

FETP 2011-2012

Quản lý Công

Quản lý Dựa trên Kết quả
31 / 07 / 2012

Quản lý Dựa trên Kết quả (RBM)

- RBM là một phương pháp để quản lý mà phương pháp này chú trọng vào những kết quả.
- RBM là *một chiến lược quản lý* nhằm mục tiêu đạt tới những thay đổi quan trọng trong cách mà tổ chức vận hành để qua đó hoàn thiện việc thực hiện theo nghĩa của kết quả cuối cùng

Chúng ta đo lường KẾT QUẢ, vì chúng ta là NHÀ QUẢN LÝ GIỎI.
Khi chúng ta QUẢN LÝ tốt hơn, chúng ta sẽ đạt tới những KẾT QUẢ tốt hơn.

RBM Giúp để Trả lời

Việc sử dụng chủ yếu của RBM là để quản lý các chương trình hoạt động của tổ chức

- Lý do tồn tại của tổ chức?
- Tổ chức đang thực hiện điều nó cần phải thực hiện?
- Tổ chức đang tạo ra giá trị?
- Kết quả hoạt động của tổ chức có đáp ứng được những mong đợi hay không?
- Những thay đổi và hoàn thiện nào nên được thực hiện?
- RBM cũng có thể được sử dụng để:
 - Minh chứng cho việc phân bổ ngân sách là đúng đắn, hợp lý
 - Hình thành chiến lược
 - Xác định và làm rõ trách nhiệm
 - Trả lời các phê phán
 - Truyền đạt với những nhân vật có liên quan hoặc với nhân viên

Mục đích của Đo lường Kết quả Thực hiện

Những câu hỏi mà nhà quản lý có thể trả lời thông qua RBM

Đơn vị của tôi thực hiện tốt (xấu) đến mức độ nào?

Bằng cách nào tôi có thể bảo đảm rằng những người dưới quyền của tôi đang thực hiện những điều đúng đắn?

Tôi nên sử dụng ngân sách hạn hẹp của đơn vị vào những chương trình, dự án, hoặc hoạt động nào?

Tôi có thể động viên nhân viên, cán bộ và những nhân vật hữu quan thực hiện các công việc để hoàn thiện việc thực hiện nhiệm vụ như thế nào?

Bằng cách nào Tôi có thể thuyết phục cấp trên, các cơ quan báo chí truyền thông, các cơ quan chính phủ và những người bên ngoài tổ chức rằng đơn vị của tôi đang thực hiện những điều tốt đẹp?

Những thành tựu nào là đáng để tôn vinh trong những hững nghi lễ quan trọng của tổ chức?

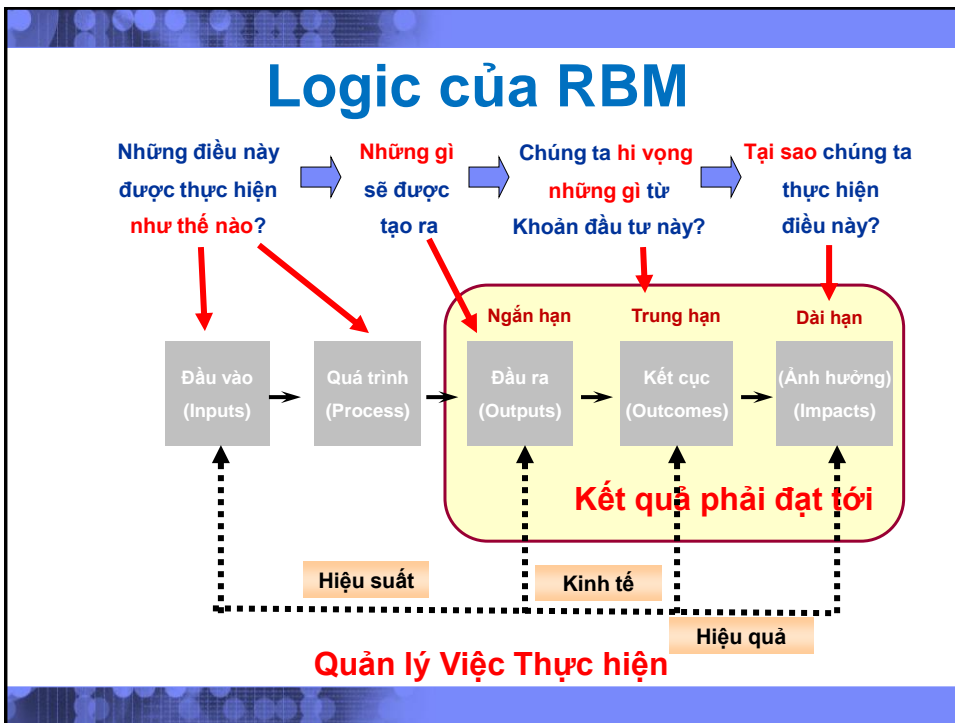
Tại sao một số hoạt động diễn ra tốt đẹp và một số hoạt động lại không được thực hiện?

