượt rào này vì thông thường, doanh nghiệp tiếp cận thay đổi thông qua phổ biến logic, xây dựng báo cáo và chỉ đạo thông qua hệ thống quản trị doanh nghiệp. Phương thức quản trị thay đổi này được John Kotter (*Leading Change*, 1996) chỉ ra rằng không hiệu quả. Để lan tỏa và phổ biến một sự chuyển đổi căn bản trong nhận thức và hành động của nhân sự, động lực cần có không phải từ những yếu tố logic hay chỉ đạo, mà từ yếu tố mang tính cảm xúc.

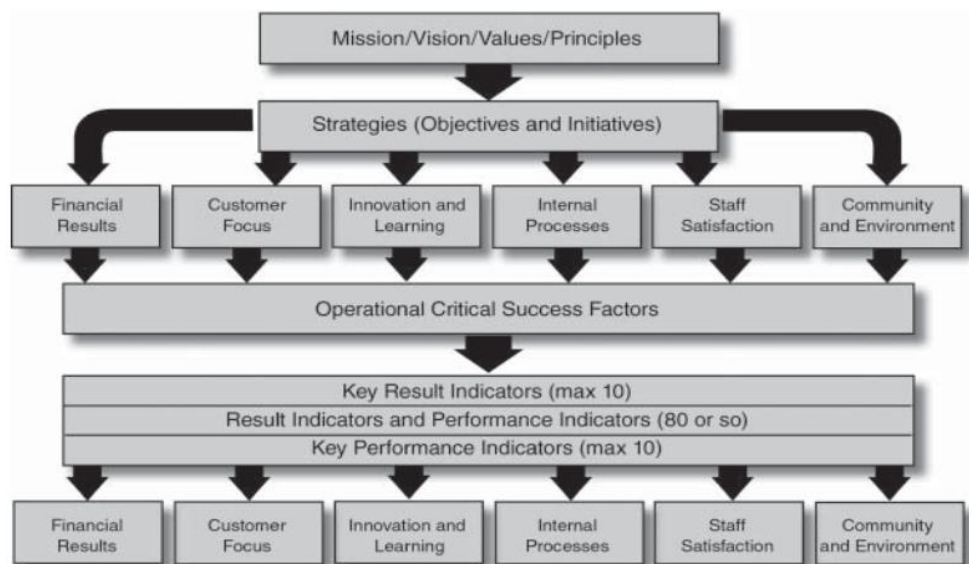
Do vậy, để dẫn dắt, phổ biến và lan tỏa nhận thức, phương pháp QTTHCV dựa trên KPIs, Nhóm dự án cần triển khai ứng dụng KPIs với tinh thần đang “quảng cáo” và “truyền thông” cho hệ thống tiêu chí KPIs mới đến toàn thể nhân sự có liên quan.

Những nhiệm vụ trọng giai đoạn này bao gồm:

- Tìm kiếm nguồn lực hỗ trợ truyền thông nội bộ;
- Chuẩn bị nội dung truyền thông cho từng nhóm đối tượng, loại hình truyền thông như trao đổi trực tiếp, hội thảo chuyên đề, thảo luận nhóm;
- Chuẩn bị, đề xuất và phê duyệt văn bản chỉ đạo của ban lãnh đạo về kế hoạch chi tiết triển khai xây dựng và ứng dụng hệ thống KPIs.
- Khảo sát, đánh giá phản hồi của nhân sự doanh nghiệp các yếu tố liên quan đến hoạt động triển khai dự án, ví dụ như đánh giá về phương pháp QTTHCV hiện tại, quan điểm về việc áp dụng hệ thống KPIs mới,...
- Phân tích ý kiến phản hồi để đánh giá thực trạng, từ đó xây dựng điển hình triển khai tốt nhất để tạo hiệu ứng lôi kéo tích cực;
- Duy trì hoạt động truyền thông, trao đổi và tiếp nhận ý kiến phản hồi trong quá trình triển khai dự án.

#### Giai đoạn 4: Xác định các yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp

Yếu tố quyết định thành công (Critical success factors – CSFs) là một yếu tố đặc biệt quan trọng trong quá trình xác định và xây dựng hệ thống tiêu chí đo lường hiệu suất công tác cốt yếu KPIs của doanh nghiệp. Theo David Parmenter, CSFs nên được coi là nguồn dữ liệu đầu vào quan trọng của tất cả các phương pháp đánh giá thực hiện công việc. Theo đó, CSFs là danh mục các vấn đề hoặc khía cạnh trong hoạt động của một tổ chức quyết định tình trạng sức khỏe, năng lực hoạt động và hiệu quả của tổ chức đó. Tất cả những vấn đề được coi là CSFs của một tổ chức cần được thực hiện hiệu quả hàng ngày để đảm bảo hiệu suất nói chung của tổ chức đó. Vì vậy, CSFs đôi khi còn được đánh giá quan trọng hơn cả BSC nói riêng hay chiến lược của doanh nghiệp nói chung, bởi vì doanh nghiệp vẫn có thể tồn tại và đạt hiệu suất tốt nếu cả yếu tố CSFs được đảm bảo mặc dù chiến lược không rõ ràng hoặc chính xác, tuy nhiên kể cả khi có một chiến lược phù hợp nhưng những công việc trọng yếu thường nhật không được thực hiện đúng đắn, doanh nghiệp khó lòng vận hành liên tục để thực hiện chiến lược đúng đắn đó.



Sơ đồ 1.3: Quan hệ giữa CSFs và KPIs

(Nguồn: David Parmenter, 2019)

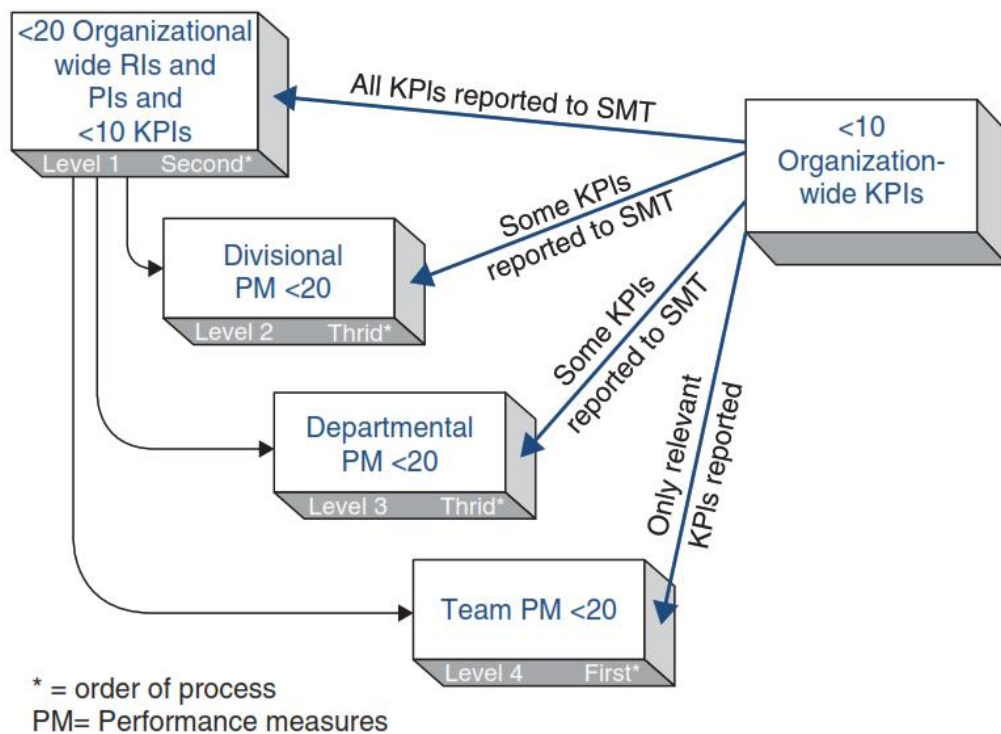
Do đó, để xây dựng hệ thống KPIs thực sự gắn liền được với chiến lược phát triển kinh doanh, từ đó định hướng và đo lường hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp; Nhóm dự án cần triển khai những công việc sau để phân tích, sàng lọc và lựa chọn ra những yếu tố CSFs chính xác nhất:

- Tổng hợp, cấu trúc hóa toàn bộ những yếu tố CSFs đã được xác định của doanh nghiệp
- Thảo luận, thống nhất giữa Ban lãnh đạo cấp cao và cán bộ quản lý để phân tích và xác định các yếu tố CSFs của doanh nghiệp
- Phổ biến các yếu tố CSFs đã được xác định đến toàn bộ nhân sự liên quan
- Triển khai định hướng hoạt động thường nhật hướng đến các yếu tố CSFs đã được xác định.

#### **Giai đoạn 5: Lựa chọn các tiêu chí đo lường hiệu suất phù hợp**

Giai đoạn 5 là giai đoạn đặc biệt quan trọng trong toàn bộ quy trình xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc. Xác định bộ tiêu chí KPIs chính xác cho bộ phận sẽ giúp hoạt động của nhân sự cũng như toàn bộ phận đồng bộ được hành vi thực hiện công việc trong mối tương quan tương hỗ giữa lợi ích cá nhân, bộ phận và doanh nghiệp.

Mặc dù phương pháp tiếp cận thường có xu hướng tập trung vào thực hiện và phổ biến KPI ở cấp độ doanh nghiệp, trong thực tế hiệu quả của việc ứng dụng KPIs lại đến từ việc tích hợp những tiêu chí KPIs đó vào hoạt động thường nhật của bộ phận, của nhân sự trực tiếp thực hiện công việc. Do đó, KPIs cấp độ bộ phận chính là yếu tố then chốt quyết định sự thành công và triển khai bền vững hệ thống KPIs trong QTTHCV của doanh nghiệp



**Hình 1.2: Mô hình Đánh giá hiệu suất theo cấp độ**

(Nguồn: David Parmenter, 2019)

Để xác định và thiết kế bộ tiêu chí đánh giá phù hợp ở cấp độ bộ phận, Nhóm dự án cần tuân thủ một số nguyên tắc như sau:

- Phân tích và thiết kế bộ tiêu chí đánh giá dựa trên yếu tố CSFs của doanh nghiệp do bộ phận phụ trách;
- Đào tạo, hướng dẫn toàn bộ nhân sự liên quan kiến thức, kỹ năng liên quan đến KPIs
- Kết hợp ý kiến đa chiều của nhân sự tham gia thực hiện công việc liên quan đến CSFs;
- Đánh giá vai trò, mức độ tác động của tiêu chí đánh giá đến CSFs để thống nhất bộ tiêu chí đánh giá phù hợp nhất.
- Cấu trúc dữ liệu bộ tiêu chí theo định dạng thống nhất để theo dõi, thu thập thông tin và đánh giá mức độ hoàn thành theo từng tiêu chí.

Sau khi thực hiện lựa chọn các tiêu chí đo lường hiệu suất cấp độ bộ phận, Nhóm dự án tổ chức thực hiện lựa chọn các chỉ số đo lường hiệu suất có tính chất thuyết phục cho doanh nghiệp. Trong giai đoạn này, nhiệm vụ trọng yếu của Nhóm dự án bao gồm:

- Đảm bảo cân đối tỷ tiêu chí đo lường hiệu suất cốt yếu KPIs và tiêu chí đo lường hiệu suất PIs;
- Đảm bảo tất cả tiêu chí KPIs đều có đầy đủ các tính chất của một tiêu chí KPI như: tiêu chí phi tài chính, đo lường thường xuyên, hướng hành xử, có tác động cốt yếu, có tính định hướng hành vi;
- Hạn chế không quá 10 tiêu chí KPIs trong toàn bộ doanh nghiệp;
- Theo dõi, rà soát và đánh giá toàn bộ các tiêu chí KPIs sau ba vòng kiểm thử.

#### **Giai đoạn 6: Tạo điều kiện cho hoạt động đo lường hiệu suất định hướng và điều chỉnh kết quả thực hiện công việc**

Trong giai đoạn này, để triển khai được hoạt động đánh giá hiệu công việc, Nhóm dự án cần triển khai xây dựng một khung báo cáo ở tất cả các cấp độ, thúc đẩy quá trình sử dụng bộ tiêu chí KPIs và định kỳ điều chỉnh các tiêu chí KPIs để duy trì tính tương quan và đồng bộ với chiến lược và hoạt động của doanh nghiệp.

Hầu hết các tiêu chí KPIs cần được cập nhật và báo cáo hàng ngày, các tiêu chí kết quả công việc và tiêu chí đánh giá hiệu suất khác có thể được theo dõi và báo cáo hàng tháng theo cấp độ nhóm, bộ phận và doanh nghiệp. Báo cáo tiêu chí KPIs cần ngắn gọn và trực quan để có thể đánh giá tình trạng hiệu suất, từ đó đưa ra các điều chỉnh kịp thời trong việc thực thi chiến lược sản xuất kinh doanh.

Nhiệm vụ chính của nhóm dự án trong giai đoạn này bao gồm:

- Xây dựng hệ thống báo cáo:

- Triển khai đào tạo theo dõi, giám sát và cập nhật báo cáo tiêu chí PIs và KPIs theo từng cấp độ

- Thiết kế mẫu bảng biểu báo cáo đơn giản, trực quan, dễ hiểu và dễ theo dõi

- Xây dựng và triển khai cấu trúc hệ thống báo cáo theo cấp độ nhân viên, quản lý và Ban lãnh đạo được cập nhật thường xuyên.

- Thúc đẩy hoạt động sử dụng tiêu chí KPIs trong hoạt động thường nhật:

- Đảm bảo Ban lãnh đạo có cơ sở thực tiễn vững chắc để trao quyền cho nhân sự thực hiện và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc

- Truyền thông thông tin, quy trình xây dựng triển khai thực hiện KPIs nhằm tạo hiệu ứng lan tỏa tích cực

- Xác định hệ số KPIs trong khoảng, không cố định ở một giá trị xác định

- Kết hợp các tiêu chí KPIs phản ánh tính chất theo cả chiều quá khứ, hiện tại và tương lai

- Rà soát, điều chỉnh bộ tiêu chí KPIs

- Rà soát bộ yếu tố CSFs cấp độ doanh nghiệp định kỳ

- Tổ chức hội thảo, thảo luận rà xuất hệ thống đánh giá hiệu suất công việc

- Duy trì kết nối, tổng hợp phản hồi của các nhân sự liên quan để hệ thống tiêu chí

- Tạo điều kiện cho nhóm, bộ phận chủ động điều chỉnh KPIs thích nghi với yêu cầu, điều kiện thực tế.

### ***1.3.2. Ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc***

Hệ thống tiêu chí KPIs được sử dụng như một phương pháp đánh giá thực hiện công việc trong hoạt động QTTHCV. Theo đó, mức độ hoàn thành công việc được người đánh giá xây dựng dựa trên các tiêu chí đo lường hiệu suất cốt yếu KPIs trong mỗi công việc dựa trên các yếu tố của Thẻ điểm cân

bằng BSC. Hệ thống BSC truyền thống theo phát minh của David Norton và Robert Kaplan có 4 nhóm khía cạnh chính bao gồm: Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học hỏi và phát triển. Mỗi nhóm nội dung sẽ được chi tiết hóa thành các tiêu chí đánh giá hiệu suất cụ thể. Kết quả đánh giá được xác lập dựa trên cơ sở dữ liệu đo lường thực tế của mỗi tiêu chí với mục tiêu chiến lược được xác định đầu kỳ.

Trong phạm vi nghiên cứu này, tác giả đề xuất sử dụng mô hình BSC mới do David Parmenter đề xuất, trong đó bổ xung thêm hai khía cạnh mới so với mô hình truyền thống của Norton và Kaplan, đó là: Sự hài lòng của nhân sự; Môi trường và Cộng đồng.

**Bảng 1.2: Các khía cạnh Thẻ điểm cân bằng**

| <b>Khía cạnh BSC</b>    | <b>Nội dung</b>                                                                                                    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tài chính               | Tối ưu nguồn vốn, tăng trưởng doanh thu, quản trị rủi ro, tận dụng tài sản, cắt giảm chi phí                       |
| Khách hàng              | Gia tăng độ hài lòng khách hàng, tập trung tập khách hàng mục tiêu, mở rộng tập khách hàng tiềm năng               |
| Quy trình nội bộ        | Sản xuất đúng tiến độ, tối ưu hóa công nghệ, hợp tác/quan hệ hiệu quả với các bên liên quan                        |
| Học hỏi và phát triển   | Sáng tạo, nâng cao năng lực chuyên môn và thích nghi, tạo môi trường học tập liên tục                              |
| Sự hài lòng của nhân sự | Nhân sự phù hợp, hệ thống trao quyền, mức độ gắn kết của nhân sự cốt yếu, hệ thống thưởng và ghi nhận              |
| Môi trường và cộng đồng | Môi trường làm việc tốt, kết nối với nguồn lực nhân sự tương lai, tinh thần lãnh đạo cộng đồng, hợp tác phát triển |

*(Nguồn, David Parmenter 2019)*

Từ cách tiếp cận BSC truyền thống cũng như đổi mới, doanh nghiệp có thể tiếp cận đánh giá thực hiện công việc một cách tổng thể, toàn diện và cân bằng từ các mục tiêu chiến lược đến các nội dung đánh giá và tiêu chí đánh

giá chi tiết. Bên cạnh đó, quá trình đánh giá thực hiện công việc thông qua hệ thống tiêu chí KPIs cũng xem xét hiệu suất thực hiện công việc của cá nhân trong đánh giá thực hiện công việc của nhóm, bộ phận và toàn bộ doanh nghiệp. Mục tiêu công việc cá nhân được thiết lập trong mục tiêu của bộ phận và doanh nghiệp.

Mặc dù có nhiều ưu điểm và hiệu quả áp dụng đã được chứng minh qua thực tế triển khai ở rất nhiều tổ chức, doanh nghiệp; tuy nhiên như đã phân tích ở mục 1.3.1, phương pháp đánh giá thực hiện công việc qua hệ thống tiêu chí KPIs là một phương pháp phức tạp, đòi hỏi nhiều nguồn lực và cam kết của doanh nghiệp trong quá trình xây dựng cũng như ứng dụng để có thể đạt được hiệu quả như kỳ vọng.

Để thực hiện thành công phương pháp này cần lưu ý một số yếu tố sau:

- Thứ nhất, cần đảm bảo chuyển đổi được chiến lược thành một thể điểm cân bằng và các yếu tố CSFs với những mục tiêu rõ ràng. Chuyển đổi chiến lược thành các yếu tố CSFs với các tiêu chí định lượng rõ ràng sẽ giúp cho Ban lãnh đạo và người lao động của doanh nghiệp có cùng một tầm nhìn, một khái niệm và một định nghĩa hoàn thành công việc tương tự nhau, điều này giảm thiểu sai lệch trong quá trình truyền tải thông tin và thực hiện công việc xuyên suốt toàn bộ bộ máy doanh nghiệp

- Thứ hai, cần thiết kế đồng thời hệ thống đo lường tương thích và khả thi cho mỗi yếu tố CSFs. Mỗi yếu tố CSF tương ứng với tiêu chuẩn hoặc tiêu chí đánh giá nên được định nghĩa rõ ràng về khoảng giá trị tương ứng với các mức độ hoàn thành công việc qua ít nhất một dữ liệu định lượng được xác định qua hệ thống.

- Thứ ba, nên xếp tầng yếu tố CSFs theo một tiến trình thống nhất như cấu trúc tổ chức hoặc quy trình sản xuất kinh doanh. Mục đích của việc sắp xếp này là để tất cả nhân sự trong doanh nghiệp hiểu rõ được vai trò, nhiệm

vụ, mục tiêu công việc của từng người trong bức tranh chung của toàn bộ tổ chức (theo cấu trúc tổ chức hay theo quy trình công việc)

- Thứ tư, cần rà soát thường xuyên các yếu tố CSFs của doanh nghiệp để đảm bảo hệ thống CSFs và KPIs phù hợp với điều kiện thực tế khác quan cũng như ý chí, kỳ vọng chủ quan của doanh nghiệp trong triển khai thực hiện chiến lược phát triển.

#### **1.4. Kinh nghiệm xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc và bài học cho Công ty TNHH MTV Thuộc lá Thăng Long**

##### **1.4.1. Kinh nghiệm xây dựng và ứng dụng KPIs tại Công ty Điện lực Hà Nam – PC Hà Nam**

Công ty Điện lực Hà Nam là doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Bắc, tiền thân là Điện lực Hà Nam, chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/04/1997. Ngành nghề sản xuất kinh doanh chính của Công ty bao gồm:

- Sản xuất, kinh doanh điện năng
- Quản lý vận hành lưới điện đến cấp điện áp 35kV
- Đầu tư, xây dựng và cải tạo lưới điện đến cấp điện áp 35kV
- Sửa chữa, thí nghiệm, hiệu chỉnh các thiết bị điện;
- Lập dự án đầu tư và xây dựng công trình

Về cơ cấu tổ chức của công ty: công ty có 20 đơn vị trực thuộc, trong đó có 12 phòng nghiệp vụ, 02 phân xưởng sản xuất, 06 Điện lực trong đó có 05 Điện lực huyện và 01 Điện lực Thành phố. Tổng số lao động hiện có của Công ty là 537 người (*Nguồn: website Công ty Điện lực Hà Nam*)

Từ năm 2016, thực hiện theo chiến lược áp dụng phương pháp quản trị công việc tiên tiến vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty Điện lực miền Bắc, Công ty Điện lực Hà Nam đã tích cực tổ chức triển khai các giải pháp nhằm áp dụng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu suất cốt yếu KPIs vào quản trị thực hiện công việc.

Công ty Điện lực Hà Nam đã thành lập Ban chỉ đạo xây dựng bản mô tả công việc và hệ thống chỉ số đánh giá thực hiện công việc KPIs của công ty với 10 thành viên, trong đó cơ cấu thành viên bao gồm:

- Phó giám đốc phụ trách vận hành: Trưởng ban
- Trưởng phòng Tổ chức lao động: Ủy viên thường trực
- Kế toán trưởng: Ủy viên
- Chánh văn phòng: Ủy viên
- Trưởng phòng Kế hoạch đầu tư: Ủy viên
- Trưởng phòng Vật tư: Ủy viên
- Trưởng phòng Điều độ: Ủy viên
- Trưởng phòng An toàn: Ủy viên
- Trưởng phòng Quản lý xây dựng: Ủy viên
- Trưởng phòng Kinh doanh điện năng: Ủy viên

Ban Chỉ đạo là cơ quan đầu não, chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện toàn bộ các công việc liên quan đến xây dựng và triển khai KPI. Việc thành lập Ban chỉ đạo đã thể hiện cam kết của Ban lãnh đạo Công ty Điện lực Hà Nam quyết tâm ứng dụng triển khai KPI trong QTTHCV. Đây là tiền đề quan trọng cũng như động lực chính giúp PC Hà Nam nhanh chóng ứng dụng KPI vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

Để giúp việc cho Ban Chỉ đạo và thực hiện các công việc chi tiết, Ban Chỉ đạo đã tham mưu và thành lập Tổ Dự án với cơ cấu 01 Tổ trưởng kiêm nhiệm, 05 tổ viên chuyên trách được điều động từ các phòng ban trực tiếp liên quan đến hoạt động xây dựng chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh; theo dõi, giám sát đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Tổ Dự án có các nhiệm vụ chính như sau:

- Nghiên cứu, tham mưu đề xuất lựa chọn đơn vị tư vấn triển khai xây dựng bản mô tả công việc và hệ thống chỉ số đánh giá hiệu suất công việc KPIs

- Phối hợp với đơn vị tư vấn nghiên cứu, đề xuất lộ trình triển khai dự án
- Chịu trách nhiệm tổ chức triển khai tổ chức triển khai tổng hợp, phân tích, xây dựng và đề xuất bản mô tả công việc và hệ thống chỉ số đánh giá hiệu suất công việc KPIs của công ty và các đơn vị.
- Phối hợp với đơn vị tư vấn tổ chức đào tạo, tập huấn, phổ biến hệ thống chỉ số đánh giá hiệu suất công việc cho cán bộ công nhân viên công ty.
- Tổng hợp, đánh giá kết quả triển khai ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại các đơn vị
- Tham mưu, đề xuất cải tiến bản mô tả công việc và hệ thống chỉ số đánh giá hiệu suất công việc.

Sau 6 tháng tích cực triển khai, Công ty Điện lực Hà Nam đã cơ bản hoàn thành việc xây dựng bản mô tả công việc và hệ thống chỉ số đánh giá thực hiện công việc KPIs, bắt đầu triển khai áp dụng trong thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh từ năm 2017 cho đến nay.

Theo đó, hệ thống tiêu chí KPIs của Công ty Điện lực Hà Nam được cấu trúc theo 4 khía cạnh của thẻ điểm cân bằng, bao gồm 10 KPOs chủ chốt.

**Bảng 1.3: Thống kê số lượng và các khía cạnh thẻ điểm cân bằng**

| <b>Khía cạnh</b>   | <b>Số lượng KPOs</b> | <b>Số lượng KPIs</b> |
|--------------------|----------------------|----------------------|
| Tài chính          | 2                    | 7                    |
| Khách hàng         | 2                    | 13                   |
| Quy trình nội bộ   | 3                    | 8                    |
| Học hỏi phát triển | 3                    | 7                    |
| Tổng số            | 10                   | 35                   |

*(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)*

Trong đó, mỗi tiêu chí KPIs được đánh trọng số theo mức độ quan trọng và ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Một tiêu chí KPI cũng bao gồm thông tin của: Cấp chỉ đạo, phê duyệt, phân công; Cấp triển khai thực hiện, giải trình; Bộ phận hỗ trợ, phối hợp, cung cấp thông tin; Đơn vị liên quan nhận thông tin để thực hiện theo chức năng liên quan.

Tiêu chí KPIs cấp phòng/bộ phận được xếp loại theo thang điểm 5 cấp:

- Không đạt: <75%
- Đạt phần nào: 75%
- Đạt chỉ tiêu: 90%
- Đạt vượt chỉ tiêu: 101%
- Đạt xuất sắc: 111%

Căn cứ trên KPIs của Công ty, các bộ phận triển khai xây dựng hệ thống tiêu chí KPI của bộ phận tiếp tục triển khai xây dựng KPIs cho từng cá nhân căn cứ trên mô tả công việc và mục tiêu được giao theo KPIs bộ phận.

Hệ thống Đánh giá KPIs được theo dõi theo tháng và tổng hợp, đánh giá chấm điểm theo quý.

#### **1.4.2. Bài học rút ra cho Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long**

Từ thực tiễn xây dựng hệ thống chỉ tiêu KPIs của đơn vị tương đồng là Công ty Điện lực Hà Nam (công ty Nhà nước trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh mặt hàng đặc thù), tác giả nhận thấy các bài học rút ra cho Công ty Thuốc lá Thăng Long như sau:

- Cần thành lập Ban Chỉ đạo thực hiện KPIs để thể hiện cam kết của lãnh đạo cấp cao, đồng thời có sự tham gia trực tiếp của lãnh đạo cấp cao, cán bộ quản lý các bộ phận trong quá trình triển khai KPIs.

- Cần có đơn vị chuyên trách chịu trách nhiệm chính trong hoạt động triển khai dự án.

- Cần lựa chọn đơn vị tư vấn có đủ năng lực, kinh nghiệm để đào tạo, nâng cao năng lực, nhận thức và kiến thức của bộ phận chuyên trách cũng như cán bộ công nhân viên về KPIs.

- Cần bám sát chiến lược và định hướng phát triển kinh doanh của Công ty trong quá trình xây dựng các chỉ số cốt yếu, làm cơ sở để xác định KPIs cho công ty, bộ phận và cá nhân.

- Tuy nhiên, cần chú ý lựa chọn các chỉ tiêu KPIs với số lượng vừa đủ (Công ty Điện lực Hà Nam có quá nhiều KPIs so với khuyến nghị).

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VÀ ỨNG DỤNG KPIs TRONG QUẢN TRỊ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH MTV THUỐC LÁ THĂNG LONG

#### 2.1. Khái quát về Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

##### 2.1.1. Thông tin chung về đơn vị

- Tên gọi đầy đủ: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Thuốc lá Thăng Long

- Tên giao dịch tiếng Việt: Công ty Thuốc lá Thăng Long

- Tên giao dịch quốc tế: Thăng Long Tobacco Limited

- Tên viết tắt: Vinataba Thăng Long

- Trụ sở chính: 235 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội

- Website: [www.vinataba.com](http://www.vinataba.com)

- Ngành nghề sản xuất kinh doanh: sản xuất kinh doanh thuốc lá điếu, thuốc lá sợi, cigar; chế tạo, gia công sửa chữa thiết bị chuyên ngành thuốc lá và các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật.

- Thiết bị và dây chuyền sản xuất: dây chuyền chế biến sợi thuốc lá, cuốn điếu, đóng bao của Anh, Cộng hòa liên bang Đức, Cộng hòa Pháp, Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa.

##### 2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Thuốc lá Thăng Long là một doanh nghiệp Nhà nước nằm dưới sự quản lý của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam. Trong quá trình xây dựng và trưởng thành, Công ty đã trải qua 3 giai đoạn:

- Giai đoạn 1957 – 1975:

Đây là giai đoạn đầu sau khi Công ty chính thức thành lập từ ngày 6/1/1957 với tên gọi Nhà máy Thuốc lá Thăng Long. Nhà máy Thuốc lá Thăng Long (tiền thân của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long) được

thành lập và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 06/01/1957 theo Quyết định sản xuất thuốc lá số 978-CN/P2 ngày 18 tháng 6 năm 1956 của Cục Công nghiệp nhẹ thuộc Bộ Công nghiệp. Sau hơn một năm lao động khẩn trương và sáng tạo, tháng 9/1959 Nhà máy đã hoàn thành khâu thiết kế, công nghiệp thuốc lá xã hội chủ nghĩa đã ra đời từ sự nỗ lực phi thường của cán bộ công nhân viên nhà máy trong bối cảnh đất nước còn nhiều khó khăn, thiếu thốn.

Từ năm 1970, trên cơ sở hệ thống dây chuyền sản xuất được bổ sung, quy chuẩn hóa, Nhà máy đã xuất khẩu những lô hàng đầu tiên ra nước ngoài, được các bạn hàng tín nhiệm, tạo ra nguồn vốn ngoại tệ mạnh cho Nhà máy, góp phần tháo dỡ những khó khăn về nguồn vốn. Nhờ những thành tích đó, Nhà máy thuốc lá Thăng Long đã trở thành đơn vị tiên tiến của Bộ Công nghiệp nhẹ trong nhiều năm liên tục.

- Giai đoạn 1975 – 1986:

Sau khi đất nước thống nhất nhờ chiến thắng mùa xuân năm 1975, ngành thuốc lá nói chung và Nhà máy thuốc lá Thăng Long nói riêng cũng bước vào giai đoạn khôi phục và phát triển. Sau những năm đầu thập kỷ 80, để đạt được đồng thời 2 mục tiêu quan trọng: hoàn thiện dây chuyền sản xuất và nâng cao năng suất lao động, trình độ kỹ thuật của người lao động, Nhà máy xác định chiến lược triển khai kết hợp chặt chẽ giữa sản xuất và khoa học kỹ thuật tiên tiến. Sản phẩm của Thăng Long vừa đa dạng về chủng loại, vừa tin cậy về chất lượng, được khách hàng trong nước và quốc tế tin dùng.

