

QUẢN LÝ DỰA TRÊN KẾT QUẢ

Nguyễn Hữu Lam

Giảng viên Chính sách công

Chương trình Giảng dạy Kinh tế Fulbright



Tài liệu này mang giấy phép Creative Commons Attribution 4.0. Bạn được trao các quyền để sử dụng, chia sẻ, sao chép, phân phối, phân phối lại, ứng dụng, pha trộn, tùy biến và xây dựng dựa trên các tư liệu của nó, miễn là bạn ghi công của (các) tác giả gốc ban đầu và phi thương mại tài liệu. Bản sao giấy phép này có tại: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

FETP 2015-2016

Quản lý Công

Quản lý Dựa trên Kết quả
26 / 07 / 2016

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

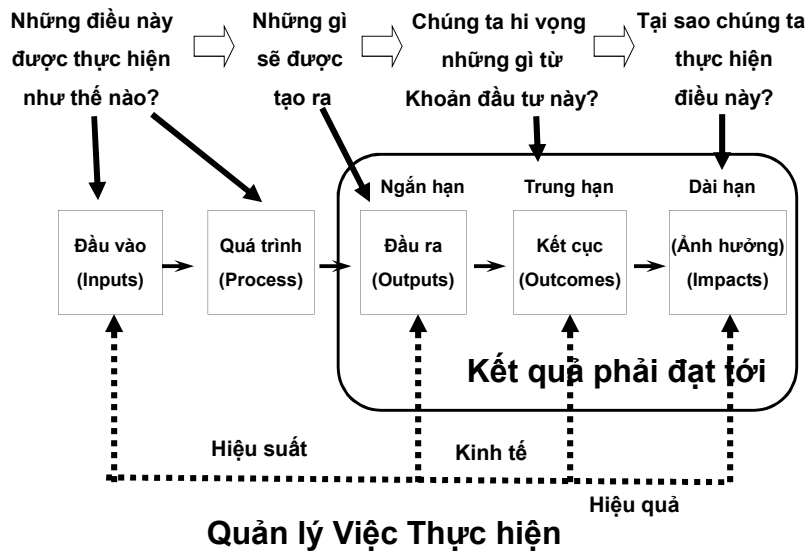
CP 1: Kiểm tra Vị thế
(Check Position)

