

KPI Hiểu đúng **SUCCESS** Làm đúng Hiệu suất cao

Cẩm nang triển khai KPI thực chiến
cho doanh nghiệp vừa & nhỏ Việt Nam





kways là phương thức quản lý mục tiêu kết hợp sức mạnh KPI và OKR, được xây dựng bởi **KIMEI Global**, công ty công nghệ có hơn 5 năm phát triển phần mềm với các doanh nghiệp Nhật Bản, Hàn Quốc và khu vực Châu Á - Thái Bình Dương.



Đối tác giải pháp Công nghệ uy tín
Phát triển phần mềm sáng tạo
Tối ưu hóa trải nghiệm số

5+

năm kinh nghiệm

200+

Nhân lực

150+

Dự án thành công

30+

Khách hàng toàn cầu



Lời mở đầu:

KPI - Tưởng là dễ, nhưng thực tế thì...

Trong hơn 18 năm đồng hành cùng các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ và công nghệ, tôi nhận thấy một thực tế là:

Rất nhiều doanh nghiệp đã từng triển khai KPI, nhưng phần lớn đều chưa đạt được hiệu quả mong muốn.

KPI thường chỉ dừng lại ở những con số chung chung, thiếu căn cứ và khó đo lường. Nhân viên không hiểu KPI để làm gì, vì sao cần đạt, hay liệu có liên quan gì đến mục tiêu công ty hay không. Cuối cùng, KPI bị xem như một nghĩa vụ hành chính, đặt ra cho có – rồi để đó, nhân viên làm theo kiểu đối phó “sếp bảo thì làm”.

Trong khi đó, khi các CEO bắt đầu tìm hiểu lý thuyết KPI từ tài liệu nước ngoài, họ lại rơi vào một tình thế khác: hệ thống quá phức tạp, nhiều thuật ngữ, quy trình rườm rà – vốn được thiết kế cho những tập đoàn lớn, có phòng ban và quy trình bài bản, **khó áp dụng với các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.**

Kết quả là: Tìm hiểu sơ sài thì làm sai, tìm hiểu kỹ lưỡng thì... khó áp dụng.





Google

Spotify

LinkedIn

Từ quá trình nghiên cứu các doanh nghiệp trên thế giới như **Google, Spotify LinkedIn**,... tôi nhận ra rằng họ cũng từng xuất phát từ quy mô doanh nghiệp vừa và nhỏ, nhưng đã bắt phá ngoạn mục để trở thành những tên tuổi toàn cầu.

Chính hành trình trưởng thành và phát triển bền vững của họ đã truyền cảm hứng mạnh mẽ, giúp tôi củng cố thêm niềm tin rằng: nếu có định hướng đúng, cách làm phù hợp, doanh nghiệp Việt hoàn toàn có thể làm được điều tương tự.

Đó là những lý do tôi viết ebook này – để mang đến một cách tiếp cận KPI dễ hiểu, thực tiễn và phù hợp với doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Dựa trên kinh nghiệm 18 năm thực hành quản trị, đúc kết từ hàng trăm cuộc tư vấn và những lần triển khai KPI từ thất bại đến thành công, tôi mong muốn giúp các CEO và quản lý:

- **Hiểu đúng bản chất thật sự của KPI**
- **Biết cách triển khai KPI đúng từ đầu**
- **Liên kết mục tiêu công ty với mục tiêu từng phòng ban, từng nhân sự**

Để từ đó, đạt được đích đến cuối cùng:

Trở thành doanh nghiệp hiệu suất cao



Mục tiêu rõ ràng

Sếp thành thoi theo sát khi mọi thứ “cứ thế mà chạy”.



Con người phát triển

Nhân viên làm việc có động lực khi được trao quyền đủ.



Nhịp điệu liên tục

Đội ngũ hình thành thói quen tích cực, tạo đà tăng trưởng đột phá.



Quyết định bằng số liệu

Tăng tính chính xác và tạo niềm tin cho đội ngũ.

Bạn sẽ cùng tôi đi qua 4 bước trọng yếu để xây dựng và triển khai hệ thống KPI hiệu quả, tương ứng với 4 phần ebook:

1/ Xây móng KPI

Nền tảng đúng, mục tiêu đúng
Trước khi đặt KPI, cần xác định rõ mục tiêu chiến lược, yếu tố quyết định thành công (CSF).



2/ SMART KPI

Mục tiêu đúng, kết quả đúng
Áp dụng mô hình SMART để biến ý tưởng thành KPI cụ thể, đo lường được, phù hợp thực tế và rõ thời hạn.



3/ Căn chỉnh KPI

Làm chủ hiệu suất

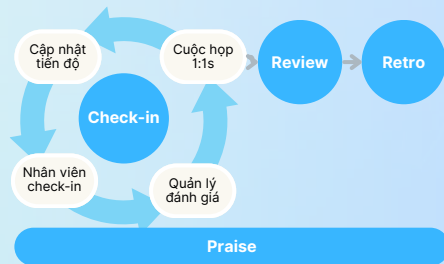
Đảm bảo từng cá nhân, phòng ban hiểu rõ vai trò của mình trong bức tranh chung. KPI không còn đứng riêng, mà là hệ thống phối hợp nhịp nhàng.



4/ Nhịp điệu KPI

Để mục tiêu “đã đặt ra là đạt được”

Duy trì hiệu suất bằng nhịp điệu liên tục: check-in định kỳ, đánh giá chu kỳ (review), hồi tưởng và điều chỉnh (retro) và khen ngợi (reward).



Nhìn lại chặng đường 18 năm điều hành doanh nghiệp và tư vấn cho hàng trăm doanh nghiệp SMEs, tôi tin tưởng rằng:

Khi KPI được hiểu đúng và làm đúng, doanh nghiệp không chỉ tăng trưởng – mà còn vận hành hiệu quả, ra quyết định sáng suốt, và tạo ra một đội ngũ thực sự cùng nhau tiến về phía trước.

Rất mong nhận được những góp ý từ anh chị và các bạn để nội dung ngày càng hoàn thiện hơn!

Nhóm tác giả



Mr. David Dinh

Chief Product Officer @ kways

- **18+ năm kinh nghiệm quản lý** các doanh nghiệp quy mô từ vài chục đến hơn 2.000 nhân sự.
- **Chuyên gia tư vấn OKR/KPI** với hơn 5+ năm nghiên cứu chuyên sâu & kinh nghiệm triển khai thực tế.



Mr. Ngọc Phụng

Copywriter (người chấp bút)

1

XÂY MÓNG KPI

NỀN TẢNG ĐÚNG, MỤC TIÊU ĐÚNG

Câu chuyện CEO: Bạn có đang “xây KPI từ tầng trệt”?

Một buổi cafe với Nam - CEO công ty phần mềm X có tầm 40 nhân viên



Bên em cũng làm KPI mấy năm rồi, năm nào cũng họp đầu năm để đặt KPI cho từng bộ phận. Nhưng thú thật, càng làm càng thấy rối... Nhân sự thì cứ kêu KPI không thực tế, còn em thì vẫn loay hoay chưa biết sửa như nào.

Giống y chang anh hồi xưa. Hồi mới làm doanh nghiệp, anh cũng nghĩ chỉ cần đặt ra KPI cho từng phòng ban là xong. Nhưng sau này mới thấy... đó là cách “xây nhà từ trệt”.



Ừa, xây từ trệt là sao anh?

Ờ, giống như mình đang xây một tòa nhà – nhưng chưa có nền móng, chưa biết bản thiết kế tổng thể, mà đã đi đặt cửa, xây tường. Kết quả là cứ phải đập đi xây lại hoài.

Nếu chưa rõ mục tiêu lớn nhất là gì, chưa biết điều gì là then chốt để đạt mục tiêu đó – thì KPI chỉ là những con số rời rạc.



Nghe hợp lý... Vậy giờ mình cần bắt đầu từ đâu vậy anh?

Phải xây lại từ móng. Trước khi đặt KPI, mình cần rõ các tầng: mục tiêu chiến lược của công ty, yếu tố nào quyết định thành công, rồi mới tới KPI.

Có như vậy, KPI mới thật sự “dẫn đường” cho cả công ty đi đúng hướng.



2 tầng xây móng KPI

👉 Trước khi nghĩ đến KPI, hãy bắt đầu từ câu hỏi:

- **Mục tiêu cần đạt được là gì?**
- **Yếu tố thành công nào sẽ giúp đạt được mục tiêu này?**

Một trong những sai lầm phổ biến nhất của các doanh nghiệp vừa và nhỏ là: bắt đầu đặt KPI ngay – mà không rõ mình đang hướng đến mục tiêu gì, hay điều gì sẽ quyết định thành bại.

Để xác định đúng mục tiêu chiến lược, doanh nghiệp cần xuất phát từ tầm nhìn và sứ mệnh – tức bức tranh dài hạn bạn muốn đạt được là gì, và bạn đang tồn tại để phục vụ ai, bằng giá trị gì. Đây là kim chỉ nam cho mọi mục tiêu ngắn hạn trong từng năm, từng giai đoạn.

Tuy nhiên, trong khuôn khổ ebook này, chúng ta sẽ không xoáy sâu vào việc xây dựng tầm nhìn – sứ mệnh, mà tập trung trực tiếp vào bước tiếp theo: Từ mục tiêu chiến lược năm để xác định các yếu tố quyết định thành công đi kèm, và cách xây dựng KPI hiệu quả từ nền tảng đó.



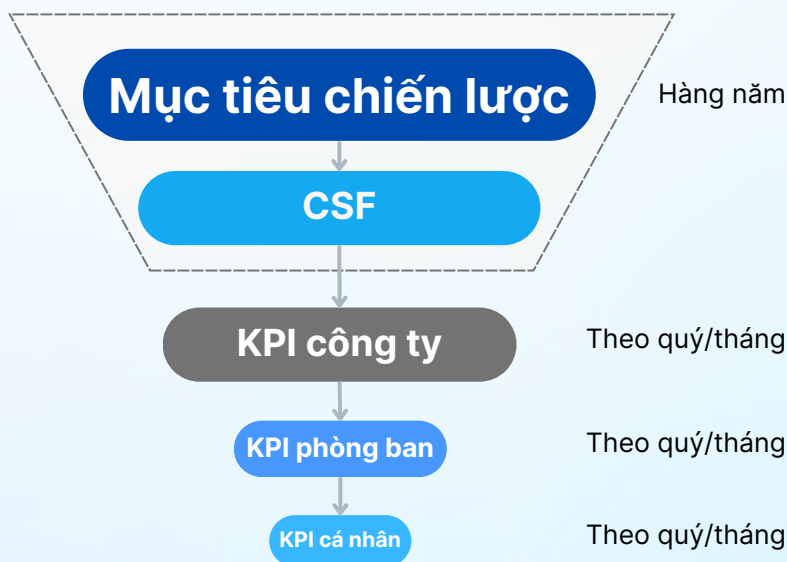
KPI không thể là những con số rời rạc. KPI cần được xây dựng trên một nền móng vững chắc – giống như việc bạn xây một ngôi nhà, không thể bắt đầu từ tầng trệt. Vậy đâu là "nền móng" của hệ thống KPI?

Đó chính là 2 tầng:

1/ Mục tiêu chiến lược: Doanh nghiệp bạn muốn đạt được điều gì trong năm tới?

2/ Yếu tố quyết định thành công (CSF - Critical Success Factors): Để đạt được mục tiêu đó, bạn phải làm tốt những điều gì?

Khi hai tầng này rõ ràng, mọi KPI cấp công ty, phòng ban và cá nhân phía sau sẽ được căn chỉnh đúng hướng. Ngược lại, nếu phần móng này mơ hồ, càng triển khai KPI càng rối – thậm chí phản tác dụng.



CSF là gì? Vì sao CSF quan trọng?

Theo John F. Rockart – người khởi xướng và phát triển khái niệm này – CSF (Critical Success Factors – Yếu tố thành công then chốt) là những yếu tố hoặc điều kiện mà doanh nghiệp phải làm tốt để đạt được mục tiêu chiến lược.

Hiểu một cách đơn giản, CSF là câu trả lời cho câu hỏi:

👉 **“Điều gì cần được hành động đúng và đủ, để đạt được mục tiêu hiệu quả nhất?”**

Việc xác định CSF đòi hỏi quá trình phân tích và đánh giá kỹ lưỡng – vì nếu xác định sai, mọi nỗ lực sau đó có thể bị lệch hướng.

Trong thực tế, rất nhiều doanh nghiệp mà tôi từng tư vấn đã bỏ qua bước này. Họ bắt tay vào đặt KPI ngay mà không thông qua lớp “phân tích chiến lược” từ mục tiêu sang CSF. Điều này dẫn đến:

- KPI bị rời rạc, không phản ánh đúng điều cần làm
- Đội ngũ không hiểu vì sao KPI lại được đặt ra như vậy
- Mục tiêu chiến lược dù đúng nhưng không đạt được vì hệ thống đo lường sai.

👉 **Tóm lại: muốn thiết lập KPI đúng, trước hết phải xác định đúng CSF.**

C S F
Critical Success Factors



4 bước xác định CSF

Để xác định đúng các yếu tố thành công then chốt (CSF), doanh nghiệp cần xuất phát từ việc mô hình hóa hoạt động kinh doanh, sau đó phân tích để tìm ra các biến số quan trọng có thể tác động, từ đó thiết kế các KPI phù hợp.

Bước 1: Mô hình hóa hoạt động theo công thức

Hãy biến mục tiêu chiến lược của bạn thành những công thức đơn giản, chẳng hạn:

- Lợi nhuận = Doanh thu – Chi phí
- Doanh thu = Số lượng khách hàng x Giá trị trung bình mỗi khách

Từ đó, bạn sẽ thấy rõ các "đòn bẩy" tác động đến mục tiêu.



Ví dụ:

Công ty phần mềm X sở hữu mục tiêu chiến lược năm 2024 như sau: **"Đạt 300 khách hàng trả phí hài lòng cao trong năm 2025"**

Thay vì dừng lại ở con số 300, nhóm điều hành đã cùng phân tích: **Điều gì tạo nên 300 khách hàng trả phí hài lòng cao?**

Từ đó, họ mô hình hóa thành công thức:

Số khách hàng trả phí hài lòng cao = Số khách trả phí × Tỷ lệ hài lòng cao

Công thức đơn giản nhưng rất quan trọng – vì nó chỉ ra ngay hai đòn bẩy chiến lược có thể tác động để đạt mục tiêu.

BƯỚC 2: Phân tách các thành phần trong công thức

Sau khi mô hình hóa mục tiêu thành công thức, bước tiếp theo là phân tách từng thành phần để hiểu rõ yếu tố nào có thể tác động và cải thiện.

Ví dụ

Từ công thức ở bước 1: **Số khách hàng trả phí hài lòng cao = Số khách trả phí × Tỷ lệ hài lòng cao**, ta phân tách như sau:

1. Số khách hàng trả phí

Số khách hàng trả phí đến từ các giai đoạn trong hành trình khách hàng:

Số khách trả phí = Số khách dùng thử × Tỷ lệ chuyển đổi trả phí

- **Lượng tiếp cận:** Có bao nhiêu người thấy sản phẩm (qua quảng cáo, bài viết, hội thảo...)
- **Tỷ lệ đăng ký dùng thử:** Bao nhiêu người quyết định thử sau khi thấy thông điệp
- **Tỷ lệ chuyển đổi trả phí:** Bao nhiêu người dùng thử → sẵn sàng trả tiền

2. Tỷ lệ hài lòng cao

Đây là mức độ khách hàng đánh giá tốt về sản phẩm và dịch vụ, thường đo bằng chỉ số NPS hoặc khảo sát hài lòng.

Tỷ lệ hài lòng cao = Trải nghiệm sản phẩm + Dịch vụ hỗ trợ + Sự phù hợp với kỳ vọng

- **Trải nghiệm sản phẩm:** Tốc độ, độ ổn định, UI/UX
- **Dịch vụ hỗ trợ:** Tư vấn, phản hồi kịp thời, thái độ chăm sóc
- **Sự phù hợp với kỳ vọng:** Sản phẩm có giúp giải quyết đúng nhu cầu khách hàng?

Bước 3: Phân tích thành phần theo Hằng số & Biến số

Hằng số: những yếu tố khi bạn nỗ lực hơn nhưng kết quả tạo ra không có nhiều ý nghĩa trong thực tế và không đóng góp cho sự thay đổi hay mục tiêu cần phải đạt được (Trừ khi đây là yếu tố chính đảm bảo chất lượng).

Ví dụ: Chi phí thuê văn phòng, chi phí tiền điện,...

Biến số: những yếu tố bạn có thể tác động để tạo thay đổi.

Ví dụ: tỷ lệ chuyển đổi khách hàng, năng suất nhân viên...

Ví dụ:

Tiếp tục với ví dụ tại bước 2, công ty X phân tích thành bảng sau:

Thành phần	Phân loại	Lý do
Số khách dùng thử	Biến số	Có thể tác động bằng việc tối ưu kênh tiếp cận khách hàng, nhằm đúng khách hàng mục tiêu, cải thiện hành trình đăng ký dùng thử.
Tỷ lệ chuyển đổi trả phí	Biến số	Doanh nghiệp có thể cải thiện bằng cách nâng chất lượng tư vấn, tối ưu onboarding và phối hợp giữa Sales & CSKH.
Trải nghiệm sản phẩm	Hằng số	Gắn với kiến trúc công nghệ và sản phẩm cốt lõi – khó thay đổi trong ngắn hạn, cần đầu tư và thời gian phát triển.
Dịch vụ hỗ trợ	Biến số	Có thể nâng cấp qua đào tạo đội ngũ, quy trình chăm sóc, phản hồi nhanh, tận tâm hơn mà không cần thay đổi cấu trúc lớn.
Sự phù hợp với kỳ vọng	Hằng số	Phụ thuộc vào nhu cầu đa dạng của khách hàng và khả năng đáp ứng thực tế của sản phẩm – khó kiểm soát hoặc điều chỉnh nhanh.

Bước 4: Lựa chọn CSF từ các biến số quan trọng

CSF nên được chọn từ các Biến số – vì đó là nơi bạn có thể hành động để tạo ra thay đổi.