- Giai đoạn 1986 đến nay:

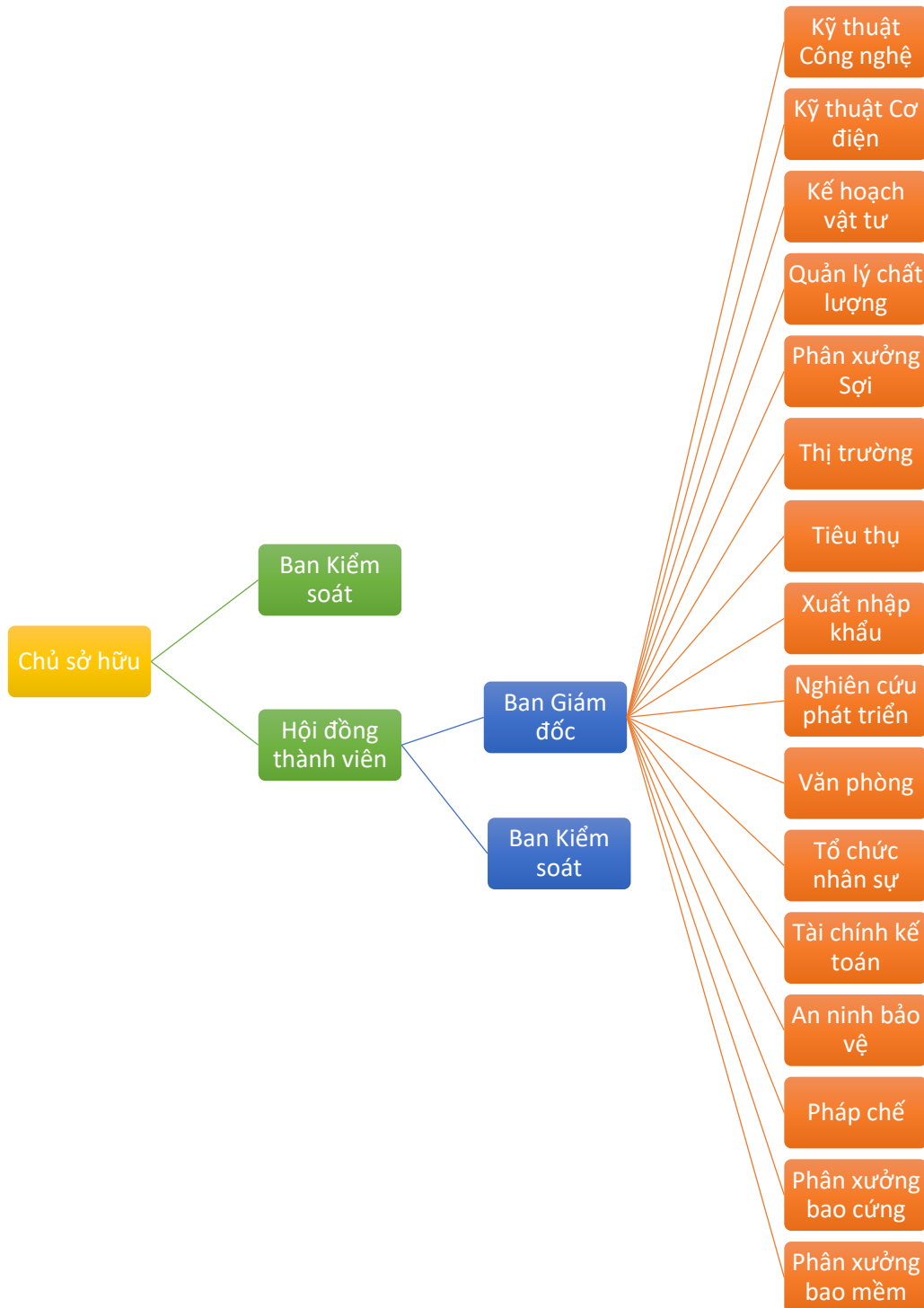
Từ sau Đại hội Đảng cộng sản Việt Nam lần thứ VI, đất nước chuyển mình sang nền kinh tế định hướng thị trường, xóa bỏ chế độ độc quyền phân phối thuốc lá từ năm 1987. Trong bối cảnh thị trường có nhiều biến đổi. Thuốc lá Thăng Long vẫn nỗ lực vượt bậc, trở thành một trong những cơ sở sản xuất năng động và có hiệu quả trong nền cơ chế thị trường

Đến ngày 06 tháng 12 năm 2005, Công ty TNHH Một thành viên Thuốc lá Thăng Long được thành lập theo Quyết định số 318/2005/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc chuyển Nhà máy Thuốc lá Thăng Long - Doanh nghiệp Nhà nước, đơn vị thành viên hạch toán độc lập thuộc VINATABA thành Công ty TNHH một thành viên.

Trong năm 2015, Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam ra quyết định bàn giao 03 đơn vị trực thuộc Tổng công ty về làm công ty con của Công ty TNHH một thành viên Thuốc lá Thăng Long. Kể từ 01/01/2016, Nhóm Công ty chính thức hình thành đầy đủ với Công ty mẹ là Công ty TNHH Thuốc lá Thăng Long và 03 doanh nghiệp thành viên (Công ty con TNHH) là Công ty TNHH một thành viên Thuốc lá Bắc Sơn, Công ty TNHH Thuốc lá Đà Nẵng và Công ty TNHH một thành viên Thuốc lá Thanh Hóa.

Năng lực sản xuất của Công ty năm 2017 ước đạt hơn 1,2 tỷ bao thuốc lá với một quy trình sản xuất từ khâu thái và chế biến sợi, phối chế tới cuốn điếu, đóng bao, tút, thùng và bán buôn qua hệ thống các nhà phân phối độc lập. Tổng doanh thu của Công ty năm 2017 ước đạt 4.324 tỷ đồng. Tổng sản lượng tiêu thụ năm 2017 hơn 1.301 triệu bao thuốc lá, trong đó 30% sản phẩm được xuất khẩu.

### ***2.1.3. Sơ đồ tổ chức***



**Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long**

*(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự)*

Thực hiện Đề án tái cơ cấu Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 166/QĐ-TTg ngày 16/01/2013

và Công văn 663/TTg-ĐMDN ngày 13/05/2015 của Văn phòng Chính phủ phê duyệt điều Đề án tái cơ cấu, Công ty trở thành công ty mẹ trong Nhóm Công ty với 03 công ty con TNHH một thành viên là Công ty TNHH một thành viên Thuốc lá Bắc Sơn, Công ty TNHH một thành viên Thuốc lá Thanh Hóa và Công ty TNHH Thuốc lá Đà Nẵng. Từ 01/01/2016, Nhóm Công ty chính thức hình thành sau khi tất cả các công ty con được bàn giao về Công ty.

Công ty mẹ - Công ty Thuốc lá Thăng Long là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được tổ chức dưới mô hình Hội đồng thành viên, Giám đốc và Ban Kiểm soát, hoạt động theo Luật doanh nghiệp.

Các đơn vị thành viên gồm có:

-01 Chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh, là đơn vị phụ thuộc của Công ty mẹ.

-03 Công ty con (do Công ty mẹ sở hữu 100% vốn điều lệ) là các Công ty TNHH một thành viên, được tổ chức dưới mô hình Chủ tịch công ty, Giám đốc và Kiểm soát viên, hoạt động theo luật doanh nghiệp, gồm có:

- Công ty TNHH một thành viên Thuốc lá Bắc Sơn

- Công ty TNHH một thành viên Thuốc lá Thanh Hóa

- Công ty TNHH Thuốc lá Đà Nẵng

- Văn phòng: Tham mưu, giúp việc cho Lãnh đạo Công ty về các lĩnh vực công tác hành chính, quản trị, văn thư – lưu trữ phục vụ cho công tác quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh, theo quy định của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam và Nhà nước.

- Phòng Tổ chức nhân sự: Phòng Tổ chức Nhân sự có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo Công ty thực hiện quản lý các lĩnh vực: tổ chức bộ máy quản lý điều hành sản xuất – kinh doanh; công tác lao động và tiền lương; công tác cán bộ chế độ chính sách đối với người lao động.

- Phòng Tài chính kế toán: Tham mưu cho Lãnh đạo thực hiện quản lý về các lĩnh vực tài chính, kế toán, giá cả theo các quy chế tài chính nội bộ của Công ty, Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam và của Pháp luật quy định.

- Phòng Kế hoạch vật tư: Tham mưu cho Lãnh đạo Công ty trong việc lập kế hoạch và giám sát việc thực hiện kế hoạch, xây dựng các định mức phục vụ cho sản xuất, cụ thể: kế hoạch sản xuất và điều độ sản xuất; kế hoạch cung ứng, thực hiện cung ứng và xây dựng các định mức về nguyên liệu, nhiên liệu, vật liệu, hóa chất phục vụ cho sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Kho Nguyên liệu: Quản lý thuốc lá lá, thuốc lá sợi.

- Kho Vật liệu: Quản lý các loại vật liệu dùng cho sản xuất thuốc lá.

- Kho Sợi Thành phẩm: Quản lý thuốc lá sợi thành phẩm.

- Kho Cơ khí: Quản lý các loại vật tư cơ khí, phụ tùng cơ khí, phụ tùng điện và một số chủng loại hàng hóa khác.

- Kho Phế liệu: Quản lý các mặt hàng, vật tư phụ liệu phế phẩm.

- Phòng Tiêu thụ: Tham mưu cho Lãnh đạo Công ty trong việc lập kế hoạch tiêu thụ hàng năm và từng giai đoạn, tổ chức thực hiện việc bán sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường, nhằm tiêu thụ được nhiều sản phẩm với hiệu quả cao nhất, quản lý Kho Thành phẩm: Quản lý thuốc lá bao thành phẩm.

- Phòng Thị trường: Tham mưu cho Lãnh đạo Công ty trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm, tổ chức triển khai và kiểm soát các hoạt động của thị trường như: thu thập, quản lý, phân tích thông tin thị trường và khách hàng; công tác hỗ trợ, chăm sóc quản lý khách hàng và thúc đẩy bán hàng; công tác bán hàng, giới thiệu và phát triển sản phẩm mới; công tác xây dựng thương hiệu sản phẩm và hình ảnh của Công ty.

- Phòng Kỹ thuật điện: Tham mưu cho Lãnh đạo trong công tác quản lý về mặt kỹ thuật, quy trình an toàn lao động nhằm khai thác và sử dụng có hiệu quả nhất máy móc thiết bị phục vụ sản xuất và phát triển.

- Phòng Nghiên cứu phát triển: Tham mưu cho Lãnh đạo Công ty xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm, điều chỉnh, nâng cấp và đổi mới công nghệ. Tổ chức và thực hiện công tác nghiên cứu thiết kế sản phẩm mới, cải tiến sản phẩm theo chiến lược của Công ty.

- Phòng Kỹ thuật công nghệ: Tham mưu cho Lãnh đạo xây dựng và ban hành công thức phối chế trong sản xuất. Kiểm tra hương liệu và hóa chất tham gia giám sát chất lượng chủng loại nguyên liệu nhập kho, giám sát quy trình công nghệ sản xuất sợi, quy trình chế biến nguyên liệu.

- Phòng Quản lý chất lượng: Kiểm tra việc chấp hành quy trình công nghệ trong tất cả các công đoạn sản xuất đến sản phẩm hoàn chỉnh, đảm bảo chất lượng sản phẩm đúng tiêu chuẩn kỹ thuật của Công ty đã ban hành.

- Phòng Đầu tư: tham mưu cho Lãnh đạo Công ty lập kế hoạch đầu tư, xây dựng hằng năm và từng thời kỳ. Tổ chức và thực hiện công tác đầu tư, xây dựng, quản lý, sửa chữa, bảo trì các công trình kiến trúc và xây dựng.

- Phòng Xuất nhập khẩu: Tham mưu cho Ban Giám đốc Công ty trong việc điều hành và quản lý kinh doanh trong lĩnh vực xuất khẩu, nhập khẩu theo quy định của Pháp luật và các quy định của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam.

- Phòng An ninh bảo vệ: Thực hiện công tác Bảo vệ – Tự vệ – PCCC, nhằm bảo vệ tài sản, giữ gìn trật tự an ninh phục vụ sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Các Phân xưởng sản xuất: Tổ chức, sắp xếp bố trí lao động theo các công việc, trên cơ sở máy móc thiết bị được giao, sản xuất ra các loại sản phẩm đúng tiêu chuẩn chất lượng theo kế hoạch của Công ty giao, đảm bảo an toàn và tiết kiệm.

- Phân xưởng Sợi: Sản xuất chế biến sợi thuốc lá các loại.

- Phân xưởng Cuốn điếu đóng bao: Sản xuất các loại thuốc bao mềm, bao cứng.

- Phân xưởng Hợp tác quốc tế: Sản xuất thuốc lá nhãn hiệu của một số hãng quốc tế và các nhãn hiệu khác.

- Phân xưởng Cơ điện: Sản xuất, gia công phụ tùng cơ khí. Sửa chữa, lắp đặt máy móc thiết bị.

#### 2.1.4. Thực trạng nguồn nhân lực của Công ty

Nhóm Công ty mẹ - Công ty con Công ty Thuốc lá Thăng Long tạo việc làm ổn định cho hơn 2.300 người (lao động nữ chiếm tỷ lệ gần 30%), trong đó Công ty mẹ là trên 1.500 người

**Bảng 2.1: Cơ cấu nhân sự công ty theo chức danh năm 2020**

| STT | Nhóm chức danh                            | SỐ LƯỢNG     | TỶ LỆ %    |
|-----|-------------------------------------------|--------------|------------|
| 1   | Lãnh đạo công ty                          | 10           | 0.65       |
| 2   | Lãnh đạo phòng, phân xưởng và tương đương | 61           | 3.99       |
| 3   | Trưởng ca, thủ kho và tương đương         | 20           | 1.31       |
| 4   | Chuyên viên, nhân viên nghiệp vụ          | 181          | 11.85      |
| 5   | Lao động trực tiếp SXKD                   | 1,164        | 76.18      |
| 6   | Lao động thừa hành, phục vụ               | 92           | 6.02       |
|     | <b>Tổng số</b>                            | <b>1,528</b> | <b>100</b> |

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự)

Trong đó lao động tại Công ty mẹ - Công ty Thuốc lá Thăng Long có thu nhập bình quân tháng cao nhất trong các đơn vị thuộc Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam.

**Bảng 2.2: Thu nhập bình quân năm 2018 -2019**

| TT | Chỉ tiêu            | ĐV tính          | Thực hiện năm 2018 | Thực hiện năm 2019 | Tăng giảm |      |
|----|---------------------|------------------|--------------------|--------------------|-----------|------|
|    |                     |                  |                    |                    | +/-       | %    |
| 1  | Lao động sử dụng BQ | Người            | 1.389              | 1.417              | 28        | 1,02 |
| 2  | Thu nhập BQ         | Đồng/người/tháng | 20.457.483         | 20.253.628         | - 203.855 | 0,99 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự)

Độ tuổi bình quân của người lao động Nhóm Công ty tương đối thấp, số lao động trong độ tuổi dưới 40 chiếm 67,74%. Số lượng lao động gián tiếp của Nhóm Công ty chiếm một tỷ trọng tương đối hợp lý, khoảng 20% trên tổng số lao động. Hầu hết lực lượng lao động đều qua đào tạo từ cấp sơ cấp nghề trở lên. Số lao động có trình độ phổ thông, chưa qua đào tạo chuyên

môn chỉ chiếm gần 23%. Lao động có trình độ đại học trở lên chiếm hơn 26% tổng số lao động.

**Bảng 2.3: Cơ cấu nhân sự Công ty theo giới tính**

| STT | PHÒNG/BAN CHUYÊN MÔN            | Số lượng     |            |              |
|-----|---------------------------------|--------------|------------|--------------|
|     |                                 | Nam          | Nữ         | Tổng số      |
| 1   | Lãnh đạo công ty                | 7            | 0          | 7            |
| 2   | Ban kiểm soát                   | 1            | 1          | 2            |
| 3   | Ban kiểm soát nội bộ            | 2            | 3          | 5            |
| 4   | Văn Phòng Hội đồng thành viên   | 4            | 0          | 4            |
| 5   | Văn phòng Công ty               | 53           | 29         | 82           |
| 6   | Phòng Tổ chức nhân sự           | 4            | 6          | 10           |
| 7   | Phòng Tài chính kế toán         | 9            | 12         | 21           |
| 8   | Phòng Kỹ thuật cơ điện          | 13           | 1          | 14           |
| 9   | Phòng Xuất nhập khẩu            | 4            | 7          | 11           |
| 10  | Phòng Thị Trường                | 67           | 26         | 93           |
| 11  | Phòng Tiêu Thụ                  | 32           | 12         | 44           |
| 12  | Phòng Kỹ thuật công nghệ        | 8            | 15         | 23           |
| 13  | Phòng Quản lý chất lượng        | 28           | 25         | 53           |
| 14  | Phòng Kế hoạch vật tư           | 90           | 43         | 133          |
| 15  | Phòng Đầu Tư                    | 8            | 4          | 12           |
| 16  | Phòng Nghiên cứu phát triển     | 5            | 2          | 7            |
| 17  | Phòng Pháp chế                  | 3            | 3          | 6            |
| 18  | Dân Đảng                        | 2            | 5          | 7            |
| 19  | Phòng An ninh Bảo vệ            | 40           | 0          | 40           |
| 20  | Phân xưởng Cơ điện              | 42           | 4          | 46           |
| 21  | Phân xưởng Sợi                  | 94           | 10         | 104          |
| 22  | Phân xưởng Cuốn điều – Đóng bao | 558          | 150        | 708          |
| 23  | Phân xưởng Hợp tác Quốc tế      | 62           | 17         | 79           |
| 24  | CN TP. HCM                      | 15           | 2          | 17           |
|     | <b>Tổng số VP1</b>              | <b>1,151</b> | <b>377</b> | <b>1,528</b> |

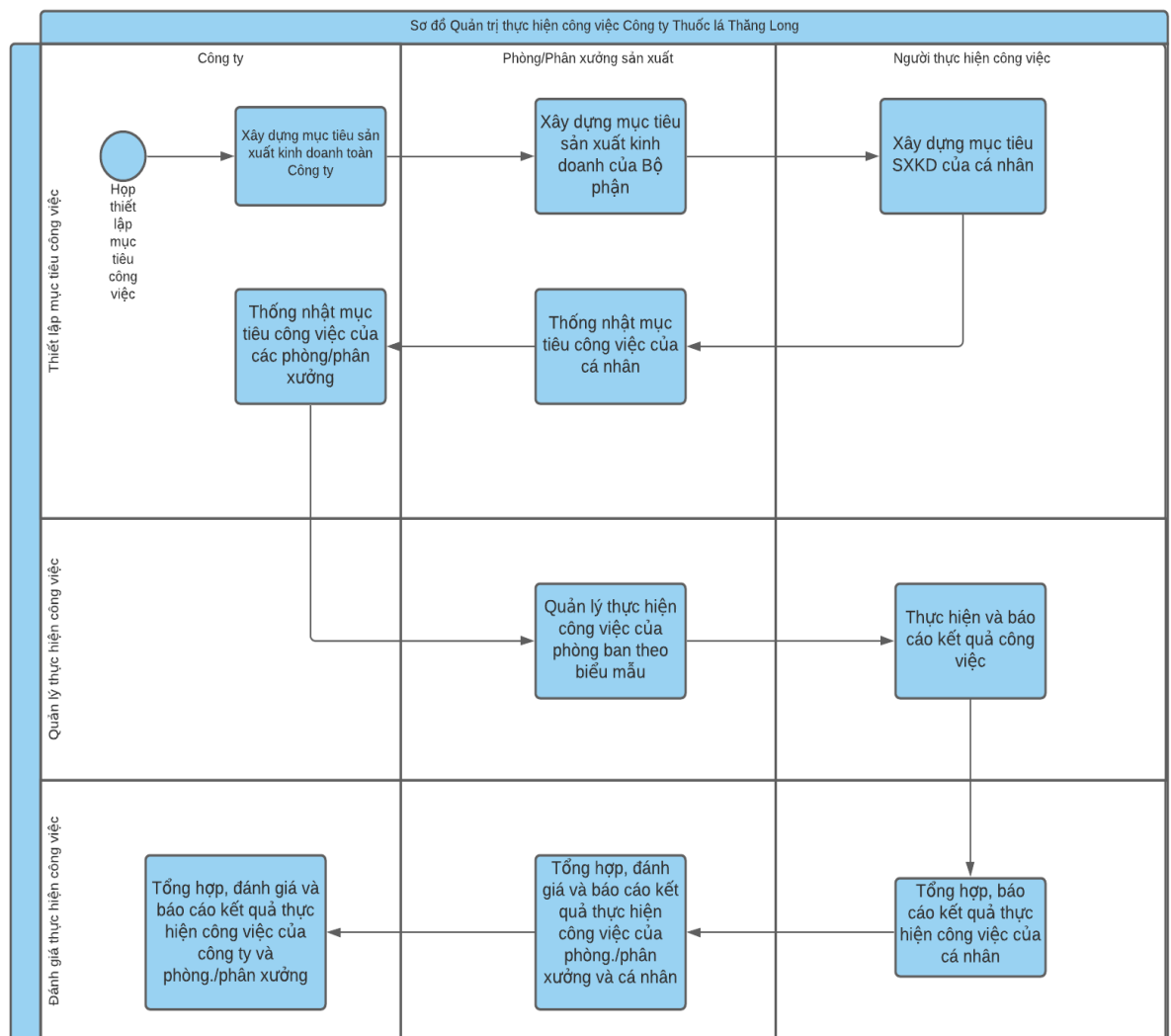
(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự)

Hàng năm, Các đơn vị trong Nhóm Công ty có tổ chức nhiều khóa đào tạo với nhiều hình thức khác nhau cho nhóm đội ngũ cán bộ quản lý, lao động kỹ thuật, công nhân sản xuất như cử đi tham gia các khóa đào tạo trong nước,

ngoài nước hoặc mời các chuyên gia bên ngoài và các chuyên gia nội bộ của Công ty tham gia trực tiếp giảng dạy, hướng dẫn. Nhìn chung, Nhóm Công ty đã xây dựng được đội ngũ công nhân lành nghề, đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung được đào tạo bài bản, có kỹ năng quản lý tốt.

## 2.2. Thực trạng xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị Thực hiện Công việc

### 2.2.1. Quy trình Quản trị thực hiện công việc



Sơ đồ 2.2: Sơ đồ quản trị thực hiện công việc tại Công ty Mẹ,  
Công ty Thuốc lá Thăng Long

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự)

***Vai trò, trách nhiệm của các bên liên quan trong Quản trị thực hiện công việc:***

***Ban Giám đốc Công ty:***

- Hoạch định chiến lược phát triển của Công ty theo tháng, làm cơ sở để thiết lập mục tiêu về sản lượng tiêu thụ và sản lượng sản xuất của toàn bộ Công ty Thuốc lá Thăng Long và các đơn vị thành viên;

- Chỉ đạo phối hợp thực hiện công việc giữa các đơn vị, phòng, phân xưởng thuộc Công ty

- Phê duyệt mục tiêu công việc của các phòng/phân xưởng trong tháng theo mục tiêu sản xuất kinh doanh của toàn bộ Công ty

- Giám sát thực hiện mục tiêu công việc của đơn vị/phòng/phân xưởng trong tháng

- Điều chỉnh các chỉ tiêu, mục tiêu công việc trong kỳ khi có biến động thị trường

- Phê duyệt, ghi nhận kết quả thực hiện công việc của đơn vị/phòng/phân xưởng trong tháng

- Chỉ đạo hoạt động cải tiến năng suất, hiệu quả thực hiện công việc

Đầu năm, Ban Giám đốc công ty thực hiện lập báo cáo kế hoạch kinh doanh năm kế hoạch của Công ty, trình Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam xem xét phê duyệt. Sau khi được phê duyệt từ Tổng công ty, Ban Giám đốc Công ty thực hiện thiết lập mục tiêu kế hoạch năm, quý, tháng và giao nhiệm vụ sản xuất kinh doanh cho các bộ phận phụ trách.

Hàng tháng, Ban Giám đốc Công ty thực hiện thiết lập và giao mục tiêu công việc chủ yếu thông qua cuộc họp sản xuất định kỳ vào đầu tháng. Kết thúc cuộc họp, Ban Giám đốc ban hành Thông báo kết luận cuộc họp sản xuất, trong đó nội dung chủ yếu là: (i) các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh kế hoạch trong tháng; (ii) các hạng mục công việc các Phòng, Phân xưởng cần tổ chức triển khai trong tháng (Biểu mẫu 1, Phụ lục 4)

***Thủ trưởng các đơn vị/phòng/phân xưởng:***

- Lập kế hoạch thực hiện công việc căn cứ theo mục tiêu công việc được giao.
- Tổ chức phân bổ, sắp xếp công việc cho tổ/nhóm/cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện công việc theo chức năng, nhiệm vụ phù hợp
- Hướng dẫn xác lập mục tiêu công việc và thống nhất với tổ/nhóm/cá nhân theo phân bổ của đơn vị
- Giám sát, tổng hợp, cập nhật và báo cáo kết quả thực hiện công việc; điều chỉnh thực hiện công việc khi có biến động hoặc chỉ đạo từ Ban lãnh đạo Công ty
- Tổ chức ghi nhận và đánh giá kết quả thực hiện công việc của tổ/nhóm/cá nhân và đơn vị mình trong tháng.
- Đề xuất, triển khai các biện pháp cải tiến, nâng cao hiệu suất thực hiện công việc của bộ phận.

Hàng tháng, mỗi đơn vị căn cứ trên kết luận cuộc họp sản xuất của Ban Giám đốc Công ty, triển khai đánh giá kết quả thực hiện công tác tháng trước và nội dung chương trình công tác tháng kế hoạch của đơn vị (Biểu mẫu 2, Phụ lục 4). Tuy chương trình công tác đã nêu được hạng mục công việc trọng tâm của đơn vị đã thực hiện và mục tiêu cần thực hiện nhưng kết quả thực hiện cụ thể so với mục tiêu thiết lập chưa được nêu rõ ràng, từng hạng mục công việc mới chỉ có trạng thái đã hoàn thành hay chưa hoàn thành.

***Người thực hiện công việc***

- Xác lập mục tiêu công việc của cá nhân theo hướng dẫn của quản lý cấp trên trực tiếp
- Triển khai thực hiện công việc, đảm bảo hoàn thành mục tiêu công việc như đã thống nhất
- Tổng hợp, báo cáo tiến độ, kết quả thực hiện công việc hàng tuần, hàng tháng

Người thực hiện công việc căn cứ trên chương trình công tác tháng thực hiện công việc và báo cáo trực tiếp cho cán bộ quản lý thực hiện công việc. Kết quả thực hiện công việc của cá nhân chưa được đánh giá cụ thể mà mới chỉ thông qua 02 yếu tố: (i) Hệ số hoàn thành công việc K và (ii) Tổng hợp chương trình công tác của đơn vị.

### ***2.2.2. Thực trạng xây dựng và ứng dụng KPIs trong thiết lập mục tiêu thực hiện công việc***

Căn cứ trên hệ thống Văn bản quy phạm đã được Công ty Thuốc lá Thăng Long ban hành, áp dụng và hoạt động quản trị điều hành thường nhật tại công ty, có thể coi phương pháp QTTHCV Công ty Thuốc lá Thăng Long đang ứng dụng là Quản trị hành chính và (MBP) có kết hợp với một số đặc điểm của các phương pháp quản trị khác. Nhận định trên được đưa ra dựa trên các yếu tố nhận diện như sau:

- Hoạt động quản trị nói chung và QTTHCV nói riêng được triển khai dựa trên hệ thống văn bản được thể chế hóa, theo đó các nhiệm vụ được triển khai theo chức năng, nhiệm vụ được xác định sẵn, căn cứ trên quy trình triển khai quy định rõ ràng các bước thực hiện, vai trò trách nhiệm của các bên tham gia trong toàn bộ quá trình thực hiện công việc.

- Tuy nhiên, trong quá trình thiết lập và thống nhất mục tiêu trong ngắn hạn và trung hạn, Công ty áp dụng linh hoạt hình thức Quản trị bằng mệnh lệnh (MBC) dựa trên chỉ đạo của Ban Lãnh đạo Công ty để kịp thời điều chỉnh, cập nhật mục tiêu công việc theo tình hình thực tiễn cũng như nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Bên cạnh đó, những quy định trong Quy chế tiền lương, Quy chế Thi đua khen thưởng, Quy chế phúc lợi cũng chi phối hành vi thực hiện công việc của người lao động dựa trên giả định khi người lao động thực hiện đúng hoặc vượt yêu cầu mục tiêu công việc, họ được cam kết sẽ nhận lại lợi ích tương ứng với kết quả thực hiện công việc.

Về quy định chính thức, hệ thống thiết lập mục tiêu công việc được xây dựng dựa trên các cơ sở sau:

- Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển hàng năm
- Thông báo kết luận cuộc họp sản xuất hàng tháng
- Nội dung chương trình công tác của đơn vị/phòng/phân xưởng hàng tháng
- Biên bản họp và chỉ đạo của Lãnh đạo công ty đối với các công việc, hoạt động đặc thù.

Căn cứ trên kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển hàng năm, các bộ phận thuộc công ty thực hiện triển khai xác lập mục tiêu công việc cho đội nhóm, nhân sự thuộc bộ phận thông qua chương trình công tác tháng của đơn vị, bộ phận (Biểu mẫu 2, Phụ lục 4).

Đối với khối sản xuất, từng bộ phận căn cứ trên chức năng, nhiệm vụ của mình trực tiếp giao mục tiêu cho Trưởng ca sản xuất để đảm bảo các chỉ tiêu sản xuất (Biểu mẫu 3, Phụ lục 4). Trưởng ca sản xuất lập kế hoạch sản xuất của ca mình, giao sản lượng cho các Tổ, ca máy thực hiện.

Như vậy, có thể thấy hiện tại Công ty Thuốc Lá Thăng Long mới chỉ thiết lập mục tiêu thực hiện công việc giữa trên các tiêu chí kết quả trọng yếu (KRIs) ví dụ như: sản lượng sản xuất, sản lượng tiêu thụ, sản lượng gia công chứ chưa xây dựng và ứng dụng KPIs trong thiết lập mục tiêu công việc.

### ***2.2.3. Thực trạng xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản lý tình hình thực hiện công việc***

Căn cứ trên thực tiễn thiết lập mục tiêu công việc của Công ty Thuốc lá Thăng Long, hoạt động quản lý tình hình thực hiện công việc chưa áp dụng theo phương thức, quy trình và hệ thống tiêu chí hiệu suất công việc cốt yếu KPIs. Phần lớn công tác quản lý tình hình thực hiện công việc thực hiện thông qua các phương thức trao đổi trực tiếp hoặc tổng hợp báo cáo tình hình thực

hiện công việc của bộ phận, đội nhóm hay cá nhân trong kỳ. Hoạt động này được định hướng, điều chỉnh bằng một số văn bản có liên quan như sau:

- Quy trình thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015

- Quy chế hoạt động và Nội quy Công ty

- Quy định chức năng nhiệm vụ các thành viên của đơn vị/phòng phân xưởng sản xuất

- Thông báo kết luận giao ban của Lãnh đạo Công ty chỉ đạo thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh hàng tuần

- Hệ thống báo cáo tình hình thực hiện công việc, sổ theo dõi tình hình sản xuất

Do thực tiễn quản lý trên, Công ty Thuốc lá Thăng Long chưa hình thành được một hệ thống phản hồi thông tin, cập nhật, đo lường kết quả thực hiện công việc. Kết quả thực hiện công việc chủ yếu được cập nhật theo phân công, lĩnh vực đơn lẻ khi có yêu cầu; kết quả tổng thể được cập nhật theo chu kỳ hàng tháng tại báo cáo giao ban công ty. Phương pháp cập nhật tình hình thực hiện công việc chủ yếu dựa trên quan sát hành vi hay trao đổi trực tiếp, dẫn đến tình trạng phân tán, không đồng nhất và khó nắm bắt thông tin tình hình thực hiện công việc.

Như vậy, thực trạng trên cho thấy, ở Công ty chưa có một hệ thống thông tin theo dõi KPIs rõ ràng, đầy đủ trong quản lý tình hình thực hiện công việc.

#### ***2.2.4. Thực trạng xây dựng và ứng dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc***

Căn cứ Quyết định số 73/QĐ-TLTL ban hành ngày 15/02/2016 của Hội đồng thành viên Công ty Thuốc lá Thăng Long về việc ban hành Quy định trả lương người lao động của Công ty Thuốc lá Thăng Long (Phụ lục 1), mục tiêu đánh giá công việc được giao và nhận theo tháng. Trước ngày 8 hàng tháng,

các phòng ban đánh giá hệ số hoàn thành công việc của người lao động đơn vị quản lý để làm cơ sở tính tiền lương hiệu quả của người lao động.

