

BECOMEX

**Kết quả triển khai áp dụng hệ thống KPI
và Phương hướng tiếp theo**

Phó TGD Giang Quốc Dũng

Bình Dương, 04/2022



> Nội dung

1. Tổng quan
2. Kết quả triển khai
3. Phương hướng sắp tới
4. Kết luận

➤ Mục đích và Ý nghĩa

1. KPIs được TCT triển khai năm 2020, và áp dụng chính thức từ 2021.
2. Thay đổi cách thức đánh giá nhân viên: từ chờ đợi được phân công, sang đánh giá bằng những mục tiêu chủ điểm
3. Kiểm soát quá trình và đánh giá dựa trên kết quả
4. Đảm bảo những dự án và mục tiêu chiến lược lớn được ưu tiên đẩy mạnh trong kỳ
5. Giúp lãnh đạo có cái nhìn trực quan về quá trình vận hành các công việc lớn
6. Có công cụ thúc đẩy và nhắc nhở nhân viên những công việc cốt lõi

> Tiến độ thực hiện

1. Phương pháp chấm KPI đã ổn định

Nhân viên chấm theo tháng

Trưởng phòng chấm theo mục tiêu quý

2. Hoàn thành hệ thống phần mềm

Số hóa 100% các mục tiêu KPI

Xây dựng mục tiêu và chấm 100% bằng phần mềm

Đánh giá KPI minh bạch trên phần mềm

Quy trình chấm KPI trên phần mềm KPI

KPI Đơn vị (KPI của trưởng đơn vị)

Trưởng đơn vị tạo KPI và báo cáo

Tổ chấm KPI kiểm tra và chấm

Ban TGD kiểm tra để phê duyệt hoặc điều chỉnh

KPI nhân viên

Cá nhân tự cập nhật và chấm

Trưởng đơn vị chấm và phê duyệt

Tổ chấm - Phòng TCHC sử dụng kết quả KPI để tính lương



Chủ tịch

Ban TGD

Xây dựng thẻ KPI cấp công ty theo chức năng nhiệm vụ đơn vị mình phụ trách

Mục	Nội dung	Giải thích	Thời gian chấm	Điểm	Hình thức chấm
A	Mục tiêu cấp trên giao				
A1	Mục tiêu chung	Chịu trách nhiệm dựa theo kết quả KD chung: Doanh thu, lợi nhuận	Quý / Năm	20	Kết quả sx-kd của TCT
A2	Mục tiêu Ban TGD giao theo CN, NV đơn vị mình phụ trách	Giao KPIs	Quý / Năm (Trưởng phòng) Tháng (Nhân viên)	50	Chốt theo Quý, kết quả/ tháng chấm theo Kế hoạch ở B1
B	Mục tiêu theo chức năng				
B1.1 B1.2	Kế hoạch Chức năng chuyên môn theo A2 KPI Phối hợp	Điểm chung với A2	Tháng	30 20	Chấm theo Kế hoạch CV/ 100đ
B2	Tuân thủ kỷ luật	Qui chế, báo cáo	Tháng	10	Trừ điểm theo vi phạm
B3	Hợp tác, phối hợp	Kết quả phối hợp	Tháng	10	Chấm theo kỳ
B4	Tự đào tạo và đào tạo	Giờ tự học/ đào tạo NV	Tháng	10	Chấm theo bằng chứng
	Tổng cộng:			100	

➤ Quy chế đánh giá KPI – Thời gian xây dựng KPI

1. KPI của năm và Quý 1 năm tiếp theo cần được hoàn thành và đưa lên phần mềm trước 15/12 và phê duyệt trước 25/12 hàng năm.
2. KPI Quý 2 hàng năm cần được hoàn thành đưa lên phần mềm trước 10/03 và phê duyệt trước 25/03 hàng năm
3. KPI Quý 3 hàng năm cần được hoàn thành và đưa lên phần mềm trước 10/06 và phê duyệt trước 25/06 hàng năm
4. KPI Quý 4 hàng năm phải được hoàn thành và đưa lên phần mềm trước 10/09 và phê duyệt trước 25/09 hàng năm
5. Nếu các đơn vị không hoàn thành đúng thời gian sẽ không được tính KPI trong quý đó.