Không phải biến số nào cũng trở thành CSF, bạn nên cân nhắc chọn những yếu tố:

- Có tác động trực tiếp và rõ ràng đến mục tiêu chiến lược
- Nếu làm tốt sẽ tạo hiệu ứng ảnh hưởng tới yếu tố khác.
- Phù hợp với bối cảnh hiện tại của doanh nghiệp, bao gồm giai đoạn phát triển, nguồn lực sẵn có và thách thức đang đối mặt

Ví dụ:

Tại công ty X, sau khi phân tích dữ liệu kinh doanh, đánh giá năng lực nội bộ và tình hình hiện tại – khi công ty đang tập trung vào thu hút và chuyển đổi khách hàng mới – ban lãnh đạo đã xác định CSF như sau:

Biến số	Vì sao quan trọng?	CSF tương ứng
Số khách dùng thử	Là đầu vào quan trọng nhất – nếu không đủ khách thử, sẽ không có cơ hội chuyển đổi thành khách trả phí.	Tăng số lượng khách hàng dùng thử phù hợp
Tỷ lệ chuyển đổi trả phí	Là thước đo hiệu quả tư vấn và onboarding – ảnh hưởng trực tiếp đến số lượng khách trả tiền.	Tối ưu quá trình tư vấn & onboarding khách dùng thử

Từ CSF đến KPI

Khi bạn đã xác định được các yếu tố thành công then chốt (CSF) – những điều phải làm tốt để đạt mục tiêu chiến lược – bạn đã hoàn thành 50% chặng đường đầu tiên trong hành trình thiết lập KPI bài bản.

Nhưng nếu CSF là nền móng, thì KPI chính là những viên gạch tạo nên bức tường kết quả. Và một điều quan trọng là: những viên gạch này không thể đặt tùy tiện. KPI chỉ thật sự hiệu quả khi được viết đúng chuẩn – đủ cụ thể, đủ đo lường, đủ thực tế, đủ liên quan, và có thời hạn rõ ràng. Hay nói cách khác là chuẩn SMART.

Hãy cùng tôi kéo xuống dưới để đến với phần 2:

S.M.A.R.T KPI – Mục tiêu đúng, kết quả đúng

2

SMART KPI

MỤC TIÊU ĐÚNG, KẾT QUẢ ĐÚNG

Câu chuyện CEO:

Thiết lập KPI càng hời hợt, càng dễ đổi

Cuộc trò chuyện trên bàn nhậu với Nam - CEO công ty X

CEO

Anh Thanh này, em thấy KPI bên em càng làm càng rối. Ban đầu đặt ra một loạt KPI, nhưng rồi áp dụng vào thực tế lại thấy không phù hợp, thế là phải sửa. Mà sửa rồi vẫn chưa ổn, thế là lại đổi tiếp...

Ừm, có vẻ như em đang rơi vào vòng lặp “đặt đại – đổi tới – sửa lui” mà rất nhiều CEO gặp phải.



CEO

Đúng vậy! Mà vấn đề là, mỗi lần đổi KPI là tốn bao nhiêu thời gian, công sức. Nhân viên thì rối, còn em thì cứ thấy KPI chẳng giúp gì mấy, chỉ làm mất thêm nguồn lực.

Em có bao giờ tự hỏi vì sao KPI của mình dễ đổi đến vậy không?



CEO

Chắc tại em chưa chọn KPI chuẩn?

Một phần thôi. Nhưng quan trọng hơn, KPI dễ đổi vì ngay từ đầu nó đã không đủ rõ ràng, không có tiêu chí cụ thể. Nói cách khác, nó chưa chuẩn SMART.





SMART? Em cũng từng nghe nói về nguyên tắc này, nhưng thực sự có cần thiết không?

Rất cần! Để anh hỏi thế này: KPI em đặt ra có phải ai đọc vào cũng hiểu ngay cần làm gì không? Có đo lường được rõ ràng không? Có đảm bảo thực tế, khả thi không? Hay chỉ là những con số được đặt ra cho có?



(Cười ngượng) Thú thật là... chắc chưa đâu. Em toàn đặt kiểu: “Tăng trưởng mạnh mẽ”, “Cải thiện dịch vụ khách hàng”, “Tăng độ nhận diện thương hiệu”... nghe thì hay nhưng thực tế lại chẳng biết đo thế nào, làm được không.

Đó chính là vấn đề! KPI mà không có tiêu chí rõ ràng thì khi áp dụng vào thực tế, mỗi người sẽ hiểu một kiểu, mỗi bộ phận sẽ làm một hướng. Và kết quả là: không đạt KPI thì đổi KPI!



Thiết lập KPI, tại sao cần SMART?

Nguyên tắc S.M.A.R.T là phương pháp đặt mục tiêu có thể gọi là kinh điển trên thế giới bắt đầu xuất hiện năm 1981 và phổ biến cho thập niên 90 trở lại đây.

Với kinh nghiệm rất nhiều lần thiết lập KPI cho chính doanh nghiệp mình, cũng như tư vấn rất nhiều chủ doanh nghiệp khác, thì tôi nhận ra một "vết xe đổ" khá phổ biến khi thiết lập KPI. Đó là chúng ta - các CEO, đôi khi lại **thiết lập KPI khá hời hợt và cảm tính, hoặc nói thẳng ra là đặt "đại" KPI** mà không dựa trên tiêu chí rõ ràng.

Cái gì dễ đến thì dễ đi và KPI cũng vậy

Tôi từng gặp những CEO đi sao chép ở đâu về một bộ KPI từ doanh nghiệp khác, về tút tát lại một chút rồi áp luôn vào doanh nghiệp mình, mà không quan tâm bài toán thực tế mà doanh nghiệp mình đối mặt.

Tôi từng gặp những CEO đặt KPI theo kiểu muốn đạt được cái gì là đặt nó thành KPI, mà không hiểu rõ bản chất KPI là chỉ số đo lường, chứ không phải kết quả đạt được, rồi khi áp dụng lại loay hoay đổi ngược đổi xuôi.

Và hiện tại, khi AI trở nên quá phổ biến hiện nay, tôi cũng gặp những CEO viết KPI nhanh gọn lẹ bằng cách gõ vài dòng sơ sài vào công cụ AI, rồi sau đó nhận về một bảng KPI nhìn qua thì rất đẹp đẽ và hợp lý, nhưng thực tế áp vào thì lại đổi xoành xoạch rồi bung bét hết cả.

👉 **"Easy comes, easy goes"** - Cái gì dễ đến thì dễ đi. Nếu bạn đặt KPI hời hợt, bạn cũng sẽ rất dễ thay đổi nó. Nếu bạn đặt KPI hời hợt, nhân viên cũng sẽ thực thi KPI một cách hời hợt, với suy nghĩ **"Chẳng mấy chốc sắp lại đổi KPI tiếp ấy mà"**.



KPI - Đổi lần nào, đốt tiền lần đấy

Trong thực tế, KPI là chỉ số quan trọng và cực kỳ hạn chế thay đổi, trừ khi doanh nghiệp thay đổi mục tiêu chiến lược, hoặc thay đổi sau khi trải qua quá trình dài thực thi và đánh giá kết quả thực tế. Còn nếu đổi KPI xoay quanh một cách cảm tính, doanh nghiệp sẽ đối mặt với những cái giá phải trả như sau:

- **Mất đi tính nhất quán trong định hướng:** KPI là thước đo giúp doanh nghiệp và nhân viên biết mình đang đi đúng hướng hay không. Nếu thay đổi liên tục, nhân viên sẽ hoang mang, không biết đâu mới là ưu tiên thực sự.
- **Ảnh hưởng đến động lực của nhân viên:** Khi KPI thay đổi quá thường xuyên, nhân viên sẽ cảm thấy mục tiêu luôn bị dịch chuyển, không thể đạt được. Điều này dễ dẫn đến tâm lý chán nản, giảm động lực làm việc.
- **Khó đánh giá hiệu suất thực sự:** KPI cần thời gian để thể hiện kết quả. Nếu thay đổi liên tục, doanh nghiệp không thể đánh giá chính xác nhân viên có đang làm tốt hay không, vì tiêu chí đánh giá liên tục bị điều chỉnh.
- **Lãng phí nguồn lực và thời gian:** Mỗi lần thay đổi KPI, doanh nghiệp phải điều chỉnh chiến lược, quy trình làm việc, báo cáo, thậm chí là hệ thống quản lý. Việc này tiêu tốn nhiều thời gian và công sức mà chưa chắc mang lại kết quả tốt hơn.

Tóm lại, mỗi lần thay đổi KPI là đi kèm chi phí khổng lồ về ngân sách, nhân lực và thời gian, mà chúng ta khó lòng đo đếm được.



SMART KPI - Mục tiêu đúng, kết quả đúng

Sau khi xác định được các yếu tố thành công then chốt (CSF), bước tiếp theo chính là chuyển hóa từng CSF thành KPI cụ thể.

Tuy nhiên, không phải cứ đặt ra con số là KPI. Một KPI hiệu quả cần đảm bảo 2 bước:

Bước 1: Bám sát CSF – KPI này để làm gì?

Mỗi KPI nên bắt nguồn từ một yếu tố thành công then chốt (CSF). Hoặc có thể nói, CSF là lý do vì sao KPI tồn tại. Và KPI chính là công cụ để đo lường mức độ đạt được CSF đó.

Hãy luôn tự hỏi: KPI này giúp đo lường yếu tố thành công nào?

Nếu không đạt KPI, liệu có ảnh hưởng đến mục tiêu chiến lược không?

👉 Nếu không xuất phát từ CSF, KPI rất dễ trở thành con số “đặt đại” – nghe thì hay nhưng không đóng góp vào mục tiêu chiến lược

Bước 2: Đảm bảo KPI chuẩn SMART

Một KPI đúng không chỉ cần đúng hướng, mà còn phải cụ thể dễ hiểu, đo lường được, khả thi, liên quan và rõ thời hạn.



👉 Khi thiết lập KPI bám sát CSF và chuẩn SMART, CEO không còn rơi vào tình trạng đặt đại KPI rồi sửa tới sửa lui. **Nhân viên cũng không còn cảm giác KPI chỉ là một thứ thay đổi chóng vánh, không đáng để nỗ lực.**

Bạn đã áp dụng S.M.A.R.T cho KPI của mình chưa? Nếu chưa, hãy cùng bắt đầu ở trang sau – tôi sẽ đi cùng bạn từng bước.

1/ Specific (Cụ thể)

Tôi từng hỏi một anh CEO: “Anh đang muốn cải thiện điều gì trong quý này?”

Anh trả lời ngay không cần nghĩ: “Tăng doanh thu, tăng hài lòng khách hàng, cải thiện trải nghiệm người dùng...”

Nghe thì rất hợp lý, nhưng khi tôi hỏi tiếp:
“Cụ thể là tăng bao nhiêu? Hướng hành động như thế nào?”

Anh cười trừ: “Ờ, chắc... để sau tính tiếp.”

Đây là tình huống rất thường gặp trong các buổi tư vấn của tôi. Mục tiêu không rõ ràng, không phải vì người lãnh đạo không có năng lực, mà đơn giản là chưa có thói quen cụ thể hoá mục tiêu từ đầu.

☞ Một mục tiêu tốt luôn bắt đầu từ sự cụ thể (Specific): **Mục tiêu này hướng tới hành động nào?**

Tức là đội ngũ chỉ cần đọc vào là biết ngay mình cần hành động gì để đạt mục tiêu, không phải ngồi đoán ý sắp hoặc mất thời gian hỏi lại.

Ví dụ từ CSF “Tăng số lượng khách hàng dùng thử phù hợp”

KPI SAI

Tăng số lượng khách hàng dùng thử phù hợp



VS



KPI CHUẨN

Đạt 1.200 lượt đăng ký dùng thử trong quý 2 từ nhóm doanh nghiệp dịch vụ

Không rõ tăng bao nhiêu, tăng từ đâu, như thế nào là phù hợp.

SPECIFIC

Hiểu rõ phải nhắm đúng tệp nào, số lượng bao nhiêu, trong khung thời gian nào, từ đó lên kế hoạch hành động cụ thể ngay.

Gợi ý nhỏ: Một KPI rõ ràng thường dài hơn 70 ký tự. Nếu viết quá ngắn, rất có thể bạn mới đang đặt...một mong muốn, chứ chưa phải một mục tiêu hành động.

Vì vậy, khi thiết kế phần mềm quản lý mục tiêu kways, chúng tôi đề xuất một KPI cụ thể có ít nhất 70-120 ký tự (như ví dụ trong hình dưới):

Cấp KPI *

☒ Tổ chức ☐ Phòng ban/nhóm ☐ Cá nhân

Mục tiêu này thuộc đơn vị nào? *

 Ban Giám Đốc

▼

Ai sẽ chịu trách nhiệm chính thực hiện *

 Đinh Công Thanh

▼

Mục tiêu mà bạn muốn đạt được là gì? *

Triển khai 2 giải pháp tự động hóa, giảm 30% thời gian cho các tác vụ lặp lại trước ngày 30/9/2025

98 

Sử dụng nguyên tắc SMART để thiết lập Kết quả chính được rõ ràng, cụ thể với chất lượng cao nhất.

Lý do thực hiện *

Tự động hóa quy trình

☐ Đây là chỉ tiêu theo kế hoạch

Bảng thiết lập KPI trên phần mềm quản lý mục tiêu kways, với các hướng dẫn nhằm đảm bảo việc thiết lập KPI thỏa mãn tính cụ thể (Specific)

 **kways**
way to success

18

2/ Measurable (Đo lường được)

"You can't improve what you can't measure."

(Bạn không thể cải thiện những gì bạn không đo lường được)

— Peter Drucker, cha đẻ của ngành Quản trị Kinh doanh hiện đại.

Việc đo lường không chỉ giúp bạn đánh giá mức độ thành công của các chiến lược, dự án, sản phẩm hay dịch vụ mà các bộ phận triển khai, mà còn là cơ sở để từ đó có những bước cải thiện hiệu quả.

Tôi thấy rất nhiều doanh nghiệp rơi vào tình trạng không quan tâm tới yếu tố này. Họ đặt KPI theo kiểu: "Tăng mức độ hài lòng", "Giảm tỷ lệ rời bỏ", "Cải thiện chất lượng quy trình"...

Nhưng khi được hỏi: "Anh/chị đo bằng cách gì?" thì câu trả lời thường là: "Ờ... chưa nghĩ tới."

Nguyên nhân là họ chỉ nghĩ đến điều muốn đạt được, mà quên mất phải nghĩ đến cách kiểm chứng xem có đạt được hay không.

Một KPI đảm bảo yếu tố Measurable khi nó đo lường được hướng hành động (đã chỉ ra ở phần Specific) có công cụ, phương pháp, nhân sự để đo lường trong thực tế, đồng thời kết quả đo lường được sử dụng để tối ưu và cải thiện.



Ví dụ từ KPI ở phần 1 (Specific)

Đạt 1.200 lượt đăng ký dùng thử trong quý 2 từ nhóm doanh nghiệp dịch vụ

Tuy KPI đã đảm bảo tiêu chí cụ thể, nhưng câu hỏi tiếp theo cần được đặt ra là:

- Có công cụ nào lọc được nhóm khách đăng ký theo ngành nghề?
- Có ai theo dõi số lượng đăng ký theo tuần/tháng không?
- Đội ngũ marketing/sales có đang phân tích và sử dụng dữ liệu này không?

👉 Nếu không có hệ thống tracking, không có dashboard tổng hợp, hoặc không ai thực sự kiểm tra và hành động theo số liệu – thì KPI đó vẫn chỉ ở mức “đo lường được trên lý thuyết”, không thể đưa vào thực tế.

Measurable



Thực tế cho thấy, trong 4 yếu tố trên, phần “công cụ/phương pháp đo” thường bị bỏ ngỏ. Đó là lý do phần mềm kways thiết lập riêng câu hỏi phía dưới trong tính năng thiết lập mục tiêu.

Bạn sẽ đo lường KPI này bằng phương pháp nào? * ⓘ

Nhập phương pháp đo lường

Bảng thiết lập KPI trên phần mềm quản lý mục tiêu kways

3/Achievable (Khả thi)

Một KPI phải vừa đủ tham vọng để thúc đẩy cải tiến, nhưng đồng thời cũng phải thực tế, có thể đạt được dựa trên nguồn lực, kinh nghiệm và điều kiện hiện tại của doanh nghiệp. Nếu KPI quá khó, nhân viên sẽ mất động lực; còn nếu quá dễ, thì không tạo ra đòn bẩy để tiến bộ.

👉 Khi thiết lập KPI, bạn hãy tự hỏi:

- Với năng lực, nguồn lực và thời hạn hiện tại, đội ngũ có thể làm được không
- Trong quá khứ, kết quả từng đạt đến đâu?

Khi KPI quá cao, người thực hiện sẽ dễ bỏ cuộc vì nghĩ “không thể đạt nổi”.

Khi KPI quá thấp, thì sẽ dễ tạo sức ì cho đội ngũ.

KPI khả thi là KPI vừa vặn với bối cảnh (năng lực, nguồn lực, thời hạn), nhưng vẫn đủ tính thử thách để đội ngũ vươn lên.

Ví dụ từ CSF “Tối ưu quá trình tư vấn & onboarding khách dùng thử”

KPI SAI

Tăng tỷ lệ chuyển đổi trial → trả phí lên 40% trong tháng 5



VS



KPI CHUẨN

Tăng tỷ lệ chuyển đổi trial → trả phí từ 12% lên 18% trong quý 2

Mục tiêu quá tham vọng so với dữ liệu hiện tại (tỷ lệ chuyển đổi mới chỉ đạt 12%) và thời hạn thực hiện (chỉ trong 1 tháng)



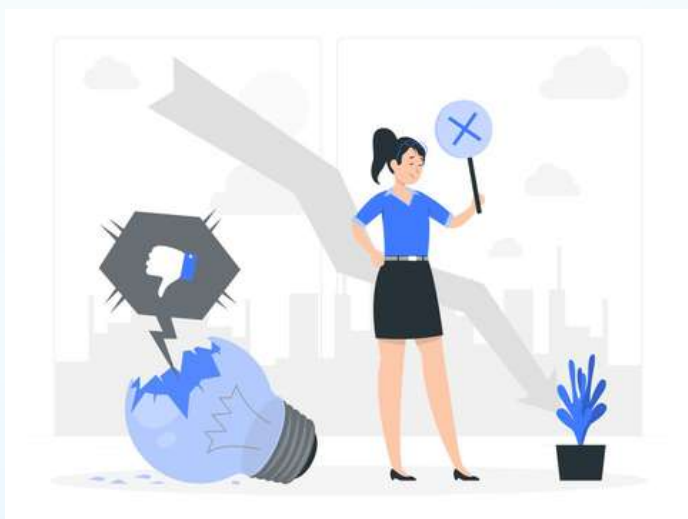
ACHIEVABLE



Được xây trên nền dữ liệu thực tế (từ 12%) với thời gian thực hiện hợp lý (trong 1 quý)

Một thực tế phổ biến là nhiều lãnh đạo có xu hướng đặt KPI vượt xa khả năng thực tế của nhân viên. Chẳng hạn, nếu năng lực hiện tại của nhân viên đạt mức 10, thay vì đặt KPI ở mức 11 hoặc 12 — vừa tạo động lực phát triển vừa đảm bảo tính khả thi, thì không ít lãnh đạo lại đặt kỳ vọng lên 15, 20, thậm chí 30. Điều này thường xuất phát từ mong muốn tối đa hóa kết quả, nhưng lại không tính đến giới hạn thực tế của đội ngũ.