Những điều mà tổ chức và các cá nhân nên làm để nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc?

From: Why Measure Performance? by Robert D. Behn Public Administration Review, Sept/Oct 2003, Vol. 63, No.5.

RBM Có thể Giúp

- CP 1: Kiểm tra Vị thế (Check Position)
- CP 2: Truyền đạt Vị thế (Communicate Position)
- CP 3: Khẳng định Những Ưu tiên (Confirm Priorities)
- CP 4: Thúc đẩy sự tiến bộ (Compel Progress)



Phương pháp Quản trị Hiện đại

- Quản lý thực hiện là những nỗ lực làm cho tổ chức trở nên định hướng khách hàng và nâng cao chất lượng phục vụ của tổ chức
- **Chuyển sự chú trọng từ Đầu vào & Quá trình sang Những Kết quả Mong đợi:**
 - Đạt tới những Kết quả
 - Đo lường Kết quả thực hiện một cách thường xuyên và khách quan
 - Học tập và phát triển từ những thông tin về việc thực hiện
 - Tạo ra những điều chỉnh kịp thời
 - Hoàn thiện và nâng cao hiệu quả và hiệu suất của các chương trình

Quản lý việc Thực hiện (PM)

	Hình thành Chiến lược	Thực hiện Những Cam kết	Đo lường việc Thực hiện
Các Nhiệm vụ	<ul style="list-style-type: none"> • Phân tích SWOT • Sứ mạng, Tầm nhìn • Các chủ đề Chiến lược • Các Mục tiêu • KPIs & Các Mục tiêu ngắn hạn • Các chiến lược 	<ul style="list-style-type: none"> • Ký kết PAs • Đưa PAs vào thực tiễn 	Báo cáo tự đánh giá (sau mỗi thời kỳ - Mỗi quý – sau khi ký cam kết thực hiện)
Đầu ra của PM	Mục tiêu và chiến lược của mỗi đơn vị	Cam kết thực hiện của mỗi đơn vị	Điểm đánh giá của mỗi đơn vị
Những Kết cục của PM	1) Những phần thưởng cho kết quả thực hiện 2) Lãnh đạo cấp cao và nhóm làm việc tổng hợp việc quản lý thực hiện và chu trình PDCA, dẫn tới điểm số của việc thực hiện của họ		
Các Nhân tố Rủi ro	Nguồn nhân lực : Nhóm làm việc của mỗi đơn vị cần được đào tạo kỹ năng lượng giá việc thực hiện Ngân sách : Lãnh đạo cấp cao không phân bổ ngân sách cho hoạt động của các nhóm làm việc cũng như chi phí đối với tư vấn trong quá trình thực hiện Thời gian : Những giới hạn thời gian của mỗi phần của nhiệm vụ phải hoàn tất là quá ngắn và không thể thay đổi		

Cam kết Thực hiện

Cam kết thực hiện (PAs) là một công cụ quản lý hiện đại giúp xây dựng và phát triển một sự hiểu biết chung và những kỳ vọng chung