Tại điều 8, quy định trả lương người lao động, hệ số hoàn thành công việc (Hệ số K) được đánh giá theo 4 tiêu chí sau:

- Tiêu chí 1: Hoàn thành công việc được giao theo đúng tiến độ
- Tiêu chí 2: Đảm bảo chất lượng công việc theo yêu cầu
- Tiêu chí 3: Chấp hành tốt nội quy, Quy định của Công ty
- Tiêu chí 4: Đảm bảo ngày công/tháng (công nghỉ không quá 03 công/tháng)

Hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc được xác định đối với từng vị trí công việc như sau:

- Loại A: Hệ số  $K1 = 1,0$ : người lao động hoàn thành công việc, đạt 4 chỉ tiêu đề ra
- Loại B: Hệ số  $K2 = 0,9$ : người lao động hoàn thành công việc, đạt 3 chỉ tiêu đề ra
- Loại C: Hệ số  $K3 = 0,8$ : người lao động thực hiện công việc đạt 2 chỉ tiêu đề ra.

Hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc được tiến hành định kỳ 01 lần/tháng, đánh giá kết quả thực hiện công việc của tháng này được đánh giá trước ngày 08 tháng tiếp theo. Thời điểm thứ hai mà Công ty sử dụng để đánh giá thành tích, hiệu suất thực hiện công việc là khi kết thúc năm tài chính, các tiêu chí đánh giá và phương pháp đánh giá không có gì khác biệt, kết quả đánh giá cuối năm chủ yếu để xếp loại và khen thưởng cho nhân viên.

Về phương pháp đánh giá: Phương pháp đánh giá hiện nay Công ty đang áp dụng chủ yếu căn cứ trên phương pháp quan sát hành vi và xếp hạng. Theo phương pháp quan sát hành vi, cấp trên quản lý trực tiếp theo dõi việc thực hiện công việc của người lao động. Cuối kỳ cấp trên quản lý trực tiếp sẽ đánh giá kết quả thực hiện công việc đã giao cho cấp dưới theo nguyên tắc

xếp hạng trên cơ sở 4 tiêu chí ở trên . Tuy nhiên, thông tin kết quả thực hiện không được lưu trữ lại dưới dạng kết quả cập nhật trong cơ sở dữ liệu thống nhất, mà chỉ được đánh giá vào cuối kỳ theo 04 tiêu chí như đã nêu trên. Mỗi tiêu chí chưa gắn với tính chất công việc, chưa có trọng số để làm căn cứ phân loại đánh giá thực hiện công việc. Do đó, thông tin không phải lúc nào cũng chính xác, khách quan, thuyết phục và hợp lý. Ngoài ra, đối với các sai phạm, lỗi vi phạm không hoàn thành công việc được giao hoặc làm sai quy trình quản lý chất lượng ISO 9000:2015, cấp trên sẽ lưu lại các biên bản vi phạm hoặc lưu trong sổ theo dõi quản lý chất lượng làm căn cứ đánh giá cuối kỳ. Mặc dù theo quy định, hoạt động đánh giá được thực hiện hàng kỳ, tuy nhiên phần lớn đánh giá chỉ mang tính hình thức, đủ biểu mẫu theo cơ sở làm căn cứ tính lương, chưa phản ánh đúng thực chất khối lượng, chất lượng thực hiện công việc của người lao động so với kế hoạch hay mục tiêu được giao. Bên cạnh đó, do phương pháp đánh giá thực hiện mang nhiều yếu tố chủ quan của cán bộ quản lý trực tiếp, hệ số hoàn thành công việc hầu hết đều mặc định là 1, trừ trường hợp người lao động mắc lỗi nghiêm trọng mới ảnh hưởng đến hệ số này; do đó, kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng không phân biệt được người lao động có chất lượng công việc tốt với người lao động có chất lượng công việc trung bình.

Về cán bộ thực hiện đánh giá hoàn thành công việc: Người thực hiện đánh giá thành tích là các cán bộ quản trị trực tiếp tại công ty, đơn vị, đội nhóm theo phân cấp như trưởng phòng, giám đốc phân xưởng, trưởng ca. Người đánh giá hầu như dựa trên kinh nghiệm để thực hiện đánh giá hiệu suất lao động, chưa được đào tạo, hướng dẫn kiến thức, kỹ năng, phương pháp Quản trị thực hiện công việc cũng như đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Công ty cũng chưa có văn bản cụ thể hướng dẫn, biểu mẫu đánh giá, nên cán bộ quản trị trực tiếp nhìn chung không căn cứ trên một khung tiêu chuẩn nào để đánh giá hiệu suất ngoài 04 tiêu chí chung đã được nêu trên. Ngoài ra,

trong kỳ đánh giá cuối năm, đối tượng tham gia đánh giá hiệu suất được mở rộng ra là đồng nghiệp, cấp dưới trực tiếp (nếu có) của người được đánh giá. Tuy vậy, do chưa có phương pháp, tiêu chuẩn và cơ sở dữ liệu kết quả thực hiện công việc nên hoạt động đánh giá cuối năm mặc dù được mở rộng ra nhiều đối tượng, phản ánh ý kiến đa chiều hơn nhưng vẫn bị ảnh hưởng lớn bởi các yếu tố nhận định chủ quan.

Về thông tin, cơ sở dữ liệu đánh giá hoàn thành công việc: các kênh thông tin thu thập bao gồm: bảng chấm công, bảng chấm điểm Hệ số hoàn thành công việc của cán bộ quản lý cho người lao động tại bộ phận, các văn bản kỷ luật nếu có. Các bộ phận trực tiếp tổng hợp các thông tin nêu trên vào cuối kỳ đánh giá, sau đó chuyển lại cho Phòng Tổ chức nhân sự tổng hợp, làm căn cứ thực hiện chi trả thu nhập cho người lao động.

Theo quy định tại Quy định trả lương cho người lao động theo Quyết định số 73/QĐ-TLTL ban hành ngày 15/02/2016 của Hội đồng thành viên Công ty Thuốc lá Thăng Long, đối với lao động khối Gián tiếp, tiền lương được gọi là “lương hiệu quả theo vị trí công việc”. Tuy nhiên, tiền lương được trả cho từng người được quy định cứng theo vị trí công việc (với các mức cụ thể trong bảng lương ở phụ lục 2 của quy định trả lương). Hệ số hoàn thành công việc K cũng căn cứ trên 04 tiêu chí chung cho toàn bộ cán bộ công nhân viên, không phân biệt đặc thù công việc theo chuyên môn, nghiệp vụ hay yếu tố thời điểm, mùa vụ. Do vậy, phần lớn lao động khối gián tiếp hầu hết nếu tuân thủ kỷ luật tốt, thái độ làm việc tốt thì đều được đánh giá Hệ số hoàn thành công việc ở mức 1.

Đối với lao động khối trực tiếp: tiền lương được trả dựa trên tổng tiền lương của khối (xác định theo kết quả công việc đã hoàn thành của khối và phân bổ tiền lương khối sản xuất), phân bổ tiền lương khối sản xuất theo kết quả thực hiện công việc của từng bộ phận và trả lương cá nhân trên cơ sở khối lượng công việc hoàn thành của mỗi cá nhân và hệ số hoàn thành công việc

hàng tháng (trên cơ sở đánh giá kết quả thực hiện công việc). Hệ số hoàn thành công việc  $K_i$  và số sản phẩm hoàn thành ảnh hưởng trực tiếp đến tiền lương và được thể hiện rõ trong các công thức xác định mức tiền lương hàng tháng của mỗi cá nhân trong khối sản xuất (bao gồm cả lao động công nghệ - trực tiếp và lao động phụ trợ - hỗ trợ sản xuất). Hàng tháng, các phân xưởng sản xuất tổng hợp kết quả thực hiện công việc theo xếp loại Hệ số hoàn thành công việc trong tháng (Biểu mẫu 4, Phụ lục 4) gửi về Phòng Tổ chức tổng hợp, xếp lương tương ứng theo Quy định trả lương của Công ty.

Bốn tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc ở trên rất chung chung, áp dụng cho cả công ty, tất cả các vị trí, các bộ phận (không chi tiết và không khác biệt theo chức năng, nhiệm vụ của mỗi bộ phận, vị trí). Cách đánh giá xếp hạng 3 mức độ hoàn thành công việc ( $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$ ) của nhân viên theo 4 tiêu chí đánh giá ở trên mà không dựa vào các tiêu chí cụ thể, các trọng số tiêu chí, không dựa vào các biểu mẫu theo dõi, đo lường kết quả thực hiện từ khi giao nhiệm vụ, thống nhất mục tiêu công việc sẽ không thể tránh khỏi lỗi chủ quan. Ngoài ra, với chỉ 3 mức hoàn thành công việc  $K_1 = 1,0$ ;  $K_2 = 0,9$ ;  $K_3 = 0,8$  (không có mức  $K_i > 1$  và mức giãn cách trong các  $K_i$  không nhiều) sẽ tạo ra tâm lý “cào bằng” khi đánh giá. Thực tế bình quân hàng tháng có tới 98,7% người lao động trong công ty được đánh giá mức độ hoàn thành công việc ở mức  $K_1$ .

Với phương pháp đánh giá hoàn thành công việc theo 04 tiêu chí, 03 mức độ như Quy định trả lương của Công ty, người lao động mặc định được đánh giá Hệ số hoàn thành công việc ở mức 0,8 (80%). Nếu đảm bảo hoàn thành công việc về chất lượng, khối lượng, tiến độ; mức chênh lệch so với người không hoàn thành công việc cũng chỉ tối đa là 0,2 (100% so với 80%). Như vậy, kể cả trong trường hợp người lao động hoàn thành vượt mức mục tiêu được giao, hệ số đánh giá hoàn thành công việc cũng chỉ ngang bằng với người lao động hoàn thành đúng (trong thực tế có thể là gần đúng) với mục

tiêu được giao. Điều này dẫn đến kết quả đánh giá thực hiện công việc chỉ mang tính răn đe đối với người lao động vi phạm mà chưa có tính khuyến khích đối với người lao động làm việc vượt mức kỳ vọng.

Như vậy, thực trạng trên cho thấy, ở Công ty chưa có một hệ thống KPIs rõ ràng, đầy đủ và cũng chưa có tiếp cận hệ thống trong ứng dụng KPIs vào từng khâu trong quá trình quản trị thực hiện công việc.

## **2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc**

### ***2.3.1. Định hướng triển khai Quản trị thực hiện công việc và quan điểm của Ban Lãnh đạo***

Công ty Thuốc lá Thăng Long xác định để đạt được mục tiêu chiến lược như đề ra thì nguồn nhân lực là động lực phát triển nền tảng, Quản trị nguồn nhân lực là yếu tố thành công then chốt. Chính vì vậy, Công ty khẳng định một trong những mục tiêu cấp thiết cần đạt được là xây dựng và áp dụng các phương pháp quản trị quản trị nhân sự hiện đại, trong đó tập chung vào việc triển khai quản trị nguồn nhân lực kết hợp giữa hệ thống Thẻ điểm cân bằng Balance Scorecard (BSC) và các chỉ số trọng yếu đánh giá hiệu suất Key Performance Indicators (KPIs) từ cấp công ty, các đơn vị cho đến từng cá nhân nhằm đảm bảo công việc của mỗi phòng ban và vị trí công việc gắn kết với thực hiện mục tiêu chiến lược của Công ty.

Về phương pháp quản trị, Công ty xác định xây dựng và áp dụng phương pháp quản lý phối hợp giữa định hướng chức năng và định hướng quy trình (MBP), xây dựng cơ cấu tổ chức tổng hợp giữa cơ cấu tổ chức theo chức năng và cơ cấu tổ chức theo nghiệp vụ. Bên cạnh đó, Công ty cũng triển khai xây dựng hệ thống bản mô tả các vị trí theo công việc, làm cơ sở để thực hiện QTTHCV theo mô tả công việc đã thống nhất với người lao động đồng thời phù hợp với mục tiêu, nhiệm vụ của Công ty trong từng thời kỳ.

Như vậy, có thể thấy Ban lãnh đạo Công ty đã nhận thức được tầm quan trọng và vai trò thiết yếu của hoạt động xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV tại Công ty, từ đó nâng cao được năng lực cạnh tranh, cải thiện hiệu suất lao động, đảm bảo công ty thực hiện thắng lợi mục tiêu sản xuất kinh doanh trong ngắn hạn cũng như mục tiêu chiến lược trung và dài hạn.

### **2.3.2. Cán bộ Quản trị thực hiện công việc**

Theo đặc điểm cơ cấu tổ chức của Công ty Thuốc lá Thăng Long, các giai đoạn của Quản trị thực hiện công việc được đảm nhiệm bởi các cán bộ thuộc nhiều đơn vị/bộ phận khác nhau:

- Thiết lập mục tiêu công việc: Phòng Kế hoạch vật tư, theo đó Trưởng phòng Kế hoạch vật tư có nhiệm vụ xây dựng chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh dài hạn của công ty, kế hoạch sản xuất kinh doanh năm, quý, tháng và điều hành sản xuất của Công ty. Trưởng phòng kế hoạch vật tư hướng dẫn, phối hợp với trưởng đơn vị/bộ phận khác thiết lập mục tiêu sản xuất kinh doanh của từng đơn vị/bộ phận phục vụ mục tiêu chung của Công ty.

- Quản lý thực hiện công việc: Phòng Quản lý chất lượng, cán bộ trực tiếp tham gia tiến trình QTTHCV là Nhân viên kiểm soát hệ thống văn bản quản lý chất lượng, có trách nhiệm nghiên cứu, xây dựng và đề xuất triển khai hệ thống văn bản quản lý chất lượng, hệ thống quy trình thực hiện công việc của toàn bộ khối sản xuất và kinh doanh của công ty.

- Ghi nhận, đánh giá kết quả thực hiện công việc: trưởng đơn vị/bộ phận, có trách nhiệm theo dõi, ghi nhận và đánh giá kết quả thực hiện công việc của đơn vị, cá nhân thuộc đơn vị mình quản lý theo các tiêu chí được quy định trong Quy chế tiền lương cũng như hệ thống quy trình quản lý chất lượng.

- Sử dụng kết quả thực hiện công việc: Phòng Tổ chức nhân sự, cán bộ tiền lương, cán bộ tổ chức và cán bộ thi đua khen thưởng căn cứ trên kết quả đánh giá của trưởng đơn vị/bộ phận, sử dụng kết quả trong các nghiệp vụ về tiền lương, tổ chức cán bộ cũng như thi đua khen thưởng – kỷ luật.

Nhìn chung, cán bộ thực hiện công tác QTTHCV tại Công ty Thuốc lá Thăng Long hiện tại đang áp dụng phương pháp QTTHCV dựa trên yếu tố kinh nghiệm căn cứ trên thực tiễn yêu cầu sản xuất kinh doanh; chưa có phương pháp tiếp cận QTTHCV bài bản, khoa học. Phương pháp như trên có thuận lợi là công tác QTTHCV được tinh gọn, đơn giản, đáp ứng đúng yêu cầu thực tế kinh doanh tại thời điểm phát sinh nhu cầu QTTHCV, dễ dàng áp dụng đối với mọi cấp độ, trình độ của cán bộ QTTHCV. Tuy vậy, phương pháp này cũng có những khó khăn khi cán bộ QTTHCV chưa xây dựng được bộ quy trình, biểu mẫu để đồng bộ và thống nhất công tác QTTHCV; chất lượng QTTHCV phụ thuộc phần lớn vào yếu tố cá nhân của cán bộ QTTHCV, do vậy chất lượng QTTHCV không được đảm bảo đúng yêu cầu trên bình diện tổng thể cả Công ty.

### **2.3.3. Khoa học công nghệ**

Là đơn vị sản xuất luôn lấy công nghệ tiên tiến làm động lực thúc đẩy phát triển và định hình năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp, Công ty Thuốc lá Thăng Long không chỉ đầu tư khoa học công nghệ vào dây chuyền sản xuất và còn ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động quản trị nói chung cũng như hoạt động quản trị thực hiện công việc nói riêng.

- Về hạ tầng cơ sở vật chất:

- 100% cán bộ khối văn phòng (trực tiếp thực hiện nghiệp vụ quản trị) được trang bị máy vi tính cá nhân có kết nối internet để phục vụ công việc

- 100% phân xưởng sản xuất được lắp đặt thiết bị chấm vân tay ghi nhận công làm việc.

- Hạ tầng mạng internet băng thông rộng, đảm bảo tốc độ truy cập internet phục vụ thực hiện công việc của người lao động

Với hạ tầng cơ sở Công nghệ thông tin như trên, các yêu cầu về quản trị thông tin và phân phối thông tin trong hoạt động xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV có thể được triển khai thuận lợi, nhanh chóng và đồng bộ trong toàn bộ công ty.

- Về ứng dụng phần mềm nghiệp vụ:

- 100% cán bộ văn phòng được trang bị và đào tạo, hướng dẫn sử dụng email thành thạo; email được sử dụng là phương tiện trao đổi, quản trị, cập nhật thực hiện công việc hàng ngày.

- Hệ thống cơ sở dữ liệu nhân sự được số hóa, đảm bảo dữ liệu đồng bộ, đầy đủ và chính xác.

- 100% các văn bản quản trị điều hành thực hiện công việc đều được phát hành bằng cả hai dạng: bản cứng vật lý và bản mềm điện tử.

- Toàn bộ quy chế, quy định, quy trình, biểu mẫu thực hiện công việc đều được số hóa, đánh mã và cấu trúc dữ liệu thuận tiện cho tra cứu và sử dụng

Như vậy có thể thấy, cán bộ nhân viên Công ty Thuốc lá Thăng Long đã có kiến thức, kỹ năng và thói quen ứng dụng phần mềm công nghệ thông tin trong điều hành, triển khai thực hiện công việc và báo cáo kết quả thực hiện công việc. Hoạt động thiết lập mục tiêu công việc, lưu trữ thông tin thực hiện công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc đã được số hóa; thông tin được truyền tải nhanh chóng và đầy đủ đến toàn bộ cán bộ công nhân viên. Đây là điều kiện hết sức thuận lợi khi triển khai xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV của Công ty

#### **2.3.4. Khách hàng và các đối tác hữu quan**

Trong bối cảnh khách hàng có thể dễ dàng tiếp cận nguồn thông tin dồi dào từ mạng internet cũng như từ các chiến dịch truyền thông bài bản của các đối thủ cạnh tranh, yêu cầu về sản phẩm ngày càng khắt khe hơn cả về chất lượng lẫn mẫu mã, bao bì, dịch vụ chăm sóc khách hàng và chăm sóc kênh phân phối. Nhận thức sâu sắc khách hàng là yếu tố sống còn đối với doanh nghiệp, trong Sổ tay Hệ thống quản trị chất lượng của Công ty Thuốc lá Thăng long, Ban lãnh đạo Công ty đã xác định rõ vai trò “*Hướng vào khách hàng*” thể hiện qua cam kết đảm bảo rằng:

- Các yêu cầu của khách hàng và các yêu cầu luật định, yêu cầu chế định được xác định, hiểu rõ và được đáp ứng;
- Những rủi ro và cơ hội có thể ảnh hưởng đến sự phù hợp của dịch vụ và khả năng nâng cao sự hài lòng của khách hàng được xác định và xử lý;
- Duy trì việc nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

Cam kết “*Hướng vào khách hàng*” của lãnh đạo Công ty đã hình thành nên cơ sở, định hướng tương đối rõ ràng cho tiến trình xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV, từ khâu thiết lập mục tiêu cho đến đánh giá ghi nhận kết quả thực hiện công việc, đều lấy mức độ hài lòng của khách hàng làm kim chỉ nam để xây dựng, phát triển và triển khai.

### **2.3.5. Đối thủ cạnh tranh**

Cùng với đà hội nhập kinh tế thế giới của Việt Nam, thị trường thuốc lá tại Việt Nam cũng xuất hiện thêm nhiều đối thủ cạnh tranh với tiềm lực tài chính dồi dào, đồng thời lại có lợi thế cạnh tranh dựa trên quy mô cũng như thương hiệu có bề dày lịch sử lâu đời. Theo tài liệu nghiên cứu nội bộ của Công ty Thuốc lá Thăng Long, trong vòng từ năm 2012 đến nay, thị phần thuốc lá tại Việt Nam của các nhãn hiệu quốc tế liên tục tăng trưởng, đặc biệt là PMI (tăng gần 10% điểm thị phần) và BAT (tăng 6% điểm thị phần), theo đó:

Phillip Morris International (PMI): PMI thông qua liên doanh với Tổng công ty thuốc lá Việt Nam tại Công ty TNHH Vinataba-Phillip Morris để xâm nhập vào thị trường Việt Nam. PMI cung cấp li-xăng sản xuất thuốc lá mang thương hiệu Marlboro cho Công ty TNHH Vinataba-Phillip Morris (VPM) và thành lập chi nhánh của VPM do PMI kiểm soát để phân phối tiêu thụ sản phẩm và xây dựng các thương hiệu của PMI tại Việt Nam. Thị phần tại Việt Nam của thương hiệu quốc tế Marlboro (thuộc PMI) chiếm khoảng 5%. Sản lượng tiêu thụ chủ yếu tại các thành phố lớn. Nhãn hiệu này được thúc đẩy bởi những thành công trong chiến lược đổi mới sản phẩm, PMI còn tiếp tục triển khai chiến dịch tiếp thị toàn cầu cho Marlboro để khẳng định vị thế của

một nhãn hiệu tiên phong trong xu hướng thế giới phẳng. Đây là thách thức rất lớn cho phân khúc cao cấp tại Việt Nam, đòi hỏi Công ty phải xây dựng năng lực cạnh tranh mạnh mẽ mới có thể trụ vững trên thị trường.

British American Tobacco (BAT): BAT bắt đầu hoạt động tại Việt Nam từ tháng 10/1994 và hợp tác với Tổng công ty Vinataba thành lập liên doanh thuốc lá sợi BAT-Vinataba và Liên doanh sản xuất thuốc điếu Vinataba - BAT); hợp tác với Tổng công ty Công nghiệp Sài Gòn, Tổng công ty Khánh Việt, Công ty Thuốc lá Hải Phòng sản xuất li xăng một số nhãn hiệu quốc tế và địa phương (Caraven A, White Horse, Everest, Seven Diamonds, Virginia Gold). BAT đang khẳng định vị thế ảnh hưởng toàn diện đối với ngành thuốc lá Việt Nam từ khâu nguyên liệu, đến thuốc lá điếu với sự bao phủ từ phân khúc cao cấp, cận cao cấp xuống đến trung cấp, hợp tác với các doanh nghiệp thuốc lá từ Trung Ương đến địa phương. Với cốt lõi chiến lược là “Đáp ứng một cách tốt nhất sự lựa chọn của khách hàng đối với thuốc lá và xa hơn”. BAT đang triển khai theo định hướng: Tăng trưởng (phát triển thương hiệu, đổi mới sản phẩm, đáp ứng nhu cầu phát triển của người tiêu dùng); Năng suất (triển khai các nguồn lực một cách hiệu quả để tăng lợi nhuận); Tổ chức lớn (Con người, đội ngũ và môi trường); Bền vững (kinh doanh bền vững, đáp ứng mong đợi của các bên liên quan. Với thị phần 25% bao gồm các sản phẩm từ trung đến cao cấp, nguy cơ thâm tóm thị trường của BAT đối với ngành thuốc lá Việt Nam là rất cao.

Đối với các doanh nghiệp thuốc lá địa phương là: Tổng công ty CN Sài Gòn (CNS); Tổng công ty Khánh Việt (Khataco); Tổng công ty Công nghiệp Thực phẩm Đồng Nai. Sản phẩm chủ lực của các đơn vị nói trên tập trung ở phân khúc trung cao cấp và là các sản phẩm nhượng quyền, có ưu thế về xuất xứ thương hiệu nước ngoài phù hợp với tâm lý “sính ngoại” của người Việt. Bên cạnh đó, các đơn vị này có sự phân công chuyên môn hoá mạnh trong hoạt động sản xuất kinh doanh và có lợi thế về tổ chức sản xuất do số lượng nhân ít, thị phần sản phẩm lớn, tập trung sức cạnh tranh mạnh của từng nhãn chủ lực tại khu vực thị trường Miền Trung và Miền Nam.

Trên từng phân khúc sản phẩm, Công ty Thuốc lá Thăng Long cũng phải cạnh tranh rất gay gắt trên cả những phân khúc truyền thống (phân khúc trung và thấp cấp) cũng như phân khúc mới (phân khúc cao cấp). Những đối thủ chính của Công ty Thuốc lá Thăng Long trên thị trường đều là những nhà sản xuất lâu năm, có kiến thức, kinh nghiệm và nền tảng quản trị tiên tiến, hiệu quả. Do vậy, để có thể cạnh tranh được trên thị trường, các cấp lãnh đạo của Công ty đã nhận thấy vai trò và tầm quan trọng của hoạt động xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV; điều này được thể hiện trong Chiến lược phát triển giai đoạn 2020 – 2025 cũng như Kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty.

### **2.3.6. Cơ quan chủ quản**

Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long được thành lập theo Quyết định số 318/2005/QĐ-TTg ngày 06 tháng 12 năm 2005 của Thủ tướng Chính phủ về việc chuyển Nhà máy Thuốc lá Thăng Long - Doanh nghiệp Nhà nước, đơn vị thành viên hạch toán độc lập thuộc Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam thành Công ty TNHH Một thành viên. Chủ sở hữu của Công ty là Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam.

Ngày 24/6/2015, Bộ Công Thương đã ban hành Công văn số 6269/BCT-TCCB về việc phê duyệt đề án tái cơ cấu các Công ty thuốc lá bao gồm Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Bắc Sơn, Công ty TNHH MTV Thanh Hóa, Công ty TNHH Thuốc lá Đà Nẵng hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con, trong đó Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long là Công ty mẹ.

Chủ sở hữu Công ty (Tổng công ty TLVN) thành lập Ban kiểm soát hoạt động chuyên trách tại Công ty. Ngày 13/5/2020 Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam có Quyết định số 185/QĐ-TLVN về việc ban hành Quy chế hoạt động của Ban kiểm soát và Kiểm soát viên Công ty TNHH Thuốc lá Thăng Long.

Đặc điểm là công ty TNHH MTV Nhà nước, Công ty Thuốc lá Thăng Long được chỉ đạo, hoạch định chiến lược, kiểm tra giám sát của cơ quan chủ

quản (Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam) theo một số văn bản quy phạm pháp luật dưới đây:

- Luật Quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất kinh doanh tại doanh nghiệp được Quốc hội khóa XIII ban hành ngày 26/11/2014

- Nghị định số 99/2012/NĐ-CP ban hành ngày 15/11/2012 của Chính phủ về phân công, phân cấp thực hiện các quyền, trách nhiệm, nghĩa vụ của Chủ sở hữu nhà nước đối với doanh nghiệp nhà nước và vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp

- Nghị định số 49/2014/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 20/05/2014 của Chính phủ về việc giám sát, kiểm tra, thanh tra việc chấp hành pháp luật và tuân thủ các quyết định của Chủ sở hữu

- Nghị định số 91/2015/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 13/10/2015 về đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý, sử dụng vốn, tài sản tại doanh nghiệp

- Nghị định số 32/2018/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 08/3/2018 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 91/2015/NĐ-CP

- Nghị định số 10/2019/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 30/01/2019 về thực hiện quyền, trách nhiệm của đại diện chủ sở hữu nhà nước

- Quyết định số 43/QĐ-TLVN của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam ban hành ngày 22/01/2016 về việc phê duyệt Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Công ty TNHH một thành viên Thuốc lá Thăng Long

Căn cứ Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Công ty Thuốc lá Thăng Long, Công ty có quyền chủ động tổ chức sản xuất, kinh doanh:

- Xây dựng kế hoạch sản xuất, giao và điều tiết kế hoạch sản xuất hàng năm trong Nhóm Công ty;

- Tập trung quản lý, định hướng công tác cung ứng nguyên phụ liệu đầu vào trong Nhóm Công ty;

- Tập trung, thống nhất công tác tiêu thụ, thị trường của Nhóm Công ty để giảm cạnh tranh nội bộ;

- Kinh doanh xuất khẩu, nhập khẩu;

- Tổ chức bộ máy quản lý theo yêu cầu kinh doanh và đảm bảo kinh doanh có hiệu quả

Bên cạnh quyền tự chủ trong hoạt động xây dựng và triển khai mục tiêu công việc, Công ty cũng cần phải

- Thực hiện chế độ báo cáo tài chính, công khai tài chính hàng năm và cung cấp các thông tin cần thiết để đánh giá trung thực về hiệu quả hoạt động của Công ty;

- Tuân thủ các quy định, quy chế chế của Tổng công ty áp dụng thống nhất đối với VINATABA và các Doanh nghiệp thành viên của VINATABA

- Chịu sự giám sát, kiểm tra của Chủ sở hữu Công ty; chấp hành các quyết định thanh tra của cơ quan tài chính và các cơ quan nhà nước có thẩm quyền theo quy định của Pháp luật.

Căn cứ nội dung hệ thống văn bản quy phạm pháp luật nêu trên, có thể thấy trong phạm vi QTTHCV, Công ty Thuốc lá Thăng Long hoàn toàn có quyền chủ động tổ chức xây dựng, ứng dụng phương pháp và triển khai thực hiện QTTHCV trong phạm vi cho phép. Về cơ bản, những giai đoạn trong tiến trình QTTHCV vẫn được thực hiện tuân tự theo đúng tiến trình, Công ty chỉ cần lưu ý chế độ báo cáo cũng như cập nhật kết quả thực hiện công việc theo cơ chế giám sát của nhà nước đối với Đại diện phần vốn của nhà nước tại Doanh nghiệp.

## **2.4.Đánh giá chung về xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc tại đơn vị**

### **2.4.1. Khảo sát đánh giá về xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc tại đơn vị**

Theo kết quả khảo sát về hoạt động QTTHCV và mức độ sẵn sàng triển khai hệ thống KPIs trong QTTHCV, tác giả nhận thấy có một số ý kiến đáng chú ý như sau:

#### ***Đối với cán bộ công nhân viên (Phần II - Phụ lục 2, Phụ lục 3):***

Đánh giá về mức độ phù hợp của hệ thống tiêu chí QTTHCV hiện tại, hơn 50% số người khảo sát cho rằng hệ thống tiêu chí hiện tại “Chưa phù

hợp, cần phải thay đổi” (65% đối với khối gián tiếp và 50% khối trực tiếp), bên cạnh đó tỷ lệ lựa chọn câu trả lời “Phù hợp, không cần thay đổi” chỉ ở mức 5% đối với chuyên viên khối gián tiếp và 15% đối với công nhân khối trực tiếp. Kết quả này cho thấy hệ thống tiêu chí QTTHCV của Công ty còn tồn tại nhiều bất cập dưới góc nhìn của người lao động, đòi hỏi cần có sự thay đổi, cải tiến trong thời gian tới. Mặc dù vậy, hệ thống tiêu chí QTTHCV hiện tại về cơ bản được đánh giá là đáp ứng được yêu cầu về tính khách quan, công bằng (tỷ lệ trên 50% chuyên viên, công nhân viên đánh giá từ mức khách quan trở lên).

Đối với khía cạnh phản ánh khối lượng công việc trong kết quả đánh giá, có sự khác biệt quan điểm rõ ràng giữa khối gián tiếp và khối trực tiếp sản xuất. Trong khi 70% chuyên viên khối gián tiếp cho rằng kết quả đánh giá mới phản ánh được từ 50% đến 70% khối lượng công việc, trong khi chỉ có 15% người lao động cho rằng mục tiêu công việc đã phản ánh toàn bộ công việc cần thực hiện; 75% công nhân viên khối trực tiếp lại cho rằng kết quả đánh giá đã phản ánh trên 70% khối lượng công việc và chỉ có 15% cho rằng kết quả đánh giá phản ánh từ 50% đến 70% khối lượng công việc. Điều này cho thấy đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của hai khối có ảnh hưởng lớn đến tiêu chí đánh giá thực hiện công việc.