Hệ quả là, thay vì trở thành công cụ thúc đẩy sự phát triển chung, việc thiết lập mục tiêu lại vô tình trở thành động lực cho lãnh đạo, trong khi làm mất đi tinh thần và động lực của nhân viên — bởi ngay từ đầu, họ đã thấy rõ rằng những mục tiêu này là không thể đạt được.



Để thay đổi điều này đòi hỏi sự chuyển dịch tư duy thiết lập mục tiêu của đội ngũ. Cụ thể, là hạn chế đặt ra những mục tiêu quá cao mang tính phóng đại và tự mãn (mang hơi hướng bệnh thành tích), mà đội ngũ hãy cùng nhau nhìn nhận thực tế để trả lời câu hỏi trong màn hình phía dưới.

☐ Bạn có tự tin có thể đạt được KPI này ?

Bảng thiết lập KPI trên phần mềm quản lý mục tiêu kways

4/ Relevant (Liên quan)

Tôi nhớ có lần ghé thăm một công ty và bắt gặp một bạn nhân viên phòng Marketing thiết lập KPI là **“Đăng 50 bài/tháng trên Facebook”**.

Tôi hỏi vui: **“Vậy em đăng những bài đó để làm gì? Cho mục tiêu nào?”**

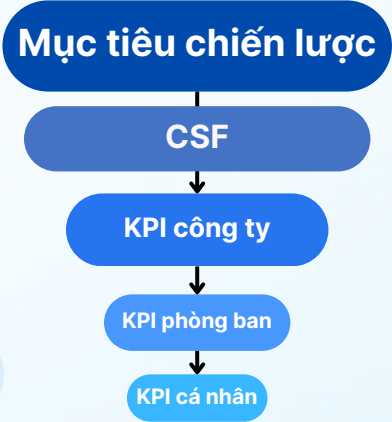
Bạn cười ngượng ngịu: **“Thì để... đủ KPI ạ!”**

Khi gặp CEO công ty đó, tôi hỏi:
“Anh có biết 50 bài này tạo ra bao nhiêu khách hàng tiềm năng không?”

Anh ngập ngừng: **“Chưa ai đo rõ... chỉ thấy nhân viên báo ‘đã đạt KPI!’”**

Đây có thể nói là ví dụ điển hình của việc đặt KPI ra cho có, không liên quan, không rõ đang đóng góp vào đâu, cũng không biết giá trị mang lại là gì.

👉 **KPI chỉ có giá trị khi nó đóng góp vào mục tiêu tầng trên**, cụ thể như sơ đồ bên.



Ví dụ từ CSF “Tăng số lượng khách hàng dùng thử phù hợp”

KPI SAI

Đăng 50 bài/tháng trên Facebook



VS



KPI CHUẨN

Thu hút 50 khách hàng đăng ký dùng thử qua Facebook trong tháng 5

Đây là KPI dạng mô tả công việc, không rõ giá trị đóng góp thực chất cho CSF.

RELEVANT

Kết nối trực tiếp với CSF “tăng số lượng khách hàng dùng thử phù hợp”.

Nếu một nhân viên đặt KPI mà không biết đang đóng góp vào mục tiêu nào ở tầng trên, thì dù có hoàn thành 100%, khả năng KPI đó gần như không mang lại giá trị.

Một cách đơn giản để kiểm tra KPI đã “relevant” hay chưa là bạn hãy tự hỏi: “KPI này đang đóng góp cho mục tiêu tầng trên nào?”

Nếu không trả lời được, rất có thể KPI đó nên được loại bỏ hoặc điều chỉnh lại cho phù hợp.

KPI này đóng góp cho *

Mục tiêu chiến lược - G

☐ G: Tăng cường tính năng và chất lượng sản phẩm

☐ G: Khách hàng hài lòng cao với 300 doanh nghiệp trả phí trong năm 2025

Bảng thiết lập KPI trên phần mềm quản lý mục tiêu kways, yêu cầu người dùng xác định yếu tố Relevant (liên quan) khi thiết lập KPI

Tóm lại là, KPI phải phản ánh kết quả, không chỉ là các hoạt động. Thay vì chỉ đo lường số lượng cuộc gọi bán hàng, hãy đo lường doanh số bán hàng thực tế. Thay vì chỉ đo lường số lượng bài đăng, hãy đo lường khách hàng tiềm năng thu về.

👉 **Hãy luôn tập trung vào giá trị cuối cùng mà các KPI phản ánh.**

Ở phần sau (Căn chỉnh KPI), tôi sẽ chia sẻ chi tiết hơn cách căn chỉnh KPI từ cấp công ty đến từng cá nhân, để toàn bộ hệ thống thật sự phối hợp nhịp nhàng.

5/ Time-bound (Giới hạn thời gian)

Một mục tiêu không có thời hạn giống như lời hứa chưa hẹn ngày thực hiện.
Không deadline = Không áp lực = Không hành động.

Tôi từng thấy nhiều KPI kiểu: “Tăng chuyển đổi”, “Cải thiện trải nghiệm”, “Tăng độ nhận diện thương hiệu”... Và khi hỏi: “Khi nào cần đạt được?”

Câu trả lời thường là: “Càng sớm càng tốt.”

KPI không có mốc thời gian rõ ràng sẽ khiến:

- Nhân viên thiếu ưu tiên, dễ trì hoãn
- Quản lý khó kiểm tra tiến độ
- Cả đội ngũ không có nhịp điệu chung

Ví dụ từ CSF “Tăng số lượng khách hàng dùng thử phù hợp”

KPI SAI

Tăng số lượng khách đăng ký dùng thử từ nhóm ngành dịch vụ



VS



KPI CHUẨN

Đạt 1.200 lượt đăng ký dùng thử trong quý 2 từ nhóm doanh nghiệp dịch vụ

Không có thời gian hoàn thành, dẫn đến rủi ro trì hoãn hoặc ưu tiên thấp so với mục tiêu khác



TIME-BOUND



Xác định cụ thể mốc thời gian, từ đó tạo nhịp độ làm việc và đánh giá tiến độ rõ ràng.

Từ kinh nghiệm tư vấn, tôi nhận thấy khi KPI có thời hạn rõ ràng, doanh nghiệp không chỉ theo dõi tiến độ dễ dàng hơn mà còn giúp xác định rõ cần bao nhiêu nhân sự, ai phụ trách chính, ai hỗ trợ, tránh tình trạng quá tải hoặc thiếu hụt nhân lực. Ví dụ, nếu mục tiêu là “Tăng 15% khách hàng mới trong 3 tháng”, bạn có thể chủ động tăng cường đội ngũ sales hoặc đẩy mạnh marketing trong giai đoạn này.

👉 **Khi KPI có khung thời gian cụ thể, doanh nghiệp dễ dàng lên kế hoạch ngân sách hợp lý, tránh lãng phí vào những hoạt động không cấp bách.**

Ví dụ, với mục tiêu “Giảm 10% chi phí vận hành trong 6 tháng”, bạn có thể tối ưu chi phí từng tháng, thay vì cắt giảm đột ngột.

Thiết lập KPI chuẩn SMART liệu có đủ?

Việc đặt đúng KPI ngay từ đầu là một bước tiến lớn. Nhưng trong quá trình tư vấn, tôi nhận thấy: nhiều doanh nghiệp dù đặt KPI rất bài bản, nhưng khi nhìn tổng thể, các phòng ban lại... không hề đi chung một hướng.

Phòng Marketing chạy quảng cáo rầm rộ kéo về hàng trăm khách, nhưng Sales thì không đủ người xử lý. Trong khi đó, CSKH lại không biết kỳ vọng của khách là gì để phục vụ đúng nhu cầu.

Kết quả? Khách hàng rơi rụng từng bước, chi phí đổ ra gấp đôi, mà doanh thu thì chẳng tăng được bao nhiêu.

Đó chính là lý do vì sao sau khi thiết lập KPI đúng, bước tiếp theo quan trọng không kém là **Căn chỉnh KPI – đảm bảo từng chỉ tiêu của phòng ban không chỉ đạt được mà còn góp phần vào mục tiêu chung của công ty.**

Khi có sự căn chỉnh:

- Phòng Marketing không chỉ chạy lead, mà là chạy đúng lead chất lượng để Sales có thể chốt.
- Phòng CSKH không chỉ hỗ trợ khách, mà còn phối hợp với Sales để nâng trải nghiệm, tăng tỷ lệ gia hạn hợp đồng, giữ chân và làm hài lòng khách hàng.
- Mỗi nhân viên đều hiểu KPI của mình đang phục vụ ai và đóng góp vào kết quả gì, chủ động đề xuất phối hợp với nhau để đạt được mục tiêu chung.

👉 Hãy cùng tôi đi tiếp phần 3:

Căn chỉnh KPI - Làm chủ hiệu suất

3

CĂN CHỈNH KPI

LÀM CHỦ HIỆU SUẤT

Câu chuyện CEO:

Khi KPI là những con số rời rạc

Cuộc trò chuyện trên bàn nhậu với Nam - CEO công ty X



Dạo này em thấy mệt ghê... KPI thì có đủ mà cảm giác rời rạc lắm. Ai cũng chạy nhưng không ai biết chạy về đâu.

Nghe quen ghê, em kể cụ thể đi



Marketing kéo lead về, Sales than trời vì chất lượng lead kém, CSKH lại gánh hậu quả khi khách phàn nàn. Ai cũng chạy nhưng không ai biết chạy về đâu.

Chuẩn rồi! KPI riêng lẻ mà không kết nối với nhau thì dễ như dàn nhạc mạnh ai nấy chơi vậy. Cần phải căn chỉnh để đảm bảo các KPI không chỉ đạt mà còn hỗ trợ mục tiêu chung.



Vậy căn chỉnh là kiểu kết nối KPI lại với nhau hay sao anh?

Đúng! Là xem KPI phòng A có đóng góp cho công ty không, có hỗ trợ hay cản trở phòng B không. Khi căn chỉnh tốt, Sales sẽ hiểu rằng giữ khách cũ quan trọng không kém chốt hợp đồng mới."



Bên em trước kia cũng vậy, từng phòng đều đạt KPI nhưng công ty vẫn không tăng trưởng. Hóa ra là do mỗi bộ phận tối ưu cho mục tiêu riêng mà quên mất cái đích chung.

Có KPI là mới "xong phần cá nhân" thôi. Còn muốn cả công ty vận hành trơn tru thì phải **căn chỉnh KPI.**

Nó giúp các bộ phận hiểu ai làm gì, cần phối hợp thế nào để tránh lãng phí nguồn lực và giúp mọi người cảm thấy công việc có ý nghĩa hơn



CEO

Anh nói làm em nhớ hôm họp tuần rồi... team Sales hỏi: "Tăng doanh thu là của tụi em, còn tăng hài lòng khách là việc của CSKH, liên quan gì nhau?" Em nghe mà muốn cạn lời luôn.

(Phi cười) Đó đó, không căn chỉnh thì nó vậy. Nhưng căn chỉnh tốt rồi thì Sales sẽ thấy, phối hợp với CSKH giữ khách quay lại còn giúp doanh thu ổn định hơn cả chốt mới.



CEO

Giờ mới thấy, nếu KPI rời rạc, ai lo việc nấy, có khi còn vướng chân nhau, Nhưng khi gắn kết đúng cách, cả team sẽ cùng kéo về một hướng.

Chính xác! Khi đó thì dù có thay đổi chiến lược hay thị trường lên xuống thì công ty cũng dễ xoay sở thích ứng nhanh hơn.

Tóm lại thì KPI chỉ là công cụ, còn căn chỉnh mới là 'nhạc trưởng' giúp cả đội chơi cùng một bản nhạc."



Cuộc trò chuyện kết thúc, nhưng với vị CEO ấy, một góc nhìn mới đã được mở ra: KPI không chỉ là những con số để đo lường hiệu suất, mà là những điểm kết nối trong một hệ thống vận hành.

Khi được căn chỉnh đúng cách, KPI trở thành bản đồ rõ ràng cho cả tổ chức – nơi mỗi cá nhân, mỗi bộ phận đều hiểu mình đang góp phần vào đâu trong hành trình tăng trưởng chung. Và đó chính là lúc hiệu suất không chỉ tăng trưởng, mà còn là tăng trưởng bền vững.

"Căn chỉnh KPI giống như một dàn nhạc giao hưởng, mỗi người đều có vai trò và giai điệu riêng. Nhưng khi tất cả cùng chơi theo một bản nhạc chung và hòa âm với nhau, chúng ta sẽ tạo ra một tác phẩm hoàn hảo, đó chính là thành công của công ty."



Áp lực từ VUCA - thời đại đầy biến động

Thế giới hiện nay đang vận hành trong một môi trường được gọi là VUCA, viết tắt của:

- **Volatility** – Biến động nhanh, thay đổi liên tục
- **Uncertainty** – Bất định, khó dự đoán tương lai
- **Complexity** – Phức tạp, nhiều yếu tố đan xen
- **Ambiguity** – Mơ hồ, không có câu trả lời rõ ràng

Trong môi trường như vậy – nơi mọi thứ luôn biến động, bất định, phức tạp và mơ hồ, doanh nghiệp không thể vận hành theo kiểu cứng nhắc và mệnh lệnh một chiều. Thay vào đó, sự linh hoạt và khả năng điều chỉnh từ thực tế là điều kiện sống còn.



Áp lực từ Gen Z - thế hệ muốn được trao quyền

Bên cạnh đó, thế hệ lao động mới – Gen Z – đang ngày càng chiếm tỷ trọng lớn trong lực lượng làm việc. Đây là thế hệ:

- **Yêu thích sự linh hoạt**
- **Muốn được trao quyền thay vì bị áp đặt**
- **Và đặc biệt, muốn được cất lên tiếng nói cá nhân trong mục tiêu chung**



Với Gen Z, việc “bị giao KPI từ trên xuống” không còn hiệu quả. Họ muốn được cùng tham gia vào việc xây dựng mục tiêu, hiểu vì sao mình làm điều đó, và thấy được sự đóng góp cá nhân vào kết quả chung.

Vì vậy, việc căn chỉnh KPI không chỉ là kỹ thuật quản trị, mà còn là cách tạo ra sự đồng thuận, kết nối và động lực nội tại trong tổ chức hiện đại, sẵn sàng thay đổi nhằm đáp ứng với mọi sự biến động.

👉 Khi mỗi người đều thấy mục tiêu của tôi là một phần của mục tiêu chung, thì lúc đó, **hiệu suất không còn đến từ mệnh lệnh – mà đến từ sự tự nguyện đóng góp.**

Và đó mới là văn hóa hiệu suất cao bền vững.

Căn chỉnh là gì?

Căn chỉnh (Alignment) có nguồn gốc từ tiếng Pháp cổ “alignier”. Cụm “lignier” có gốc từ tiếng Latin, ý nghĩa là trên một đường thẳng.

Nói một cách đơn giản, căn chỉnh mô tả một trạng thái trong đó mọi thứ được định vị trên một đường thẳng.

Trong tổ chức, căn chỉnh mục tiêu là quá trình liên kết chặt chẽ giữa các cấp, từ cá nhân, đội nhóm, phòng ban đến toàn công ty, đảm bảo rằng mọi người đều hiểu rõ:

👉 Tại sao họ làm việc này?

👉 Làm điều này thì đạt được điều gì?



Căn chỉnh không chỉ giúp tổ chức đi đúng hướng mà còn tạo động lực để mọi người cùng nhau đóng góp một cách chủ động và có ý nghĩa hơn.

Căn chỉnh được chia thành 2 hình thức sau:

Căn chỉnh

1

Căn chỉnh Đóng góp



2

Căn chỉnh Hợp tác



Căn chỉnh Đóng góp (Contribute)

Căn chỉnh Đóng góp (Contribute) là quá trình liên kết các mục tiêu từ cấp công ty đến phòng ban, nhóm và từng cá nhân, đảm bảo sự thống nhất và hướng đến mục tiêu chung.

Mục tiêu chiến lược của công ty sẽ được “chuyển hóa” dần qua từng lớp, giúp mỗi người hiểu rõ: “việc mình đang làm góp phần vào điều gì lớn hơn?”

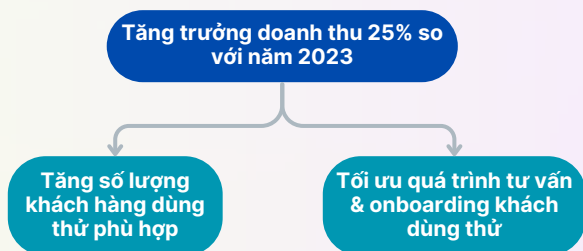


Điểm mạnh của phương pháp này là đảm bảo sự thống nhất chiến lược toàn tổ chức. Khi đó, mọi nỗ lực của từng bộ phận đều góp phần vào mục tiêu chung, giúp doanh nghiệp vận hành bài bản, rõ ràng, tránh tình trạng mỗi mục tiêu một đường, không chung một hướng.



Ví dụ:

Tại công ty phần mềm X đang phải loay hoay việc thiết lập KPI cho 2 phòng ban Sales và Chăm sóc khách hàng (CSKH). Công ty này đặt mục tiêu chiến lược theo năm cùng với CFS như sau:

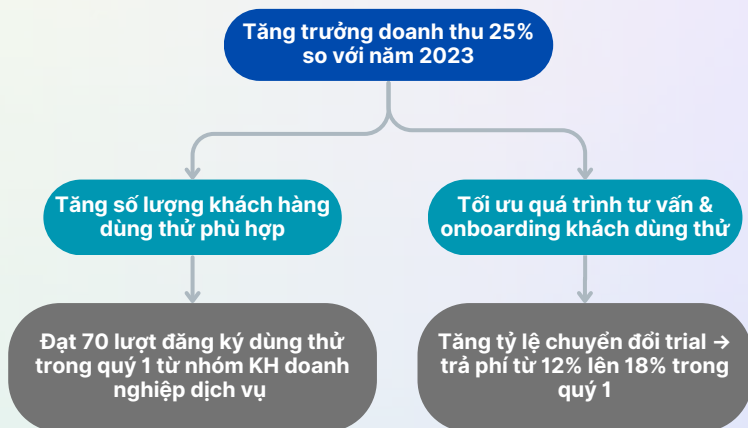


CSF -> KPI công ty

Sau khi có CFS, tôi hướng CEO và đội ngũ sẽ thiết lập KPI công ty theo từng quý hoặc tháng, để đo lường các yếu tố thành công này.