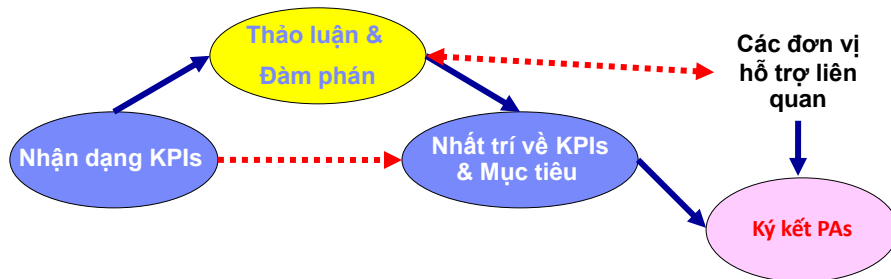
- Giữa nhà quản lý cấp trên và bạn
- Giữa bạn và người dưới quyền của bạn

Cam kết Thực hiện: Lý do

Cam kết thực hiện được sử dụng để:

- Thay đổi văn hóa, hành vi, các phương pháp và các quá trình hoạt động để hướng tới những kết quả rõ ràng
- Hoàn thiện việc thực hiện, phân bổ ngân sách, theo dõi giám sát sự tiến bộ, và lượng giá hoạt động của các đơn vị, tổ chức
- Đo lường việc thực hiện và áp dụng việc trả công theo kết quả thực hiện như là một công cụ khuyến khích đạt tới những thành tựu

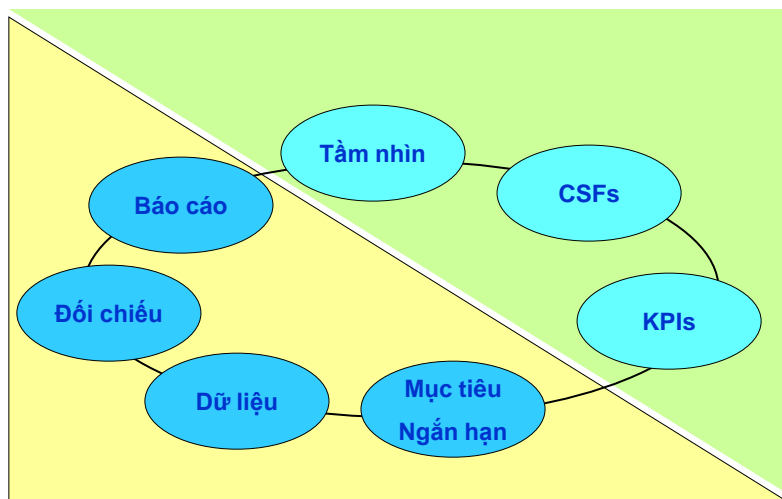
Cam kết Thực hiện: Cách thức



Những cam kết thực hiện được ký giữa lãnh đạo cấp cao và lãnh đạo đơn vị vào đầu kỳ kế hoạch, ngân sách để thiết lập những mục tiêu và những kết quả mong đợi.

- PAs nhằm bảo đảm hoàn thiện việc thực hiện,
- Bảo đảm đạt tới những mục tiêu mong đợi, và
- Bảo đảm thực thi Trách nhiệm (accountability)