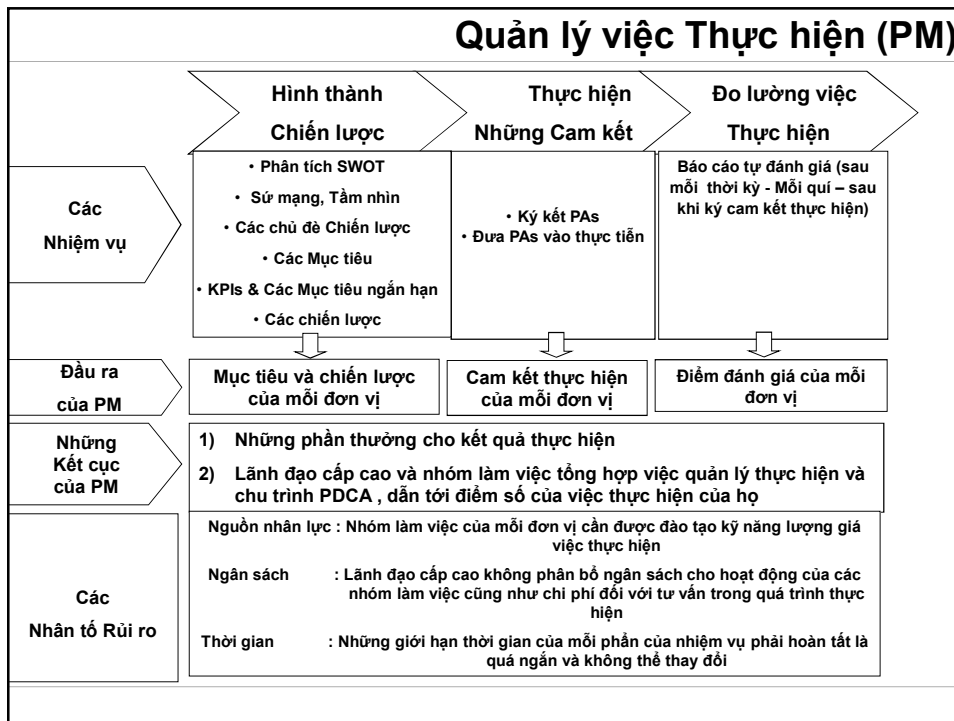
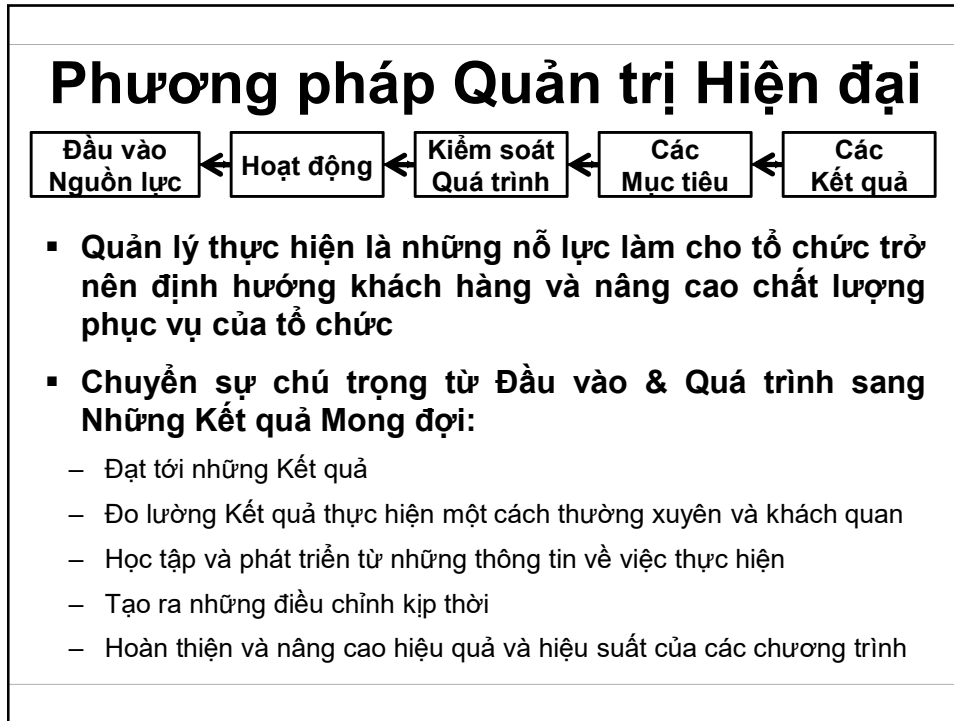
CP 2: Truyền đạt Vị thế
(Communicate Position)

CP 3: Khẳng định Những
Ưu tiên (Confirm Priorities)

CP 4: Thúc đẩy sự tiến bộ
(Compel Progress)

Logic của RBM





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

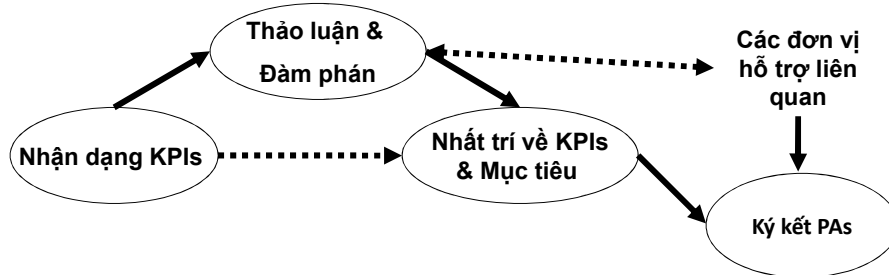
- Giữa nhà quản lý cấp trên và bạn
- Giữa bạn và người dưới quyền của bạn