Ví dụ:

Với ví dụ công ty X, KPI công ty được thiết lập như sau:



Mỗi KPI công ty này là "thước đo thành công" của mục tiêu chiến lược, và là điểm căn chỉnh đầu tiên cho toàn bộ hệ thống mục tiêu bên dưới.

KPI công ty → KPI phòng ban

Lúc này ban lãnh đạo kết hợp trưởng phòng ban ngồi xuống và đặt câu hỏi:

"Để công ty đạt được KPI này, bộ phận của bạn sẽ đóng vai trò gì?"

Ví dụ

Trong mô hình hoạt động của công ty phần mềm X, khách hàng đăng ký dùng thử chủ yếu qua 2 hướng:

1. **Inbound** (Tự đăng ký qua website, landing page, sau khi thấy quảng cáo, bài viết, hội thảo online...)

→ Phòng Marketing phụ trách

2. **Outbound** (Tư vấn trực tiếp từ Sales)

→ Nhân viên Sales chủ động gọi điện, gửi email, demo, hội thảo offline, hội chợ...

Vậy phòng Sales có thể đóng góp vào KPI này như thế nào?

Trong bối cảnh công ty đang tập trung phát triển thị trường mới, nguồn lực marketing hạn chế, thì phòng Sales chính là đầu tàu trong việc chuyển đổi khách hàng tiềm năng thành lượt dùng thử qua các hoạt động như:

- Tìm kiếm khách đúng tệp
- Gọi điện tư vấn, tổ chức meeting demo sản phẩm
- Tư vấn khách hàng để đăng ký dùng thử

Từ phân tích này, ta phân bổ KPI công ty như sau

KPI công ty (quý 1)

Đạt 70 lượt đăng ký dùng thử trong quý 1 từ nhóm doanh nghiệp dịch vụ

KPI phòng Sales (quý 1)

Sales

Tổ chức 90 lượt demo sản phẩm trong quý 1 với nhóm khách hàng doanh nghiệp dịch vụ

Sales

Tỷ lệ chuyển đổi từ demo -> dùng thử đạt $\geq 70\%$

KPI phòng ban → KPI cá nhân

Đây là thời điểm mỗi cá nhân sẽ trả lời câu hỏi: **“Minh sẽ đóng góp vào KPI phòng ban như thế nào?”**

Ví dụ:

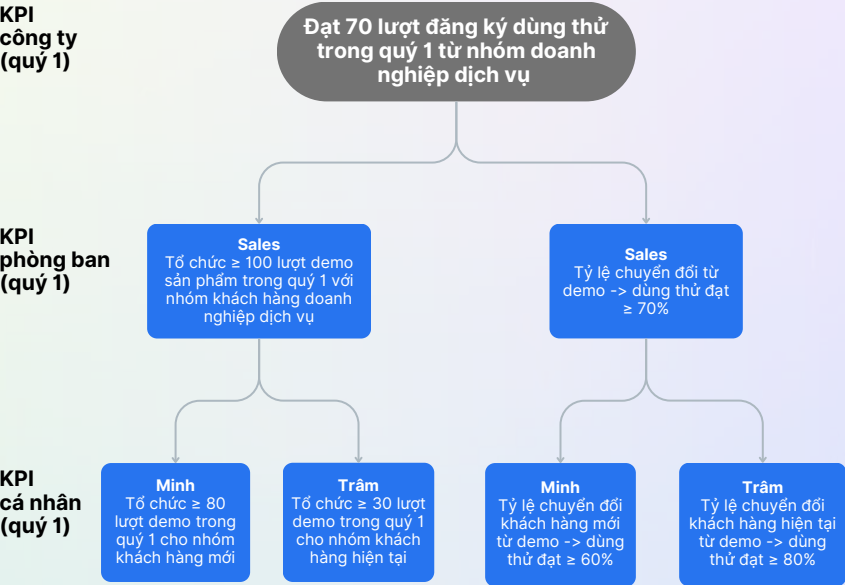
Nguồn khách hàng mà phòng Sales công ty X khai thác bao gồm 2 nguồn:

- 1. Khách hàng mới** – chưa từng biết hoặc sử dụng sản phẩm
→ Cần tiếp cận, tư vấn, demo từ đầu (tỷ lệ chuyển đổi trung bình 60%)
- 2. Khách hàng hiện tại** – đang dùng sản phẩm
-> Có nhu cầu nâng cấp lên gói sản phẩm cao hơn (tỷ lệ chuyển đổi trung bình 80%)

Ví dụ với phòng Sales có 2 nhân sự:

- 1. Minh** (Senior Sales) phụ trách khách hàng mới, mở rộng thị trường.
- 2. Trâm** (Junior Sales) phụ trách khách hàng hiện tại, chịu trách nhiệm upsell.

Từ cơ cấu này, KPI được chia như sau:



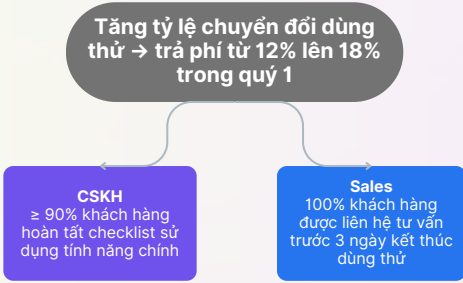
Tương tự như trên, KPI công ty X "**Tăng tỷ lệ chuyển đổi dùng thử → trả phí từ 12% lên 18% trong quý 1**" phụ thuộc vào hai yếu tố:

1. CSKH hỗ trợ trong giai đoạn trial

→ Hướng dẫn đúng, giúp khách thấy giá trị thật sự

2. Sales follow-up & chốt hợp đồng đúng thời điểm

→ Gọi ý gói phù hợp, đề xuất nâng cấp ngay sau khi kết thúc dùng thử



Phòng CSKH có 2 nhân sự:

1. **Thảo** phụ trách chăm sóc khách hàng mới (chưa quen sử dụng sản phẩm, tỷ lệ hoàn tất checklist tính năng chính thấp)

2. **Tiến** phụ trách chăm sóc khách hàng hiện tại (đã quen sử dụng sản phẩm, tỷ lệ hoàn tất checklist tính năng chính cao hơn)



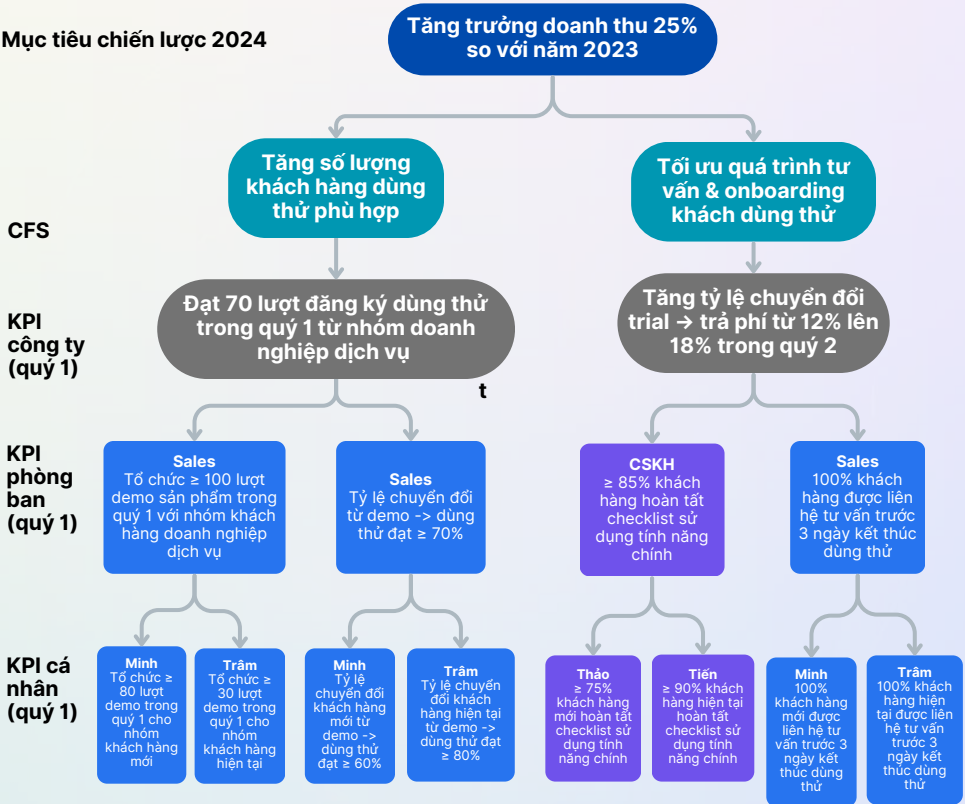
“Khi đã thiết lập xong sơ đồ KPI từ mục tiêu chiến lược đến từng cá nhân, tôi hay ví nó như một bộ khung xương – vững chắc, logic, và kết nối mọi phòng ban theo đúng hướng công ty cần đi.”

Căn chỉnh Đóng góp không đơn thuần là "rải KPI từ trên xuống", mà là quá trình chuyển hóa chiến lược thành hành động cụ thể ở từng vị trí. Mỗi KPI được thiết lập là một mắt xích, đảm bảo rằng mỗi cá nhân hiểu rõ phần việc của mình đóng góp gì cho mục tiêu chung, thay vì làm việc rời rạc hay theo bản năng.

Khi hệ thống KPI được căn chỉnh đóng góp bài bản, bạn sẽ thấy rõ:

- Doanh nghiệp phân bổ nguồn lực chính xác hơn, biết rõ cần tập trung vào đâu để tăng hiệu quả thay vì dàn trải và lãng phí.
- Mục tiêu chiến lược không chỉ nằm trên slide, mà được “sống” mỗi ngày trong hành động cụ thể của từng người.

Ví dụ: Sơ đồ KPI công ty X sau khi Căn chỉnh Đóng góp



Vì vậy, khi thiết kế tính năng căn chỉnh đóng góp trên kways, chúng tôi không cho phép người dùng chỉ “nhập KPI rồi để đó”. Thay vào đó, mỗi khi bạn tạo KPI mới – dù ở cấp công ty, phòng ban hay cá nhân – phần mềm sẽ gợi ý bạn trả lời một câu hỏi đơn giản nhưng rất quan trọng trong màn hình dưới đây:

“KPI này góp phần thúc đẩy cho Mục tiêu/ Kết quả chính hoặc KPI nào?”

KPI này góp phần thúc đẩy cho Mục tiêu/ Kết quả chính hoặc KPI nào? *

Đơn vị

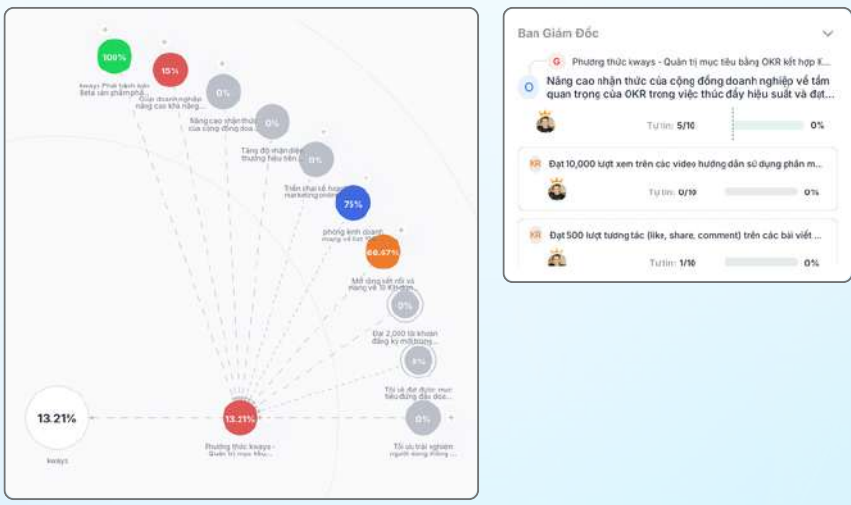
Nhân viên

☐ KPI hỗ trợ ⓘ

☐ **Tính toán tiến độ cho Mục tiêu đóng góp**
Kết quả của KPI này sẽ được dùng để tính toán tiến độ cho Mục tiêu mà nó đóng góp.

Bảng thiết lập KPI trên phần mềm quản lý mục tiêu kways

Kết quả? Bạn sẽ có một sơ đồ mục tiêu liên mạch – nơi mỗi chỉ số đều có lý do tồn tại, và mỗi người đều thấy được vai trò của mình trong hệ thống tăng trưởng của công ty.



Tính năng sơ đồ Nơ-ron trên phần mềm kways, giúp theo dõi trực quan toàn bộ mục tiêu doanh nghiệp trên một màn hình duy nhất.

Nhưng... chỉ căn chỉnh từ trên xuống là chưa đủ

Thực tế cho thấy: có những đề xuất hay, những insight đắt giá không đến từ phòng họp chiến lược, mà từ nhân viên đang trực tiếp làm việc với khách hàng.

Đó là lý do sau khi dựng được một “bản đồ mục tiêu” từ trên xuống, doanh nghiệp cần thêm một lớp năng động hơn: căn chỉnh hợp tác – nơi mọi người cùng đề xuất, cùng phối hợp và cùng chia sẻ trách nhiệm với KPI.

“Khi mục tiêu không chỉ được giao xuống, mà còn được đồng xây dựng, đội ngũ sẽ không chỉ làm – mà còn chiến đấu vì nó.”

→ Hãy cùng tôi bước tiếp vào bước tiếp theo: **Căn chỉnh Hợp tác**



Căn chỉnh Hợp tác (Collaborate)

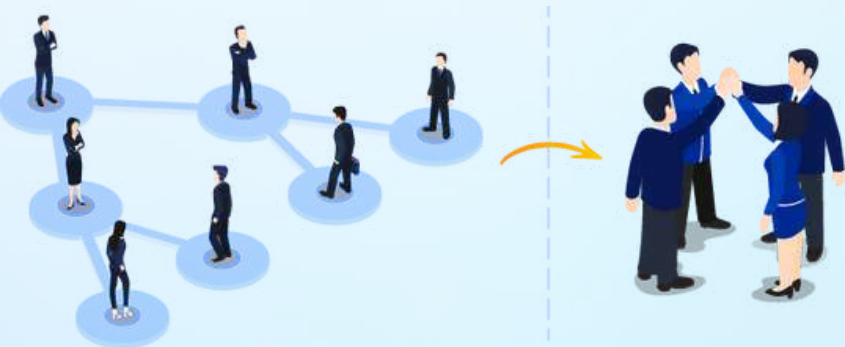
Căn chỉnh đóng góp giúp đội ngũ biết mình phải làm gì. Nhưng căn chỉnh hợp tác mới là cách để mọi người hiểu làm thế nào để làm tốt hơn.

Đó là khi các cá nhân và phòng ban không chỉ nhận KPI, mà còn tham gia vào quá trình xây dựng và điều chỉnh mục tiêu. Họ có thể:

- Góp ý về tính khả thi của mục tiêu
- Đề xuất điều chỉnh theo thực tế thị trường và nhu cầu khách hàng
- Chủ động phối hợp với phòng ban khác để cùng đạt mục tiêu chung



Cách tiếp cận này không chỉ tăng sự gắn kết, mà còn trao quyền, khơi dậy tư duy chiến lược ở mọi cấp – từ nhân viên đến quản lý. Có thể nói Căn chỉnh Hợp tác chính là cách để KPI không còn là của riêng mỗi phòng ban hay cá nhân.



Mục tiêu hợp tác - Sức mạnh gắn kết liên phòng ban

Ví dụ:

Quay lại ví dụ công ty phần mềm X, trong buổi họp phổ biến KPI, Thảo – nhân viên CSKH phụ trách onboarding khách hàng mới – chia sẻ thẳng thắn:

“Nhiều khách vào dùng thử nhưng lại không rõ mình nên bắt đầu từ đâu. Họ bảo Sales tư vấn rồi, nhưng em đâu biết cụ thể Sales nói gì, hay họ hứng thú với tính năng nào. Em nghĩ nếu tụi em được biết trước Sales tư vấn gì, thì sẽ hỗ trợ đúng kỳ vọng hơn.”

Đơn giản vậy thôi, nhưng câu nói đó mở ra cả một quy trình phối hợp mới giữa Sales và CSKH. Sau buổi họp đó, hai phòng ban cùng nhau xây dựng Checklist bàn giao thông tin khách hàng sau khi tư vấn, và đặc biệt: một KPI từ phòng Sales hợp tác vào KPI phòng CSKH

KPI phòng CSKH (quý 1)

CSKH
≥ 85% khách hàng hoàn tất checklist sử dụng tính năng chính

KPI cá nhân (quý 1)

Thảo
≥ 75% khách hàng mới hoàn tất checklist sử dụng tính năng chính

Tiến
≥ 90% khách hàng hiện tại hoàn tất checklist sử dụng tính năng chính

KPI Sales hợp tác với CSKH

Minh & Trâm
100% khách hàng được bàn giao checklist đầy đủ trong vòng 24 giờ sau tư vấn.

Sử dụng phần mềm kways, Tiến & Thảo đã gửi lời mời đề nghị hợp tác mục tiêu đến Minh & Trâm - 2 nhân sự phòng Sales.

Đề nghị hợp tác

Tối ưu hóa quy trình làm việc của Công ty để tăng năng suất và chất lượng trong Q3 2024

Bạn muốn đề nghị hình thức hợp tác nào? *

☐ Cung cấp hữu chúng Mục tiêu

☒ Người hợp tác sẽ tạo mới

Chọn: Mục tiêu → Kết quả chính KPI

Chỉ với vài thao tác, hệ thống tự động kết nối KPI, tạo luồng theo dõi tiến độ, phân công rõ trách nhiệm và thiết lập nhịp đánh giá định kỳ. Không còn chuyện “chắc bên kia quên”, hay “chưa biết ai chịu trách nhiệm”.

Mục tiêu đồng sở hữu - Nút tăng trưởng mới kích hoạt

Ví dụ:

Cũng trong buổi họp thảo luận KPI, Minh – Senior Sales phụ trách khách hàng mới – chia sẻ thẳng thắn:

"Có nhiều khách có khả năng chọn gói Pro nếu họ hiểu kỹ hơn về giá trị. Nhưng sau demo, em thường phải chốt vội để kịp KPI, vì cũng không tự tin mình hiểu rõ tính năng sản phẩm gói Pro. Nếu có bạn CSKH follow ngay sau buổi demo, tư vấn thêm, em nghĩ khả năng chốt cao hơn ạ."