Một điểm tích cực trong công tác QTTHCV ở Công ty là hầu hết người lao động được thiết lập mục tiêu công việc đầu mỗi kỳ theo tiêu chí đánh giá thực hiện công việc. Kế hoạch sản xuất kinh doanh và định mức kế hoạch sản xuất đối với khối sản xuất trực tiếp là khá rõ ràng, 95% công nhân đều hiểu mục tiêu sản lượng của mình vào đầu kỳ. Tỷ lệ này có thấp hơn đối với chuyên viên khối gián tiếp (65%) do đặc thù công việc phát sinh trong kỳ chiếm tỷ trọng tương đối lớn. Đặc thù này cũng ảnh hưởng trực tiếp đến phản ánh về việc nhận phản hồi kết quả ĐGTHCV sau kỳ. Trong khi Công nhân viên khối trực tiếp nhận được kết quả hiệu suất sản xuất kinh doanh kịp thời và rõ ràng (95%) các điểm số của từng tiêu chí, khối gián tiếp lại tương đối khó trong việc tường minh các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc

(75% phản ánh có nhận được kết quả đánh giá kịp thời nhưng không rõ ràng các điểm số của từng tiêu chí)

***Đối với cán bộ quản lý (Phần III - Phụ lục 2, Phụ lục 3)***

Đánh giá chung về phương pháp QTTHCV của Công ty Thuốc lá Thăng Long, cán bộ quản lý của Công ty có chung một nhận định tuy phương pháp hiện tại đơn giản, dễ hiểu, dễ theo dõi và triển khai nhưng lại tồn tại nhiều bất cập trong hệ thống QTTHCV, cả về tính rõ ràng của tiêu chí, tính cụ thể của mục tiêu công việc và quản lý, giám sát, tổng hợp kết quả thực hiện công việc. Do vậy, 75% ý kiến người quản lý cho rằng phương pháp QTTHCV như hiện tại có mang lại hiệu quả cho Công ty, tuy nhiên cần phải cải tiến, 10% ý kiến chưa đạt hiệu quả, cần hoàn thiện lại hệ thống và chỉ 15% người quản lý nhận xét hệ thống đã đảm bảo hiệu quả, không cần thay đổi. Tỷ lệ này cũng tương đồng với số lượng quản lý đánh giá phương pháp QTTHCV hiện tại tương đối hữu ích, áp dụng hiệu quả với một vài loại hình công việc cụ thể.

Về định hướng xây dựng, hoàn thiện và ứng dụng phương pháp QTTHCV, 100% cán bộ quản lý đều đồng tình rằng đây là hoạt động rất quan trọng, rất cần thiết, trong đó có đến 70% cán bộ đánh giá đây là hoạt động đặc biệt cần thiết, mang ý nghĩa chiến lược đối với Công ty. Đối với nhu cầu ứng dụng hệ thống tiêu chí KPIs, 95% cán bộ quản lý cũng cho rằng đây là phương pháp phù hợp, khả thi để xây dựng và ứng dụng trong hoạt động QTTHCV ở cấp độ toàn Công ty.

Tuy vậy, đánh giá mức độ sẵn sàng của nhân sự tại công ty để xây dựng và ứng dụng KPIs, 75% cán bộ quản lý cho rằng đội ngũ nhân sự tại Công ty chưa sẵn sàng, cần chuẩn bị kế hoạch, đào tạo và hướng dẫn triển khai thì mới có thể hoàn thiện được hệ thống QTTHCV theo bộ tiêu chí hiệu suất KPIs.

***2.4.2. Đánh giá điểm tích cực trong xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc***

Mặc dù công tác Quản trị thực hiện công việc và đánh giá hiệu suất tại Công ty Thuốc lá Thăng Long chưa dựa trên cơ sở hệ thống tiêu chí hiệu suất công việc cốt yếu; tuy nhiên hoạt động QTTHCV đã đạt được một số kết quả tích cực, tạo nền tảng cho hoạt động xây dựng và ứng dụng KPIs trong Công ty như sau:

- Xác định được một số tiêu chí làm căn cứ hợp lý để thực hiện chi trả thu nhập cho người lao động, phân loại và xếp hạng nhân viên làm cơ sở để triển khai thi đua, khen thưởng và bổ nhiệm.

- Hệ thống quản trị thực hiện công việc và phương pháp đánh giá đơn giản, dễ dàng thực hiện, không tốn quá nhiều thời gian và nỗ lực của các bộ phận liên quan.

- Hoạt động đánh giá được thực hiện định kỳ, quy định rõ ràng thời gian, phương thức, vai trò, trách nhiệm của các bộ phận tham gia quá trình đánh giá

#### ***2.4.3. Hạn chế và nguyên nhân trong xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc***

Về phương pháp thực hiện QTTHCV: chưa có cách tiếp cận hệ thống, khoa học, bài bản và thống nhất trong công tác QTTHCV trên phạm vi Công ty cũng như từng bộ phận, phòng ban, đơn vị sản xuất. Phương pháp QTTHCV hiện tại mặc dù còn nhiều yếu điểm nhưng vẫn đáp ứng được nhu cầu triển khai sản xuất kế hoạch kinh doanh trong giai đoạn trước đây, vì vậy nhu cầu tiếp cận phương pháp QTTHCV tiên tiến, mặc dù đã được xác định cơ bản trong chiến lược phát triển trung và dài hạn của Công ty, nhưng chưa trở thành nhu cầu cấp bách đối với ban lãnh đạo Công ty.

Về thiết lập mục tiêu thực hiện công việc: mục tiêu thực hiện công việc và đánh giá hiệu suất thực hiện công việc hiện nay chỉ phục vụ hoạt động chi trả thu nhập và khen thưởng, còn mang tính thủ tục hành chính. Đối với các vai trò, mục tiêu khác cần có của hệ thống quản trị công việc như: thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh, cải thiện hiệu suất lao động, giám sát tình

hình sản xuất kinh doanh của Công ty, tạo động lực phấn đấu và phát triển của nhân sự chưa được cụ thể hóa trong các văn bản và hoạt động triển khai QTTHCV.

Về tiêu chí đánh giá: chưa phản ánh được nội dung, yêu cầu của mỗi vị trí công việc, các tiêu chí đánh giá của tất cả vị trí, chuyên môn, phòng ban, cấp độ nhân sự đều được quy đổi về 04 tiêu chí để đánh giá mức độ hoàn thành.

Về phương pháp đánh giá thực hiện công việc: những phương pháp được sử dụng hiện tại tại Công ty chưa mang tính khoa học, chưa có cơ sở logic khách quan làm phương pháp tiếp cận triển khai giám sát, đo lường và đánh giá hiệu suất thực hiện công việc; phụ thuộc nhiều vào cảm tính của người đánh giá, đặt nặng cảm quan cá nhân, chú trọng thâm niên công tác làm cho kết quả đánh giá hiệu suất chưa mang tính công bằng, khách quan. Chưa xây dựng được các bộ chỉ số đo lường hiệu suất công việc; chất lượng công việc hiện tại chỉ được thể hiện thông qua 04 tiêu chí đánh giá chung chung, không có cơ sở để phân loại cụ thể chất lượng thực hiện công việc của người thực hiện công việc.

Về cán bộ thực hiện QTTHCV: chủ yếu dựa trên kinh nghiệm cá nhân, chưa được trang bị kỹ năng, kiến thức và tập huấn phương pháp, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc hiệu quả; chưa được đào tạo, tập huấn phương pháp xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV, vì vậy chưa thể chủ động nghiên cứu và đề xuất, tham mưu cho ban lãnh đạo Công ty.

Về quy trình quản trị thực hiện công việc: quy trình hiện tại mới chỉ tập trung vào kết quả đầu ra của quá trình QTTHCV là Hệ số hoàn thành công việc Ki, còn thiếu nhiều bước quan trọng trong quy trình QTTHCV là xác định mục tiêu, thống nhất mục tiêu công việc giữa người giao việc và người thực hiện công việc, thu thập thông tin kết quả thực hiện công việc, phản hồi kết quả đánh giá thực hiện công việc và theo dõi sau khi đánh giá kết quả.

## CHƯƠNG 3

### PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG VÀ ỨNG DỤNG KPIs TRONG QUẢN TRỊ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

#### 3.1. Mục tiêu, phương hướng xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

##### 3.1.1. Định hướng chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020 – 2025, tầm nhìn đến 2030

###### 3.1.1.1. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi

**Tầm nhìn:** Trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh thuốc lá tại Việt Nam và khu vực Đông Nam Á.

**Sứ mệnh:** Mang đến cho người tiêu dùng các sản phẩm chất lượng cao, đảm bảo hài hòa lợi ích của các bên liên quan

###### **Giá trị cốt lõi:**

- Minh bạch: minh bạch trong mọi hoạt động của Công ty, đảm bảo quyền giám sát hợp pháp của Chủ sở hữu và người lao động
- Công bằng: đảm bảo hài hòa lợi ích của các bên liên quan
- Sáng tạo: đề tạo ra các giá trị mới cho người tiêu dùng
- Đổi mới: sẵn sàng tiếp thu kiến thức, phương pháp ứng dụng mới trong quản trị, sản xuất để không ngừng nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả.
- Trách nhiệm: trách nhiệm, tận tâm trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.



**Hình 3.1: Giá trị cốt lõi Công ty Thuốc lá Thăng Long**

(Nguồn: Website Công ty Thuốc lá Thăng Long)

#### 3.1.1.2. Mục tiêu chiến lược giai đoạn 2025, tầm nhìn đến 2030

**Mục tiêu tổng quát:**

- Là đơn vị sản xuất kinh doanh các sản phẩm thuốc lá hàng đầu của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam
- Phát triển bền vững đi đôi với bảo vệ môi trường, thực hiện trách nhiệm xã hội, quan tâm đến sức khỏe cộng đồng

**Mục tiêu cụ thể:**

- Tăng trưởng sản lượng nội địa bình quân 2,58%/năm giai đoạn 2018-2025 (trong đó giai đoạn 2018-2022 là 2,3%/năm) và 1%/năm giai đoạn 2026-2030.
- Phát triển thị phần thuốc lá điều nội địa lên 31% vào năm 2025, dự kiến chiếm 32% năm 2030, góp phần đẩy lùi thuốc lá nhập lậu.
- Giữ vị thế dẫn đạo toàn ngành tại phân khúc sản phẩm phổ thông; Tập trung chuyển đổi cơ cấu sản phẩm theo hướng tăng sản phẩm trung cao cấp

với mục tiêu: Năm 2025 đạt tỷ lệ Phổ thông 70% - Trung cấp 23,2% - Cận cao cấp và Cao cấp 6,8%. Dự kiến đến năm 2030 đạt cơ cấu sản phẩm Phổ thông 45% - Trung cấp 45% - Cận cao cấp và Cao cấp 10%.

- Phân đầu mức tăng trưởng của các chỉ tiêu SXKD như sau:

- Tổng doanh thu (không bao gồm thuế tiêu thụ đặc biệt) năm 2025 dự kiến đạt mức: 6.900 tỷ đồng, đến năm 2030 dự kiến đạt 8.350 tỷ đồng; tăng trưởng bình quân 2018-2025 đạt 3,8%/năm; tăng trưởng bình quân 2026-2030 đạt 4%/năm.

- Lợi nhuận: trên cơ sở phân tích, đánh giá tình hình thực tế của Nhóm Công ty giai đoạn 5 năm từ 2018 đến 2022 với những yếu tố khó khăn khách quan như việc tăng thuế TTDB ngày 01/01/2019 và việc hoàn thành Chương trình tổng thể đầu tư di dời sẽ làm tăng mạnh chi phí khấu hao, Nhóm Công ty đặt mục tiêu lợi nhuận trước thuế năm 2022 là 286 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế 228 tỷ đồng. Lợi nhuận của Nhóm Công ty sẽ phục hồi và tăng trưởng tốt sau năm 2022 khi việc di dời và sản xuất đã đi vào ổn định, giai đoạn 2022-2030 tăng trưởng bình quân 5%/năm.

- Vốn điều lệ đến năm 2025 đạt mức trên 3.000 tỷ đồng.

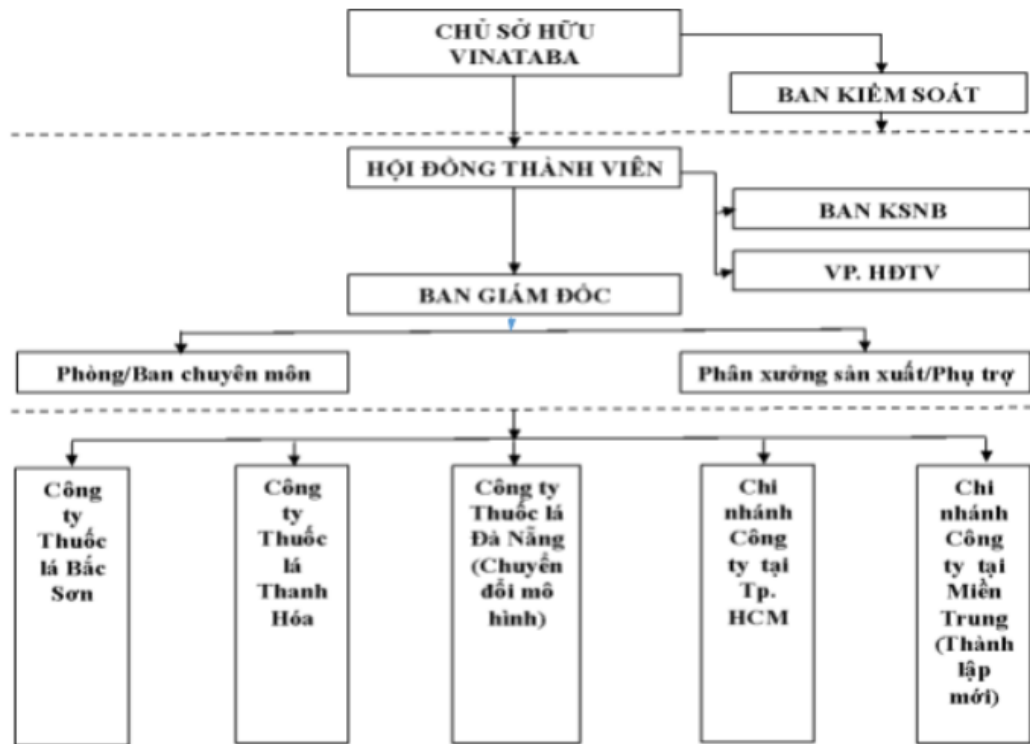
- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu từ năm 2025 đạt tối thiểu 12%.

- Nộp ngân sách đến năm 2025 dự kiến đạt hơn 5.550 tỷ đồng, đến năm 2030 dự kiến đạt 6.700 tỷ đồng; giai đoạn 2018-2025 nộp ngân sách tăng trưởng bình quân 5,8%/năm, giai đoạn 2026-2030 tăng trưởng bình quân 4%/năm.

- Kim ngạch xuất khẩu đến năm 2025 ước đạt 70 triệu USD, đến năm 2030 ước đạt 73,5 triệu USD; giai đoạn 2018-2025 tăng trưởng bình quân 4%/năm, giai đoạn 2026-2030 tăng trưởng bình quân 1%/năm.

### **3.1.2. Chiến lược phát triển**

#### **3.1.2.1. Chiến lược tái cơ cấu tổ chức và hệ thống quản trị**



**Sơ đồ 3.1: Sơ đồ tổ chức của Nhóm Công ty Thuốc lá Thăng Long đến năm 2025**

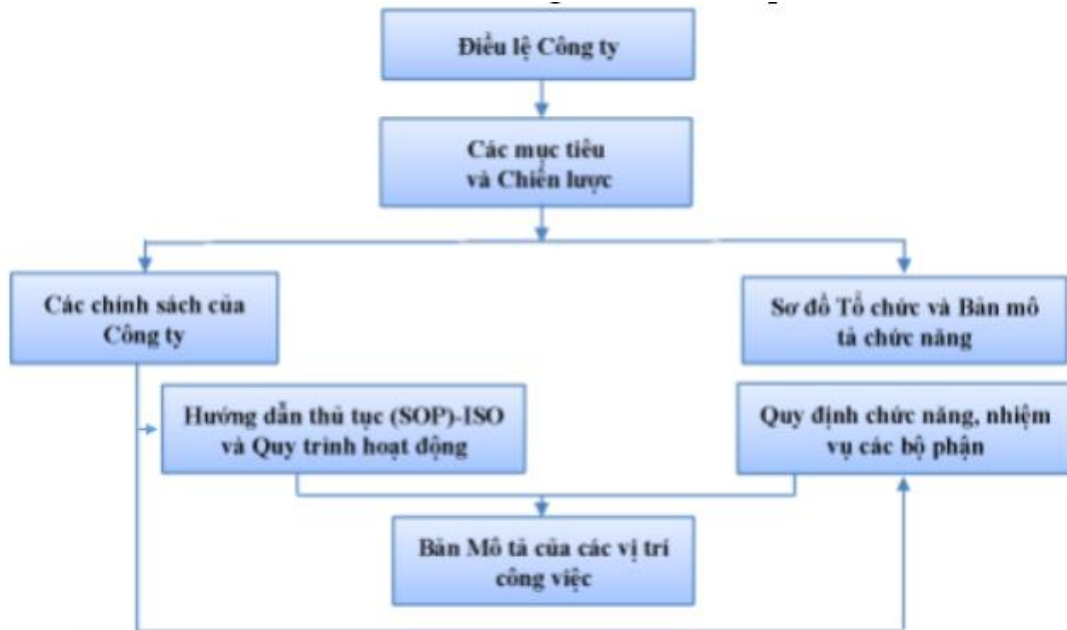
*(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự, Công ty TLTL)*

Thành lập các đơn vị chức năng mới nhằm thực hiện các chiến lược của Công ty: Trung tâm thử nghiệm chung cho toàn Nhóm Công ty; Trung tâm đào tạo, nghiên cứu Cơ, điện; Dây chuyền thử nghiệm sợi độc lập, đầy đủ, hiện đại bậc nhất khu vực Đông Nam Á.

Xây dựng và áp dụng phương pháp quản lý phối hợp giữa định hướng chức năng và định hướng quy trình; Xây dựng cơ cấu tổ chức tổng hợp giữa cơ cấu tổ chức theo chức năng và cơ cấu tổ chức theo nghiệp vụ.

Thực hiện rà soát các đơn vị thành viên trong Nhóm Công ty không đạt sản lượng sản xuất 100 triệu bao/năm theo quy định tại Nghị định số 67/2013/NĐ-CP ngày 27 tháng 06 năm 2013 để xây dựng phương án chuyển đổi mô hình hoạt động phù hợp trình Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam phê duyệt.

Xây dựng hệ thống văn bản quản trị nội bộ thống nhất và xuyên suốt trong Nhóm Công ty, ứng dụng tối đa quản lý bằng các phần mềm quản lý doanh nghiệp. Các tài liệu xây dựng trong hệ thống quản trị: Điều lệ, Mục tiêu và Chiến lược, Sơ đồ cơ cấu tổ chức, Các Chính sách, Quy định, Bản mô tả nhiệm vụ phòng, ban, bộ phận (đối với đơn vị thành viên), SOP và Quy trình, Bản mô tả vị trí công việc.



**Sơ đồ 3.2: Hệ thống văn bản quản trị điều hành**

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự, Công ty TLTL)

#### 3.1.2.2. Chiến lược sản xuất

Tối ưu hoá tổ chức sản xuất thuốc lá trong toàn Nhóm Công ty nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất, khai thác có hiệu quả năng lực sản xuất và máy móc thiết bị nhằm đáp ứng tốt nhu cầu của thị trường nội địa và xuất khẩu.

Nhóm Công ty tiếp tục tập trung thống nhất quản lý năng lực sản xuất và sản lượng được phép sản xuất trong toàn Nhóm Công ty.

- Năng lực sản xuất và sản lượng được phép sản xuất sẽ được Công ty giao cho các công ty con trong từng thời kỳ phù hợp với nhu cầu sản xuất của từng công ty.

- Công ty sẽ trực tiếp nắm giữ năng lực và sản lượng được phép sản xuất để giao cho các đơn vị nhận sản xuất hoặc nhượng quyền nhãn hiệu sản phẩm của Công ty một cách phù hợp.

Phân công, chuyên môn hóa theo hình thức gia công sản xuất giữa các công ty sản xuất thuốc điều trong Nhóm Công ty nhằm tối ưu hóa sản xuất theo định hướng phù hợp với trình độ, công nghệ sản xuất của từng đơn vị, tiết giảm chi phí sản xuất, vận chuyển (nguyên phụ liệu, thành phẩm)...

Chiến lược về cung cấp và sử dụng nguyên phụ liệu thuốc lá cho sản xuất:

- Tối ưu hóa công tác thu mua nguyên phụ liệu. Tận dụng ưu thế về quy mô để đảm bảo đáp ứng đầy đủ nhu cầu về nguyên liệu, phụ liệu của Nhóm Công ty về mặt số lượng, chủng loại, chất lượng với giá đầu vào cạnh tranh.

- Đến năm 2021, tất cả các đơn vị sản xuất thuốc lá điều sử dụng 100% nguyên liệu thuốc lá qua chế biến.

- Có lộ trình sử dụng các loại nguyên phụ liệu có độ thông khí tốt như giấy ván điều có thấu khí cao, cây đầu lọc, giấy sếp có đục lỗ, sợi thuốc lá trương nở... cho các nhóm sản phẩm chủ lực, sử dụng cho các sản phẩm mới từ tầm trung cấp trở lên để thực hiện lộ trình giảm tar và nicotine sau 2020.

### 3.1.2.3. Chiến lược sản phẩm và thị trường

a) Cơ cấu lại danh mục sản phẩm của Nhóm Công ty

Tiếp tục duy trì những sản phẩm phổ thông có thương hiệu mạnh và thị phần cao.

Cơ cấu lại sản phẩm theo hướng loại bỏ hoàn toàn các sản phẩm phổ thông không đạt hiệu quả kinh doanh, không có tiềm năng phát triển thị trường. Rút gọn danh mục sản phẩm theo hướng gia tăng khả năng kiểm soát và sức cạnh tranh cho các nhãn chủ lực và tập trung vào các thị trường truyền thống.

Phát triển chuỗi sản phẩm từ cấp phổ thông đến cao cấp dựa trên thương hiệu mạnh Thăng Long, đặc biệt tập trung phát triển nhóm sản phẩm nhãn hiệu Thăng Long thuộc phân khúc cận cao cấp và cao cấp để làm thương hiệu.

Xây dựng thương hiệu mạnh các sản phẩm trung cấp, tiến tới nâng cao tỷ trọng sản phẩm trung cấp giai đoạn 2025-2030.

b) Phát triển sản phẩm mới

Đặc biệt chú trọng và đầu tư một nguồn kinh phí đáng kể cho công tác nghiên cứu, phối chế và thăm dò thị trường đối với sản phẩm mới.

Phát triển sản phẩm mới theo hướng:

- Nghiên cứu phát triển một số sản phẩm phổ thông, trung cấp phục vụ thị trường Miền Trung và Miền Nam tạo thế cạnh tranh với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

- Nghiên cứu phát triển sản phẩm mới thuộc phân khúc cận cao cấp và cao cấp. Đặt mục tiêu về tỷ trọng tiêu thụ các sản phẩm cận cao cấp và cao cấp chiếm 10% tổng sản lượng sản phẩm tiêu thụ nội địa vào năm 2025. Mục tiêu xây dựng tối thiểu 5 sản phẩm chủ đạo nhằm hạn chế rủi ro sản phẩm thay thế.

- Tìm kiếm đối tác cùng nghiên cứu phát triển sản phẩm đặc thù phục vụ cho những đối tượng khách hàng đặc biệt như: khách du lịch, quà lưu niệm, quà tặng...

c) Chiến lược phát triển thị trường nội địa

Hiện tại, thị trường thuốc lá điều khu vực phía Bắc (từ Hà Tĩnh trở ra) đã tương đối bão hòa các sản phẩm của Nhóm Công ty. Mục tiêu của Nhóm Công ty là đạt tốc độ tăng trưởng sản lượng tiêu thụ bình quân tại khu vực thị trường miền Bắc giai đoạn 2018-2025 là 2%/năm.

Đẩy mạnh thâm nhập thị trường miền Trung, Tây Nguyên và miền Nam. Mục tiêu đến năm 2025, sản lượng tiêu thụ khu vực thị trường miền Trung, Tây Nguyên và miền Nam chiếm 20% tổng sản lượng tiêu thụ nội địa của Nhóm Công ty.

#### 3.1.2.4. Chiến lược xuất khẩu

a) Đa dạng hóa sản phẩm:

Hiện nay, Công ty Thuốc lá Thăng Long đang phát triển các quy cách như Slim, Super Slim, Demi Slim, Round Conner... với các blend như hỗn hợp, Virginia, American... Một số dòng sản phẩm có hương như: hương dâu, táo, cherry, mentholl... Đây là định hướng chiến lược và đang là lợi thế cạnh tranh của Công ty trong thời gian qua cũng như trong tương lai.

Bên cạnh việc phát triển sản phẩm mới, Công ty tập trung vào việc phát triển các dòng sản phẩm chất lượng cao đáp ứng các thị trường khó tính như EU, Nhật, Hàn Quốc... đặc thù với hàm lượng kỹ thuật cao, đòi hỏi khắt khe về tiêu chuẩn sản phẩm Công ty đã từng bước chuẩn bị về mặt kỹ thuật, nguồn nguyên liệu chất lượng cao... để tiếp cận với những thị trường này.

**b) Mở rộng và phát triển thị trường xuất khẩu:**

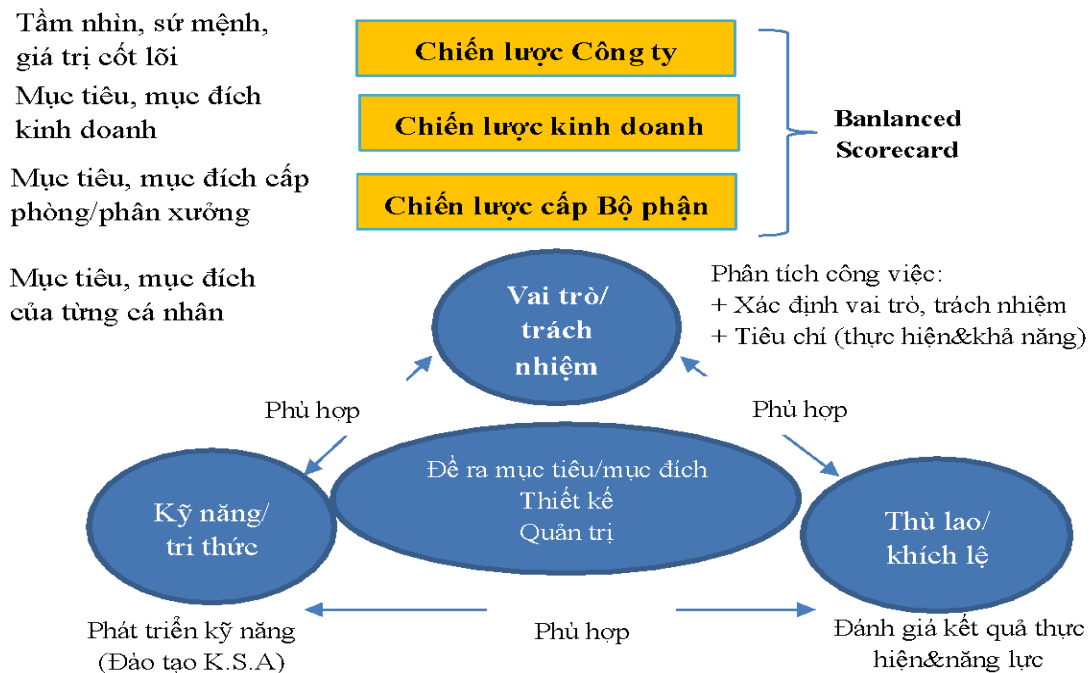
Mở rộng và phát triển thị trường xuất khẩu đang dần trở thành nhiệm vụ trọng tâm của Công ty khi thị trường trong nước có dấu hiệu chững lại và gặp nhiều khó khăn trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt. Tận dụng các cơ hội của hợp tác và hội nhập kinh tế quốc tế để mở rộng thị trường và quy mô xuất khẩu theo định hướng bền vững và hiệu quả. Trở thành nhà xuất khẩu thuốc lá hàng đầu trong khu vực Đông Nam Á.

Tổ chức lại hoạt động xuất khẩu thuốc lá điều theo định hướng có lộ trình tập trung đầu mối nhằm nâng cao lợi thế đàm phán, giao dịch ngoại thương, phát huy hiệu suất sử dụng máy móc thiết bị, công nghệ, nâng cao hiệu quả xuất khẩu.

Củng cố quan hệ với các đối tác truyền thống. Tiếp tục tìm kiếm thêm các khách hàng mới; giảm dần sự phụ thuộc vào một số khách hàng chủ lực. Củng cố các thị trường truyền thống như Châu Phi, Trung Đông, Trung Nam Mỹ. Tiếp tục tìm kiếm cơ hội mở rộng, phát triển thị trường quốc tế: chú trọng phát triển thêm thị trường các nước đang phát triển, khu vực Châu Á - Thái Bình Dương tiếp tục có xu hướng tăng trưởng tiêu dùng thuốc lá.

Đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm thuộc sở hữu nhãn hiệu của Công ty Mẹ và các Công ty Con. Đảm bảo tính hợp pháp của việc sử dụng nhãn hiệu hàng hóa, tránh rủi ro và tranh chấp quốc tế và đảm bảo hiệu quả xuất khẩu.

### 3.1.3. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc



**Sơ đồ 3.3: Mối quan hệ giữa Quản trị nguồn nhân lực với BSC**

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự, Công ty TLTL)

Công ty Thuốc lá Thăng Long xác định để đạt được mục tiêu chiến lược như đề ra thì nguồn nhân lực là động lực phát triển nền tảng, Quản trị nguồn nhân lực là yếu tố thành công then chốt. Chính vì vậy, Công ty khẳng định một trong những mục tiêu cấp thiết cần đạt được là xây dựng và áp dụng các phương pháp quản trị quản trị nhân sự hiện đại, trong đó tập chung vào việc triển khai quản trị nguồn nhân lực kết hợp giữa hệ thống Thẻ điểm cân bằng Balance Scorecard (BSC) và các chỉ số trọng yếu đánh giá hiệu suất Key Performance Indicators (KPIs) từ cấp công ty, các đơn vị cho đến từng cá nhân nhằm đảm bảo công việc của mỗi phòng ban và vị trí công việc gắn kết với thực hiện mục tiêu chiến lược của Công ty.

Về phương pháp quản trị, Công ty xác định xây dựng và áp dụng phương pháp quản lý phối hợp giữa định hướng chức năng và định hướng quy trình (MBP), xây dựng cơ cấu tổ chức tổng hợp giữa cơ cấu tổ chức theo chức

năng và cơ cấu tổ chức theo nghiệp vụ. Bên cạnh đó, Công ty cũng triển khai xây dựng hệ thống bản mô tả các vị trí theo công việc, làm cơ sở để thực hiện QTTHCV theo mô tả công việc đã thống nhất với người lao động đồng thời phù hợp với mục tiêu, nhiệm vụ của Công ty trong từng thời kỳ.

### **3.2. Giải pháp xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long**

#### **3.2.1. Xác định mục tiêu xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc**

Như phân tích nêu trên, Công ty Thuốc lá Thăng Long xác định một trong những nhiệm vụ trọng tâm của Công ty trong giai đoạn 2020 triển khai quản trị nguồn nhân lực, quản trị thực hiện công việc dựa trên nền tảng Thẻ điểm cân bằng BSCs và Tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc cốt yếu KPIs. Để thực hiện được chiến lược trên, trước hết, cần phải xác định mục tiêu cụ thể xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc nhằm định hướng toàn bộ quá trình và nỗ lực của tổ chức trong hoạt động xây dựng và ứng dụng KPIs phục vụ đúng hướng chiến lược của Công ty.