Chu trình RBM

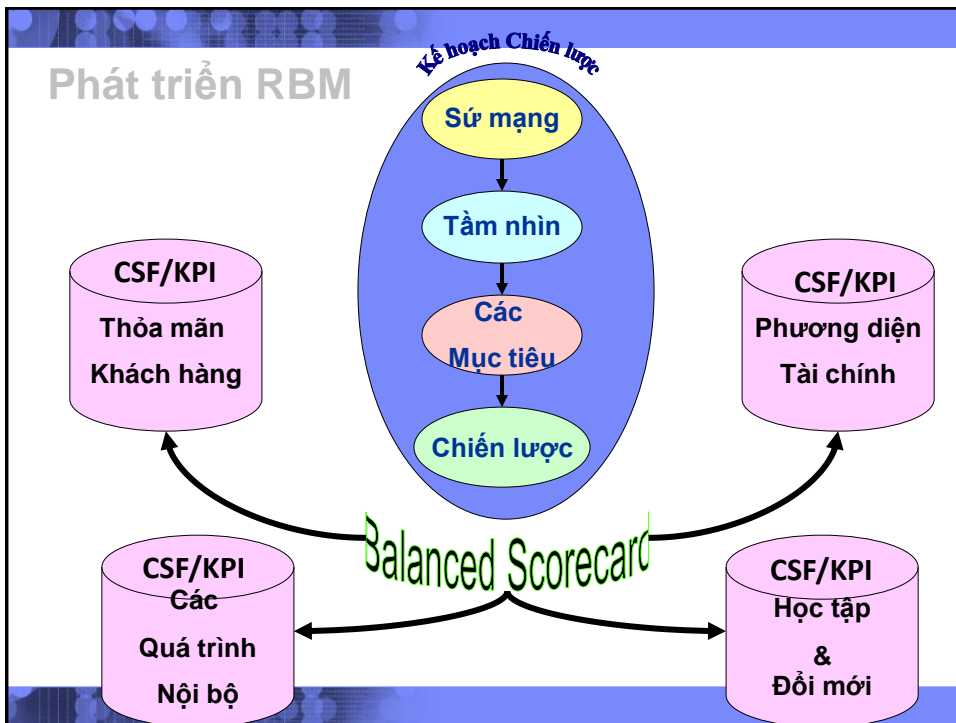
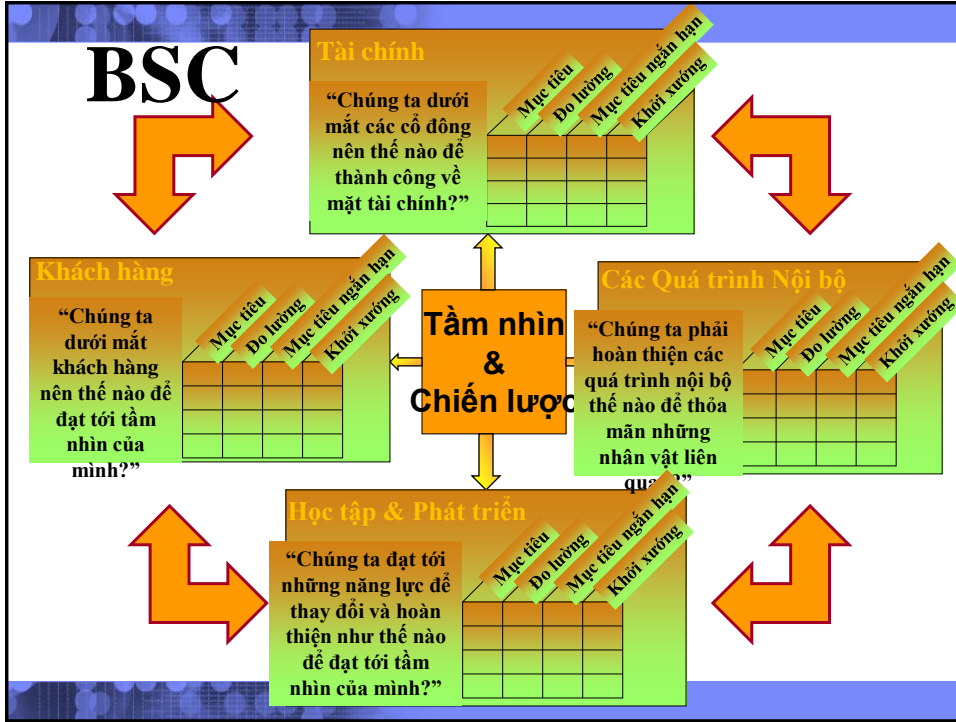


Sự Phát triển của RBM và Mô hình Balanced Scorecard

- BSC bảo đảm rằng tổ chức được xem xét, đánh giá từ tất cả các viễn cảnh quan trọng khác nhau.
- RBM báo cáo các kết quả hoạt động của tổ chức trên tất cả các viễn cảnh này.