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

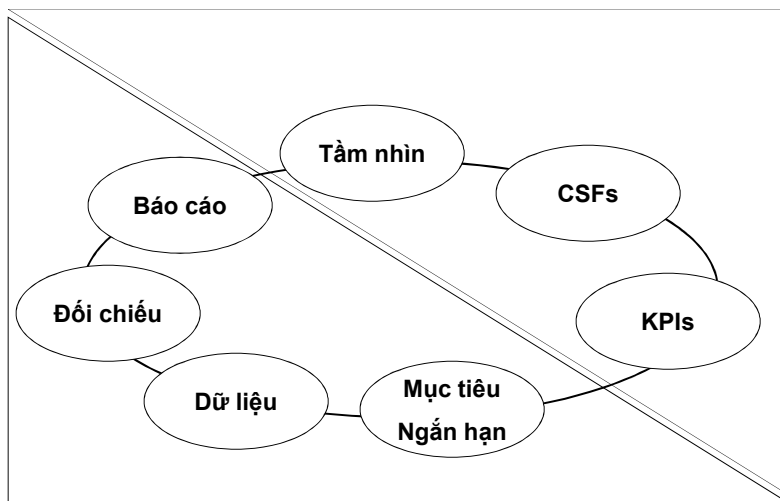
Cam kết Thực hiện: Cách thức



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 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

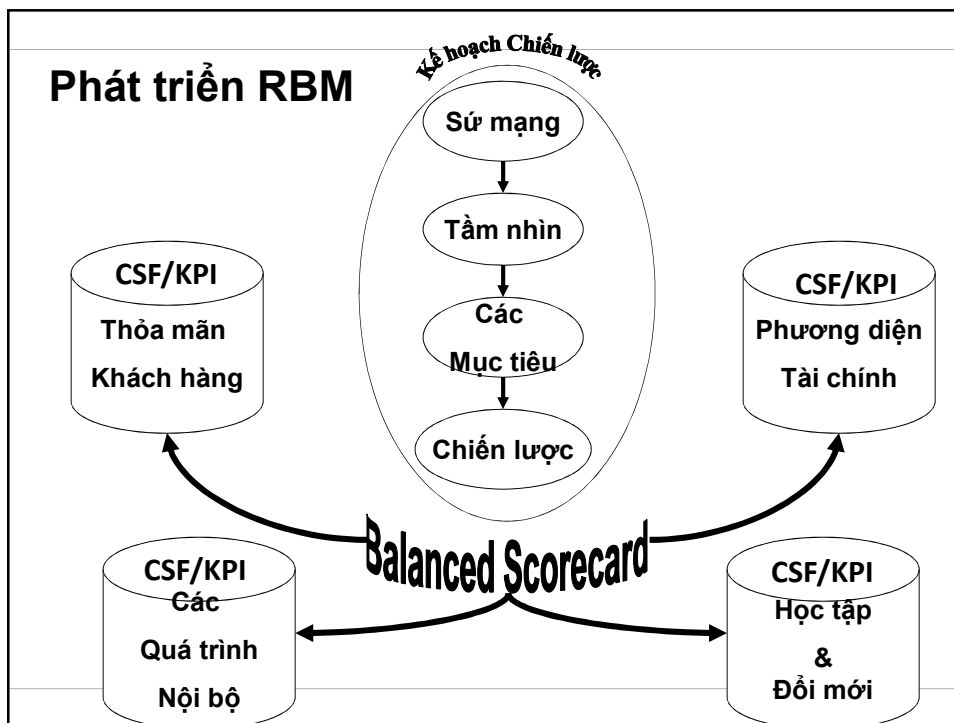
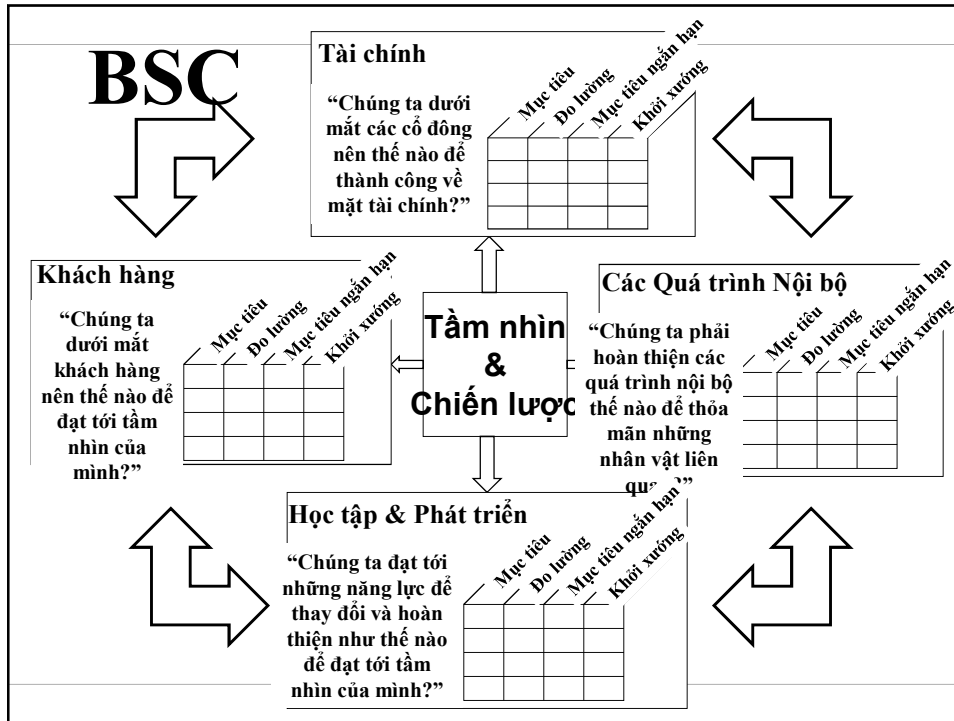