Căn cứ trên bản chất, vai trò của KPIs trong QTTHCV, tác giả khuyến nghị Công ty Thuốc lá Thăng Long triển khai xây dựng và ứng dụng KPIs theo các mục tiêu trọng yếu như sau:

- Thứ nhất, xây dựng hệ thống KPIs nhằm cụ thể hóa mục tiêu chiến lược của Công ty Thuốc lá Thăng Long thành mục tiêu hoạt động trong kỳ của từng bộ phận, từng đội nhóm, từng nhân sự; phân bổ phù hợp và tập trung nguồn lực nhân sự phục vụ triển khai các mục tiêu chiến lược trọng yếu, tránh lãng phí, thất thoát nguồn lực.

- Thứ hai, xây dựng hệ thống KPIs nhằm giám sát và đo lường hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty thông qua kết quả các chỉ số CSFs trọng yếu, kịp thời cảnh báo, đề xuất và triển khai phương án điều chỉnh hoạt động sản xuất kinh doanh khi có diễn biến tiêu cực xảy ra.

- Thứ ba, xây dựng hệ thống KPIs nhằm đo lường và đánh giá hiệu suất thực hiện công việc của từng bộ phận, từng đội nhóm, từng cá nhân; cung cấp thông tin đồng nhất, chuẩn xác và kịp thời phục vụ cho quy trình ra quyết định của hệ thống quản trị doanh nghiệp; giảm thiểu tiến đến dần dần loại bỏ các yếu tố mang tính chủ quan trong đánh giá kết quả, hiệu suất thực hiện công việc.

- Thứ tư, xây dựng hệ thống KPIs nhằm đảm bảo thông tin minh bạch, xuyên suốt, đồng nhất trong toàn bộ bộ máy tổ chức và nhân sự các cấp trong Công ty; đảm bảo tất cả nhân sự đều có nhận thức đầy đủ, đứng đắn về công việc, hiệu suất kỳ vọng và ảnh hưởng của kết quả thực hiện công việc của cá nhân đối với kết quả triển khai mục tiêu chiến lược cũng như kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh thường nhật của Công ty.

- Thứ năm, xây dựng hệ thống KPIs nhằm tạo văn hóa, môi trường học tập và phát triển liên tục trong tổ chức, tạo động lực cho mỗi cá nhân có cơ hội phát triển bản thân; làm cơ sở để xây dựng các phương án đánh giá, xếp loại, khen thưởng và thăng tiến trong tổ chức dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc thực tế.

Những mục tiêu trọng yếu nêu trên cần được xác định là nền tảng, gốc rễ của hoạt động xây dựng, phát triển và ứng dụng hệ thống KPIs của Công ty Thuốc lá Thăng Long nhằm đảm bảo tính thực tiễn, vai trò và ý nghĩa của hệ thống KPIs, để KPIs thực sự trở thành động lực thúc đẩy phát triển của Công ty Thuốc lá Thăng Long.

### ***3.2.2. Xây dựng và hoàn thiện phương pháp, tiêu chí xây dựng Bộ tiêu chí KPIs cho từng vị trí công việc trên cơ sở phân bổ chức năng nhiệm vụ các bộ phận***

#### ***Tiêu chí xây dựng Bộ tiêu chí KPIs cho từng vị trí công việc***

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả khuyến nghị Công ty Thuốc lá Thăng Long sử dụng phương pháp và tiêu chí xây dựng KPIs của

David Parmenter. Theo đó, khi lựa chọn một tiêu chí KPIs của công ty, bộ phận, đội nhóm hay cá nhân đều phải thỏa mãn các tiêu chí dưới đây:

- Phi tài chính: đối tượng đo lường của hệ thống tiêu chí KPIs là kết quả cốt yếu của hoạt động thực hiện công việc của bộ máy; trong khi đó, các chỉ số tài chính về bản chất là kết quả của hoạt động cốt yếu, hệ thống tiêu chí KPIs cần đo lường được hiệu suất thực hiện công việc để tạo ra các kết quả đó. Do vậy, tiêu chí KPIs cần được xác định là các tiêu chí phi tài chính. Ví dụ như, tiêu chí KPIs cấp Công ty là sản lượng thành phẩm sản xuất trong ngày/tháng/quý, sản lượng thành phẩm tiêu thụ trong ngày/tháng/quý.

- Có thể đo lường thường xuyên theo ngày/tuần: hệ thống KPIs cần đo lường được hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, bộ phận cho đến cá nhân thường xuyên, liên tục. Do đó, các tiêu chí không thể theo dõi, cập nhật thường xuyên không nên được xem xét, lựa chọn đưa vào hệ thống tiêu chí KPIs. Ví dụ như, tiêu chí đầu tư nâng cấp hạ tầng công nghệ sản xuất.

- Đơn giản: một tiêu chí được sử dụng làm KPIs cần đơn giản, dễ hiểu để đồng nhất khái niệm và đảm bảo tất cả những bộ phận, cá nhân liên quan dễ dàng nắm bắt thông tin, dễ dàng cập nhật kết quả thực hiện công việc và điều chỉnh mục tiêu, phương thức quản trị và thực hiện công việc khi tiêu chí KPIs biến động. Các tiêu chí cần phải được tính toán, xử lý thông tin từ nhiều nguồn khác nhau mới cho thấy được kết quả cuối cùng không nên được lựa chọn làm KPIs.

- Gắn liền vai trò, trách nhiệm của bộ phận, cá nhân: một tiêu chí KPIs cần phải gắn liền với một bộ phận, một đội nhóm. Một chỉ số dựa trên những nguồn lực khác (tài chính, công nghệ...) không thể được coi là một KPIs, bởi vì chỉ số đó phụ thuộc vào hoạt động của nhiều bộ phận, nhân sự khác nhau.

- Có ý nghĩa tối quan trọng: một tiêu chí KPI sẽ tác động đến một hoặc nhiều yếu tố thành công trọng yếu (critical success factor) và một hoặc nhiều khía cạnh trong Thẻ điểm cân bằng (Balance Score Cards). Do vậy, khi

lựa chọn tiêu chí làm KPIs, cần xác định và lựa chọn các tiêu chí “key” trong các tiêu chí PIs mà đơn vị, cá nhân phụ trách.

- Có tác động tích cực, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc: trước khi được xác định là một tiêu chí KPIs, một chỉ số hiệu suất cần phải được kiểm tra và xác định nó có tác động tích cực đến hành vi của người thực hiện. Điều này có nghĩa là, tiêu chí KPIs cần được kiểm định sẽ định hướng người chịu trách nhiệm thực hiện tiêu chí KPIs sẽ có những nỗ lực tích cực, có ích và đem lại giá trị cho tổ chức trong quá trình thực hiện công việc để đạt được KPIs.

### ***Nhận dạng và xác định trọng số các tiêu chí KPIs***

*Nhận dạng các tiêu chí KPIs:* Sau khi xác định được các tiêu chí KPIs, bộ tiêu chí cần được đo lường giá trị bằng các tiêu chuẩn SMART nhằm nhận dạng tính phù hợp với mục tiêu chiến lược. Khi các tiêu chuẩn đều đạt được 5 yếu tố SMART sẽ được xem xét và phân bổ KPIs cho bộ phận, cá nhân đảm bảo tính phù hợp, sát thực tế và đem lại hiệu quả cao nhất cho Công ty.

*Xác định trọng số KPI:* Trọng số KPI dựa trên mức độ ảnh hưởng của chúng đến mục tiêu, kế hoạch của Công ty. Trọng số của các KPI có thể được xác định từ 1 đến 5. Những tiêu chí KPI được đánh giá 5 điểm là những tiêu chí quan trọng hàng đầu ảnh hưởng trực tiếp đến các KPI khác và mục tiêu chiến lược của Công ty. Những tiêu chí được đánh giá 4 điểm là những tiêu chí được đánh giá là quan trọng, ảnh hưởng đến mục tiêu chiến lược của công ty nhưng tác động của nó yếu hơn so với các chỉ số đánh giá 5 điểm. Tương tự, các tiêu chí KPIs được đánh giá theo thang điểm giảm dần tương ứng với mức độ quan trọng và phạm vi ảnh hưởng của tiêu chí đó đến kết quả thực hiện công việc của Công ty, bộ phận hay cá nhân. Sau khi xác định trọng số, có thể lựa chọn từ 1 đến 3 KPIs có trọng số điểm 4 hoặc 5 để làm tiêu chí quản trị thực hiện công việc.

### ***3.2.3. Xây dựng và hoàn thiện quy định, vai trò và trách nhiệm của các bộ phận, cán bộ liên quan trong quy trình xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc***

Căn cứ trên Quy trình xây dựng KPIs 6 bước của David Parmenter cũng như tham khảo bài học kinh nghiệm từ đơn vị khác, tác giả đề xuất Công ty Thuốc lá Thăng Long trước hết cần xây dựng và hoàn thiện hệ thống văn bản: Quy định của Công ty về cơ cấu tổ chức, vai trò và trách nhiệm của Bộ phận chuyên trách hoạt động xây dựng và ứng dụng KPIs; Quy định vai trò, trách nhiệm của các bộ phận, cán bộ liên quan trong quy trình xây dựng và ứng dụng KPIs.

Về Cơ cấu tổ chức, vai trò và trách nhiệm của Bộ phận chuyên trách hoạt động xây dựng và ứng dụng KPIs, cần thành lập Ban Chỉ đạo với cơ cấu nhân sự bao gồm:

- 01 Trưởng ban là Phó giám đốc phụ trách lao động, tiền lương
- 01 Phó ban thường trực là Trưởng phòng Tổ chức nhân sự
- Các ủy viên là Trưởng phòng thuộc các khối Kế hoạch vật tư, Tài chính, Tiêu thụ - Thị trường, Kỹ thuật – Sản xuất

Ban Chỉ đạo là cơ quan đầu não, chịu trách nhiệm toàn bộ tất cả các hoạt động triển khai KPIs trong Công ty. Ban Chỉ đạo sau khi được thành lập sẽ có vai trò, trách nhiệm như sau:

- Tổ chức hoạt động hội thảo, thảo luận lập bản đồ chiến lược của Công ty theo mô hình thẻ điểm cân bằng, xác định các yếu tố CSFs trọng yếu.
- Tổng hợp, nghiên cứu và đề xuất ban hành văn bản triển khai hoạt động xây dựng và ứng dụng hệ thống tiêu chí KPIs.
- Tổ chức hoạt động tổng hợp, nghiên cứu, phân tích, xây dựng và lựa chọn hệ thống tiêu chí KPIs cấp công ty và Công ty mẹ, Công ty thuốc lá Thăng Long

- Tổ chức hoạt động đào tạo, hướng dẫn đầu mỗi các đơn vị thành viên triển khai xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại đơn vị.

- Đơn đốc, chỉ đạo thực hiện việc xây dựng, ứng dụng và vận hành hệ thống tiêu chí KPIs.

- Giám sát, đánh giá kết quả triển khai thực hiện ứng dụng KPIs và đề xuất cải tiến quy trình thực hiện.

Dựa trên Quy trình 6 giai đoạn xây dựng và triển khai KPIs của David Parmenter và khảo sát thực tế tại doanh nghiệp, tác giả đề xuất quy trình 6 bước triển khai tổng thể KPIs như sau:

- Bước 1: Xác định mục tiêu, phạm vi, quy mô và phương án triển khai KPIs

- Bước 2: Xác định chiến lược phát triển Công ty, các yếu tố thành công then chốt CSFs

- Bước 3: Xác định hệ thống tiêu chí KRIs, tiêu chí PIs và tiêu chí KPIs

- Bước 4: Đào tạo, hướng dẫn, truyền thông kiến thức, kỹ năng xây dựng, triển khai ứng dụng KPIs cho bộ phận, đội nhóm, cá nhân.

- Bước 5: Triển khai ứng dụng KPIs cho Công ty, bộ phận, đội nhóm, cá nhân; giám sát, cập nhật và báo cáo kết quả thực hiện xây dựng và ứng dụng KPIs.

- Bước 6: Đánh giá kết quả triển khai xây dựng và ứng dụng KPIs, xác định phương án cải tiến và điều chỉnh định kỳ theo chu kỳ 6 tháng.

### **3.2.4. Xây dựng và hoàn thiện quy trình Quản trị thực hiện công việc theo hệ thống tiêu chí KPIs**

#### **3.2.4.1. Quy trình xây dựng và ứng dụng hệ thống tiêu chí KPIs làm căn cứ xác lập mục tiêu công việc**

Căn cứ trên mục tiêu xây dựng hệ thống KPIs và các phương pháp tiếp cận hệ thống nêu trên, tác giả đề xuất Quy trình thiết lập mục tiêu và xây dựng hệ thống KPIs theo Quy trình dưới đây:

***Quy trình xác định, xây dựng tiêu chí đánh giá thực hiện công việc – Performance Indicators***

- Bước 1: Ban Chỉ đạo thực hiện rà soát, tổng hợp, phân tích dữ liệu, căn cứ kế hoạch sản xuất kinh doanh để xuất các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của Công ty.

- Bước 2: Ban Lãnh đạo Công ty xem xét, phê duyệt hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc PIs

- Bước 3: Ban Chỉ đạo thực hiện phân bổ tiêu chí đánh giá thực hiện công việc PIs cho các phòng, phân xưởng sản xuất.

- Bước 4: Ban Chỉ đạo và quản lý phòng, phân xưởng trao đổi, thống nhất hệ thống tiêu chí thực hiện công việc

- Bước 5: Phòng Tổ chức nhân sự tổng hợp, lưu trữ hệ thống tiêu chí thực hiện công việc trong kỳ.

Quy trình xác định, xây dựng hệ thống tiêu chí đo lường hiệu suất công tác cốt yếu KPIs

- Bước 1: Ban Chỉ đạo tổng hợp, phân tích, đánh giá và lựa chọn một số tiêu chí trong hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc PIs các tiêu chí có ý nghĩa trọng yếu nhất để hình thành hệ thống tiêu chí KPIs.

- Bước 2: Ban Lãnh đạo Công ty xem xét, phê duyệt hệ thống tiêu chí đo lường hiệu suất công tác cốt yếu KPIs

- Bước 3: Ban Chỉ đạo truyền thông, phổ biến hệ thống KPIs đến toàn bộ nhân sự, phòng ban, phân xưởng sản xuất trong công ty.

Quy trình ứng dụng hệ thống tiêu chí KPIs trong thiết lập mục tiêu công việc

- Bước 1: đầu kỳ, Ban Chỉ đạo căn cứ kế hoạch sản xuất kinh doanh tổ chức tổng hợp, thiết lập giá trị kỳ vọng đối với các tiêu chí PIs và KPIs của Công ty, phòng, phân xưởng sản xuất để làm mục tiêu công việc trong kỳ.

- Bước 2: Ban Chỉ đạo phối hợp với quản lý phòng ban, phân xưởng thống nhất mục tiêu công việc trong kỳ dựa trên hệ thống tiêu chí PIs và KPIs đã được phân bổ cho từng bộ phận.

- Bước 3: Ban Chỉ đạo tổng hợp hệ thống tiêu chí PIs và KPIs trong kỳ được thống nhất với các phòng ban, phân xưởng; trình lãnh đạo công ty phê duyệt thực hiện trong kỳ

- Bước 4: Ban Lãnh đạo công ty xem xét, điều chỉnh và phê duyệt ban hành tiêu chí PIs thực hiện trong kỳ.

- Bước 5: Ban Chỉ đạo truyền thông, phổ biến hệ thống tiêu chí PIs và KPIs cho toàn thể công ty.

Quy trình xây dựng và ứng dụng hệ thống tiêu chí KPIs trong thiết lập mục tiêu công việc của từng cá nhân

- Bước 1: Ban Chỉ đạo tập huấn, hướng dẫn quản lý đơn vị phương pháp xây dựng KPIs cá nhân dựa trên PIs và KPIs của đơn vị.

- Bước 2: Quản lý đơn vị tổ chức triển khai xây dựng hệ thống tiêu chí PIs và KPIs cho từng cá nhân trong đơn vị căn cứ trên vị trí chức danh, mô tả công việc và tiêu chí PIs/KPIs của đơn vị.

- Bước 3: Quản lý đơn vị tổ chức trao đổi, thống nhất hệ thống tiêu chí PIs và KPIs của từng cá nhân.

- Bước 4: Quản lý đơn vị tổ chức tổng hợp, lưu trữ hệ thống tiêu chí PIs và KPIs của từng cá nhân, báo cáo Ban Chỉ đạo và chuyển phòng Tổ chức nhân sự lưu trữ làm căn cứ xác định mục tiêu công việc trong kỳ của từng cá nhân.

*3.2.4.2. Quy trình sử dụng hệ thống tiêu chí KPIs làm công cụ đo lường kết quả thực hiện công việc*

***Quy trình giám sát, cập nhật và đo lường kết quả thực hiện công việc***

- Bước 1: Ban Chỉ đạo tổ chức nghiên cứu, phân tích và thiết kế hệ thống biểu mẫu cập nhật kết quả thực hiện công việc theo hệ thống tiêu chí PIs và KPIs

- Bước 2: Ban Chỉ đạo tổ chức nghiên cứu, phân tích, thiết kế và tổ chức triển khai hệ thống thu thập dữ liệu kết quả thực hiện công việc cho mỗi tiêu chí PIs và KPIs.

- Bước 3: Ban Chỉ đạo tổ chức tập huấn, hướng dẫn các đơn vị, cán bộ liên quan đến hoạt động giám sát, cập nhật và đo lường kết quả thực hiện

công việc kiến thức, kỹ năng và cách thức sử dụng biểu mẫu, triển khai hệ thống thu thập dữ liệu thực hiện công việc.

- Bước 4: Các đơn vị tổ chức triển khai hệ thống biểu mẫu, thu thập dữ liệu thực hiện công việc; tổng hợp kết quả thực hiện công việc chuyển cho Phòng Tổ chức nhân sự theo tuần.

- Bước 5: Phòng Tổ chức nhân sự tổng hợp, báo cáo kết quả thực hiện công việc theo biểu mẫu thể hiện các tiêu chí KPIs và PIs của Công ty và từng đơn vị.

- Bước 6: Ban Lãnh đạo xem xét, chỉ đạo điều chỉnh giá trị các tiêu chí PIs hoặc KPIs trong kỳ hoặc bổ sung, điều chỉnh tiêu chí theo nhu cầu thực tế, đảm bảo Công ty triển khai hoạt động sản xuất kinh doanh theo đúng chiến lược, kế hoạch đề ra.

*3.2.4.3. Quy trình sử dụng hệ thống tiêu chí KPIs làm cơ sở đánh giá kết quả thực hiện công việc*

***Quy trình xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc***

- Bước 1: Phòng Tổ chức nhân sự căn cứ trên hệ thống tiêu chí PIs và KPIs của đơn vị, phòng ban để nghiên cứu, xây dựng Quy chế đánh giá công việc và điều chỉnh Quy chế tiền lương, Quy chế thi đua khen thưởng căn cứ trên kết quả thực hiện công việc theo các tiêu chí PIs và KPIs

- Bước 2: Ban Lãnh đạo xem xét, phê duyệt thực hiện Quy chế đánh giá công việc, Quy chế tiền lương và Quy chế thi đua khen thưởng.

- Bước 3: Phòng Tổ chức nhân sự tổ chức truyền thông, tập huấn và hướng dẫn toàn bộ cán bộ công nhân viên công ty về nội dung, phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc theo Quy chế đánh giá công việc, Quy chế tiền lương và Quy chế thi đua khen thưởng.

***Quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên các tiêu chí PIs và KPIs***

- Bước 1: đầu kỳ đánh giá (tháng/quý/năm), Phòng Tổ chức nhân sự tổng hợp, nghiên cứu, phân tích và xây dựng hệ thống cấp độ hoàn thành công

việc cho Công ty, đơn vị, cá nhân căn cứ trên mức độ hoàn thành tiêu chí PIs và KPI của đơn vị, cá nhân.

- Bước 2: Ban Lãnh đạo Công ty xem xét, phê duyệt và ban hành hệ thống cấp độ hoàn thành công việc trong kỳ

- Bước 3: Phòng Tổ chức nhân sự truyền thông, hướng dẫn các đơn vị, cá nhân sử dụng hệ thống cấp độ để đánh giá hiệu suất, mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân.

- Bước 4: Cá nhân, đơn vị phòng ban, phân xưởng tổ chức thực hiện chấm điểm và đánh giá kết quả thực hiện công việc trong kỳ theo hệ thống cấp độ hoàn thành công việc đã được ban hành.

### 3.2.5. Mẫu tiêu chí KPIs ứng dụng trong Quản trị thực hiện công việc cấp Công ty

**Bảng 3.1: Mẫu bộ tiêu chí KPIs ứng dụng trong Quản trị thực hiện công việc cấp Công ty tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long**

| TT                         | Yếu tố quyết định thành công (CSFs)         | KÍ HIỆU   | Sub - CFSs                                        | CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG (KPIs)                                                                        | Đơn vị tính | Chỉ tiêu | Tần suất |
|----------------------------|---------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| <b>VIỄN CẢNH TÀI CHÍNH</b> |                                             |           |                                                   |                                                                                               |             |          |          |
| 1                          | <b>Tăng hiệu quả quản lý vốn và chi phí</b> | <b>F1</b> | F1.1 Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn                | f1. Tỷ lệ giá trị hàng tồn kho tại thời điểm đánh giá không vượt quá định mức so với quy định | %           | ≤ 100    | Quý      |
| 2                          |                                             |           |                                                   | f2. Tỷ lệ vật tư thu hồi, kém chất lượng được thanh lý so với quy định                        | %           | 100      | Quý      |
| 3                          |                                             |           | F1.2 Tăng cường quản lý và kiểm soát chi phí SXKD | f3. Tỷ lệ chi phí SX tiết kiệm so với định mức                                                | Chỉ số      | < 1      | Quý      |

| TT                           | Yếu tố quyết định thành công (CSFs)                      | KÍ HIỆU | Sub - CFSs                                        | CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG (KPIs)                                                                  | Đơn vị tính | Chỉ tiêu | Tần suất |
|------------------------------|----------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| 4                            | Tăng doanh thu từ các hoạt động kinh doanh, dịch vụ khác | F2      | F2.1 Tăng giá bán trung bình sản phẩm             | f4. Mức tăng giá bán trung bình sản phẩm                                                | %           | ≥ 5      | Năm      |
| 5                            |                                                          |         | F2.2 Tăng sản lượng thuốc lá thương phẩm          | f5. Tỷ lệ tăng sản lượng so với năm N-1                                                 | %           | 11%      | Năm      |
| VIỄN CẢNH QUAN HỆ KHÁCH HÀNG |                                                          |         |                                                   |                                                                                         |             |          |          |
| 6                            | Nâng cao chất lượng phục vụ KH                           | C1      | C1.1. Nâng cao Điểm mức độ hài lòng khách hàng    | C1. Tỷ lệ xử lý khiếu nại khách hàng                                                    | %           | ≥ 98     | Tháng    |
| 7                            |                                                          |         |                                                   | C2. Thời gian xử lý khiếu nại khách hàng                                                | Ngày        | ≤ 3      | Tháng    |
| 8                            |                                                          |         |                                                   | C3. Tỷ lệ khách hàng khiếu nại ≥ 2 lần                                                  | Ngày        | ≤ 3      | Tháng    |
| VIỄN CẢNH QUY TRÌNH NỘI BỘ   |                                                          |         |                                                   |                                                                                         |             |          |          |
| 9                            | Nâng cao năng lực quản trị nội bộ                        | I.1     | I1.1 Đánh giá, sắp xếp LD theo VTCV               | i1. Tỷ lệ lao động được sắp xếp phù hợp với VTCV                                        | %           | 80       | Năm      |
| 10                           |                                                          |         | I1.2 Thực hành kiểm soát, đánh giá nội bộ HD SXKD | i2. Tỷ lệ lỗi tồn tại trong SXKD đã được khắc phục sau kiểm tra trong thời gian cam kết | %           | 100      | Quý      |
| 11                           |                                                          |         | I1.3 Rà soát, điều chỉnh và XD mới các quy trình  | i3. Tỷ lệ các quy trình nội bộ được rà soát và điều chỉnh và xây dựng mới               | %           | 100      | Năm      |
| 12                           | Nâng cao năng suất lao động                              | I.2     | I 2.1 Nâng cao năng suất lao động                 | i4. Tăng trưởng Tỷ suất năng suất lao động                                              | %           | 10       | Năm      |

| TT                                        | Yếu tố quyết định thành công (CSFs) | KÍ HIỆU   | Sub - CFSs                                              | CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG (KPIs)                                                                              | Đơn vị tính | Chỉ tiêu | Tần suất |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| <b>VIỆN CẢNH HỌC HỎI &amp; PHÁT TRIỂN</b> |                                     |           |                                                         |                                                                                                     |             |          |          |
| 13                                        | <b>Nâng cao ứng dụng CNTT</b>       | <b>L1</b> | L1.1 Tăng cường áp dụng các giải pháp CNTT              | 11. Tỷ lệ các cán bộ công nhân viên được đánh giá đạt yêu cầu sử dụng phần mềm sau khi được đào tạo | %           | 100      | Quý      |
| 14                                        |                                     |           | L1.2 Nâng cao tính ổn định hệ thống CNTT'               | 12. Số sự cố hạ tầng kỹ thuật                                                                       | Lần         | ≤ 3      | Tháng    |
| 15                                        |                                     |           |                                                         | 13. Thời gian xử lý sự cố đường truyền                                                              | Giờ         | ≤ 8      | Quý      |
| 16                                        | <b>Nâng cao chất lượng NNL</b>      | <b>L2</b> | L2.1 Quy hoạch lực lượng cán bộ kế thừa                 | 14. Tỷ lệ cán bộ được quy hoạch trên tổng số CB CNV                                                 | %           | ≥20      | năm      |
| 17                                        |                                     |           | L2.2 Đánh giá tay nghề thường xuyên, nâng cao nghiệp vụ | 15. Tỷ lệ nhân viên được kiểm tra đánh giá tay nghề, kiểm tra nâng ngạch nâng bậc theo quy định     | %           | 100      | Năm      |
| 18                                        | <b>Cải thiện môi trường VHDN</b>    | <b>L3</b> | L3.1 Xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp           | 16. Điểm trung bình đánh giá theo hệ thống 5S của các phòng ban                                     | điểm        | 85/100   | Quý      |
| 19                                        |                                     |           | L3.2 Tăng cường hoạt động gắn kết đội nhóm              | 17. Tỷ lệ các phòng - đơn vị tổ chức các hoạt động gắn kết đội nhóm                                 | %           | 100      | Năm      |

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

### 3.2.6. Một số giải pháp cụ thể xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc trong thời gian tới

Áp dụng thành công một thể thức đánh giá mới cũng như nâng cao thái độ và trách nhiệm của tất cả các cán bộ, nhân sự là một hoạt động đòi hỏi rất

nhiều nỗ lực, trách nhiệm tham gia của nhiều bộ phận, đồng thời phải có được sự cam kết từ ban lãnh đạo cấp cao.

Trong quá trình thực hiện luận văn này, tác giả đúc kết được một số khuyến nghị như sau để đề xuất Công ty Thuốc lá Thăng Long cân nhắc, xem xét triển khai trong quá trình xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc:

**- *Nâng cao vai trò của phòng Tổ chức nhân sự vào công tác quản trị thực hiện công việc:*** Phòng Tổ chức nhân sự hiện tại mới dừng lại ở việc thực hiện một số chức năng chủ yếu trong quá trình hoạt động quản lý nguồn nhân lực, trong đó tập trung vào công tác sử dụng kết quả đánh giá công việc theo Quy chế tiền lương và Quy chế thi đua khen thưởng. Các hoạt động Quản trị thực hiện công việc còn rời rạc, chưa thống nhất và quy chuẩn theo quy trình và tiêu chuẩn.

**- *Hoàn thiện bổ sung quy trình, cơ chế thực hiện thiết lập mục tiêu và đánh giá thực hiện công việc:*** với quy trình hiện tại, việc thiết lập mục tiêu và đánh giá thực hiện công việc mới chỉ phục vụ mục tiêu làm cơ sở để xác định mức thu nhập của người lao động theo kỳ. Công ty chưa có quy trình, quy định hướng dẫn cụ thể các thức xác lập mục tiêu công việc hàng kỳ, vì vậy cần cấp thiết hoàn thiện và bổ sung quy trình này để đảm bảo công việc được thực hiện trong kỳ gắn liền với mục tiêu sản xuất kinh doanh.

**- *Hoàn thiện mô tả công việc:*** thực tế thường thấy ở các bản mô tả công việc hiện nay khá sơ sài và phần lớn nội dung tương tự nhau. Để xây dựng và ứng dụng được KPIs trong quản trị thực hiện công việc thì cần xây dựng hệ thống mô tả công việc phù hợp và phản ánh đúng tính chất công việc của từng cá nhân trong bối cảnh tổ chức sản xuất kinh doanh và triển khai chiến lược của tổ chức.

**- *Xác định các yếu tố thành công trọng yếu (CSFs):*** nội dung cơ bản nhất chuyển hóa từ tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chiến lược của hệ thống tiêu chí kết quả trọng yếu trong hoạt động sản xuất kinh doanh thường nhật là CSFs, tuy nhiên các yếu tố này chưa được nghiêm túc xem xét, phân tích và xác lập. Hiện tại Công ty mới đang sử dụng KRIs làm chỉ số đo lường kết quả sản xuất kinh doanh và định hướng tổ chức triển khai sản xuất kinh doanh của

toàn bộ công ty. Do vậy, để triển khai được hệ thống KPIs, cần thiết phải thực hiện xác định lại các yếu tố thành công trọng yếu CSFs của công ty.

- ***Tận dụng nguồn lực bên ngoài cũng như bên trong tổ chức:*** theo nhận định cá nhân của tác giả, để triển khai được hệ thống KPIs với nguồn lực hiện tại của Công ty sẽ mất nhiều thời gian và nỗ lực từ giai đoạn nghiên cứu, hình thành đến xây dựng, ứng dụng và kiểm thử hệ thống KPIs trong QTTHCV. Do vậy, để triển khai hệ thống KPIs vừa nhanh chóng, vừa hiệu quả, tác giả khuyến nghị công ty tận dụng nguồn lực bên ngoài tổ chức từ hoạt động thuê chuyên gia tư vấn, tập huấn, hướng dẫn và hỗ trợ Ban Chỉ đạo KPIs ngay từ giai đoạn bắt đầu triển khai.

## KẾT LUẬN

Một trong những nhân tố trọng yếu tạo nên năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay chính là cải tiến, nâng cao hiệu suất làm việc của từng nhân sự trong tổ chức. Đây là xu hướng phát triển tất yếu của tất cả các tổ chức, doanh nghiệp trên thế giới cũng như Việt Nam.

Không nằm ngoài xu thế đó, Công ty Thuốc lá Thăng Long từ lâu cũng đã xác định nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp, hoạt động quản trị nguồn nhân lực là hoạt động cốt yếu trong quản trị doanh nghiệp. Tuy vậy, thông qua các dữ liệu được tổng hợp, thu thập, phân tích và khảo sát, có thể nhận thấy hoạt động xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long chưa được hình thành, hệ thống QTTHCV mới vẫn sử dụng phương pháp truyền thống, không đồng bộ và liên thông trong toàn bộ hệ thống QTTHCV từ thiết lập mục tiêu, đo lường thực hiện đến đánh giá thực hiện công việc.