Đặc tính Cốt lõi của BS

- **Cân bằng (Balanced)**
 - Các viễn cảnh được nhận dạng thông qua đó tổ chức được xem xét, đánh giá. Điều này ngăn chặn việc bóp méo và cho phép một bức tranh toàn diện của tổ chức nổi lên
- **Bảng điểm (Scorecard)**
 - Những kết quả đạt được của một tổ chức được trình bày trong một báo cáo tóm tắt cho từng vị trí cấp bậc cụ thể của quản lý sao cho các tiến bộ trong việc hướng tới đạt được những mục tiêu của tổ chức có thể được theo dõi, giám sát





Tầm Nhìn & Sứ mạng

Các Nhân tố Thành công Cốt lõi

Các Chỉ số Thực hiện Cốt lõi

Quá trình RBM

- Cách thức chúng ta đo lường những tiến bộ trong việc phát triển CSFs là gì?
- Xác định các tiêu chuẩn thực hiện quan trọng phải đạt tới nhằm đạt được các mục tiêu.
 - Cung cấp một cơ sở cho việc theo dõi, giám sát, và lượng giá
- Luôn gắn chặt với một CSF cụ thể
 - Chú trọng vào những đặc tính và khía cạnh quan trọng của một mục tiêu được nhắm tới
 - Được cụ thể hóa thành những chỉ báo cụ thể về đầu vào, quá trình, đầu ra và chỉ báo hiệu suất...
- Phải đáp ứng được tiêu chuẩn SMART

Tầm Nhìn & Sứ mạng

Các Nhân tố Thành công Cốt lõi

Các Chỉ số Thực hiện Cốt lõi

Các Mục tiêu Ngắn hạn

Quá trình RBM

- Những tiêu chuẩn theo đó đơn vị đo lường, đánh giá những sự tiến bộ của mình
- Đo lường sự tiến bộ, hoàn thiện theo các mục tiêu đã được thiết lập
- Thường xuyên được thay đổi, hoàn thiện
- Phải được xem xét đánh giá một cách định kỳ

Quá trình RBM

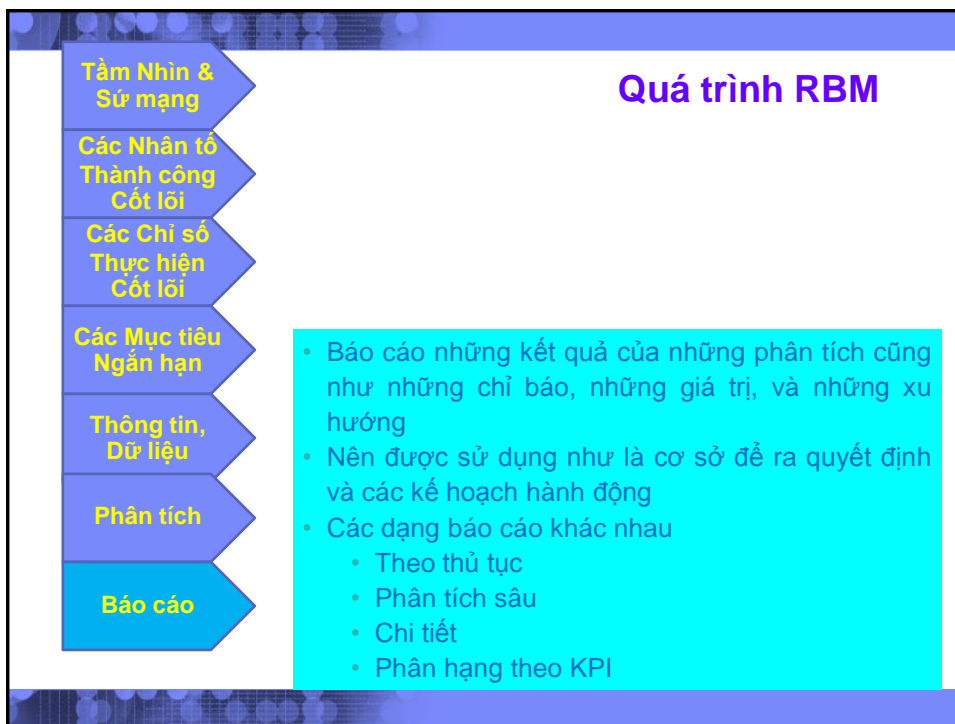
- Tầm Nhìn & Sứ mạng
- Các Nhân tố Thành công Cốt lõi
- Các Chỉ số Thực hiện Cốt lõi
- Các Mục tiêu Ngắn hạn
- Thông tin, Dữ liệu