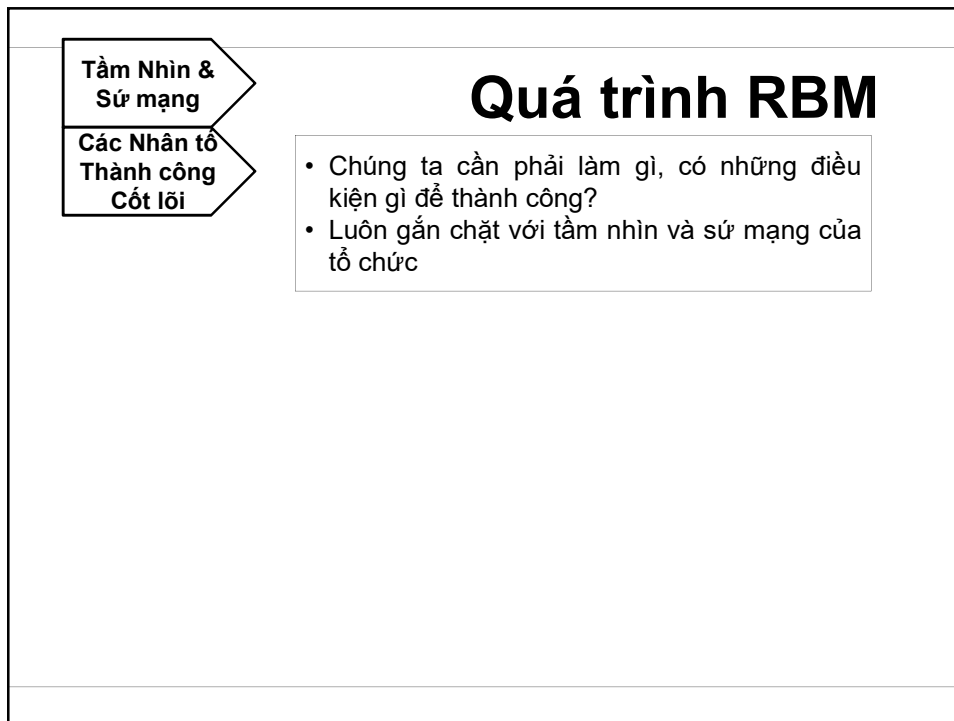
Sự Phát triển của RBM và Mô hình Balanced Scorecard