➤ Quy chế đánh giá KPI – Nguyên tắc chấm điểm

A1: Tạm ứng hàng tháng, tính lại theo kết quả lợi nhuận thực tế hàng quý

- + Lợi nhuận tăng từ 0-10%: thêm 5 điểm
- + Lợi nhuận trên 10%: được thêm 10 điểm

A2: Kết quả thực hiện mục tiêu A2

- Chấm theo tháng:

B1: Chấm theo kết quả thực hiện theo kế hoạch được xây dựng từ A2

B2: Tuân thủ kỷ luật của công ty, thời hạn báo cáo công việc

B3: Dựa trên tổng kê số KPI được yêu cầu phối hợp

B4: Số buổi họp giao ban đơn vị, rút kinh nghiệm, sáng kiến cải tiến, khóa học, đào tạo nội bộ.

- Quý 4 và KPI Tổng kết năm: Sau 15 ngày kết thúc niên độ, phòng QLTC sẽ ước tính lợi nhuận để chấm A1

➤ Quy chế đánh giá KPI – Quy định về báo cáo KPI

Các đơn vị, cá nhân khi báo cáo kết quả thực hiện KPI phải thỏa mãn những điều sau:

- Có diễn giải;
- Đính kèm bằng chứng, là tài liệu, biên bản,...
- Nếu không thỏa mãn những điều kiện trên thì mặc định mục tiêu đó không được thông qua và coi như không hoàn thành (hoặc hoàn thành theo tỷ lệ...)

➤ Quy chế đánh giá KPI – Nguyên tắc đánh giá

1. Nhân viên tự đánh giá chấm điểm;
2. Quản lý trực tiếp đánh giá chấm điểm;
 - Trưởng đơn vị đánh giá nhân viên.
 - Ban TGD đánh giá trưởng đơn vị.
3. Tổ chấm KPI rà soát và ghi chú, nếu không thông qua KPI nào sẽ trình lên Ban chỉ đạo KPI đánh giá và quyết định;
4. Đánh giá công bằng, công khai, cụ thể, có căn cứ, không dựa vào cảm tính (vì vậy khi báo cáo kết quả KPI, cần đưa ra kết quả cụ thể: hình ảnh, quyết định, số liệu,...).
5. Tỷ lệ lương: 70% lương cố định, 30% lương KPI.

> Quy chế đánh giá KPI – Áp dụng vào thu nhập

- Các mức vượt hoàn thành KPI:

- + Trên 100% đến dưới 120%: tính theo tỷ lệ vượt
- + Từ 120 trở lên đến dưới 140%: tính cộng thêm 30% lương KPI
- + Từ 140 trở lên: tính cộng thêm 50% lương KPI

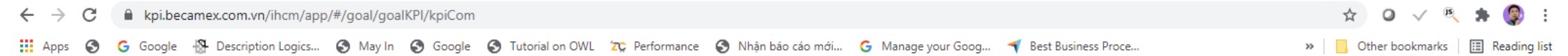
- Các mức không hoàn thành KPI

- + Từ 90% đến 100%: Đạt 100% KPI
- + Từ 80% đến dưới 90%: Đạt 90% lương KPI
- + Từ 70% đến dưới 80%: Đạt 80% lương KPI
- + Dưới 70% : Đạt 50% lương KPI.
- + Dưới 50%: Mất lương KPI

- Quyết toán KPI của quý trước vào lương tháng thứ 2 của quý tiếp theo.

Phần mềm KPI

<https://kpi.becamex.com.vn/>



BECAMEX + [Icons]

Trợ giúp [Icons]

Bản đồ mục tiêu | Mục tiêu đơn vị | Mục tiêu cá nhân | Review mục tiêu | **KPI đơn vị** | KPI cá nhân | Check-in | Báo cáo | Báo cáo KPI | Danh sách đánh giá KPI

Hàng tháng (9/13) | **Hàng quý (9/13)** | **Đánh giá KPI** [Icons]