Đây quả thực là một insight cực kỳ đắt giá, giúp đội ngũ nhận ra: CSKH cần tham gia vào giai đoạn demo sản phẩm, chứ không chỉ xuất hiện khi dùng thử, đặc biệt với gói Pro. Khi khách hàng còn đang cân nhắc, một lời tư vấn đúng lúc, một cuộc gọi giải thích giá trị thực sự của gói Pro – chính là "cú hích" để khách nâng cấp quyết định.

Ngay sau khi thảo luận và thống nhất, Minh gửi đề nghị đồng sở hữu KPI cho Thảo – CSKH phụ trách khách hàng mới trên kways



KPI công ty
(quý 1)

Đạt 70 lượt đăng ký dùng thử trong quý 1 từ nhóm doanh nghiệp dịch vụ

KPI phòng ban
(quý 1)

Sales
Tỷ lệ chuyển đổi từ demo -> dùng thử đạt $\geq 70\%$

KPI đồng sở hữu

Minh & Thảo
Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng mới từ demo -> dùng thử gói Pro đạt $\geq 65\%$

Từ một lời mời hợp tác trong kways, một nút tăng trưởng mới đã được kích hoạt.

Căn chỉnh từ dưới lên – Khi giảm là để tăng

Một trong những sai lầm phổ biến tôi từng thấy: coi nhân viên đề xuất giảm KPI là... thiếu nỗ lực. Nhưng thực tế, nhiều đề xuất từ cấp thấp nhất lại là những bước ngoặt chiến lược nếu lãnh đạo biết lắng nghe.

Ví dụ:

Trong buổi thảo luận KPI, Minh – Senior Sales – tiếp tục chia sẻ:

“Em đang thấy việc tập trung vào số lượng demo khiến mình chỉ chạy theo những khách hàng dễ chốt, nhưng giá trị không cao và khó giữ chân. Em muốn xin giảm số lượng demo, để dành thời gian phân tích sâu hơn về nhóm khách tiềm năng và thử các cách tiếp cận mới.”

Thay vì từ chối, ban lãnh đạo đánh giá đề xuất này có giá trị chiến lược dài hạn

- Sales không còn bị ép “chốt số cho kịp”, mà có không gian để đào sâu thị trường và xây dựng chiến lược tiếp cận bền vững
- CSKH hưởng lợi vì khách hàng Minh mang về ngày càng chất lượng – dễ giữ chân, độ trung thành cao.
- Các phòng ban khác như R&D, Marketing có thêm dữ liệu khách hàng chất lượng để tối ưu cho công việc liên quan.

Và KPI đã được điều chỉnh như sau:

- **Thêm mới KPI bổ sung cho cá nhân Minh:** Hoàn thành 01 báo cáo phân tích khách hàng tiềm năng kèm đề xuất chiến lược tiếp cận trong Quý 1
- **Giảm KPI công ty, KPI phòng Sales và KPI cá nhân Minh** như hình dưới.

Đạt **70** lượt đăng ký dùng thử trong quý 1 từ nhóm doanh nghiệp dịch vụ

Đạt **55** lượt đăng ký dùng thử trong quý 1 từ nhóm doanh nghiệp dịch vụ

Sales
Tổ chức **≥ 100** lượt demo sản phẩm trong quý 1 với nhóm khách hàng doanh nghiệp dịch vụ

Sales
Tổ chức **≥ 80** lượt demo sản phẩm trong quý 1 với nhóm khách hàng doanh nghiệp dịch vụ

Minh
Tổ chức **≥ 80** lượt demo trong quý 1 cho nhóm khách hàng mới

Minh
Tổ chức **≥ 50** lượt demo trong quý 1 cho nhóm khách hàng mới

Căn chỉnh Hợp tác - Khi mục tiêu trở thành của “chúng ta”

Có thể nói quá trình triển khai thực tế tại công ty phần mềm X, chúng tôi không chỉ dừng lại ở việc xây dựng một hệ thống KPI từ trên xuống theo kiểu truyền thống. Mà điều quan trọng hơn, hệ thống ấy đã được căn chỉnh liên tục, sống động, nhờ những đóng góp từ cả cấp lãnh đạo lẫn đội ngũ thực thi:

- Chuyển hóa mục tiêu chiến lược thành các yếu tố thành công then chốt (CFS)
- Thiết lập KPI công ty theo quý, rồi phân rã xuống phòng ban và cá nhân
- Cho đến những khoảnh khắc tưởng như rất đời thường như một lời đề xuất từ Tiến (CSKH) về việc bàn giao khách hàng rõ hơn, một phản ánh từ Minh (Sales) về việc cần tập trung vào chất lượng thay vì chạy theo số lượng.

Tất cả những khoảnh khắc đó đã trở thành chất liệu để hệ thống KPI được điều chỉnh và hoàn thiện từng bước – vừa giữ được định hướng chiến lược, vừa phản ánh đúng thực tế thị trường.

Nhưng hơn hết, đó là tinh thần của đội ngũ đã trở nên thay đổi hoàn toàn:

- Mọi người cảm thấy được lắng nghe, từ đó cam kết mạnh mẽ hơn với mục tiêu chung.
- Phòng ban không còn đổ lỗi, vì họ cùng sở hữu KPI, cùng chịu trách nhiệm.
- Ý tưởng cải tiến đến từ mọi nơi, không chỉ từ cấp lãnh đạo.

👉 Và quan trọng nhất: **mục tiêu trở thành “của chúng ta”, không phải “của sếp”!**



Và dưới đây là sơ đồ KPI hoàn chỉnh của công ty phần mềm X, sau khi đã trải qua cả hai bước căn chỉnh:

- ◆ **Căn chỉnh đóng góp** – đảm bảo mọi mục tiêu cá nhân đều kết nối với chiến lược chung.
- ◆ **Căn chỉnh hợp tác** – đảm bảo các bộ phận phối hợp hiệu quả và chia sẻ trách nhiệm cùng nhau.



2 hình thức căn chỉnh KPI - Khi nào nên sử dụng?

Căn chỉnh đóng góp – Định hướng từ trên xuống

Căn chỉnh đóng góp là nền tảng để xây dựng một hệ thống mục tiêu rõ ràng, thống nhất. Các phòng ban và cá nhân đều biết mình đang đóng góp vào đâu.

Căn chỉnh đóng góp phù hợp ưu tiên trong bối cảnh doanh nghiệp:

- Có cấu trúc phân cấp rõ ràng.
- Cần sự thống nhất cao về mục tiêu từ trên xuống.
- Cần tập trung nguồn lực cho những mục tiêu cốt lõi và quan trọng cần đạt được trong ngắn hạn.

Ví dụ:

Sơ đồ KPI tại công ty X trong hình dưới, khi mục tiêu chiến lược được phân bổ cụ thể xuống từng cấp, **từng phòng ban sẽ nắm rõ đâu là mục tiêu quan trọng để dồn nguồn lực thực hiện.**



Căn chỉnh hợp tác – Thúc đẩy sự gắn kết và chủ động

Căn chỉnh hợp tác không chỉ giúp cá nhân chủ động hơn trong công việc mà còn thúc đẩy sự phối hợp giữa các phòng ban và nhóm chức năng. Đây không chỉ là một cách linh hoạt để vận hành mà là yếu tố thiết yếu trong suốt quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Khi nào nên ưu tiên căn chỉnh hợp tác?

- Mô hình tổ chức phẳng, linh hoạt, không quá phân cấp.
- Doanh nghiệp đang mở rộng, đổi mới liên tục.
- Văn hóa khuyến khích sáng tạo, phản hồi nhanh.
- Đội ngũ làm việc theo nhóm đa chức năng (cross-functional teams), nơi các cá nhân cần phối hợp để đạt mục tiêu chung.

Ví dụ:

Tại công ty X khi Minh (nhân viên Sales) phản ánh:

“Em muốn giảm KPI để nghiên cứu khách kỹ hơn, tập trung vào nhóm tiềm năng chuyển đổi cao hơn.”

Ban điều hành không chỉ chấp thuận mà còn thiết lập KPI mới cho Minh:

- **1 báo cáo phân tích khách hàng tiềm năng kèm đề xuất tiếp cận**
- **Đồng thời giảm KPI dạng số lượng để tạo không gian cho chiến lược dài hạn**

Căn chỉnh hợp tác không còn là một tùy chọn – mà là yếu tố sống còn

Một trong những sai lầm phổ biến của doanh nghiệp là chỉ xem hợp tác là một phần bổ trợ thay vì coi đó là một trụ cột chính của sự vận hành hiệu quả.

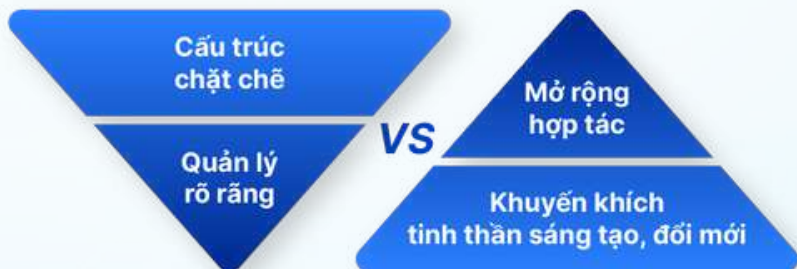
Khác với căn chỉnh đóng góp, vốn tập trung vào việc liên kết mục tiêu từ trên xuống, căn chỉnh hợp tác khuyến khích các cá nhân chủ động đề xuất mục tiêu và cùng nhau đạt kết quả tốt nhất.

Điều này đặc biệt quan trọng trong các doanh nghiệp có nhiều nhóm đa chức năng, nơi sự phối hợp liên phòng ban là yếu tố quyết định thành công.

Như vậy có thể kết luận rằng: **Doanh nghiệp nên phối hợp cả 2 hình thức căn chỉnh**. Tuy nhiên trong từng giai đoạn có thể linh hoạt ưu tiên từng hình thức tùy theo bối cảnh thực tế.

- **Căn chỉnh đóng góp** giữ cho mục tiêu toàn công ty đi đúng hướng
- **Căn chỉnh hợp tác** giúp các cá nhân, phòng ban chủ động thích ứng và phối hợp linh hoạt để đạt mục tiêu đó hiệu quả hơn

Căn chỉnh đóng góp



Căn chỉnh hợp tác

“Thiết lập mục tiêu chỉ là khởi đầu. Căn chỉnh giúp mọi người đi cùng hướng. Nhưng... đi một quãng rồi mà không ai nhắc nhau, không nhìn lại, không khen ai, sửa gì – thì sớm muộn cả đội cũng lạc đường.”

Vậy nên, sau khi có được hệ thống mục tiêu đã được căn chỉnh bài bản – vấn đề tiếp theo mà tôi thường nhận được từ các CEO là:

“Làm sao để đội ngũ duy trì được nhịp độ thực thi mỗi tuần, mỗi tháng?”

👉 Mời bạn cùng tôi bước vào phần tiếp theo:

Nhịp điệu KPI – Để mục tiêu đã đặt ra là đạt được

Nơi chúng ta sẽ nói về cách:

- **Duy trì hiệu suất bằng những buổi check-in định kỳ.**
- **Hồi tưởng và điều chỉnh (retro) khi cần thiết.**
- **Và quan trọng không kém: Ghi nhận kịp thời (reward) để giữ lửa đội ngũ.**

4

NHỊP ĐIỀU KPI

ĐỂ MỤC TIÊU ĐÃ ĐẶT RA
LÀ ĐẠT ĐƯỢC

Câu chuyện CEO:

Không phải chạy nhanh, mà là chạy đều

Sáng Chủ Nhật, tôi thỉnh thoảng lại chạy bộ cùng nhóm bạn – phần lớn là các anh em chủ doanh nghiệp. Gọi là “chạy bộ”, nhưng thật ra cũng là dịp để vừa rèn luyện sức khỏe, vừa chia sẻ trò chuyện một cách thoải mái.

Hôm đó, nhóm kết thúc buổi chạy sớm hơn thường lệ. Khi mọi người đang nghỉ chân, uống nước và thả lỏng, Nam – người mới tham gia nhóm chạy lần đầu – quay sang hỏi tôi:



Mỗi lần chạy xong thấy người sáng khoái hẳn anh Thanh ạ. Em mới chạy vài tuần thôi mà bắt đầu thấy... nghiện cái cảm giác này.

Chạy đều là vậy đó. Không cần nhanh, chỉ cần giữ được nhịp là tự nhiên khỏe. Mỗi tuần một chút, rồi một ngày nhìn lại mới thấy mình đi được xa hơn mình tưởng. Thực thi KPI cũng vậy, phải đều nhịp thì mới đi xa được.



Đúng. Mà công ty em thì... ngược lại. KPI thì đặt xong rất hùng hục, nhưng chỉ 1–2 tuần sau là bắt đầu loãng. Không ai đụng tới nữa. Rồi cuối kỳ ngồi họp tổng kết thì mới ngỡ ngàng: “Ừa, cái KPI này đâu rồi ta?”

Nhiều công ty cũng thế. Không phải KPI sai. Mà là thiếu nhịp. Giống như chạy bộ ấy – hôm nay em chạy hằng 5–6 cây, rồi bỏ luôn cả tuần, thì lần sau chạy lại sẽ thấy... uể oải như mới bắt đầu.



Ừ, đúng thiệt. Em mới chạy có vài buổi mà lỡ nghỉ vài ngày thôi là người thấy oải oải, phải cố lắm mới bắt nhịp lại được.

Đó chính là Cadence, anh tạm dịch là Nhịp điệu. Nó là một khái niệm rất quan trọng trong cả chạy bộ lẫn vận hành doanh nghiệp.

Trong chạy bộ, Cadence là nhịp bước đều đặn, giữ cho cơ thể vào guồng, không bị quá sức mà cũng không bị ì. Những người chạy đường trường giỏi đều luyện cho mình một nhịp chạy đều đặn, đủ để giữ sức tránh chấn thương, và qua mỗi lần đều tiến bộ một chút.

Còn trong doanh nghiệp, Cadence là nhịp điệu vận hành mục tiêu – những thói quen như check-in hàng tuần, nhìn lại mỗi tháng mỗi quý, hay là khen thưởng kịp thời... Nó giúp đội ngũ không bị rơi vào trạng thái “đặt ra rồi để đó”, mà luôn duy trì được động lực và tiến độ.



CEO

Giờ em mới để ý. Công ty em đang kiểu... chạy theo cảm xúc. Lúc hứng thì làm rất sung, lúc bận thì thôi “tạm gác KPI qua một bên”. Xong cái mất nhịp luôn.

Chính cái “mất nhịp” đó là lý do hiệu suất không ổn định. Cứ mỗi lần rơi guồng là phải tốn thêm gấp đôi năng lượng để kéo lại, chưa kể làm cả team mất kết nối.

KPI cũng như chạy đường dài – không thể dựa vào “cảm hứng”. Đó là lý do doanh nghiệp cần xây dựng nhịp điệu KPI – tức là những hoạt động lặp lại theo chu kỳ để tạo đà tăng trưởng liên tục.



CEO

Vậy làm sao để tạo được nhịp điệu?

Đơn giản thôi. Nó tạo thành từ 4 nhịp chính:

1. **Check-in** định kỳ để không ai lạc hướng.
2. **Review**: Đánh giá kết quả so với KPI đã đặt
3. **Retro**: Hồi tưởng và điều chỉnh cách làm
4. **Praise**: Khen ngợi để giữ lửa hành động.



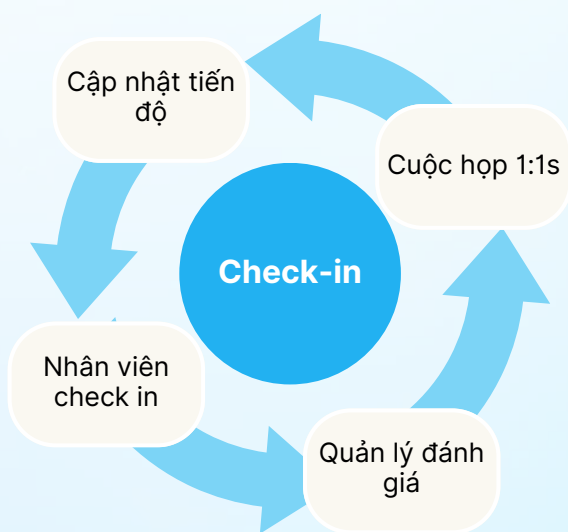
1\ Check-in

Giữ nhịp đúng hướng, tiếp sức chạy bền

Check-in là gì?

Check-in là cuộc họp định kỳ (thường là hàng tuần hoặc hai tuần/lần) giữa quản lý và nhân viên để:

- Cập nhật tiến độ thực hiện KPI
- Phát hiện và tháo gỡ sớm các trở ngại
- Điều chỉnh hướng đi khi cần thiết
- Tăng sự kết nối giữa quản lý và nhân viên
- Tăng cam kết của nhân viên với mục tiêu chung



Check-in: Giữ đội ngũ luôn đi đúng hướng

Người chạy bộ không chỉ chăm chăm chạy về đích, mà cần cả những bước kiểm tra nhịp thở sau mỗi km – để biết mình còn đủ sức, còn đúng đường, và còn giữ được nhịp chạy ổn định.

KPI cũng vậy. Đặt ra chỉ tiêu là một chuyện, nhưng nếu không giữ được nhịp độ theo dõi, rất dễ rơi vào rủi ro:

- Quá tải nhưng không ai biết
- Sai hướng nhưng không ai nhắc
- Lạc nhịp rồi... âm thầm bỏ cuộc

Check-in chính là những “điểm dừng kỹ thuật” trên đường chạy của tổ chức – nơi cả team có cơ hội hít thở, điều chỉnh sai chân, kiểm tra quãng đường đi, và quan trọng nhất: xác nhận xem mình có còn đang chạy đúng hướng không.



Check-in - Cơ hội để sắp trở thành người đồng hành

Từ kinh nghiệm 18 năm làm quản lý và hàng trăm cuộc trò chuyện với cả sếp và nhân viên, tôi rút ra một điều: Nhiều nhân viên không chia sẻ khó khăn, không phải vì thiếu trách nhiệm, mà vì ngại. Ngại bị đánh giá là không đủ năng lực. Ngại làm phiền khi sếp đang bận. Ngại mở lời.

Trong khi đó, nhiều sếp lại tâm sự: “Ước gì nhân viên nói sớm để tôi hỗ trợ kịp, chứ đợi đến hết quý thì muộn mất rồi.”

Check-in định kỳ chính là giải pháp hữu hiệu, bởi vì nó tạo ra không gian an toàn, nơi nhân viên được nói, được lắng nghe mà không sợ bị đánh giá.

Trong mỗi lần check-in, vai trò của sếp có thể ví như một **Pacer***, không phải là người nhanh nhất, nhưng là người hiểu rõ đường chạy, biết khi nào cần giữ nhịp và khi nào nên để người khác tự bắt phá.