- Các nguồn Dữ liệu
- MIS
- Thu thập dữ liệu
- Các ghi chép, tài liệu, chứng từ chính thức
- Khảo sát
- Đánh giá, tổng kết (Reviews)
- Các cơ chế khác

Quá trình RBM

- Tầm Nhìn & Sứ mạng
- Các Nhân tố Thành công Cốt lõi
- Các Chỉ số Thực hiện Cốt lõi
- Các Mục tiêu Ngắn hạn
- Thông tin, Dữ liệu
- Phân tích

- Bắt đầu từ phân tích Quản lý
- Hỏi câu hỏi "Tất cả những điều này có nghĩa gì?"
- Đánh giá những giá trị của CSFs, KPIs và diễn dịch chúng trong bối cảnh của hoạt động của tổ chức
- Nên chú trọng vào:
 - Những giá trị quan trọng
 - Những xu hướng, xu thế
 - Những ảnh hưởng của những quyết định quản lý trong quá khứ



Nguồn lực RBM: Lãnh đạo đơn vị

- Những nhà lãnh đạo và quản lý của đơn vị có nghĩa vụ lãnh đạo đơn vị theo RBM
- Có trách nhiệm hội nhập những nguyên tắc RBM vào thực tiễn quản lý hàng ngày trong tổ chức.
- Các vai trò cụ thể của các nhà lãnh đạo & quản lý của đơn vị:
 - Xác định CSFs, KPIs, và các mục tiêu ngắn hạn
 - Phân tích và hành động trên cơ sở những thông tin trong các báo cáo RBM
 - Cung cấp những phản hồi cho nhân viên trong tổ chức về những kết quả
 - Truyền đạt những kết quả bên trong và bên ngoài

Nguồn lực RBM: Cán bộ Quản lý Thực hiện

- Các cán bộ quản lý thực hiện có nghĩa vụ duy trì các công cụ cho việc triển khai và duy trì RBM bao gồm các manuals, biểu mẫu, lịch trình, và các hồ sơ

Nguồn lực RBM: Nhóm Làm việc

- Nhóm làm việc có nghĩa vụ thực hiện RBM trong đơn vị

Nguồn lực RBM: Hồ sơ

- **IT Manual**
- **User Manual**
- **RBM Toolkits**

10 Bước để Quản lý việc Thực hiện

1. Xem xét đánh giá những giá trị thực hiện của tổ chức
2. Bảo đảm sự tận tâm và tham gia tích cực của những nhà quản trị cấp cao
3. Tìm kiếm những công cụ đo lường phù hợp
4. Nâng cao trách nhiệm – làm cho các nhà quản trị chịu trách nhiệm về những báo cáo thực hiện, và những khác biệt trong việc thực hiện
5. Thiết lập những vai trò bổ sung và những nghĩa vụ đối với những nhà quản trị và những gì họ quản lý
6. Hội nhập việc quản lý việc thực hiện với các hoạt động kinh doanh khác và các quá trình nguồn nhân lực
7. Tối thiểu hóa gánh nặng quản lý của hệ thống
8. Cung cấp những đào tạo và truyền đạt cần thiết
9. Đo lường và theo dõi những kết quả
10. Đừng quá tự hào về những vinh quang, chiến thắng – liên tục hoàn thiện các quá trình