Nhóm	Tên mục tiêu	KPI	Đơn vị đo	Trọng số Cập nhật	←	Quý 2/2021	→	Hệ số hoàn thành	Điểm	Điểm theo trọng số	Ghi chú
A1 - Mục tiêu chung của Tổng công ty (20%)	Lợi nhuận trong kỳ 0 Trung tâm sản xuất thông minh và phát triển công nghệ 4.0	Lợi nhuận trong kỳ	Tỷ đồng	10%	Chỉ tiêu	<input type="text"/>		--	--	--	[Icon]
					Kết quả	<input type="text"/>					
		Doanh thu trong kỳ	Tỷ đồng	10%	Chỉ tiêu	<input type="text"/>		--	--	--	[Icon]
					Kết quả	<input type="text"/>					
A2 - Mục tiêu cá nhân	Thảo luận với KPMG và 5 đối tác công nghệ để cùng cung cấp giải pháp trong khu công nghiệp 0 Trung tâm sản xuất thông minh và phát triển công nghệ 4.0	Thảo luận với KPMG và 5 đối tác công nghệ để cùng cung cấp giải pháp trong khu công nghiệp	Phần trăm	10%	Chỉ tiêu	<input type="text"/>		--	--	--	[Icon]
					Kết quả	<input type="text"/>					
		Nâng cấp nhà máy nước thải trong KCN Becamex lên nhà máy nước thải thông minh: Ứng dụng IIoT trong việc tập hợp dữ liệu từ hệ thống điều khiển của nhà máy, xây dựng nền tảng trên điện toán đám mây để biểu diễn dữ liệu, tập trung dữ liệu về Trung tâm quan trắc, điều khiển hệ thống từ trung tâm quan trắc trong trường hợp cần thiết, ứng dụng AI và kỹ thuật dự đoán bảo trì, hướng tới chuẩn hóa hệ thống điều khiển nhà máy nước thải.	Số	10%	Chỉ tiêu	<input type="text"/>		--	--	--	[Icon]
					Kết quả	<input type="text"/>					

> Thuận lợi và Tồn tại

Thuận lợi:

- Lãnh đạo quyết liệt và theo sát
- Cán bộ công nhân viên ủng hộ và tập trung cao để làm KPI

Khó khăn và Tồn tại

- Thay đổi thói quen và văn hóa của công ty
- Một số bộ phận khó tính KPI
- KPI chỉ tập trung giải quyết các chỉ tiêu chính, những người không nằm trong những chỉ tiêu chính cần được quản lý trực tiếp giao KPI riêng
- Khối lượng công việc của công ty lớn, kế hoạch bị thay đổi
- Phụ thuộc vào yếu tố bên ngoài
- Chỉ tiêu lãnh đạo cấp trung đưa ra chưa đủ thách thức
- Chỉ tiêu dàn trải, không đi vào trọng tâm chính, kể cả những công việc thường ngày

Phương hướng tiếp theo

> Thành lập bộ phận KPI chuyên trách:

1. Kiện toàn và xây dựng bộ phận thực hiện đánh giá và kiểm soát KPI chuyên trách:

B2	Tuân thủ kỷ luật	Qui chế, báo cáo
B3	Hợp tác, phối hợp	Kết quả phối hợp
B4	Tự đào tạo và đào tạo	Giờ tự học/ đào tạo NV

> Kiểm soát chất lượng công việc và mục tiêu cá nhân:

1. Rà soát và đánh giá chất lượng mục tiêu cá nhân (phải là quản lý trực tiếp)
2. Chuẩn hóa mô tả công việc để phục vụ chuẩn hóa công việc và lượng hóa công việc.
3. Phân loại và đánh giá độ khó của công việc để tạo ra các khoảng tính phù hợp với từng loại tính chất công việc.

> Kết luận

- Quá trình ứng dụng KPI tại Tổng công ty Becamex IDC đã đạt được những kết quả nhất định.
- Hệ thống KPI đã được áp dụng, số hóa đồng thời khẳng định sự sâu sát của lãnh đạo, toàn thể cán bộ công nhân viên, và bộ phận chuyên môn. Đặc biệt là cấp Trung/Phó phòng, Lãnh đạo đơn vị cần quan tâm hơn nữa để giao các mục tiêu cụ thể cho từng nhân viên.
- Cần tiếp tục chuẩn hóa, chuẩn hóa đến từng nhân viên để đảm bảo hiệu quả và công bằng nhất.



BECAMEX

Xin cảm ơn quý vị!

becamex.com.vn