Trên cơ sở phân tích thực trạng, tác giả đã nghiên cứu và đề xuất một số giải pháp xây dựng và ứng dụng hệ thống tiêu chí đánh giá công tác cốt yếu KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại Công ty Thuốc lá Thăng Long. Thông qua đó tác giả mong muốn đưa ra những đề xuất mang tính thực tiễn dựa trên phương pháp tiếp cận khoa học, những bài học thực tế của các tổ chức đã triển khai hệ thống tiêu chí KPIs. Thông qua nội dung phương hướng và giải pháp xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV, tác giả đã đề xuất một số quy trình để Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long có thể sử dụng làm cơ sở để triển khai xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV tại Công ty.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp Tp. Hồ Chí Minh.
2. Vũ Thế Dũng, Lê Ngọc Quỳnh Lam, Đỗ Ngọc Hiền, Lâm Tường Thoại, Vu Thị Thùy Trang và Đinh Ngọc Ánh (2017), “*Xây dựng bộ chỉ số đo lường hiệu quả các chương trình đào tạo đại học trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ*”, Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ, Vol 20, No Q3 -2017.
3. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực* (tập 1) NXB Lao động - Xã hội
4. Nguyễn Thị Hồng (2020), *Giáo trình Quản lý thực hiện công việc*, NXB Lao động - Xã hội.
5. Nguyễn Thị Hồng (2020), *Giáo trình Tạo động lực lao động*, NXB Lao động - Xã hội.
6. Phan Thị Thanh Hiền (2014), *Xây dựng chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu trong quản trị nguồn nhân lực và đánh giá khả năng áp dụng tại các trường Đại học, Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh*.
7. Tạ Huy Hùng (2018), *Nhận thức của nhà quản trị về chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPIs) trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Tập 34, Số 1 (2018)
8. Nguyễn Tiệp (2011), *Quản trị nhân lực hiện đại trong nền kinh tế thị trường*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội
9. David Parmenter, *Các chỉ số đo lường hiệu suất – Xây dựng và ứng dụng các chỉ số hiệu suất cốt yếu có sức thuyết phục*, Nhà xuất bản Tổng hợp Tp. Hồ Chí Minh.
10. Harvard – Business Essentials (2006), *Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên*, Nhà xuất bản Tổng hợp Tp. Hồ Chí Minh.

11. Robert S. Kaplan & David P. Norton, *The Balanced Scorecard* - Thẻ điểm cân bằng - Biến chiến lược thành hành động, Tủ sách Doanh Trí, NXB Trẻ.
12. Lallan Prasad and SS Gulshan (2011), *Management Principles and Practices*, Excell Book.
13. James A F Stoner (1995), *Management*, Pearson Education.
14. Peter Iver Kaufman (2013), *Leadership and Elizabeth culture*, Palgrave Macmillan US
15. <https://inlen.vn/vi/nhung-bai-hoc-kinh-nghiem-de-xay-dung-va-ap-dung-thanh-cong-he-thong-danh-gia-cac-chi-so-do-luong-hieu-suat-cong-viec-kpis-va-he-thong-tra-luong-3ps.html> (Phan Ngọc Thanh (Chuyên gia tư vấn quản lý), *Những bài học kinh nghiệm để xây dựng và áp dụng thành công hệ thống đánh giá các chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPIs) và hệ thống trả lương 3Ps*, Đại học Nguyễn Tất Thành).
16. <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts>
17. <https://www.mtdtraining.com/appraisal-training>

# PHỤ LỤC

## PHỤ LỤC 1: QUY ĐỊNH TRẢ LƯƠNG NGƯỜI LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY THUỐC LÁ THẮNG LONG

TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ VIỆT NAM  
CÔNG TY THUỐC LÁ THẮNG LONG

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

### QUY ĐỊNH TRẢ LƯƠNG NGƯỜI LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY THUỐC LÁ THẮNG LONG

(Kèm theo Quyết định số 73 /QĐ-TLTL, ngày 15 tháng 02 năm 2016)

#### Chương I NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG

##### Điều 1. Phạm vi và đối tượng áp dụng

Quy định này áp dụng đối với người lao động đã ký Hợp đồng lao động (HĐLĐ) không xác định thời hạn, HĐLĐ có thời hạn, HĐLĐ thời vụ, HĐ đào tạo và quy định về nguyên tắc, cách xác định quỹ tiền lương, cách tính lương của người lao động làm việc tại Công ty cụ thể:

- Người lao động thuộc khối sản xuất bao gồm: Người lao động làm việc hưởng lương sản phẩm của các phân xưởng sản xuất, tổ Bóc xếp, tổ chuẩn bị nguyên liệu (Phòng Kế hoạch vật tư), Kho thành phẩm (Phòng Tiêu thụ).
- Người lao động thuộc khối gián tiếp và phục vụ sản xuất bao gồm: Người lao động hưởng lương khoán (PX Cơ điện) và hưởng lương thời gian của các phòng ban, bộ phận gián tiếp phân xưởng (Quản đốc, Phó quản đốc, Trưởng ca, Thống kê, Kỹ thuật, Phụ trách điện phân xưởng, Điều độ sản xuất phân xưởng).

##### Điều 2. Nguyên tắc trả lương

1. Quỹ tiền lương của người lao động được trả trực tiếp cho người lao động, không sử dụng vào mục đích khác.
2. Không phân phối bình quân.
3. Tiền lương được trả căn cứ theo mức độ đóng góp của người lao động và hiệu quả sản xuất, kinh doanh của Công ty:
  - Đối với người lao động thuộc khối sản xuất hưởng lương đơn giá sản phẩm: lương được trả theo đơn giá sản phẩm, số lượng sản phẩm hoàn thành, mức tiền lương hiệu quả, ngày công thực tế và mức độ hoàn thành công việc (hệ số K).
  - Đối với người lao động thuộc khối gián tiếp (phòng, ban, phân xưởng) và phục vụ sản xuất hưởng lương thời gian lương được trả theo mức tiền lương hiệu quả, mức độ hoàn thành công việc (hệ số K) và ngày công thực tế (trong đó ngày công chế độ là 24 công/tháng, ngày công thực tế không quá 26 công/tháng); Ngày công của Trưởng



- Báo cáo lao động, tiền lương định kỳ theo quy định của Công ty.

4. Phòng, ban:

- Trước ngày 07 hàng tháng, Tổ Bốc xếp (Phòng KHVT), Tổ chuẩn bị nguyên liệu (Phòng KHVT), Kho thành phẩm (Phòng Tiêu thụ) xác định quỹ lương hệ số 1 của đơn vị, chuyển về Phòng Tổ chức nhân sự.

- Trước ngày 08 hàng tháng, các phòng, ban kê ngày công và hệ số hoàn thành công việc của người lao động đơn vị quản lý chuyển về Phòng Tổ chức nhân sự.

**Điều 20.** Quy định trả lương người lao động được xem xét, sửa đổi, bổ sung khi có những thay đổi về chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước hoặc khi phát sinh những bất hợp lý trong quá trình thực hiện./

TM. HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN  
THÀNH VIÊN



Vũ Văn Thường



**Phụ lục 1**  
**Công thức tính trả lương người lao động**

Tiền lương hàng tháng của người lao động được tính trả theo các công thức sau:

**1. Tiền lương hệ số 1 của khối sản xuất:**

$$TL_{SX} = TL_{DG} + TL_{TG} + TL_{GTPX}$$

-  $TL_{DG}$ : Tiền lương đơn giá sản phẩm

$$TL_{DG} = (SF \times \text{đơn giá})$$

+ SF: Sản phẩm hoàn thành trong tháng

-  $TL_{TG}$ : Tiền lương thời gian, tiền lương khoán của người lao động làm việc tại phân xưởng Cơ điện.

$$TL_i = \frac{TL_{HQi} \times K_i}{24} \times C_{TTi}$$

+  $TL_i$ : Tiền lương của người lao động thứ i.

+  $TL_{HQi}$ : Mức tiền lương hiệu quả của người lao động thứ i.

+  $K_i$ : Hệ số hoàn thành công việc của người lao động thứ i

+ Ngày công thực tế của người lao động thứ i

**2. Tiền lương hệ số 1 của khối gián tiếp ( $TL_{GT}$ )**

$$TL_{GT} = \sum_{i=1}^n TL_{HQi}$$

+  $TL_{HQi}$ : Mức tiền lương hiệu quả (phụ lục 2) của người lao động thứ i.

**3. Xác định quỹ lương tháng của phân xưởng:**

$$TL_{PX} = (TL_{DG} + TL_{TG} + TL_{GTPX}) \times Hc + TL_{CB}(1)$$

-  $TL_{DG}$ : Tiền lương theo đơn giá

-  $TL_{TG}$ : Tiền lương thời gian

-  $TL_{GTPX}$ : Tiền lương gián tiếp phân xưởng

-  $TL_{CB}$ : Tiền lương chế độ của bao gồm: Phép, Lễ, Tết; bồi dưỡng (trách nhiệm, độc hại, ca3).



**Phụ lục 2**  
**MỨC TIỀN LƯƠNG HIỆU QUẢ CÁC VỊ TRÍ CÔNG VIỆC**

| STT      | Chức danh                                                                        | Hệ số lương hiệu quả                                                                           | Mức tiền lương hiệu quả<br>(Hệ số 1) |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>CÁC CHỨC DANH CÁN BỘ QUẢN LÝ</b>                                              |                                                                                                |                                      |
| 1        | Chủ tịch Công đoàn Công ty                                                       | Tạm thời trả lương tương đương Phó giám đốc (theo CV69/TLVN-TCNS ngày 25/01/2014 của TCT TLVN) |                                      |
| 2        | Trưởng phòng                                                                     | 7,70                                                                                           | 8.855.000                            |
| 3        | Trưởng ban Chuyên trách VP Đảng ủy                                               | 7,70                                                                                           | 8.855.000                            |
| 4        | Chánh văn phòng HĐQT                                                             | 7,70                                                                                           | 8.855.000                            |
| 5        | Phó Trưởng phòng                                                                 | 6,22                                                                                           | 7.153.000                            |
| 6        | Phó Trưởng ban Kiểm soát nội bộ                                                  | 6,22                                                                                           | 7.153.000                            |
| <b>2</b> | <b>TÀI CHÍNH KẾ TOÁN</b>                                                         |                                                                                                |                                      |
| 1        | Kỹ sư lập trình phần mềm tin học, quản lý máy tính                               | 4,56                                                                                           | 5.244.000                            |
| 2        | Kế toán thanh toán với người bán, các khoản phải thu phải trả                    | 4,20                                                                                           | 4.830.000                            |
| 3        | Kế toán thanh toán tiền mặt, nguyên liệu; Kho nguyên liệu và hoàn thuế nhập khẩu | 4,20                                                                                           | 4.830.000                            |
| 4        | Kế toán quản trị                                                                 | 4,20                                                                                           | 4.830.000                            |
| 5        | Kế toán thanh toán với người mua, doanh thu và thanh toán với ngân sách Nhà nước | 3,80                                                                                           | 4.370.000                            |
| 6        | Kế toán kho vật tư                                                               | 3,80                                                                                           | 4.370.000                            |
| 7        | Kế toán lương và BHXH, BHYT; Tài sản cố định                                     | 3,80                                                                                           | 4.370.000                            |
| 8        | Kế toán thanh toán tạm ứng, kho phụ tùng cơ khí                                  | 3,80                                                                                           | 4.370.000                            |
| 9        | Kế toán ngân hàng, thanh toán quốc tế                                            | 3,80                                                                                           | 4.370.000                            |
| 10       | Kế toán tiền mặt, các khoản đầu tư tài chính                                     | 3,80                                                                                           | 4.370.000                            |
| 11       | Kế toán xây dựng cơ bản                                                          | 3,80                                                                                           | 4.370.000                            |
| 12       | Quản lý máy tính, quản trị mạng                                                  | 3,80                                                                                           | 4.370.000                            |
| 13       | Thủ quỹ Công ty                                                                  | 3,40                                                                                           | 3.910.000                            |
| <b>3</b> | <b>TỔ CHỨC NHÂN SỰ</b>                                                           |                                                                                                |                                      |
| 1        | Chuyên viên Đào tạo - Kỹ luật - Thủ tục đi nước ngoài                            | 4,20                                                                                           | 4.830.000                            |
| 2        | Chuyên trách ATVSLĐ- Quản lý hệ thống An toàn                                    | 3,80                                                                                           | 4.370.000                            |
| 3        | Chuyên viên Tiền lương                                                           | 3,80                                                                                           | 4.370.000                            |
| 4        | Chuyên viên BHXH, BHYT, BH Thân thể                                              | 3,60                                                                                           | 4.140.000                            |
| 5        | Chuyên viên Pháp chế                                                             | 3,60                                                                                           | 4.140.000                            |
| 6        | Chuyên viên quản lý Hồ sơ                                                        | 2,75                                                                                           | 3.162.500                            |
| <b>4</b> | <b>KẾ HOẠCH VẬT TƯ</b>                                                           |                                                                                                |                                      |
| 1        | Định mức Kinh tế, Kỹ thuật                                                       | 4,20                                                                                           | 4.830.000                            |
| 2        | Điều độ SX                                                                       | 4,20                                                                                           | 4.830.000                            |
| 3        | Tổ trưởng Tổ Bốc xếp                                                             | 4,20                                                                                           | 4.830.000                            |
| 4        | Thủ kho Nguyên liệu                                                              | 4,20                                                                                           | 4.830.000                            |

002  
 G  
 IEM  
 AN  
 OC  
 GI  
 AN

## PHỤ LỤC 2: MẪU PHIẾU BẢNG HỎI

*(Về hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Thuốc lá Thăng Long)*

Để phục vụ thu thập thông tin về hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long nhằm thực hiện đề tài luận văn thạc sĩ “*Xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long*”, Tôi, Từ Hoàng Linh, Chuyên viên phòng Tổ chức Nhân sự rất mong các anh, chị bớt chút thời gian trả lời một số câu hỏi trong phiếu bảng hỏi dưới đây. Tôi cam kết các thông tin chỉ phục vụ cho việc viết và hoàn thiện luận văn thạc sĩ, không vì bất kỳ mục đích nào khác. Rất mong nhận được sự hợp tác từ anh, chị. Hãy đánh dấu (X) vào câu trả lời đúng nhất.

Xin trân trọng cảm ơn!

### Phần I – Thông tin cá nhân

#### 1. Giới tính

☐ Nam

☐ Nữ

#### 2. Tuổi

☐ < 30

☐ >40 - 50

☐ 30 - 40

☐ > 50

#### 3. Trình độ học vấn

☐ Lao động phổ thông

☐ Trung cấp

☐ Cao đẳng

☐ Đại học

☐ Trên Đại học

4. Thâm niên công tác tại Công ty Thuốc lá Thăng Long

- ☐ < 1 năm
- ☐ 1 – 3 năm
- ☐ 3 - 5 năm
- ☐ Trên 5 năm

5. Cấp bậc công việc

- ☐ Trưởng phòng
- ☐ Phó phòng
- ☐ Trưởng ca, Tổ trưởng
- ☐ Nhân viên, công nhân

**Phần II – Câu hỏi khảo sát về thực trạng KPIs và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại Công ty Thuốc lá Thăng Long**

1. Anh, chị hãy cho biết hệ thống tiêu chí ĐGTHCV hiện tại đã phù hợp chưa? Có cần thay đổi không?

- ☐ Phù hợp, không cần thay đổi
- ☐ Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi
- ☐ Chưa phù hợp, cần phải thay đổi
- ☐ Ý kiến khác: .....

2. Theo Anh/chị, các tiêu chí và cách đánh giá như hiện nay của công ty có đảm bảo khách quan trong kết quả đánh giá thực hiện công việc không?

- ☐ Rất khách quan, công bằng
- ☐ Khách quan, công bằng
- ☐ Trung lập
- ☐ Không khách quan, công bằng
- ☐ Rất không khách quan, công bằng

3. Nội dung kết quả đánh giá phản ánh bao nhiêu phần trăm khối lượng công việc anh chị cần thực hiện?

- ☐ Phản ánh toàn bộ công việc cần thực hiện
- ☐ Phản ánh trên 70% khối lượng công việc thực hiện
- ☐ Phản ánh từ 50% đến 70% khối lượng công việc thực hiện
- ☐ Phản ánh dưới 50% khối lượng công việc thực hiện

4. Kết quả ĐGTHCV có tác động đến anh, chị như thế nào?

- ☐ Tác động lớn
- ☐ Tác động vừa phải
- ☐ Hầu như không có tác động nào

5. Anh, chị có được hỗ trợ thiết lập mục tiêu công việc đầu mỗi kỳ theo tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cuối kỳ không?

- ☐ Có
- ☐ Không

6. Trong kỳ thực hiện công việc anh, chị có nhận được hỗ trợ, hướng dẫn của quản lý trực tiếp khi thực hiện công việc để hoàn thành tốt các mục tiêu công việc theo các tiêu chí đánh giá?

- ☐ Thường xuyên
- ☐ thỉnh thoảng
- ☐ Không bao giờ

7. Anh, chị có nhận được phản hồi kết quả ĐGTHCV sau kỳ đánh giá không?

- ☐ Có, rõ ràng và kịp thời
- ☐ Có nhưng không rõ ràng các điểm số của từng tiêu chí phía trên
- ☐ Không nhận được phản hồi

8. Anh, chị biết được kết quả ĐGTHCV của mình thông qua hình thức nào?

- ☐ Người phụ trách trực tiếp thông báo
- ☐ Do các đồng nghiệp truyền tai nhau
- ☐ Không được thông báo, chỉ biết thông qua trả lương
- ☐ Thông qua văn bản chính thức
- ☐ Phòng vấn đánh giá
- ☐ Các nguồn thông tin khác.....

**PHẦN III - Câu hỏi khảo sát về QTTHCV và định hướng xây dựng, ứng dụng KPIs trong QTTHCV (nhóm câu hỏi chỉ dành cho cán bộ quản lý)**

9. Theo ý kiến của anh chị, mức độ dễ dàng của phương pháp QTTHCV hiện đang áp dụng?

- ☐ Đơn giản, dễ hiểu, dễ theo dõi và triển khai
- ☐ Tương đối phức tạp, cần thời gian để theo dõi và triển khai
- ☐ Rất phức tạp, cần nhiều thời gian và nỗ lực để theo dõi và triển khai
- ☐ Không thể thực hiện được

10. Theo anh, chị có bất cập gì trong hệ thống QTTHCV hiện tại ở Công ty Thuộc lá Thăng Long?

- ☐ Có
- ☐ Không

*Nếu có, cụ thể là gì?*

- ☐ Các tiêu chí, tiêu chuẩn không rõ ràng
- ☐ Chưa giao chỉ tiêu, mục tiêu theo tiêu chí cụ thể
- ☐ Chưa theo dõi cụ thể thông số tình hình
- ☐ Phương pháp ĐGTHCV của người quản lý không phù hợp
- ☐ Ý kiến khác: .....

11. Anh, chị hãy cho biết mức độ phù hợp của việc sử dụng email làm cơ sở quản trị thực hiện công việc

- ☐ Rất phù hợp
- ☐ Phù hợp
- ☐ Chỉ phù hợp trao đổi thông tin công việc, không phù hợp để quản trị thực hiện công việc
- ☐ Hoàn toàn không phù hợp

12.Theo ý kiến của anh chị, phương pháp QTTHCV như hiện tại có mang lại hiệu quả cho Công ty Thuốc lá Thăng Long không?

- ☐ Rất hiệu quả
- ☐ Đạt hiệu quả, tuy nhiên cần phải cải tiến
- ☐ Chưa đạt hiệu quả, cần hoàn thiện lại hệ thống
- ☐ Không hiệu quả, không cần triển khai

13.Phương pháp QTTHCV hiện tại có giúp ích cho anh chị trong quá trình quản trị thực hiện công việc của nhân sự bộ phận mình phụ trách?

- ☐ Giúp ích rất nhiều, chắc chắn cần thực hiện
- ☐ Tương đối hữu ích, cần thực hiện đối với một vài loại hình công việc
- ☐ Tương đối hữu ích, có thể thực hiện hoặc không
- ☐ Không hữu ích, không cần thực hiện

14.Việc hoàn thiện QTTHCV có thực sự cần thiết cho Công ty Thuốc lá Thăng Long không?

- ☐ Đặc biệt quan trọng, không thể thiếu
- ☐ Rất quan trọng, rất cần thiết
- ☐ Quan trọng, cần thiết
- ☐ Không quan trọng, không cần thiết

15. Anh chị cho biết chu kỳ hợp lý khi tiến hành QTTHCV

- ☐ Hàng ngày
- ☐ Hàng tuần
- ☐ Hàng tháng
- ☐ Hàng quý

16. Mục đích của QTTHCV tại Công ty Thuốc lá Thăng Long là gì? (Có thể chọn nhiều phương án)

- ☐ Cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên
- ☐ Làm cơ sở trả lương, thưởng, xét thi đua, bình bầu cuối năm
- ☐ Làm cơ sở đề bạt, thăng tiến, chuyển chuyển, luân chuyển công tác
- ☐ Tạo động lực làm việc, gắn kết, nâng cao sự gắn bó của nhân viên với tổ chức
- ☐ Làm cơ sở cho hoạt động quản trị nhân lực: Tuyển dụng, đào tạo, phát triển..
- ☐ Ý kiến khác: .....

17. Để hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá, Anh, chị hãy cho biết cần đưa những tiêu chí nào dưới đây vào. Anh, chị khoanh tròn vào số thích hợp theo mức độ quan trọng của tiêu chí được quy định như sau:

| Không quan trọng | Ít quan trọng | Bình thường | Quan trọng | Rất quan trọng |
|------------------|---------------|-------------|------------|----------------|
| 1                | 2             | 3           | 4          | 5              |

| Tiêu chí |                                             | Điểm |   |   |   |   |
|----------|---------------------------------------------|------|---|---|---|---|
| 1        | Đi làm đều, đúng giờ                        | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2        | Tuân thủ nội quy, kỷ luật lao động          | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3        | Tiêu chuẩn an toàn lao động, 5S             | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4        | Tinh thần tập thể, phối hợp trong công việc | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5        | Số lượng (đầu việc) công việc thực hiện     | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6        | Chất lượng công việc                        | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7        | Tiến độ thực hiện công việc                 | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8        | Hiệu quả quản lý bộ phận                    | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 |

18. Anh, chị hãy cho biết mức độ cần thiết hoàn thiện tiêu chí đánh giá và hình thành hệ thống KPIs, ứng dụng KPIs trong hoạt động QTTHCV ?

- ☐ Rất cần thiết
- ☐ Cần thiết
- ☐ Không cần thiết
- ☐ Ý kiến khác: .....

19. Anh, chị hãy cho biết mức độ cần thiết ứng dụng phần mềm nghiệp vụ để triển khai hoạt động QTTHCV ?

- ☐ Rất cần thiết
- ☐ Cần thiết
- ☐ Không cần thiết
- ☐ Ý kiến khác: .....

20. Anh, chị hãy cho biết mức độ cấp độ triển khai ứng dụng phần mềm nghiệp vụ để triển khai hoạt động QTTHCV ?

- ☐ Cấp độ công ty
- ☐ Cấp độ phòng ban
- ☐ Cấp độ cá nhân
- ☐ Ý kiến khác: .....

21. Anh, chị hãy cho biết mức độ sẵn sàng của hệ thống CNTT tại công ty để xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV ?

- ☐ Hoàn toàn sẵn sàng triển khai ngay
- ☐ Sẵn sàng, cần thời gian nghiên cứu triển khai
- ☐ Chưa sẵn sàng, cần đầu tư bổ sung
- ☐ Ý kiến khác: .....

22. Anh, chị hãy cho biết mức độ sẵn sàng của nhân sự tại công ty để xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV ?

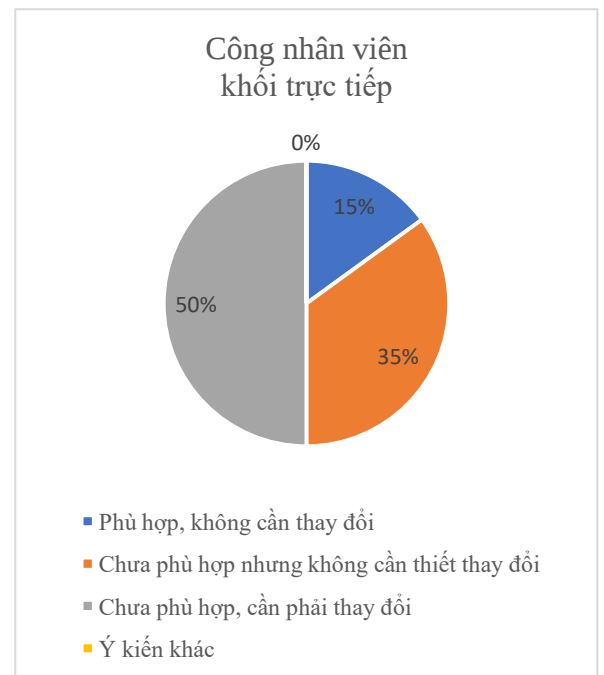
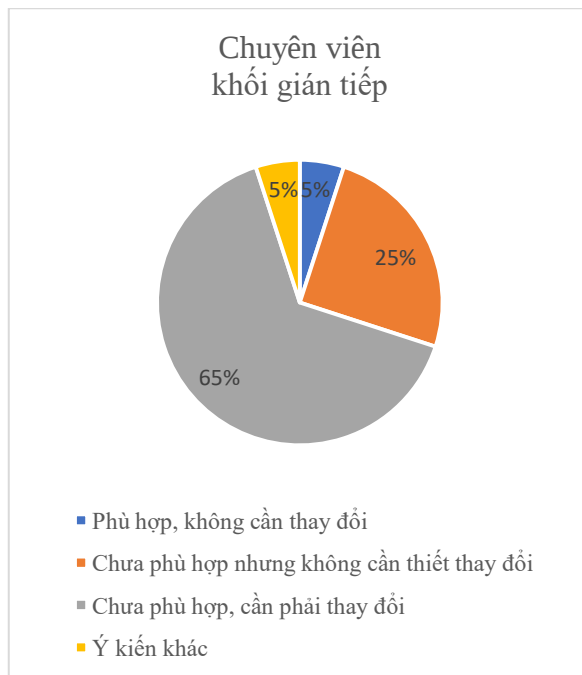
- ☐ Hoàn toàn sẵn sàng triển khai ngay
- ☐ Sẵn sàng, cần thời gian nghiên cứu triển khai
- ☐ Chưa sẵn sàng, cần chuẩn bị kế hoạch, đào tạo và hướng dẫn triển khai
- ☐ Hoàn toàn không sẵn sàng, không thể triển khai được

TRÂN TRỌNG CẢM ƠN ANH/CHỊ!

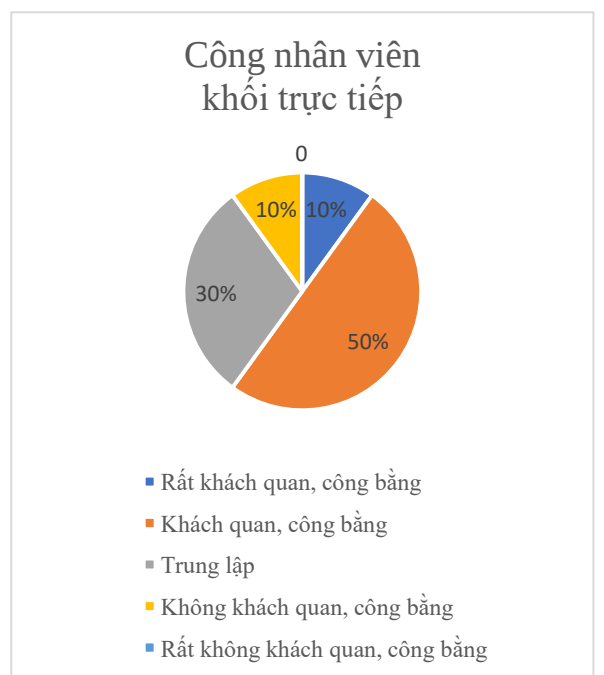
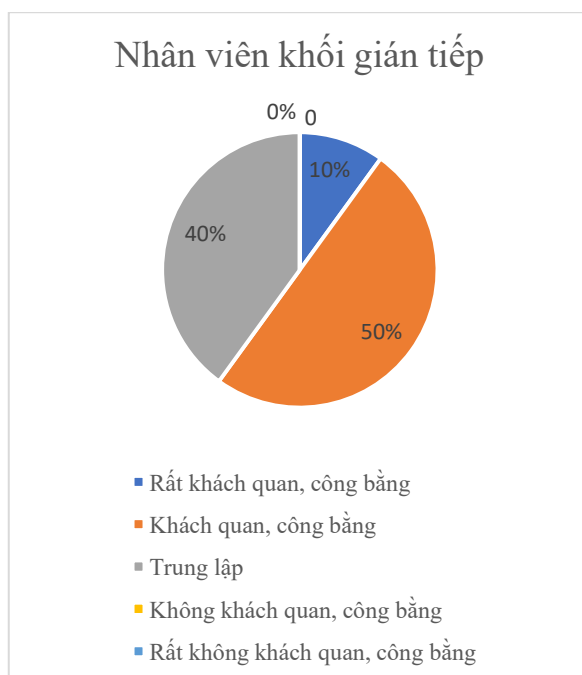
### PHỤ LỤC 3: BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

#### Phần II – Câu hỏi khảo sát về thực trạng KPIs và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công việc tại Công ty Thuốc lá Thăng Long

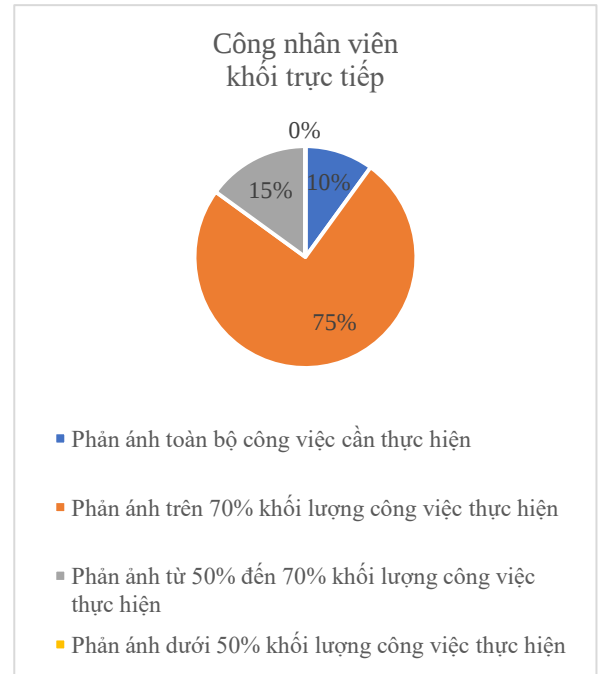
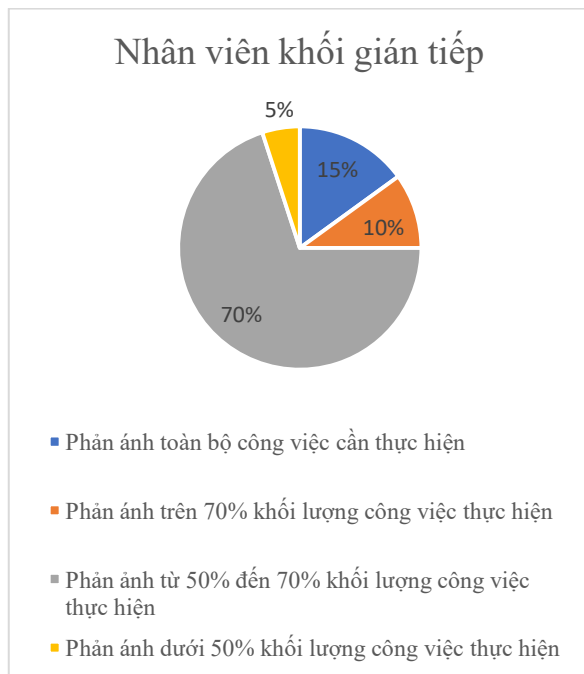
1. Anh, chị hãy cho biết hệ thống tiêu chí ĐGTHCV hiện tại đã phù hợp chưa? Có cần thay đổi không?