Người sếp cũng vậy, không chạy thay, không ép chạy nhanh – nhưng sẵn sàng đồng hành nhân viên để đưa ra trợ giúp đúng lúc:

“Bạn ổn không? Có cần tiếp sức không?”

Với nhân viên, điều đó mang lại cảm giác:

“Minh không chạy một mình.”

SẾP

- Cơ hội lắng nghe tâm tư, nhìn thấy sự tiến bộ, nỗ lực của nhân viên.
- Chủ động đưa ra quyết định điều phối, hỗ trợ, điều chỉnh KPI khi cần.
- Gắn kết đội ngũ không bằng mệnh lệnh, mà bằng tinh thần đồng hành



NHÂN VIÊN

- Thấy sếp không phải là “người ngồi chờ kết quả”, mà là người đồng hành.
- Dễ dàng chia sẻ khó khăn, vì biết rằng “được hỗ trợ không có nghĩa là kém”.
- Dần hình thành thói quen trao đổi cởi mở, phá vỡ tâm lý sợ sếp, ngại nói.

*** Pacer:** Trong các cuộc thi chạy đường dài như marathon, pacer là người chạy cùng vận động viên để giữ một tốc độ ổn định theo thời gian. Họ thường có nhiệm vụ “dẫn nhịp”, giúp những người chạy chính không bắt tốc quá sớm, không hụt hơi quá nhanh, và duy trì nhịp độ đều đặn để về đích đúng mục tiêu đã đặt.

4 bước thực hiện Check-in

1\ Cập nhật tiến độ

Cập nhật tiến độ mục tiêu là hoạt động định kỳ (thường mỗi tuần) giúp nhân viên theo dõi, đánh giá và điều chỉnh kịp thời quá trình thực hiện KPI. Đây là bước quan trọng đầu tiên trong check-in nhằm đảm bảo:

- Mục tiêu được nhìn thấy rõ ràng, không bị "bỏ quên"
- Sếp và nhân viên có cùng ngôn ngữ dữ liệu để trao đổi
- Tăng tính minh bạch và tinh thần trách nhiệm giải trình.



Một bản cập nhật tiến độ chuẩn thường gồm 4 phần sau:

Thành phần	Diễn giải
1. Tiến độ hiện tại	Tiến độ đã đạt thế nào so với mục tiêu hoặc thay đổi so với lần check-in trước? Cập nhật con số cụ thể tùy theo loại KPI (ví dụ: đạt 6/10 hợp đồng, hay 60% tỷ lệ CSAT...).
2. Độ tự tin	Chấm điểm mức độ tự tin có thể hoàn thành mục tiêu từ 1–10. (Mặc định là 5/10, nhưng nhân viên nên điều chỉnh theo cảm nhận thực tế).
3. Thời điểm cập nhật	Ghi rõ thời điểm cập nhật để đảm bảo dữ liệu phản ánh đúng thực tế

Ví dụ

Từ KPI: “**Đạt 10 hợp đồng mới trong tháng 5/2025**”, Minh (nhân viên Sales) thực hiện cập nhật tiến độ như sau:

Thành phần	Diễn giải
Tiến độ hiện tại	Đã đạt 4/10 hợp đồng. Hai khách tiềm năng đang trong giai đoạn đàm phán cuối nhưng phản hồi chậm.
Độ tự tin	7/10 – Có khả năng hoàn thành nhưng cần đẩy nhanh tiến độ.
Thời điểm cập nhật	20/03/2025

Cập nhật tiến độ KPI

G

Phương thức kways - Quản trị mục tiêu bằng OKR kết hợp KPI được người dùng tin dùng, ủng hộ, với số lượng người dùng đến 2.000 tài khoản.

K

Đạt 2,000 tài khoản đăng ký mới trong quý đầu tiên của phần mềm quản lý mục tiêu bằng OKR.

Chưa bắt đầu

01/07/2024 - 30/09/2024

0%

Kết quả: Tăng

Giá trị ban đầu

Giá trị hiện tại *

Giá trị cần đạt

0 Khách hàng

0 Khách hàng

2000 Khách hàng

Độ tự tin đạt được mục tiêu của bạn trên thang 10 *

10/10

Mô tả kết quả mà bạn đạt được

B I U    

Nhập mô tả

Ngày cập nhật *

08/09/2024

Bảng cập nhật tiến độ mục tiêu trên phần mềm kways

 **kways**
way to success

56

2\ Nhân viên tự check-in

Sau khi cập nhật tiến độ, mỗi nhân viên cần thực hiện quy trình tự check-in – một bước quan trọng để họ nhìn lại hành trình thực hiện mục tiêu của mình bằng cách tự đặt câu hỏi:

- **Mình đã đạt được thành quả nào?**
- **Những rào cản nào xuất hiện?**
- **Làm thế nào để vượt qua?**

Bước này không phải để “báo cáo sếp”, mà để nhân viên nhận diện rõ bản thân đang ở đâu, gặp gì, và cần gì để tiếp tục tiến lên.

Nếu nhân viên có thể tự đánh giá kết quả của mình, xác định rào cản và đề xuất giải pháp, đó chính là thành công không chỉ của cá nhân mà tạo đà tăng trưởng cho cả doanh nghiệp.



Tức là khi nhân viên có khả năng tự nhìn nhận và điều chỉnh, họ không chỉ phát triển bản thân mà còn góp phần xây dựng một tổ chức mạnh mẽ hơn.

Các bước tự check-in bao gồm:

Chia sẻ cảm xúc:

Nhân viên phản ánh trạng thái tinh thần hiện tại dựa trên thang đo, giúp bản thân mình và sếp có cơ hội nắm được “nhịp điệu cảm xúc” bản thân – điều thường bị bỏ quên trong công việc.

Niềm tự hào và sự hài lòng của bạn về những thành công đã đạt được trong tuần qua ở mức độ nào? *

Hoàn toàn không



Cực kỳ tự hào và hài lòng

Bảng cập nhật cảm xúc khi nhân viên thực hiện Check-in trên kways

Ưu tiên quan trọng:

Phần này gồm 3 nhóm câu hỏi giúp nhân viên tổng hợp tình hình thực tế:

- **Việc đã làm từ lần check-in trước:** Những kết quả, đầu việc, tiến bộ đáng chú ý
- **Việc sẽ làm:** Các hành động dự định thực hiện tiếp theo
- **Trở ngại:** Vấn đề đang gặp phải, cần được tháo gỡ

Ngoài ra, nhân viên có thể chia sẻ thêm về những điều học được gần đây, ý tưởng mới, cách làm hiệu quả hơn, hoặc điều cần cải tiến

Ví dụ:

KPI của Minh (nhân viên Sales): **"Đạt 10 hợp đồng mới trong tháng 5/2025"**.

Việc đã làm từ lần check-in trước:

- Gửi báo giá cho 7 khách hàng tiềm năng
- Tư vấn 3 cuộc gọi demo, chốt thành công 1 hợp đồng

Việc sẽ làm

- Tập trung follow 4 khách có nhu cầu cao tuần trước
- Dự kiến chốt thêm 2 hợp đồng đang theo dõi

Trở ngại: Một số khách hàng đang gặp lỗi khi truy cập bản demo sản phẩm
→ cần phối hợp gấp với bộ phận kỹ thuật.



Ưu tiên quan trọng

Hãy chia sẻ những gì bạn đã đạt được kể từ lần check-in trước?

Hãy liệt kê những kết quả, thành tựu mà bạn đã đạt được kể từ lần check-in trước. Với mỗi thành tựu đạt được có thể ảnh hưởng tích cực đến một hoặc nhiều mục tiêu liên quan.

+ Bạn đã đạt được điều gì?

Những hành động tiếp theo của bạn là gì?

Những hành động bạn dự định thực hiện để hoàn thành các mục tiêu, vượt qua trở ngại, khai phá tiềm năng của bản thân.

+ Thêm hành động

Các chia sẻ quan trọng của bạn

Những chia sẻ về điều bạn đã học được, vượt qua các thách thức gặp phải và cải tiến liên tục để khai phá tiềm năng của chính bạn.

Bạn gặp phải những khó khăn, thách thức gì trong quá trình thực hiện mục tiêu tuần qua? Cách mà bạn đã xử lý chúng như thế nào? *

Nhập chia sẻ của bạn

Để khuyến khích văn hóa học hỏi và đổi mới liên tục, bạn có đề xuất gì cho các hoạt động chia sẻ kiến thức và phát triển kỹ năng của nhóm không? *

Nhập chia sẻ của bạn

Bảng thông tin Check-in trên phần mềm kways

Thảo luận trọng tâm

Nếu có vấn đề cần trao đổi thêm (liên phòng ban, liên quan đến sếp), nhân viên có thể tạo chủ đề thảo luận trọng tâm với các nội dung:

- **Vấn đề là gì? Ai nên tham gia thảo luận? KPI nào liên quan?**
- **Mô tả ngắn gọn nguyên nhân**
- **Kết quả mong muốn sau cuộc thảo luận**

Đây là điểm chạm quan trọng để mọi vấn đề hay trở ngại không bị “chìm” trong guồng quay công việc hằng ngày, mà được đưa ra giải quyết ngay lập tức.

Ví dụ

Tên chủ đề: Chính sách giá khi đàm phán hợp đồng

KPI liên quan: Đạt 10 hợp đồng mới trong tháng 5/2025

Người cần tham gia: Minh (nhân viên Sales), anh Phúc (Giám đốc Kinh doanh)

Vấn đề: Quy trình phê duyệt chính sách giá cho nhóm khách hàng lớn.

Mô tả chi tiết: Minh chưa có quyền ra quyết định và quy trình xin phê duyệt hiện mất 3–5 ngày, khiến tiến độ đàm phán hợp đồng với khách hàng bị chậm trễ.

Mong muốn sau cuộc thảo luận: Có phương án duyệt nhanh cho 2 khách đang đàm phán và thống nhất nguyên tắc xử lý tương tự cho các trường hợp sau.



Bảng thông tin Check-in trên phần mềm kways

Khen ngợi

Trong quá trình làm việc, nếu nhân viên nhận được sự hỗ trợ, đồng hành tích cực từ đồng nghiệp, họ có thể gửi lời khen ngợi công khai. Đây là một phần quan trọng trong việc xây dựng văn hóa ghi nhận và lan tỏa năng lượng tích cực trong tổ chức.

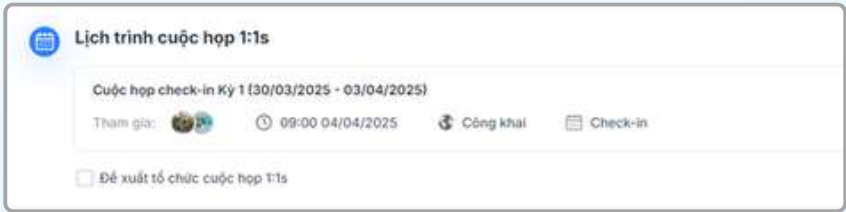


Lời khen ngợi đồng nghiệp được gửi trên phần mềm kways

Đề xuất cuộc họp 1:1

Dựa trên thông tin ưu tiên quan trọng và thảo luận trọng tâm, nhân viên cũng có thể chủ động đề xuất họp nếu cảm thấy có nội dung cần trao đổi trực tiếp.

Cuộc họp 1:1 không chỉ là “báo cáo kết quả”, mà là cơ hội để thảo luận sâu, tháo gỡ vấn đề và cùng điều chỉnh hướng đi khi cần.



Đề xuất cuộc họp 1:1 trên phần mềm kways

3\ Quản lý đánh giá

Sau khi nhân viên hoàn tất phần tự check-in, quản lý trực tiếp sẽ tiếp nhận và đánh giá các nội dung nhân viên đã chia sẻ. Đây là bước quan trọng giúp sắp xếp không chỉ nắm tiến độ mục tiêu, mà còn hiểu rõ vấn đề nhân viên gặp phải, từ đó đưa ra nhận xét, định hướng, hoặc chuyển tiếp vấn đề khi cần.

Các bước quản lý có thể thực hiện:

Nắm bắt tiến độ và lý do:

Không chỉ dừng ở con số KPI, quản lý cần tìm hiểu nguyên nhân đằng sau mỗi kết quả. Điều gì đã giúp nhân viên đạt được tiến bộ? Rào cản nào khiến mục tiêu bị chậm lại? Hiểu được lý do sẽ giúp quản lý đưa ra hướng dẫn phù hợp.

Xem xét đề xuất và cách xử lý của nhân viên:

Quản lý cần đánh giá cách nhân viên đã đối mặt với thử thách và những đề xuất của họ. Nếu nhân viên chủ động tìm giải pháp, điều đó chứng tỏ họ đang phát triển tư duy giải quyết vấn đề. Quản lý có thể hỗ trợ thêm hoặc tinh chỉnh hướng đi nếu cần.

Coaching thay vì chỉ đạo:

Thay vì chỉ đưa ra mệnh lệnh, quản lý nên áp dụng hình thức coaching để khơi gợi tư duy phản biện của nhân viên. Đặt câu hỏi mở, giúp họ tự tìm ra hướng đi đúng đắn và phát triển năng lực ra quyết định. Nếu cần, quản lý có thể hỗ trợ trực tiếp để tháo gỡ khó khăn.

Ví dụ:

Chỉ đạo

"Tuần sau em hãy tập trung vào nhóm khách hàng tiềm năng A và chốt ít nhất 2 hợp đồng."



vs



Coaching

"Em đánh giá nhóm khách hàng nào có khả năng chốt hợp đồng cao nhất? Theo em, cách nào giúp họ ra quyết định nhanh hơn?"

Khen ngợi

Nếu nhân viên đạt tiến bộ rõ rệt, bứt phá KPI, vượt kỳ vọng, hoặc thể hiện nỗ lực đáng ghi nhận – đừng quên tuyên dương! Hãy ghi nhận cá nhân ngay trong phần đánh giá và thậm chí công khai để lan tỏa tinh thần tích cực

Ví dụ:

“Tuần này em follow 6 khách và chốt được 2 hợp đồng – rất ấn tượng. Cách em chủ động xử lý feedback từ khách rất đáng khen.”



Lời khen ngợi từ quản lý gửi tới nhân viên trên phần mềm kways

Tổng hợp & đưa nhận xét

Sau khi xem xét tất cả các phần, quản lý có ghi nhận kết quả đạt được và tinh thần làm việc, gợi ý điều chỉnh (nếu cần), đồng thời đưa ra khuyến khích hoặc động viên nếu KPI đang gặp khó.

Ví dụ:

“Anh thấy tuần này em giữ nhịp khá tốt, mặc dù chưa chốt được hợp đồng nào nhưng kế hoạch vẫn đang đi đúng hướng. Em giữ nhịp điệu này thì cuối tháng khả năng vẫn đạt KPI, cần gì hỗ trợ cứ nhắn anh nhé”

A screenshot of the Kways direct manager feedback form. It has a title "Ý kiến nhận xét của Quản lý trực tiếp" and a subtitle "Hãy chia sẻ nhận xét, góp ý của bạn đến nhân viên để họ có thể học hỏi, cải tiến cho lần check-in kế tiếp". There is a text input field labeled "Nhập nội dung của bạn". Below it is a checkbox labeled "Bảng cách chọn ở đây, bạn xác nhận hoàn tất việc đánh giá Tạ Khánh trong kỳ check-in này." At the bottom right, there are two buttons: "Vui lòng check-in tại" and "Bắt đầu tiến hành ghi".

Bảng thông tin nhận xét của quản lý trực tiếp trên phần mềm kways

4\ Cuộc họp 1:1

Trên hành trình dài, không phải lúc nào cũng cần cầm đầu chạy chạy – mà cần chạy chậm vài phút để tiếp nước, nhìn lại bản đồ, lắng nghe cơ thể, và điều chỉnh chiến lược trước đoạn đường dài phía trước.

Trong doanh nghiệp cũng vậy. Đôi khi một vài dòng cập nhật tiến độ hay nhân viên tự check-in trước đó không thể đủ để giải quyết tận gốc các vấn đề – nhất là những vướng mắc “dưới bề mặt”.

Đó là lúc cần đến một cuộc gặp 1:1, không phải để “kiểm điểm” hay “truy vấn”, mà là để cùng tháo gỡ những điểm nghẽn quan trọng, củng cố lại hướng đi, đồng thời đây còn là cơ hội kết nối giữa sếp và nhân viên – để lắng nghe, hiểu nhau, và cùng hướng tới mục tiêu chung.

Bảng thông tin tạo cuộc họp 1:1 trên phần mềm kways

**Cuộc họp 1:1 có thể chuyển thành 1:1s (họp nhóm) nếu vấn đề cần phối hợp liên phòng ban, lúc này quản lý hoặc nhân viên có thể chủ động gửi lời mời để mở rộng quy mô cuộc họp.*

Quy trình thực hiện cuộc họp 1:1

1\ Xác định vấn đề qua các thảo luận trọng tâm

- Tập trung vào các “thảo luận trọng tâm” chưa được xử lý trong phần Check-in
- Đào sâu nguyên nhân – không chỉ dừng ở biểu hiện.

Tạo Thảo luận trọng tâm

It is a long established fact that a reader will be distracted by the readable content of a page when looking at its layout. It is a long established.

Bạn cần thảo luận vấn đề này với ai? *

Lọc theo: Phòng Kinh Doanh ▾

  **Lê Thu Thảo**
Business Consultant Leader

Bạn muốn thảo luận vấn đề gì? *

Giao tiếp

Mô tả chi tiết vấn đề bạn muốn thảo luận *

2 team đang mất kết nối với nhau, có nhiều hiểu lầm do không được trao đổi thường xuyên và công khai

Tải file lên

Mục tiêu O/KR/KPI liên quan?

☒ Phát triển và duy trì kết nối với các đối tác truyền thông và đối tác đào tạo

Ví dụ thảo luận trọng tâm trên phần mềm kways

2\ Phân tích và tìm hướng đi:

- Nhân viên đã thử những cách nào?
- Những lựa chọn nào khả thi? Cần thêm nguồn lực hay hỗ trợ gì?

3\ Định hướng hành động:

- Bước tiếp theo là gì?
- Ai cần tham gia hỗ trợ?
- Thời gian hoàn thành dự kiến?