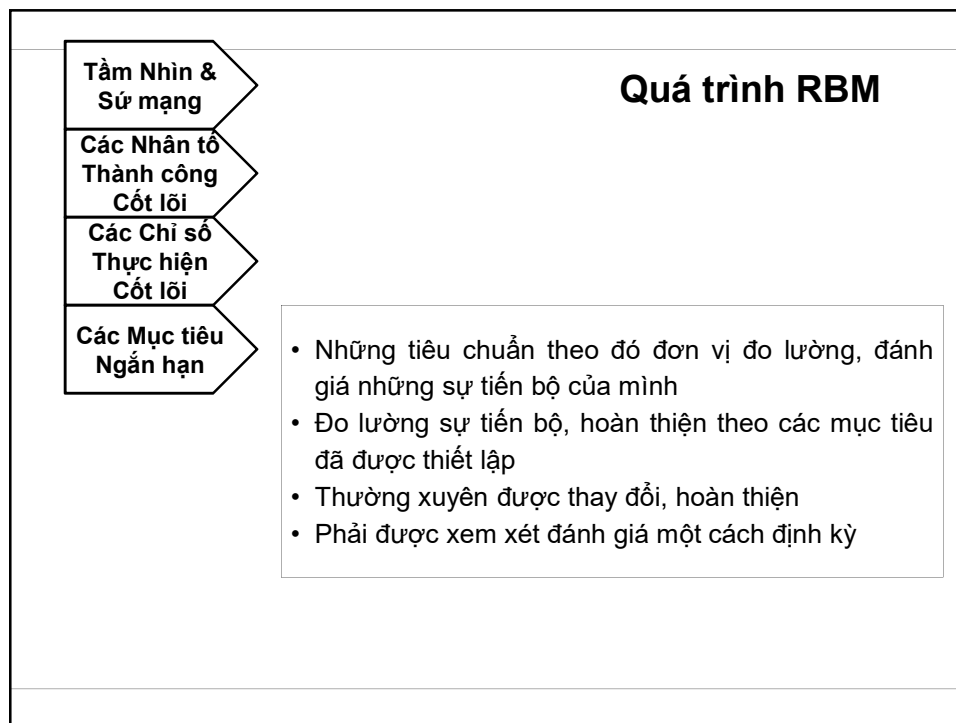
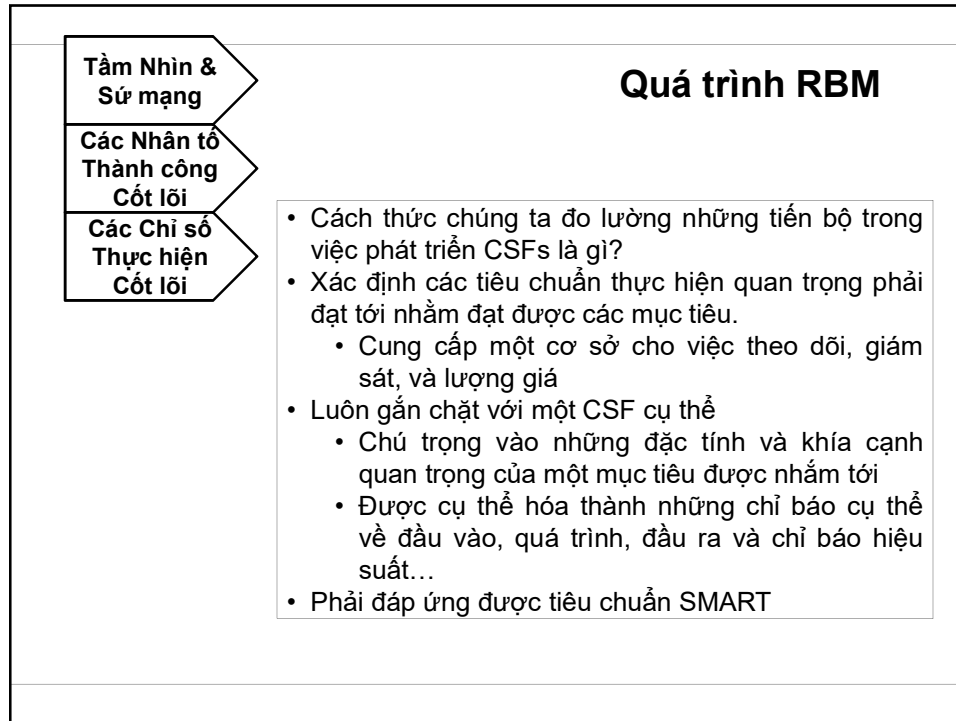
- BSC bảo đảm rằng tổ chức được xem xét, đánh giá từ tất cả các viễn cảnh quan trọng khác nhau.
- RBM báo cáo các kết quả hoạt động của tổ chức trên tất cả các viễn cảnh này.