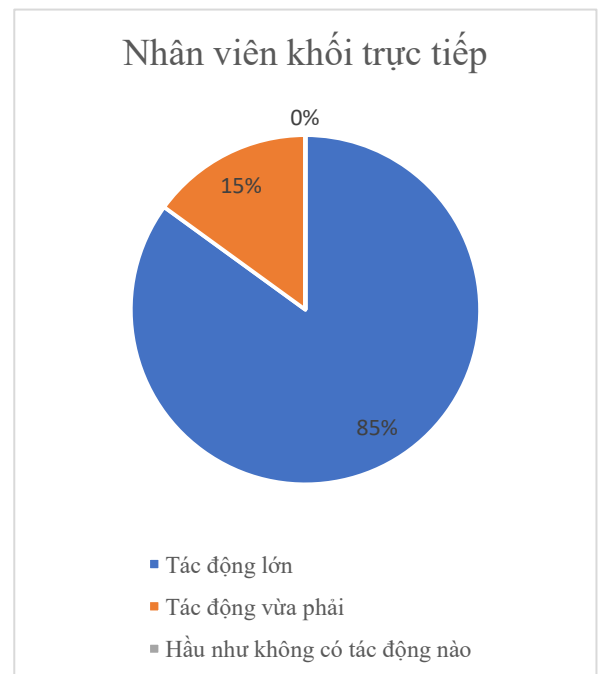
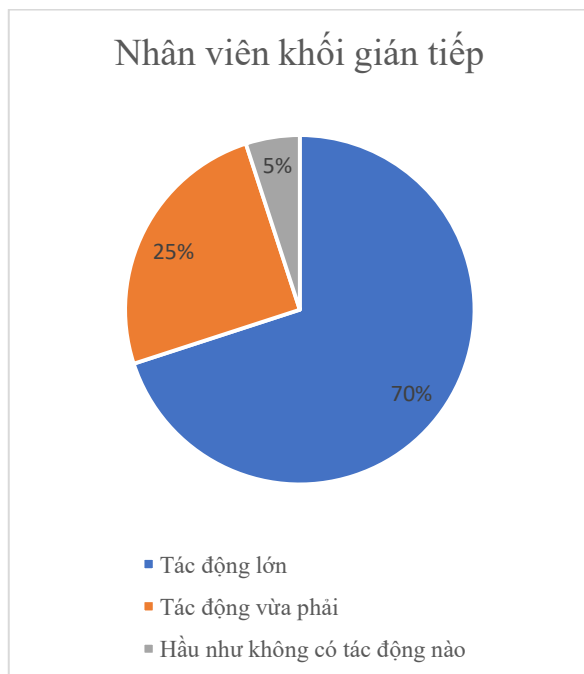
2. Theo Anh/chị, các tiêu chí và cách đánh giá như hiện nay của công ty có đảm bảo khách quan trong kết quả đánh giá thực hiện công việc không?



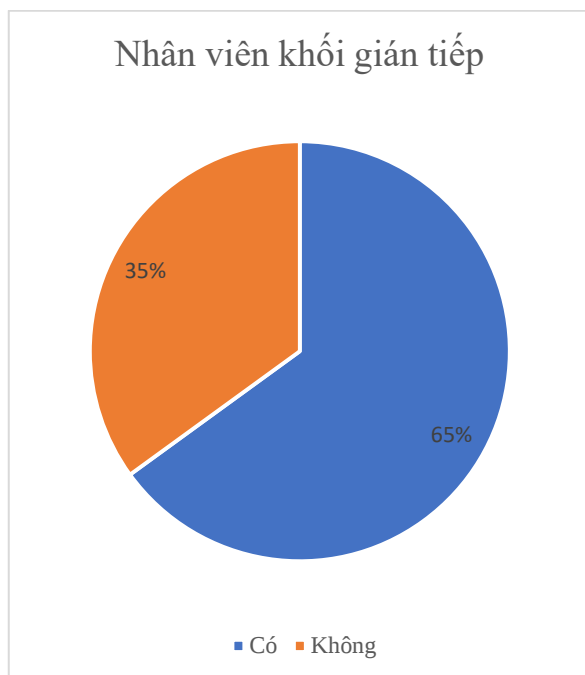
3. Nội dung kết quả đánh giá phản ánh bao nhiêu phần trăm khối lượng công việc anh chị cần thực hiện?



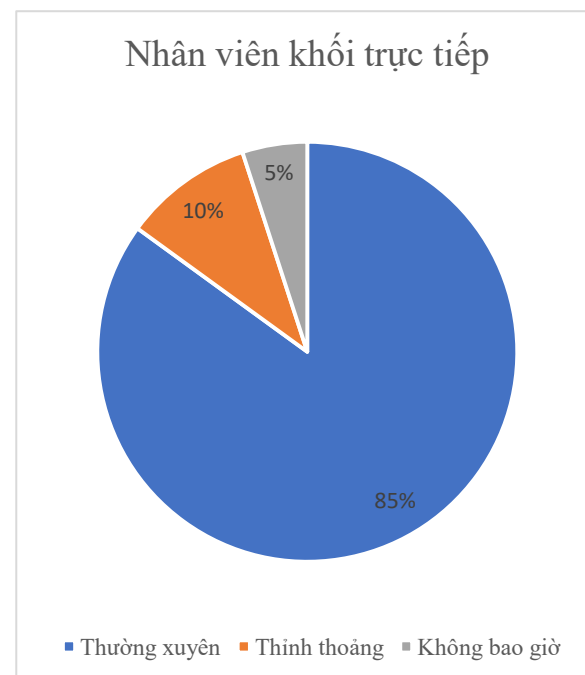
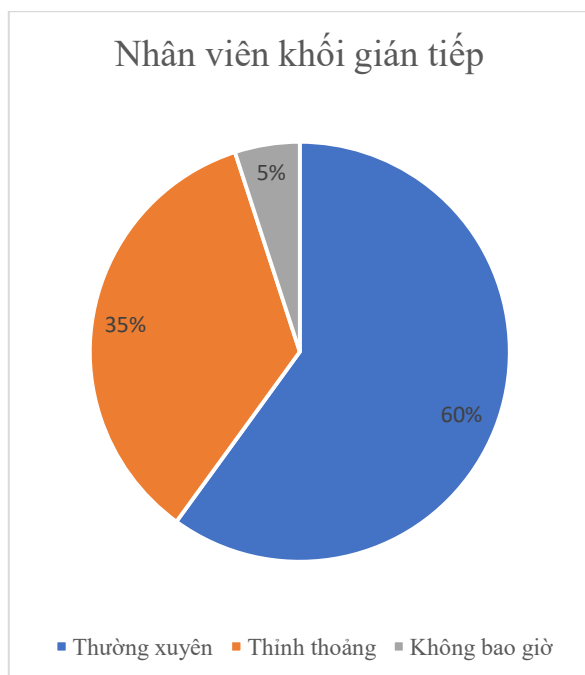
4. Kết quả ĐGTHCV có tác động đến anh, chị như thế nào?



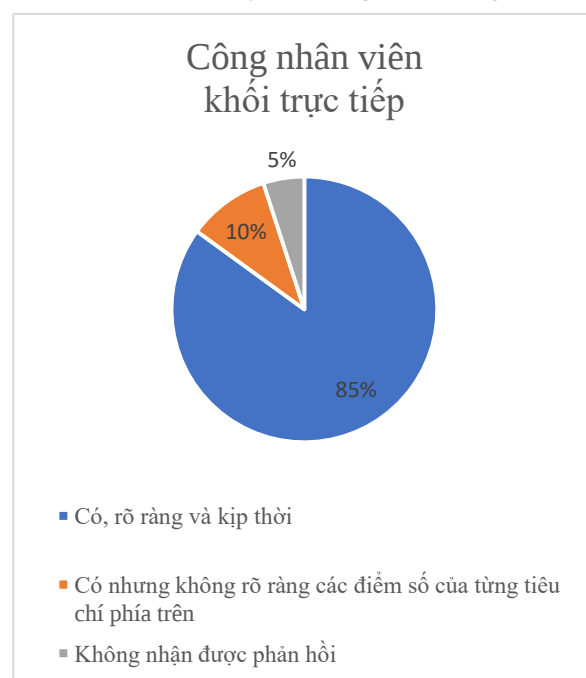
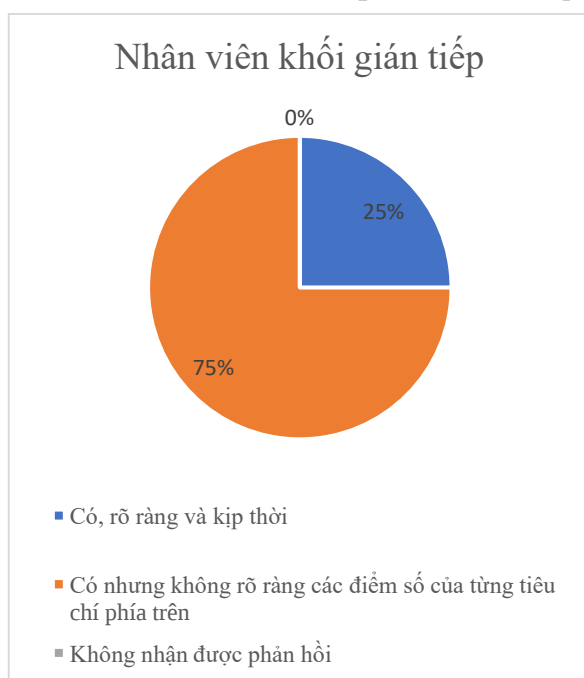
5. Anh, chị có được hỗ trợ thiết lập mục tiêu công việc đầu mỗi kỳ theo tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cuối kỳ không?



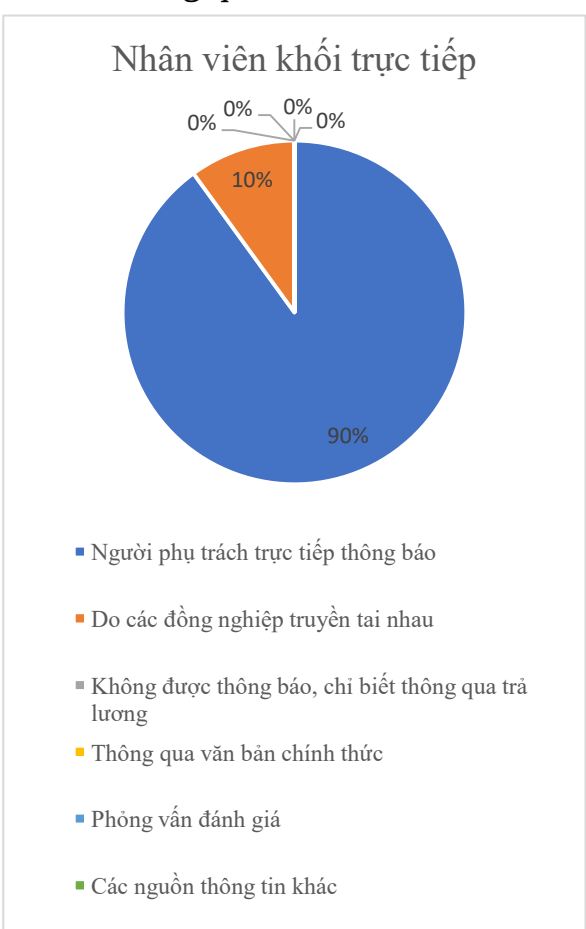
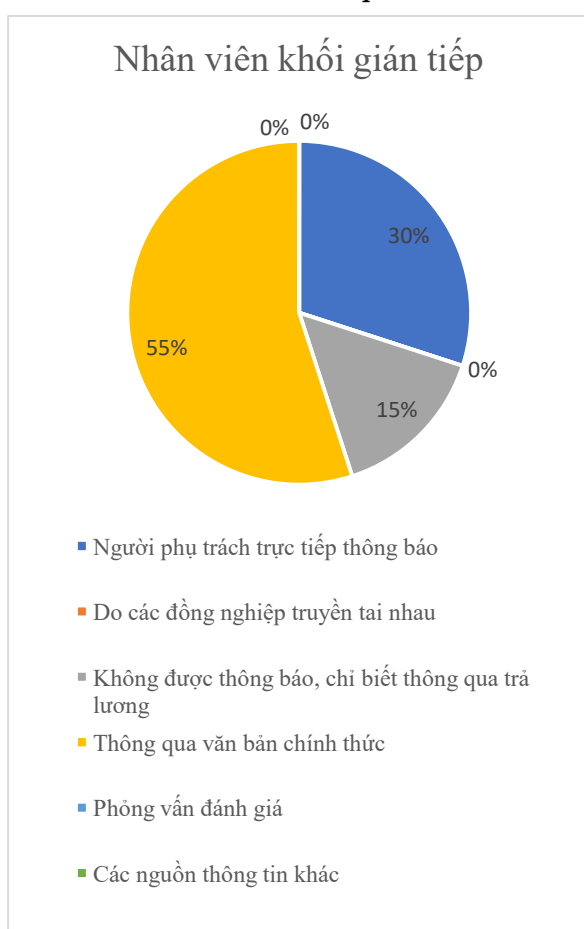
6. Trong kỳ thực hiện công việc anh, chị có nhận được hỗ trợ, hướng dẫn của quản lý trực tiếp khi thực hiện công việc để hoàn thành tốt các mục tiêu công việc theo các tiêu chí đánh giá?



7. Anh, chị có nhận được phản hồi kết quả ĐGTHCV sau kỳ đánh giá không?

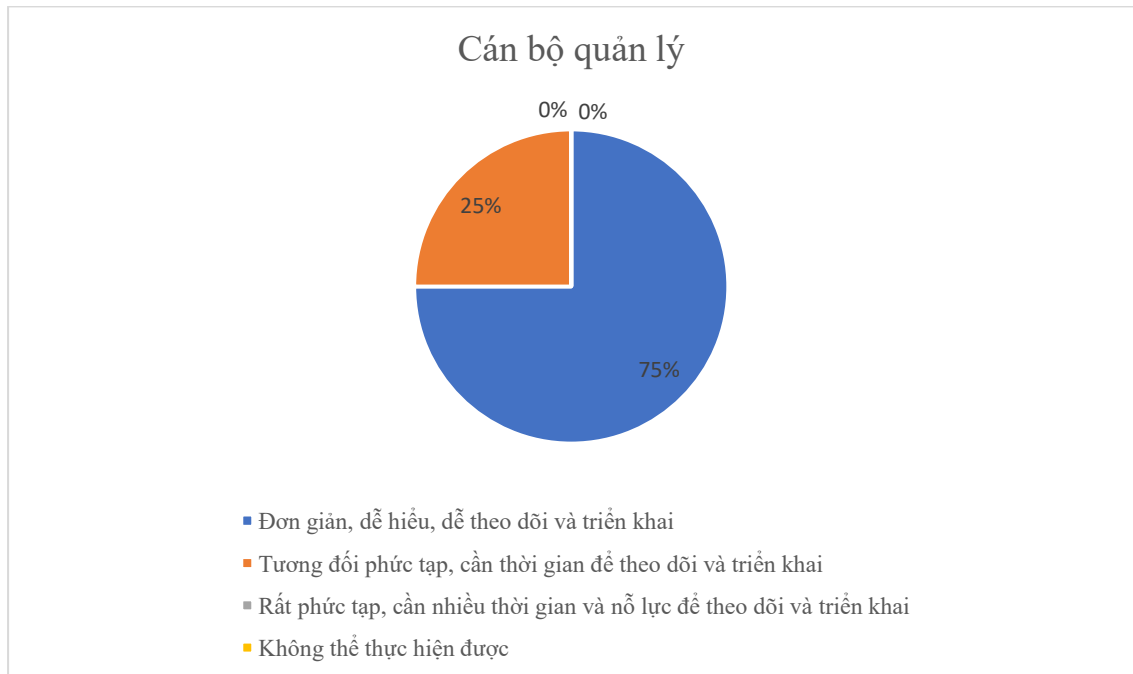


8. Anh, chị biết được kết quả ĐGTHCV của mình thông qua hình thức nào?

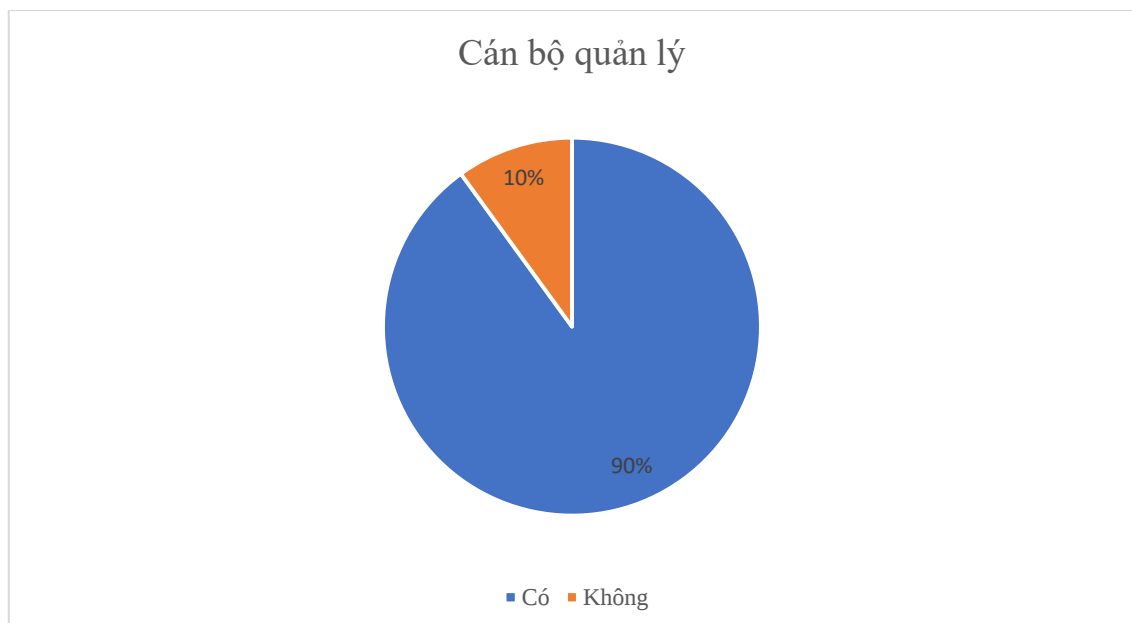


### PHẦN III - Câu hỏi khảo sát về QTTHCV và định hướng xây dựng, ứng dụng KPIs trong QTTHCV (nhóm câu hỏi chỉ dành cho cán bộ quản lý)

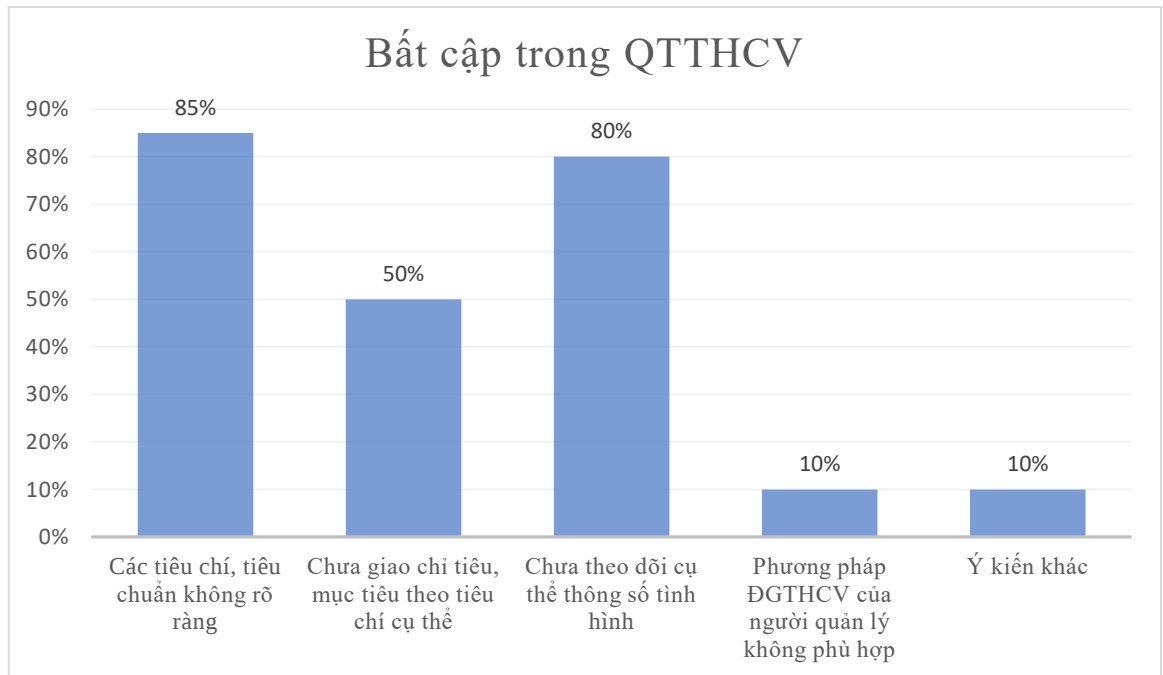
1. Theo ý kiến của anh chị, mức độ dễ dàng của phương pháp QTTHCV hiện đang áp dụng?



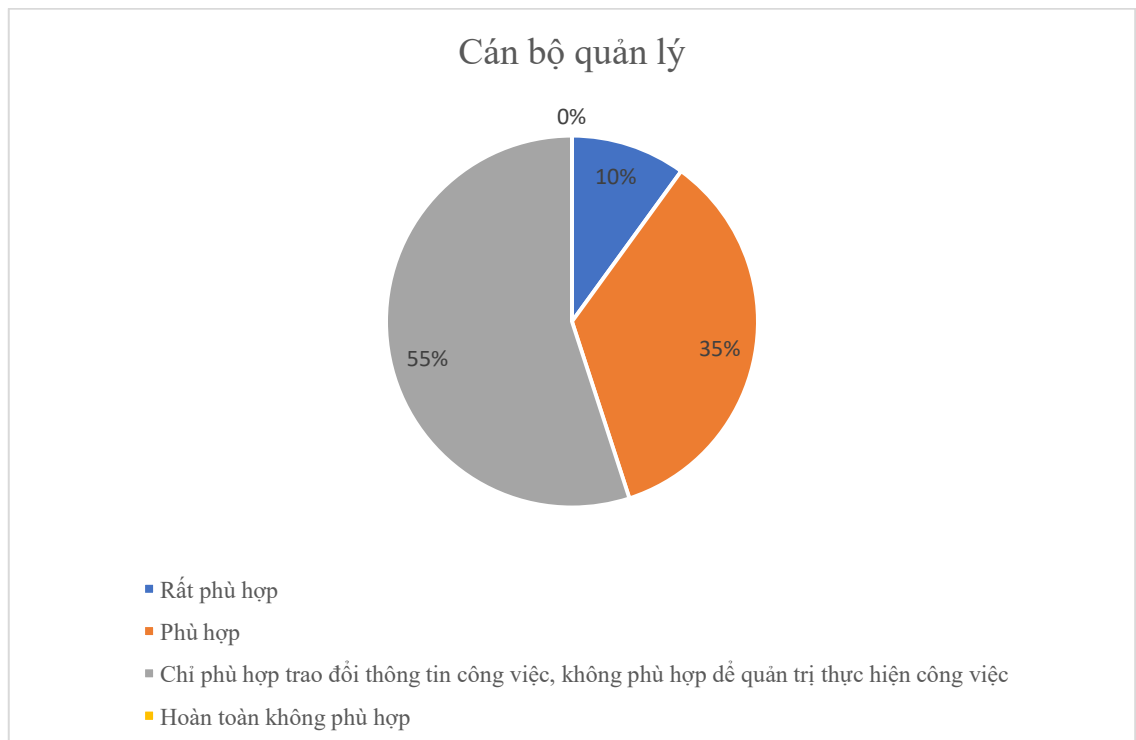
2. Theo anh, chị có bất cập gì trong hệ thống QTTHCV hiện tại ở Công ty Thuốc lá Thăng Long?



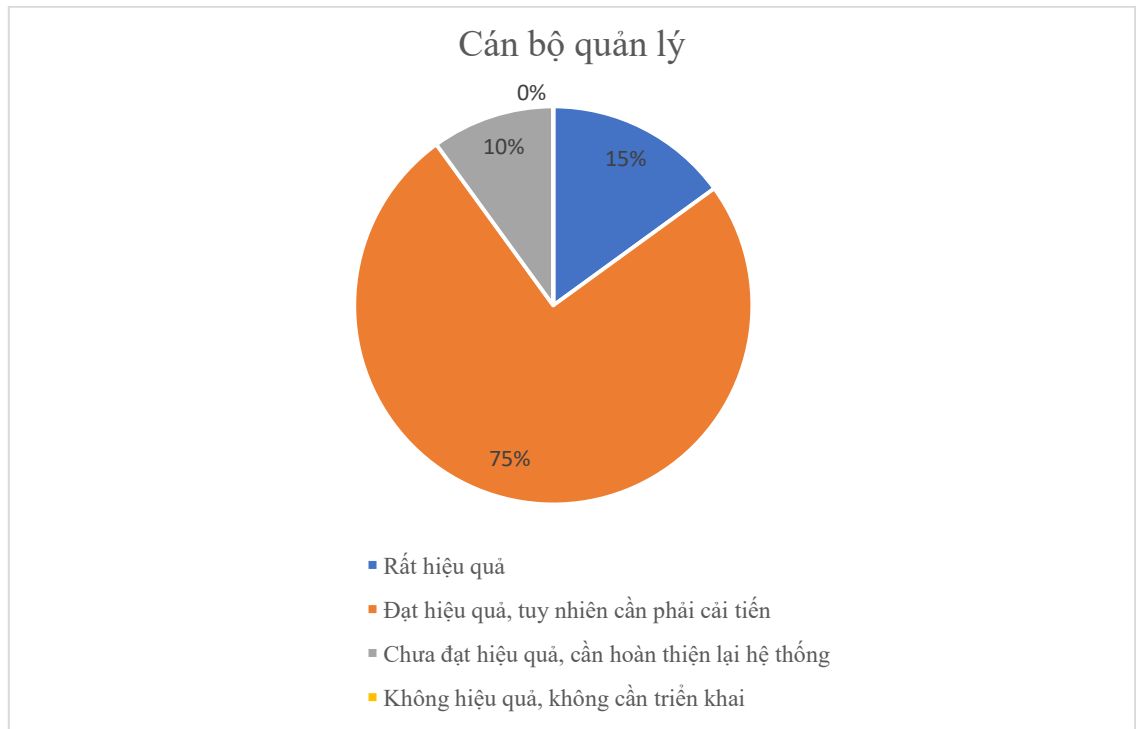
*Nếu có, cụ thể là gì?*



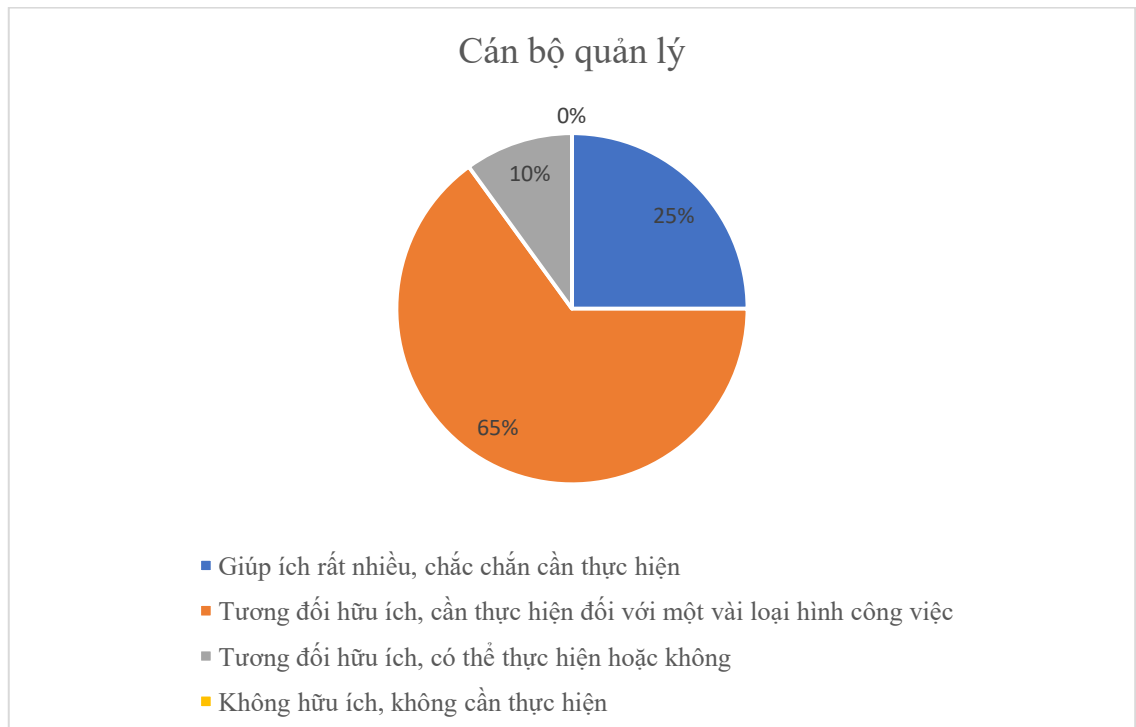
3. Anh, chị hãy cho biết mức độ phù hợp của việc sử dụng email làm cơ sở quản trị thực hiện công việc



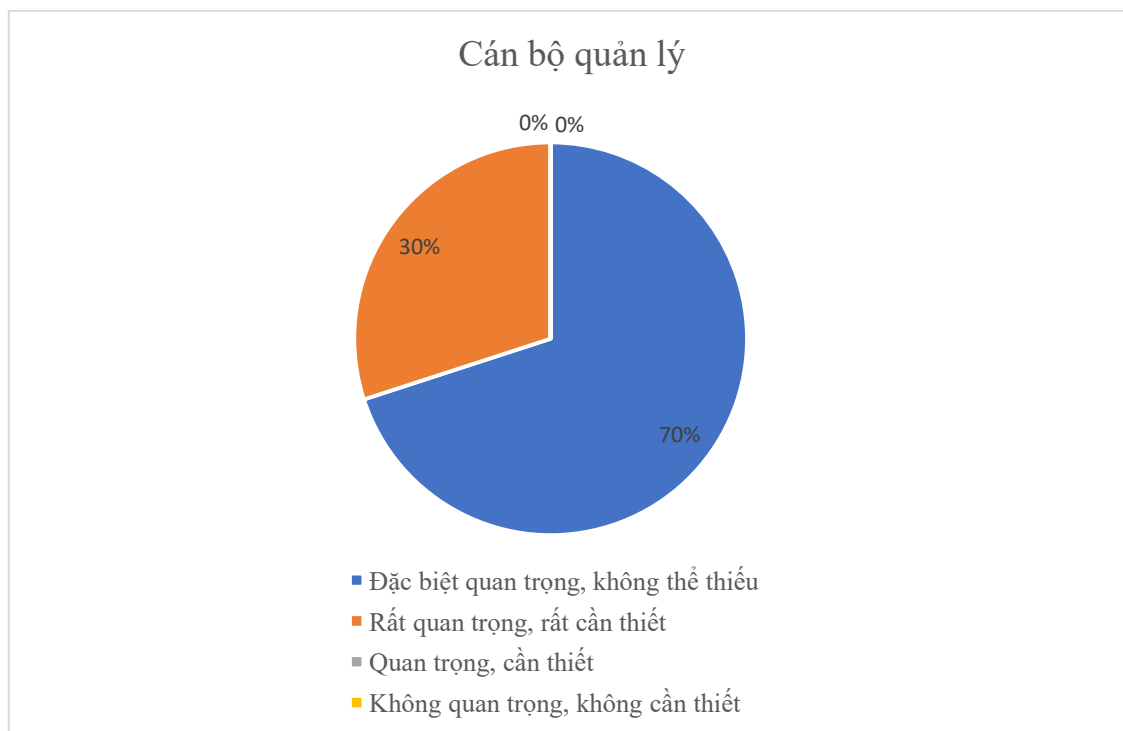
4. Theo ý kiến của anh chị, phương pháp QTTHCV như hiện tại có mang lại hiệu quả cho Công ty Thuốc lá Thăng Long không?