4\ Bổ sung vấn đề mới nếu phát sinh: Trong quá trình trò chuyện, nếu xuất hiện thêm những vướng mắc khác, có thể bổ sung ngay để cùng xử lý

5\ Tổng kết cuộc họp: Ghi lại các hành động, cam kết, điều chỉnh KPI (nếu có)

Quy trình làm việc giữa sales và marketing

Vấn đề xảy ra là việc giao tiếp giữa nhân sự hai bộ phận chưa được rõ ràng; quy trình bị lỗi hoặc thiếu sót

Các vấn đề quan trọng cần thảo luận (2 Thảo luận trọng tâm)

Sales

Giao tiếp
2 team đang mất kết nối với nhau, có nhiều hiểu lầm do không được trao đổi thường xuyên và công khai

Phát triển và duy trì kết nối với các đối tác truyền thông và đối tác đào tạo

ACT Tạo kênh giao tiếp chung cho 2 team có leader

01/09/2024 - 01/09/2024

Marketing

Quy trình
Thống nhất quy trình làm việc giữa 2 team, ai là người chịu trách nhiệm

Phát triển và duy trì kết nối với các đối tác truyền thông và đối tác đào tạo

ACT Sửa lại quy trình các đầu mối tiếp nhận thông tin và báo cáo cho ai

02/09/2024 - 09/09/2024

Ghi chú cuộc họp
Những kết luận, lưu ý chung của cuộc họp, ai cũng có thể thấy nội dung này.

BIÊN BẢN CUỘC HỌP: Các lưu ý, sáng kiến ngoài các vấn đề và giải pháp

Người tạo: Lê Thu Thảo

Biên bản cuộc họp trên phần mềm kways

Một cuộc họp 1:1 hiệu quả là khi:

- Họp xong là có hành động rõ ràng. Không để nội dung họp chỉ là thảo luận.
- Nhân viên giải quyết được vấn đề cụ thể mà còn tạo ra sự kết nối, giúp họ cảm thấy được lắng nghe, được hỗ trợ, và sẵn sàng bước tiếp.

2\ Review (đánh giá cuối chu kỳ)

Không phải chấm điểm, mà để ra bài học

Review là gì?

Review là bước đánh giá kết quả cuối mỗi chu kỳ KPI – thường là theo tháng hoặc quý – để nhìn lại:

- **Mức độ hoàn thành mục tiêu:** KPI đã đạt bao nhiêu phần trăm so với kế hoạch ban đầu?
- **Khoảng cách giữa kế hoạch và thực tế:** Điều gì đã diễn ra đúng như dự kiến? Điều gì lệch khỏi kỳ vọng?
- **Căn cứ để ra quyết định tiếp theo:** Nên duy trì, điều chỉnh hay dừng lại mục tiêu? Cần phân bổ lại nguồn lực ra sao?

Review giống như một phiên bản “Check-in cuối chu kỳ” – nơi không chỉ cập nhật tiến độ, mà còn phân tích nguyên nhân, nhìn nhận kết quả và đưa ra hành động tiếp theo



Tại sao Review quan trọng?

Tôi từng tư vấn cho một công ty thương mại điện tử quy mô vừa. Khi vào xem hệ thống KPI, tôi thấy các chỉ số được cập nhật đầy đủ, báo cáo trình bày rất đẹp.

Nhưng khi hỏi: “Sau mỗi chu kỳ, đội ngũ có họp lại để xem nên giữ – bỏ – hay điều chỉnh mục tiêu nào không?”

Họ trả lời: “Không anh ạ. Mình chỉ gửi báo cáo lên sếp rồi tiếp tục chạy thôi.”

Tôi không bất ngờ. Bởi đây là một sai lầm phổ biến: Xem KPI là kết thúc – chứ không phải là điểm khởi đầu để ra quyết định.

Tôi bắt đầu hướng dẫn họ thiết lập lại nhịp review hàng tháng, với trọng tâm không nằm ở việc “chấm KPI đạt hay không”, mà ở 3 điều:

1\ Tại sao có kết quả đó?

2\ Điều gì đang hiệu quả – điều gì đang cản trở?

3\ Chu kỳ sau, mình sẽ điều chỉnh KPI thế nào?

Kết quả là: sau 2 tháng, họ dám mạnh dạn gỡ bỏ một mục tiêu marketing đã lỗi thời, chuyển ngân sách sang chiến dịch tệp khách mới – và doanh thu tăng 18%.

👉 Kết quả KPI không quan trọng bằng việc: **Chúng ta học được gì từ kết quả đó?**
Không Review, thì nguy cơ lặp lại sai lầm là rất cao.



Bước 3: Cuộc họp 1:1

Khi một chu kỳ KPI kết thúc, sẽ có nhiều con số, báo cáo, nhận xét... Nhưng tất cả sẽ trở nên ý nghĩa hơn khi được gói lại trong một cuộc trò chuyện trực tiếp – giữa người quản lý và người thực hiện.

Tương tự buổi họp 1:1 ở các lần Check-in trước, buổi họp 1:1 đánh giá cuối chu kỳ là một điểm dừng quan trọng để:

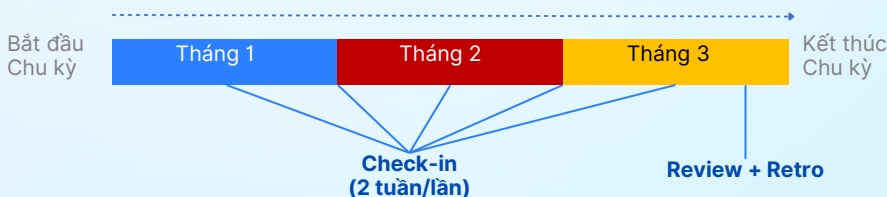
- Nhìn lại hành trình vừa qua
- Làm rõ những điều còn chưa thông suốt
- Và quan trọng nhất: rút ra bài học để bước tiếp tốt hơn

Một buổi họp 1:1 cuối chu kỳ, nếu làm đúng, sẽ tạo ra sự rõ ràng trong định hướng, sự trưởng thành trong suy nghĩ, và quan trọng nhất: Sự kết nối bền vững giữa quản lý và sếp

👉 Với tôi, **KPI không khô khan. Vì sau mỗi chỉ số là một cá nhân đang cố gắng.**

Điểm khác biệt giữa Review và Check-in

- **Tần suất:** Review diễn ra cuối chu kỳ (tháng/quý), trong khi Check-in định kỳ (hàng tuần hoặc 2 tuần/lần).
- **Mức độ phân tích:** Check-in tập trung điều chỉnh nhanh, Review tổng hợp và đánh giá toàn diện.
- **Hành động tiếp theo:** Review giúp đưa ra định hướng cho mục tiêu chu kỳ mới, Check-in đảm bảo mục tiêu hiện tại đi đúng hướng.



Ví dụ minh họa thời điểm Check-in và Review trong một chu kỳ (Quý)

3\ Retro (hồi tưởng)

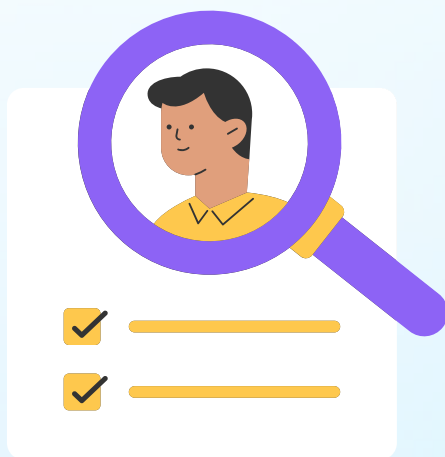
Nhìn lại để cải tiến liên tục

Retro (hồi tưởng) là gì?

👉 Tôi vẫn thường nói với các CEO: **KPI chỉ là con số, nhưng nếu không có hồi tưởng, chúng ta sẽ bỏ lỡ cơ hội để học hỏi và cải tiến liên tục.**

Nhiều doanh nghiệp thường gộp chung Retro (Hồi tưởng) với Review (Đánh giá kết quả), nhưng hai hoạt động này có bản chất rất khác nhau:

- **Review (đánh giá kết quả)** tập trung vào mục tiêu và KPI – **xem xét mức độ hoàn thành, đo lường kết quả** và xác định những gì cần điều chỉnh để đạt hiệu suất cao hơn.
- **Retro (hồi tưởng)** không bàn đến KPI, mà hướng đến **học hỏi, cách làm việc, và cải tiến quy trình**. Đây là không gian để cá nhân hoặc đội nhóm nhìn lại những gì đã làm, tìm ra điểm tốt, điểm chưa hiệu quả, và đặc biệt là rút ra bài học cho chu kỳ tiếp theo.



TNếu gắn KPI vào Retro, nhân viên sẽ cảm thấy áp lực, khó mở lòng chia sẻ về những thử nghiệm, thất bại hay những điều họ muốn thay đổi. Điều này tạo ra một "lớp băng vô hình", cản trở sự học hỏi và cải tiến liên tục.

Ngược lại, khi tách bạch KPI ra khỏi Retro, nhân viên sẽ cởi mở hơn để phân tích cách làm việc, tìm ra điểm có thể tối ưu và dám thử nghiệm cách tiếp cận mới.

Vì sao Retro (hồi tưởng) quan trọng?

Không phải lúc nào kết quả KPI cũng phản ánh được hết quá trình. Có những nhân viên đạt KPI nhưng đang đuối sức. Ngược lại, có người chưa đạt chỉ tiêu nhưng đã tiến bộ rất lớn về kỹ năng, tư duy và cách làm việc.

Tôi từng quản lý một bạn nhân viên tên Tú – làm ở phòng kinh doanh. Trong một quý, Tú chỉ đạt khoảng 70% KPI. Nhưng khi tổ chức buổi hồi tưởng cuối chu kỳ, tôi mới hiểu rõ hành trình thật sự của bạn ấy.

Tú chia sẻ: *"Đây là lần đầu tiên em thử lead một deal lớn. Ban đầu em khá lúng túng, nhưng sau vài lần bị khách từ chối, em đã tự xây slide, luyện nói và phối hợp với phòng sản phẩm để hiểu sâu hơn trước khi demo. Em cảm thấy mình trưởng thành lên rất nhiều – dù chưa đạt được con số."*

Nếu buổi hồi tưởng chỉ xoay quanh việc đạt hay không đạt KPI, câu chuyện của Tú có thể đã không được lắng nghe. Nhưng nhờ có Retro, tôi không chỉ ghi nhận nỗ lực của Tú, mà còn đề xuất cho bạn ấy thử sức ở một vai trò lớn hơn trong quý tới.

Tóm lại tinh thần của Retro là: **Học hỏi và cải tiến liên tục**. Nó giúp cá nhân và đội nhóm:

- ✓ Nhìn lại một cách khách quan: **Điều gì đã làm tốt? Điều gì có thể cải tiến?**
- ✓ Không áp lực vì kết quả, mà tập trung vào **học hỏi và điều chỉnh phương pháp**.
- ✓ Tạo động lực để **cải tiến liên tục, thay vì chỉ chạy theo con số**.

👉 **Kết quả chỉ là đích đến.**

Hồi tưởng giúp ta thấy rõ con đường đã đi qua – và quan trọng hơn, là cách để đi tiếp tốt hơn.



Hồi tưởng cá nhân theo Mô hình Sao biển

Tôi thường dùng mô hình “Sao biển” cho nhân viên tự nhìn lại theo 5 câu hỏi đơn giản nhưng cực kỳ ý nghĩa:



Ví dụ:

Hãy cùng xem cách Minh (Senior Sales, phụ trách khách hàng mới) áp dụng phương pháp này để hồi tưởng khi kết thúc quý.

1\ Start Doing - Nên bắt đầu làm?

"Bắt đầu gửi email cá nhân hóa ngay sau buổi demo với nội dung tóm tắt giải pháp và lợi ích chính để giúp khách hàng ra quyết định nhanh hơn."

2\ Stop Doing - Nên dừng lại?

"Dừng việc theo đuổi các khách hàng không có nhu cầu rõ ràng và thay vào đó tập trung vào những khách hàng có tiềm năng cao hơn."

3\ More of - Nên làm nhiều hơn?

"Tăng cường tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm chốt sales trong team để học hỏi từ tình huống thực tế, giúp cải thiện kỹ năng xử lý phản hồi từ khách hàng."

4\ Less of - Nên giảm bớt?

"Giảm việc họp nội bộ không cần thiết, chỉ tham gia cuộc họp có mục tiêu rõ ràng."

5\ Keep Doing - Tiếp tục làm gì?

"Tiếp tục ghi chép phản hồi từ khách hàng để cập nhật tài liệu tư vấn hiệu quả hơn."

Hồi tưởng

Kết quả Hồi tưởng này giúp ích cho: Cá nhân

Đây là lúc bạn dành thời gian để đánh giá lại những gì đã đạt được, chưa đạt được và các nguyên nhân để rút ra bài học kinh nghiệm cho quá trình thực hiện OKR trong chu kỳ vừa qua.

Những việc mà bạn đang làm tốt và nên tiếp tục duy trì. (Keep Doing)

Tập trung mở rộng tệp khách hàng thông qua các diễn đàn, hội thảo về nhân sự

Những việc mà bạn nên giảm bớt vì chúng không mang lại hiệu quả cao hoặc không cần thiết cho bạn. (Less Of)

Giảm thời gian di chuyển cho các cuộc gặp khách hàng trực tiếp, nếu có thể chuyển sang meeting online

Những việc mà bạn nên làm nhiều hơn vì chúng mang lại giá trị và cải thiện hiệu suất làm việc. (More Of)

Kết nối và thường xuyên tham gia các hiệp hội doanh nhân, hiệp hội nhân sự

Những việc mà bạn nên dừng lại vì chúng gây cản trở, lãng phí thời gian và nguồn lực của bạn. (Stop Doing)

Tránh ôm đồm quá nhiều việc và giải quyết trong cùng một lúc

Những việc mới mà bạn nên bắt đầu thực hiện để cải thiện hiệu suất làm việc của bạn. (Start Doing)

Tham gia các khóa học, chứng chỉ chuyên ngành sales và phân tích

Ví dụ Hồi tưởng cá nhân trên phần mềm kways

Hồi tưởng không phải để chỉ ra ai đúng – ai sai.

Hồi tưởng là để hiểu sâu hơn: mình đang làm tốt hay chưa tốt điều gì, và còn có thể tốt hơn ở đâu.

➡ Một cá nhân biết hồi tưởng đều đặn sẽ không ngừng tiến lên qua mỗi chu kỳ.

*Ngoài hồi tưởng cá nhân, phần mềm kways còn hỗ trợ hồi tưởng nhóm với mô hình 4L (Liked – Learned – Lacked – Longed For), giúp nhóm đánh giá và rút ra cải tiến về quy trình làm việc và phối hợp. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn về Hồi tưởng nhóm qua bài viết tại [đây](#).

4\ Praise (Khen ngợi)

Ghi nhận xứng đáng, tiếp lửa động lực

Praise (Khen ngợi) là gì?

Khen ngợi là hành động ghi nhận những đóng góp cụ thể của cá nhân hoặc đội nhóm trong quá trình thực hiện mục tiêu.

Đó có thể là: Một lời cảm ơn chân thành, một số điểm thưởng gắn với mục tiêu, hay một món quà nhỏ nhưng đúng lúc. Điều quan trọng không nằm ở phần thưởng, mà ở cách ta ghi nhận kịp thời, đúng việc, đúng người.

Vì sao khen ngợi quan trọng?

Có những nhân viên giỏi, làm việc rất tốt, nhưng rồi chậm lại – không phải vì thiếu năng lực, mà vì họ thấy: “Làm tốt hay không cũng như nhau.”

Tôi từng gặp nhiều người như vậy. Khi hỏi chuyện, họ không đòi tăng lương. Họ chỉ mong một lời khen đúng lúc, một email ghi nhận, hay thậm chí là một cái gật đầu từ sếp, hoặc từ đồng nghiệp.

“Giá trị của phần thưởng không nằm ở số tiền lớn hay nhỏ, mà ở cảm giác công bằng.” Đó là bài học mà tôi ngâm ra sau nhiều năm xây dựng đội ngũ.

Lúc mới làm sếp, tôi nghĩ đơn giản: thưởng tiền là đủ. Nhưng sau 18 năm dẫn dắt doanh nghiệp, tôi thấm thía rằng:

👉 **Một lời khen đúng lúc, đúng người, đúng việc – đôi khi còn giá trị hơn cả tiền thưởng.**

Có những lúc công ty chưa thể tăng lương, ngân sách chưa cho phép, đặc biệt trong giai đoạn khó khăn, nhưng nếu nhân viên cảm thấy nỗ lực của mình được ghi nhận một cách thật lòng, họ vẫn sẵn sàng đồng hành và cống hiến..

👉 **Bởi vì cuối cùng, ai cũng cần biết rằng điều mình đang làm là có ý nghĩa.**



Các hình thức khen ngợi

Từ thực tế cho thấy, khen ngợi không chỉ giúp duy trì động lực mà còn định hướng hành vi của nhân sự theo những giá trị và mục tiêu quan trọng. Một lời khen đúng lúc, đúng cách có thể xây dựng văn hóa doanh nghiệp và thúc đẩy mục tiêu.

Với phần mềm kways, chúng tôi tập trung vào hai hình thức chính:

1\ Lời khen ngợi tức thì

Công nhận thành tích ngay khi đạt được, theo nguyên tắc RISE để đảm bảo tính hiệu quả, bao gồm 2 loại:

Lời khen ngợi gắn với giá trị cốt lõi

Một lời khen có thể mạnh mẽ hơn rất nhiều nếu nó nhắc lại giá trị cốt lõi mà công ty theo đuổi. Đây chính là công cụ quan trọng giúp công ty xây dựng và lan tỏa các giá trị văn hóa một cách hiệu quả mà không cần hô hào.



Ví dụ lời khen ngợi trên phần mềm kways gắn với giá trị Trách nhiệm

Lời khen gắn với mục tiêu cụ thể

Khen ngợi càng hiệu quả khi xuất phát từ một KPI cụ thể, đặc biệt là với những KPI mang tính hợp tác liên phòng ban hoặc giữa các cá nhân với nhau.



Ví dụ lời khen ngợi trên phần mềm kways gắn với KPI do phòng Sales và Marketing hợp tác

2\ Điểm tích lũy và giải thưởng

Biến khen ngợi thành động lực dài hạn thông qua điểm thưởng (có được từ mỗi lời khen) và các chương trình thi đua, giúp cá nhân và đội nhóm duy trì sự gắn kết với mục tiêu chung, bao gồm 2 loại:

Tích điểm đổi quà

Một hệ thống điểm thưởng giúp biến lời khen thành động lực cụ thể. Mỗi lời khen được quy đổi thành điểm – có thể dùng để nhận quà tặng, ưu đãi nhỏ

Ví dụ:

- 50 điểm → ly cafe
- 100 điểm → voucher mua sắm
- 200 điểm → sách học tập chuyên ngành

Món quà nhỏ được trao đúng lúc, đúng nhu cầu sẽ có giá trị tinh thần rất lớn.