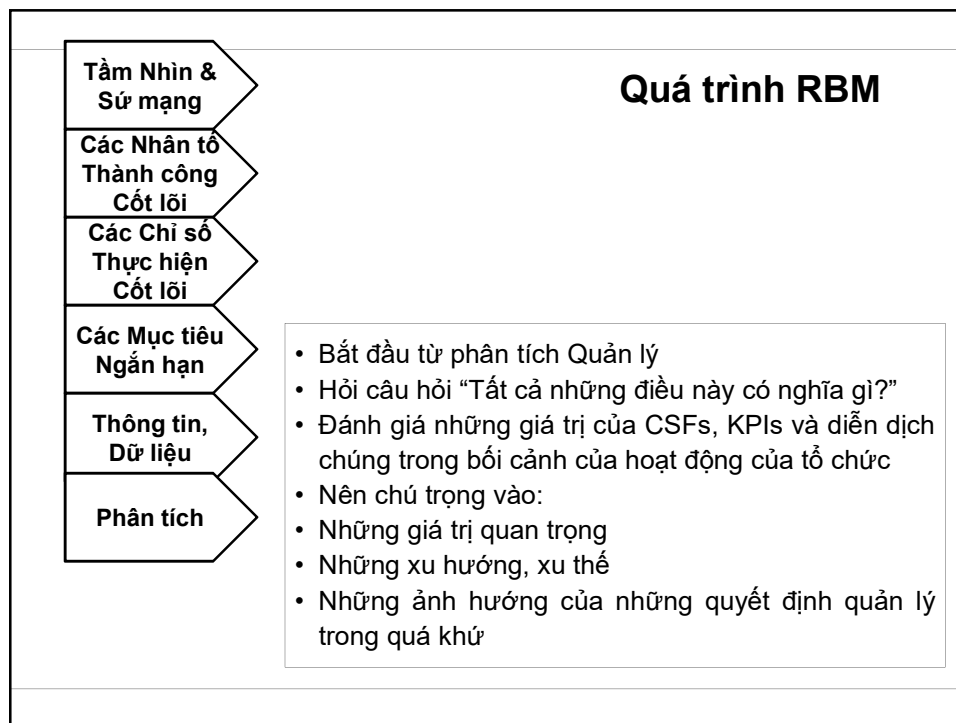
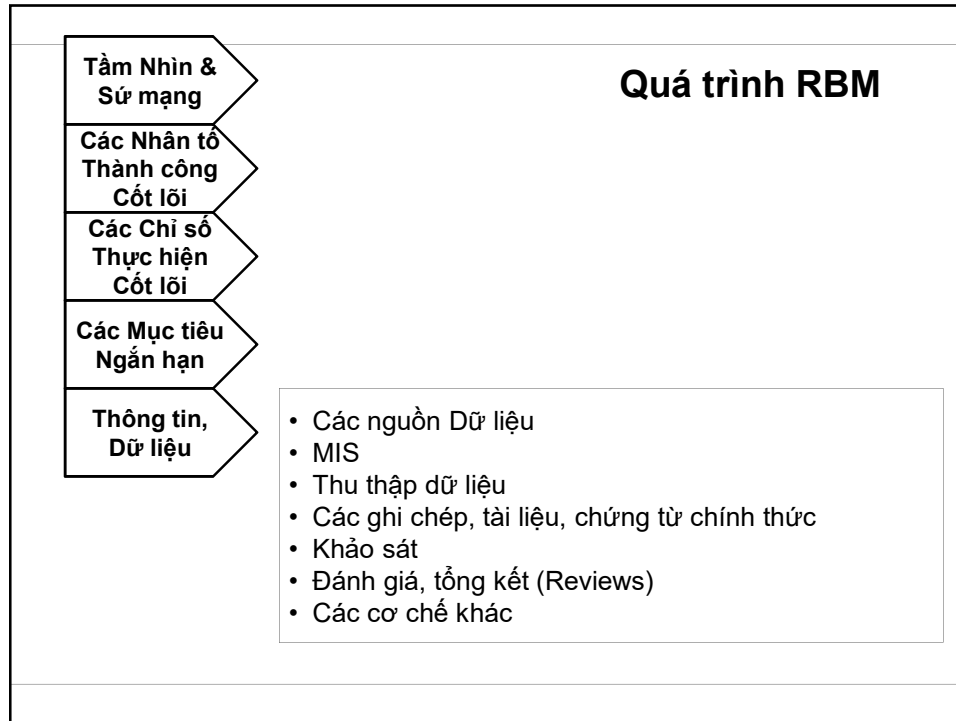
Đặc tính Cốt lõi của BS