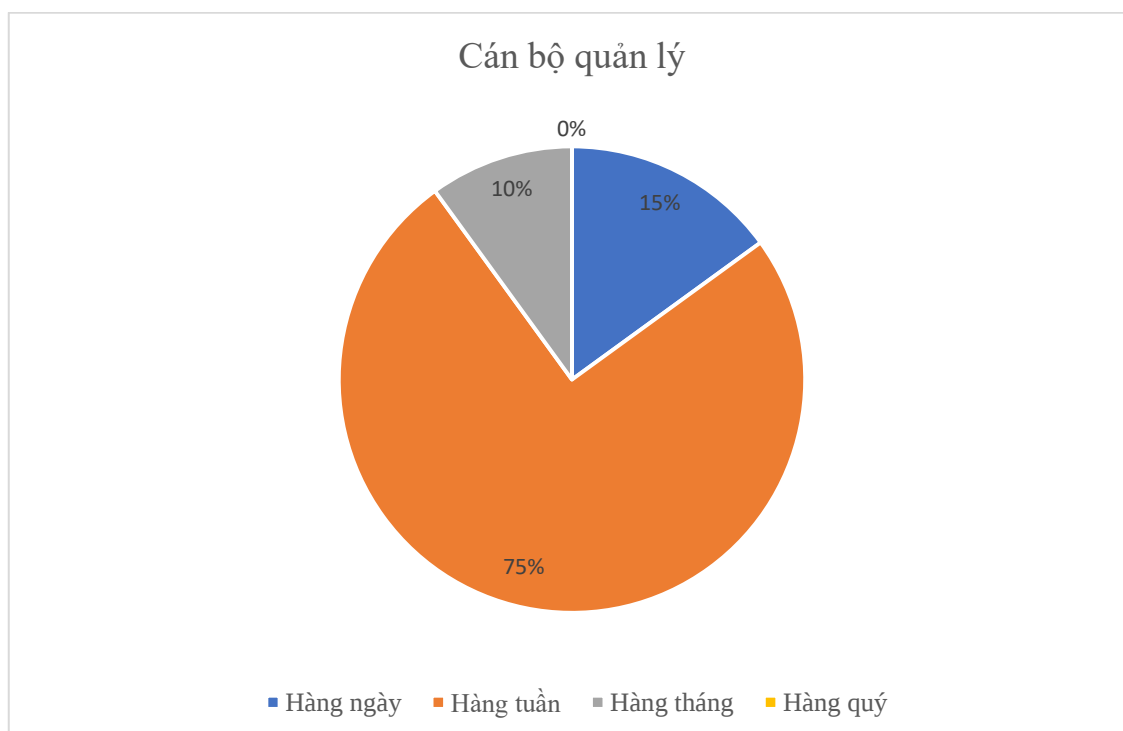
5. Phương pháp QTTHCV hiện tại có giúp ích cho anh chị trong quá trình quản trị thực hiện công việc của nhân sự bộ phận mình phụ trách?



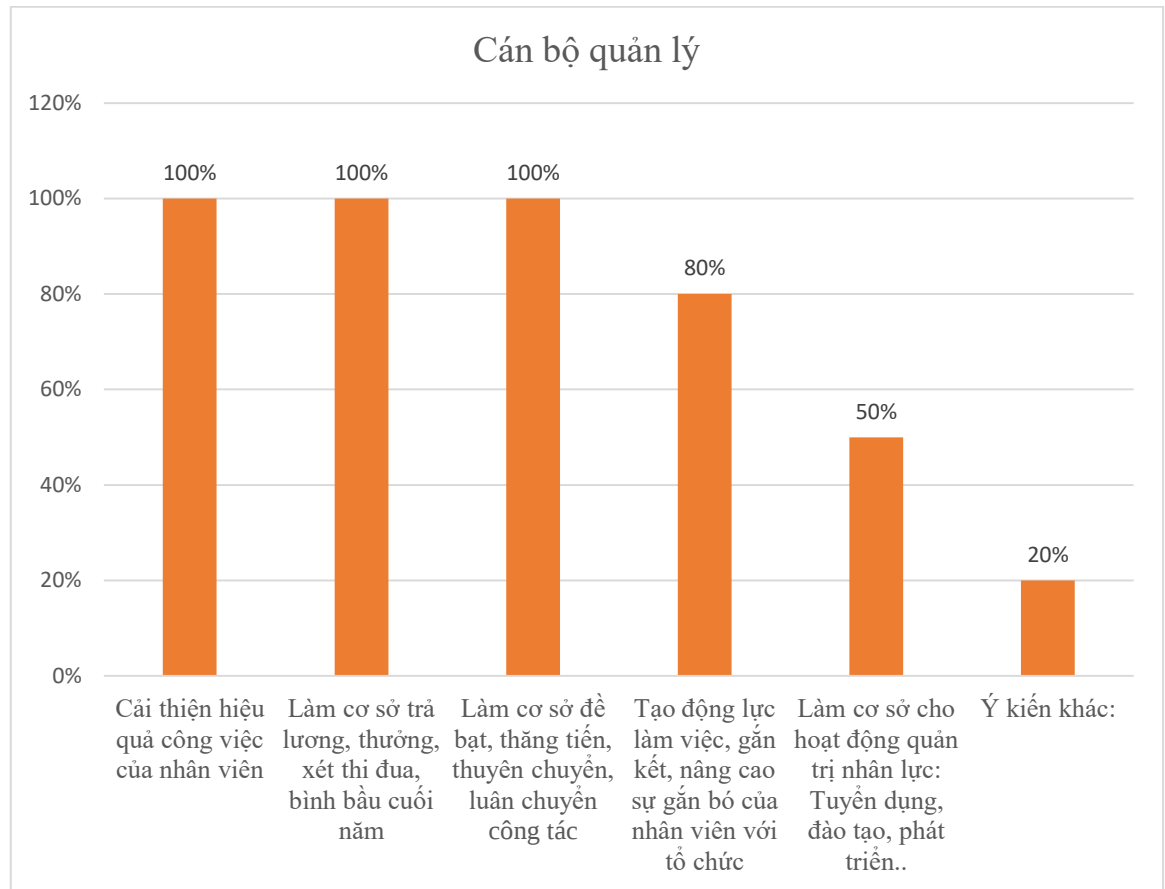
6. Việc hoàn thiện QTTHCV có thực sự cần thiết cho Công ty Thuốc lá Thăng Long không?



7. Anh chị cho biết chu kỳ hợp lý khi tiến hành QTTHCV

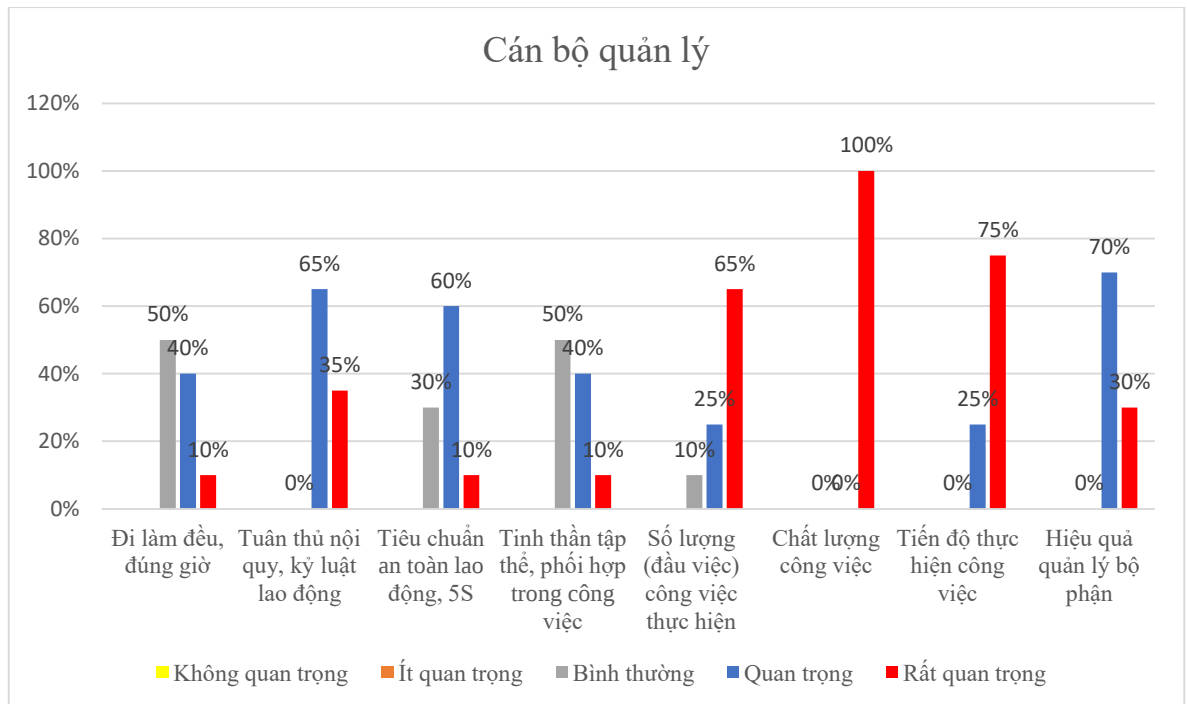


8. Mục đích của QTTHCV tại Công ty Thuốc lá Thăng Long là gì? (Có thể chọn nhiều phương án)

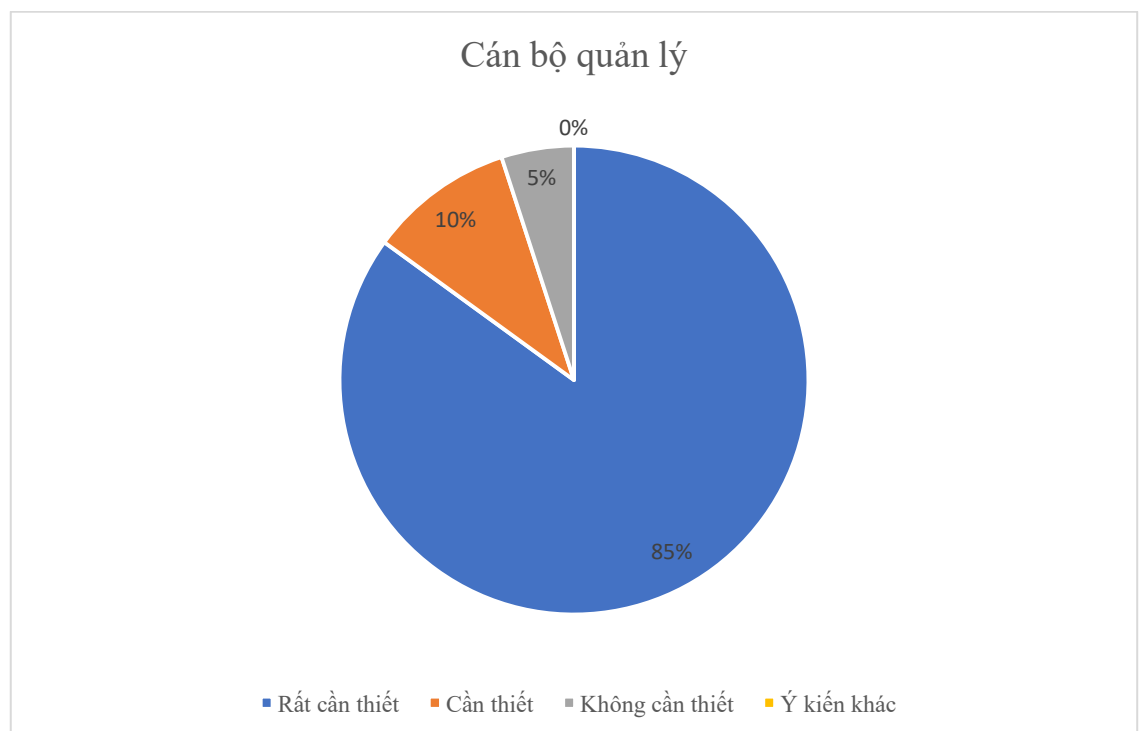


9. Để hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá, Anh, chị hãy cho biết cần đưa những tiêu chí nào dưới đây vào. Anh, chị khoanh tròn vào số thích hợp theo mức độ quan trọng của tiêu chí được quy định như sau:

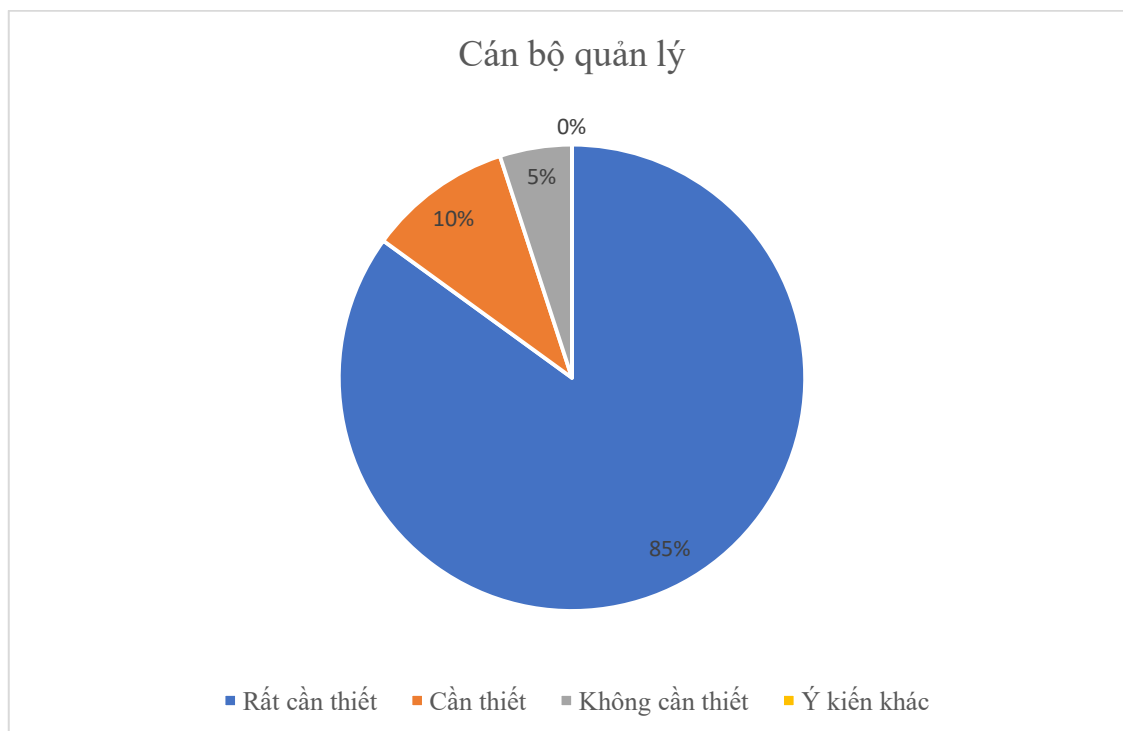
| Không quan trọng | Ít quan trọng | Bình thường | Quan trọng | Rất quan trọng |
|------------------|---------------|-------------|------------|----------------|
| 1                | 2             | 3           | 4          | 5              |



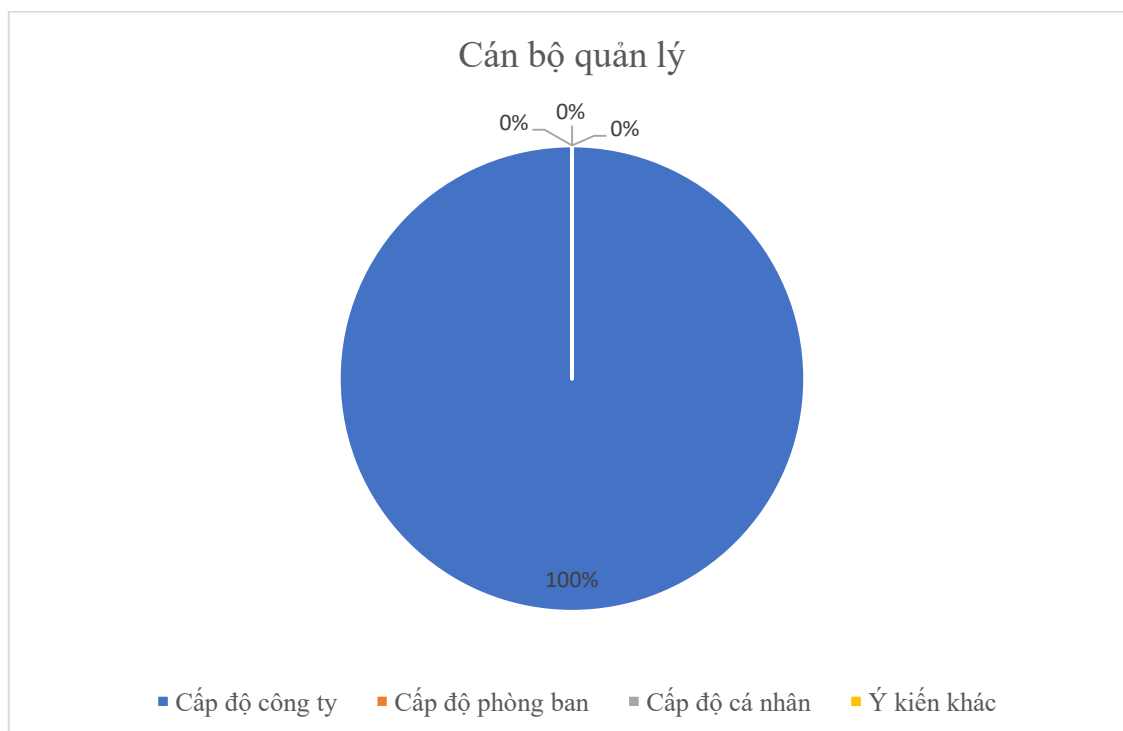
18. Anh, chị hãy cho biết mức độ cần thiết hoàn thiện tiêu chí đánh giá và hình thành hệ thống KPIs, ứng dụng KPIs trong hoạt động QTTHCV ?



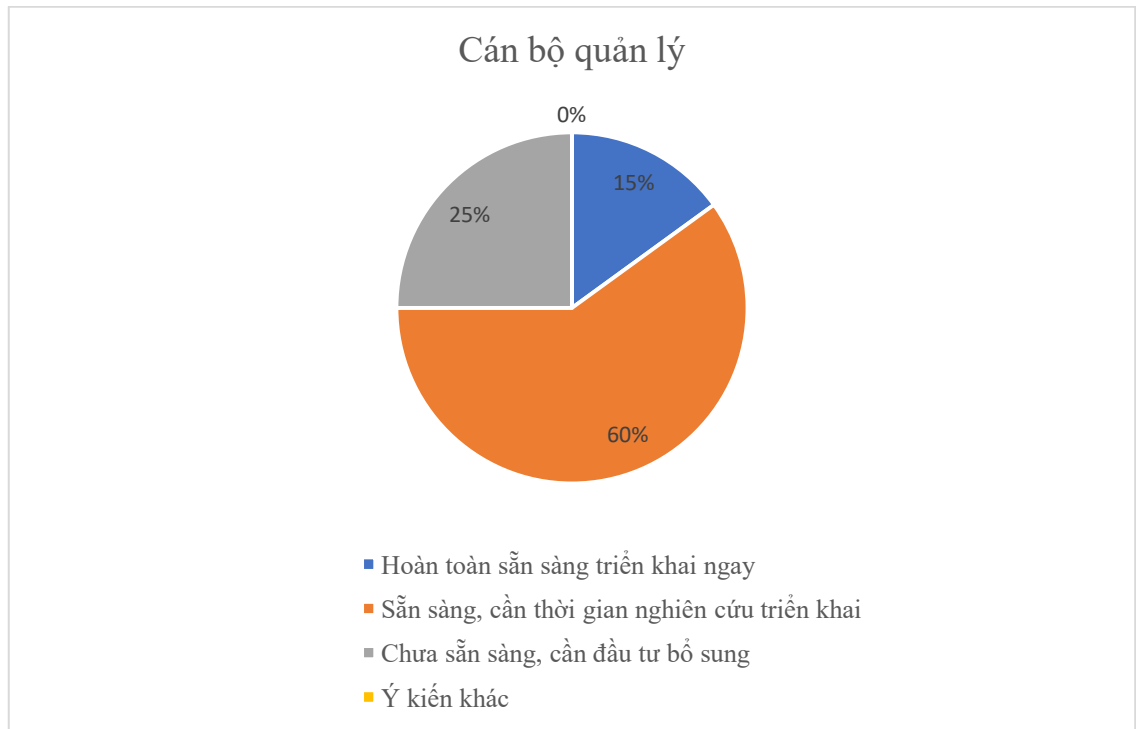
19. Anh, chị hãy cho biết mức độ cần thiết ứng dụng phần mềm nghiệp vụ để triển khai hoạt động QTTHCV ?



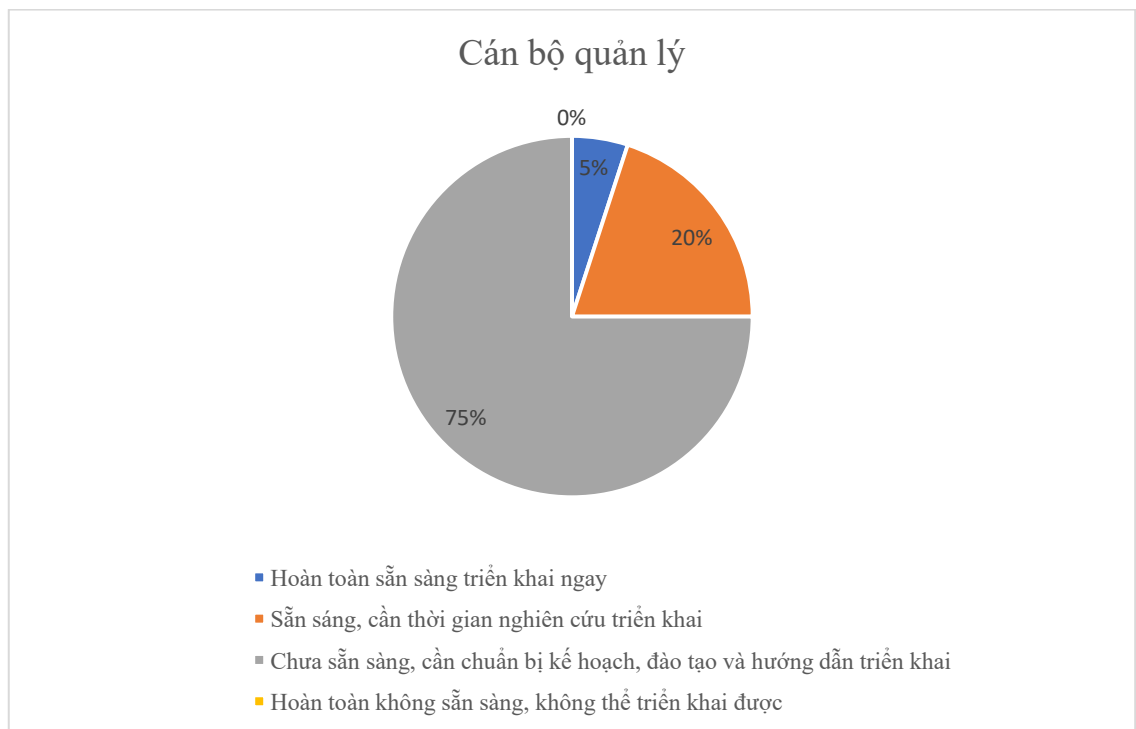
20. Anh, chị hãy cho biết mức độ cấp độ triển khai ứng dụng phần mềm nghiệp vụ để triển khai hoạt động QTTHCV?



21. Anh, chị hãy cho biết mức độ sẵn sàng của hệ thống CNTT tại công ty để xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV?



22. Anh, chị hãy cho biết mức độ sẵn sàng của nhân sự tại công ty để xây dựng và ứng dụng KPIs trong QTTHCV ?



**PHỤ LỤC 4: BIỂU MẪU QUẢN TRỊ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**

**Biểu mẫu 1: Thông báo kết luận cuộc họp sản xuất**

**I. Kết quả thực hiện nhiệm vụ SXKD:**

| TT         | Chỉ tiêu                      | Đơn vị<br>tính | Thực hiện        |                  |                   | Lũy kế năm                  |                     |                 |
|------------|-------------------------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------|
|            |                               |                | Tháng<br>xx/2019 | Tháng<br>xx/2020 | So<br>sánh<br>(%) | Thực<br>hiện<br>tháng<br>xx | So<br>cùng<br>kỳ NT | So<br>KH<br>năm |
| <b>1</b>   | <b>Chỉ tiêu tài chính</b>     |                |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| 1          | Doanh thu                     | Tỷ đồng        |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| 2          | Nộp ngân sách                 |                |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| <b>II</b>  | <b>Chỉ tiêu sản<br/>lượng</b> |                |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| 1          | Sản lượng sản xuất            | Triệu bao      |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| 2          | Sản lượng tiêu thụ            | Triệu bao      |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| 2.1        | Thuốc lá điều nội<br>địa      | Triệu bao      |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| 2.2        | Thuốc lá điều XK              | Triệu bao      |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| 3          | Sản xuất tại PX<br>sợi        | Tấn            |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| <b>III</b> | <b>Gia công</b>               |                |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| 1          | Thuốc bao                     |                |                  |                  |                   |                             |                     |                 |
| 2          | Thuốc sợi                     |                |                  |                  |                   |                             |                     |                 |

## II. Kế hoạch sản xuất kinh doanh tháng

### 1. Kế hoạch sản xuất – tiêu thụ:

| Chỉ tiêu                        | ĐVT              | Thực hiện<br>tháng trước | Kế hoạch tháng này |
|---------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>Tiêu thụ</b>                 | <b>Triệu bao</b> |                          |                    |
| <i>SP xuất khẩu</i>             | <i>Triệu bao</i> |                          |                    |
| <i>SP nội địa</i>               | <i>Triệu bao</i> |                          |                    |
| <b>Sản xuất tại Công ty</b>     | <b>Triệu bao</b> |                          |                    |
| <i>SP nội địa</i>               | <i>Triệu bao</i> |                          |                    |
| <i>SP xuất khẩu</i>             | <i>Triệu bao</i> |                          |                    |
| <i>SP gia công xuất khẩu</i>    | <i>Triệu bao</i> |                          |                    |
| <b>Sản xuất Sợi tại Công ty</b> | <b>Tấn</b>       |                          |                    |

### 2. Kế hoạch gia công thuốc lá tại các Công ty con và ngoài Nhóm Công ty:

| Công ty          | ĐVT              | Thực hiện<br>tháng trước | Kế hoạch tháng này |
|------------------|------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>Thanh Hóa</b> | <i>Triệu bao</i> |                          |                    |
| <b>Bắc Sơn</b>   | <i>Triệu bao</i> |                          |                    |
| <b>Đà Nẵng</b>   | <i>Triệu bao</i> |                          |                    |
| <b>Bến Tre</b>   | <i>Triệu bao</i> |                          |                    |

| <b>Công ty</b>     | <b>ĐVT</b>       | <b>Thực hiện<br/>tháng trước</b> | <b>Kế hoạch tháng này</b> |
|--------------------|------------------|----------------------------------|---------------------------|
| <b>Long An</b>     | <i>Triệu bao</i> |                                  |                           |
| <b>VPM Cần Thơ</b> | <i>Triệu bao</i> |                                  |                           |
| <b>Cửu Long</b>    | <i>Triệu bao</i> |                                  |                           |
| <b>Tổng cộng</b>   | <i>Triệu bao</i> |                                  |                           |

### **III. Kết luận của Giám đốc Công ty:**

- 1. Phòng Tiêu thụ:**
- 2. Phòng Thị trường**
- 3. Phòng Kế hoạch vật tư**
- 4. Phòng Kỹ thuật cơ điện**
- 5. Phòng Nghiên cứu phát triển, kỹ thuật công nghệ**
- 6. Phòng Quản lý chất lượng**
- 7. Các phân xưởng sản xuất**
- 8. Phòng Tài chính kế toán**
- 9. Phòng Xuất Nhập khẩu**
- 10. Phòng Tổ chức nhân sự**
- 11. Phòng Pháp chế**
- 12. Phòng Đầu tư**
- 13. Văn phòng Công ty**
- 14. Phòng An ninh – Bảo vệ**
- 15. Ban Kiểm soát nội bộ**

## **Biểu mẫu 2: Nội dung chương trình công tác**

*Đơn vị: ....*

*Kỳ công tác: ....*

### **I. BÁO CÁO CÔNG TÁC THÁNG**

| <b>TT</b> | <b>Nội dung, mục tiêu công việc</b> | <b>Đầu mỗi thực hiện (Đ/c)</b> | <b>Kết quả</b>  | <b>Ghi chú</b> |
|-----------|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| 1         | Công việc 1: (nội dung công việc)   | Đầu mỗi 1, đầu mỗi 2           | Hoàn thành      |                |
| 2         | Công việc 2: (nội dung công việc)   | Đầu mỗi 1, đầu mỗi 2           | Đang triển khai |                |
| 3         | .....                               | .....                          | .....           |                |

### **II. KẾ HOẠCH CÔNG TÁC THÁNG**

| <b>TT</b> | <b>Nội dung, mục tiêu công việc</b> | <b>Đầu mỗi thực hiện (Đ/c)</b> | <b>Ghi chú</b> |
|-----------|-------------------------------------|--------------------------------|----------------|
| 1         | Công việc 1: (nội dung công việc)   | Đầu mỗi 1, đầu mỗi 2           |                |
| 2         | Công việc 2: (nội dung công việc)   | Đầu mỗi 1, đầu mỗi 2           |                |
| 3         | .....                               | .....                          | .....          |

### **Biểu mẫu 3: Mục tiêu sản xuất tháng**

*Đơn vị: .....*

*Kỳ kế hoạch: ....*

#### **I. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT**

| <b>STT</b>       | <b>Mác thuốc</b>                  | <b>Đơn vị</b> | <b>KH Công ty<br/>giao</b> | <b>KH Phân<br/>xưởng giao</b> |
|------------------|-----------------------------------|---------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>1</b>         | SP Bảo cứng Nội +<br>Bao tay + RC | Triệu bao     |                            |                               |
| <b>2</b>         | SP Bao mềm                        | Triệu bao     |                            |                               |
| <b>3</b>         | SP Xuất khẩu 20'S                 | Triệu bao     |                            |                               |
| <b>4</b>         | SP Xuất khẩu 20'S RC              | Triệu bao     |                            |                               |
| <b>5</b>         | SP Xuất khẩu 10'S                 | Triệu bao     |                            |                               |
| <b>6</b>         | SP Slim Nội                       | Triệu bao     |                            |                               |
| <b>7</b>         | XK Demi Slim                      | Triệu bao     |                            |                               |
| <b>TỔNG CỘNG</b> |                                   |               |                            |                               |

#### **II. KẾ HOẠCH GIAO CHO CA SẢN XUẤT**

| <b>STT</b>       | <b>Ca</b>                | <b>Đơn vị</b> | <b>Sản lượng</b> |
|------------------|--------------------------|---------------|------------------|
| <b>1</b>         | Ca A (số lượng ca: 18)   | Triệu bao     |                  |
| <b>2</b>         | Ca B (số lượng ca: 18,8) | Triệu bao     |                  |
| <b>3</b>         | Ca C (số lượng ca: 19)   | Triệu bao     |                  |
| <b>TỔNG CỘNG</b> |                          |               |                  |

#### **Biểu mẫu 4: Tổng hợp hệ số hoàn thành công việc**

*Đơn vị:.....*

*Kỳ đánh giá:.....*

| <b>TT</b> | <b>MNV</b> | <b>Họ và tên</b> | <b>Tổ</b>   | <b>Xếp loại</b> | <b>Nội dung vi phạm</b>                                | <b>Ghi chú</b> |
|-----------|------------|------------------|-------------|-----------------|--------------------------------------------------------|----------------|
| 1         | TL001994   | Nguyễn Thị A     | Giám sát    | K1              |                                                        |                |
| 2         | TL001479   | Nguyễn Văn B     | Bao B5      | K1              |                                                        |                |
| 3         | TL002188   | Lê Kim C         | Bao B5      | K2              | Nhắc nhở SX Gem 20' để lỗi logo tháp khoan vùng 05 hòm |                |
| 4         | TL002285   | Nguyễn Gia D     | Bao B5      | K2              | Nhắc nhở SX Gem 20' để lỗi logo tháp khoan vùng 05 hòm |                |
| 5         | TL001289   | Nguyễn Văn E     | Điện - ĐHMN | K3              | Phê bình kiểm soát môi trường                          |                |
| 6         | TL001567   | Trịnh Minh F     | Bao A1      | K3              | Đề SP không đạt phải xử lý lại                         |                |