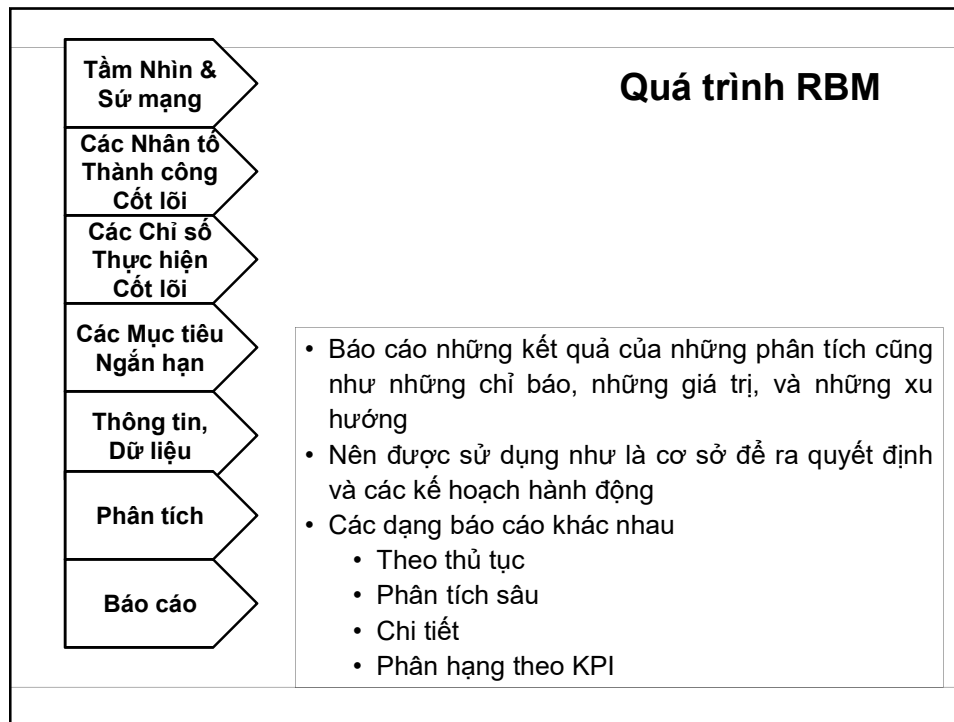
- **Cân bằng (Balanced)**
 - Các viễn cảnh được nhận dạng thông qua đó tổ chức được xem xét, đánh giá. Điều này ngăn chặn việc bóp méo và cho phép một bức tranh toàn diện của tổ chức nổi lên
- **Bảng điểm (Scorecard)**
 - Những kết quả đạt được của một tổ chức được trình bày trong một báo cáo tóm tắt 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











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