Đổi quà



Voucher Gotit 200k

Thẻ quà tặng

Đang còn lại: 20

Điểm quy đổi: 100 điểm

Thời gian hiệu lực: 01/08/2024 - 30/09/2024

Mô tả:

Số lượng *

-

1

+

Tổng số điểm cần quy đổi: 100 điểm

Điểm còn lại: -100 điểm

Ghi chú

Tôi muốn đổi quà này.

☐ Xác nhận đổi quà

Hủy

Xác nhận

Tính năng đổi quà từ điểm thưởng trên phần mềm kways

Giải thưởng Ngôi sao - Tạo văn hóa thi đua lành mạnh

Khi doanh nghiệp có nhiều đội nhóm cùng thực hiện mục tiêu, tôi thường khuyến khích thiết kế các chương trình thi đua ngắn hạn, ví dụ:

- “Tuần tăng trưởng hiệu suất”
- “Top 3 cải tiến trong tháng”
- “Team phối hợp tốt nhất chu kỳ”

Lợi ích không chỉ nằm ở phần thưởng, mà còn:

- Tạo động lực tự thân
- Gắn kết các bộ phận
- Tăng tinh thần chủ động, cạnh tranh tích cực
- Và quan trọng nhất: **Các team nhìn thấy sự nỗ lực của nhau và công nhận nhau một cách công khai.**



Người đạt mục tiêu cao nhất

Chưa công khai

- Mục đích giải thưởng: Nêu rõ lý do và mục tiêu của việc trao giải thưởng.
- Tiêu chí đánh giá: Xác định các tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá và lựa chọn người nhận giải.
- Các hạng mục giải thưởng: Liệt kê các loại giải thưởng và mô tả chi tiết.

Thời gian xét thưởng: 09/09/2024 - 09/09/2024

Phụ trách giải: Đinh Công Thanh

Bảng xếp hạng

Thế hệ

Đối tượng tham gia:

Phòng Kinh Doanh

Cấp bậc:

Tất cả cấp bậc đều có thể tham gia

Tiêu chí xét thưởng:

1. Tỷ lệ đạt được mục tiêu trung bình

Tiêu chí xếp hạng:

Tỷ lệ đạt được mục tiêu trung bình

Cơ cấu giải thưởng:

Thiết lập cơ cấu giải thưởng

Tính năng thiết lập Giải thưởng Ngôi sao trên phần mềm kways

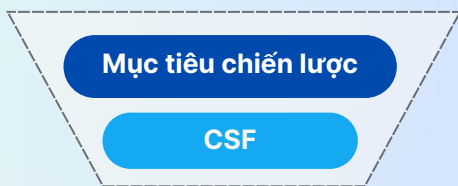
🏁 Chúc mừng bạn đã về đích!

Cảm ơn bạn đã đồng hành cùng tôi đến tận bước cuối cùng. Hãy cùng nhìn lại 4 cột mốc của hành trình KPI Success – Hiểu đúng, Làm đúng, Hiệu suất cao

1/ Xây móng KPI

Nền tảng đúng, mục tiêu đúng

Trước khi đặt KPI, cần xác định rõ mục tiêu chiến lược, yếu tố quyết định thành công (CSF).



2/ SMART KPI

Mục tiêu đúng, kết quả đúng

Áp dụng mô hình SMART để biến ý tưởng thành KPI cụ thể, đo lường được, phù hợp thực tế và rõ thời hạn.



3/ Căn chỉnh KPI

Làm chủ hiệu suất

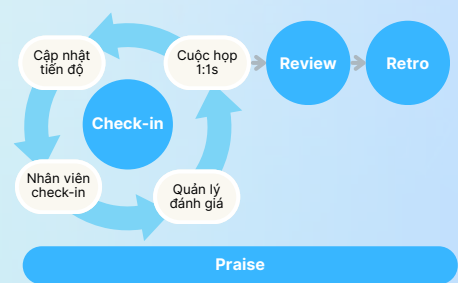
Đảm bảo từng cá nhân, phòng ban hiểu rõ vai trò của mình trong bức tranh chung. KPI không còn đứng riêng, mà là hệ thống phối hợp nhịp nhàng.



4/ Nhịp điệu KPI

Để mục tiêu “đã đặt ra là đạt được”

Duy trì hiệu suất bằng nhịp điệu liên tục: check-in định kỳ, đánh giá chu kỳ (review), hồi tưởng và điều chỉnh (retro) và khen ngợi (reward).



PHỤ LỤC

DẪN DẮT KPI

CFR, RISE & COACHING

Thay vì quản trị, hãy dẫn dắt!

Khi đã nắm vững các bước triển khai KPI từ các phần trước, bạn sẽ nhận ra rằng: **KPI không phải là vấn đề về con số, mà yếu tố quyết định vẫn là con người.**

Khi nhìn lại hành trình 18 năm quản trị doanh nghiệp của mình, tôi nhận ra một xu hướng ngày càng rõ nét: đó là chúng ta, những người lãnh đạo doanh nghiệp đang ngày càng phải đối mặt **bài toán phức tạp hơn, nhiều biến số hơn, thay đổi nhanh hơn.**

Trong hoàn cảnh đó, người lãnh đạo dù có giỏi giang đến mấy cũng không thể nào “bao sân” để biết hết mọi thứ, kiểm soát tất cả mọi thứ. Mà thực tế, chúng ta cần đến sự góp sức và phối hợp của tất cả thành viên trong đội ngũ, nơi mỗi người được trao quyền để phát huy hết thế mạnh bản thân, tự chủ trong công việc và tự chịu trách nhiệm cho thứ mình làm ra.

Để làm được điều này, **người lãnh đạo sẽ dần chuyển dịch từ việc quản trị (Managing) sang dẫn dắt (Leading)**, nhằm đảm bảo đưa đội ngũ cùng đi về một hướng, trao quyền cho mỗi thành viên, giúp mỗi cá nhân phát huy tối đa thế mạnh và tự chủ trong công việc, đồng thời nhiều không gian và cơ hội phát triển bản thân. Và khi mỗi cá nhân phát triển, đồng nghĩa với cả doanh nghiệp sẽ phát triển.

MANAGING



LEADING



Đó là lý do tôi giới thiệu về **CFR, RISE và Coaching** - Bộ công cụ giúp bạn trở thành người dẫn dắt đội ngũ nhằm triển khai KPI hiệu quả. Hãy cùng tôi khám phá nhé!

CFR - Cầu nối kéo sếp về gần nhân viên

CFR là gì?

CFR viết tắt của Conversation – Feedback – Recognition (Trò chuyện – Phản hồi – Ghi nhận). Đây là triết lý quản trị hiện đại được áp dụng phổ biến trong KPI hay OKR, nhằm duy trì sự kết nối và hiệu suất lâu dài của đội ngũ.



CFR có thể xuất hiện gần như xuyên suốt quy trình triển khai KPI, nhưng thể hiện rõ nét nhất trong cuộc họp 1:1 – nơi mà sếp và nhân viên có thể “tháo guồng máy, chạm vào con người”.

Vì sao CFR quan trọng?

Nhiều tổ chức triển khai KPI không thành công – không phải vì mục tiêu sai, mà vì thiếu nhịp điệu giao tiếp giữa quản lý và nhân viên. Nhân viên không được lắng nghe, phản hồi chậm, thành tích không được ghi nhận – và động lực dần tắt lịm.

CFR giúp lấp đầy khoảng trống đó. Khi được thực hiện đều đặn thông qua các buổi Check-in, 1:1 hoặc họp nhóm, CFR đảm bảo rằng:

- Mọi người cùng nhìn về một mục tiêu chung
- Nhân viên cảm thấy được quan tâm, được trao quyền
- Quản lý có thể đồng hành và hỗ trợ đúng lúc

5 bước ứng dụng CFR vào cuộc họp 1:1

1\ Bắt đầu bằng cuộc trò chuyện mở (Conversation)

Thay vì hỏi ngay “KPI em đạt bao nhiêu phần trăm?”, sếp hãy bắt đầu nhẹ nhàng bằng câu hỏi mở, để giúp nhân viên thoải mái chia sẻ bối cảnh làm việc – cảm xúc – hoặc điều gì đang ảnh hưởng đến tiến độ.

- *“Tuần rồi em cảm thấy thế nào?”*
- *“Có điều gì khiến em thấy hào hứng – hoặc hơi mệt không?”*

Ví dụ:

Anh Phúc – Giám đốc Kinh doanh, mở đầu cuộc gặp 1:1 với Minh – nhân viên Sales đang theo KPI “Đạt 10 hợp đồng mới trong tháng 5” – bằng câu hỏi:

“Tuần này em thấy thế nào khi làm việc với nhóm khách mới? Có gì trục trặc không em?”

Minh ngập ngừng một chút rồi chia sẻ thật:

“Khá áp lực anh ạ. Có 2 khách hàng lớn đang đàm phán gần chốt rồi, nhưng bên mình chưa duyệt chính sách giá linh hoạt. Em sợ để lâu quá khách sẽ đổi ý...nên cũng hơi sốt ruột.”

Anh Phúc gật đầu, phản hồi nhẹ nhàng:

“Anh hiểu rồi. Hai deal đó anh có xem qua rồi, rất tiềm năng. Để anh trao đổi với phòng Tài chính chiều nay, mình sẽ xử lý nhanh nhất có thể. Còn ngoài hai khách này, công việc tuần này của em ổn không?”

👉 Từ phần trò chuyện mở này, anh Phúc không chỉ hiểu rõ tình hình thực tế mà còn giúp Minh giải tỏa áp lực, yên tâm chia sẻ thật, thay vì cố gắng “báo cáo cho xong”.

2\ Hỏi để khai mở, không phải truy vấn (Conversation)

Dùng câu hỏi gợi mở dạng coaching để giúp nhân viên tự nhìn lại, tự tìm ra hướng cải thiện – thay vì truy bài hay áp đặt luôn cách giải quyết của sếp.

Ví dụ

Anh Phúc hỏi: *“Nếu tuần trước được duyệt giá sớm, em nghĩ kết quả đàm phán sẽ ra sao?”*

Rồi hỏi tiếp: *“Ngoài chính sách giá, còn điểm nào em nghĩ đang làm mình chậm lại không?”*

→ Minh trả lời: *“Có lẽ do em viết email báo giá hơi dài. Em đang thử rút gọn lại để dễ đọc hơn.”*

Nhờ câu hỏi đúng chỗ, Minh tự tìm ra hướng đi, không cần bị nhắc nhở, vẫn chủ động thay đổi.

3\ Phản hồi đúng lúc, đúng cách (Feedback)

Phản hồi phải cụ thể – dựa trên quan sát thật, tập trung vào hành vi và giải pháp.

Ví dụ:

Anh Phúc: *“Anh thấy em follow khách Alpha rất sát, báo cáo đầy đủ. Nhưng khách bên Beta thì tuần rồi chưa được follow lại – nếu em gọi thêm một cuộc nữa, khả năng chốt vẫn còn.”*

“Tuần này em thử ưu tiên lại nhóm khách ‘đang im lặng’ nhé. Nếu cần anh hỗ trợ push nội bộ thì cứ nói.”

Minh nhận được phản hồi cân bằng: có ghi nhận điểm tốt – có góp ý điểm cần làm tốt hơn, mà không thấy bị soi mói.

4\ Ghi nhận đúng lúc, nuôi dưỡng động lực (Recognition)

Ghi nhận không cần dài, chỉ cần đúng – tập trung vào nỗ lực cụ thể.

Ví dụ:

“Anh rất ghi nhận việc em chủ động phối hợp với CSKH để xử lý feedback từ khách Alpha. Cách em không đổ lỗi mà tìm giải pháp, rất đáng khen.”

Mình cảm thấy được nhìn thấy và đánh giá đúng – không chỉ vì kết quả, mà vì cách làm.

5\ Kết thúc bằng hành động rõ ràng (Action)

Mỗi cuộc họp 1:1 nên khép lại bằng cam kết cụ thể: Làm gì – Ai làm – Khi nào.

Ví dụ:

- **Hành động:** Mình sẽ soạn lại đề xuất giá cho khách Alpha theo mẫu A
- **Người phụ trách:** Minh
- **Thời hạn:** Trước 17h hôm nay
- **Người phê duyệt:** Anh Phúc duyệt trong sáng mai

Anh Phúc động viên Minh: “Mình cứ giữ nhịp thể này. Tuần sau update tình hình 2 deal này trong Check-in nhé.”

Một kết thúc rõ ràng giúp cả sếp và nhân viên giữ được nhịp hiệu suất – không để mục tiêu trôi giữa guồng việc.

RISE - Khen ngợi sao cho đúng

Trong phần 4 Nhịp điệu KPI, bạn đã nắm rõ tầm quan trọng của Praise (Khen ngợi). Tuy nhiên, không phải người sếp nào cũng biết cách khen ngợi. Một lời khen mơ hồ, không cụ thể, hoặc đến quá muộn có thể mất đi ý nghĩa, thậm chí khiến nhân viên cảm thấy đó chỉ là lời xã giao.

Vậy, làm sao để khen ngợi hiệu quả? Hãy áp dụng nguyên tắc RISE, một mô hình giúp việc ghi nhận trở nên thiết thực và tạo động lực dài lâu:

R

Regular



I

Immediate



S

Specific



E

Encouraging



Regular (Thường xuyên)

Khen ngợi không nên chỉ diễn ra vào cuối năm hay những dịp tổng kết lớn. Một nền văn hóa ghi nhận tích cực là khi nhân viên cảm nhận được sự trân trọng một cách thường xuyên. Khi những đóng góp, dù nhỏ hay lớn, đều được công nhận đều đặn, điều đó tạo ra một hệ thống phản hồi liên tục, giúp duy trì và phát huy những hành vi tốt.

Một cách hiệu quả để duy trì sự ghi nhận thường xuyên là lồng ghép khen ngợi vào kỳ check-in định kỳ. Check-in không chỉ là lúc xem xét tiến độ công việc mà còn là cơ hội để cấp quản lý ghi nhận những nỗ lực của nhân viên một cách có hệ thống.

Ví dụ:

Trong buổi họp 1:1 hàng tuần, anh Phúc (Giám đốc kinh doanh) đã dành thời gian để ghi nhận đóng góp của Minh (Senior Sales, phụ trách khách hàng mới):

“Anh thấy tuần qua đã em rất chủ động trong việc theo dõi khách hàng tiềm năng, sẵn sàng tư vấn hỗ trợ khách ngay lập tức. Đây là một bước tiến rất tốt, và cả team đang học hỏi từ em!”

Việc lồng ghép khen ngợi vào kỳ check-in giúp Minh không chỉ cảm thấy được trân trọng mà còn hiểu rõ hành động nào đang mang lại giá trị, từ đó tiếp tục phát huy.

Immediate (Kịp thời)

Một lời khen đúng lúc có thể tạo ra động lực mạnh mẽ hơn cả một phần thưởng lớn nhưng đến muộn. Khi nhân viên nhận được phản hồi ngay sau khi họ có một đóng góp tích cực, họ sẽ hiểu rõ điều gì mình đang làm tốt và tiếp tục phát huy.

Ví dụ:

Minh vừa chốt thành công một hợp đồng lớn sau khi kiên trì theo đuổi khách hàng suốt 2 tháng. Ngay sau khi hợp đồng được ký, anh Phúc lập tức ghi nhận nỗ lực của Minh trong cuộc họp ngắn với team Sales:

"Hợp đồng này là một minh chứng rõ ràng cho sự kiên trì và cách em nắm bắt insight khách hàng. Đặc biệt, việc em chủ động đề xuất thêm một gói dịch vụ mở rộng đã giúp giá trị hợp đồng tăng thêm 20%. Rất ấn tượng!"

Nếu lời khen bị trì hoãn đến cuối tháng hoặc quý, Minh có thể sẽ không còn cảm nhận được sự công nhận ngay khi nó có ý nghĩa nhất.

Specific (Cụ thể)

Một lời khen chung chung như "Em làm tốt lắm" có thể không đủ tác động. Thay vào đó, hãy nói rõ điều gì khiến bạn ấn tượng, hành động nào của nhân viên đóng góp tích cực vào mục tiêu chung.

Ví dụ:

✗ ***"Minh, tháng này em làm tốt lắm!"*** (quá chung chung)

✓ ***"Minh, anh rất ấn tượng với cách em xây dựng kịch bản tư vấn riêng cho nhóm khách hàng ngành thương mại. Nhờ vậy, tỷ lệ phản hồi email của nhóm này đã tăng 30%, giúp team có thêm nhiều cuộc hẹn chất lượng hơn."*** (cụ thể, chi tiết)

Khi lời khen cụ thể, nhân viên sẽ hiểu rõ họ đang làm tốt điều gì để phát huy.

Encouraging (Khích lệ phát triển)

Khen ngợi không chỉ là công nhận thành công mà còn là khích lệ sự phát triển. Hãy tìm cách thể hiện sự ghi nhận theo cách nhân viên cảm thấy ý nghĩa nhất: một lời khen trước đội nhóm, một email ghi nhận, hay đơn giản là một tin nhắn động viên.

Ví dụ:

Minh vừa thử nghiệm một cách tiếp cận mới trong quy trình bán hàng, và kết quả rất tích cực. Trưởng nhóm không chỉ khen ngợi mà còn khuyến khích Minh chia sẻ kinh nghiệm với cả nhóm:

"Cách Minh áp dụng storytelling vào bài thuyết trình demo sản phẩm thực sự rất hiệu quả. Khách hàng phản hồi rằng họ dễ hình dung hơn về giá trị của sản phẩm. Anh nghĩ đây là một phương pháp hay mà cả team có thể học hỏi. Em có muốn chia sẻ trong buổi họp tuần tới không?"

Việc gán khen ngợi với cơ hội phát triển giúp Minh cảm thấy được trân trọng và có động lực vươn xa hơn.

Khen ngợi không chỉ là động viên – mà còn là một chiến lược giữ chân nhân tài

Khi nhân viên cảm thấy được ghi nhận một cách thật lòng và công bằng, họ sẽ có thêm động lực để cống hiến. Và khi sự ghi nhận trở thành một phần văn hóa doanh nghiệp, bạn sẽ có một đội ngũ gắn kết, sẵn sàng đồng hành ngay cả trong những giai đoạn thử thách nhất.

Khen ngợi đúng cách không chỉ giúp nhân viên duy trì động lực, mà còn thúc đẩy họ hướng đến những KPI có ý nghĩa thực sự. Vì thế, đừng đợi đến cuối năm để nói lời cảm ơn.

👉 **Đừng trì hoãn! Hãy khen ngợi đúng lúc, đúng người, đúng cách, bất cứ khi nào bạn có cơ hội.**



Coaching - Để nhân viên tự tìm câu trả lời

Coaching là gì?

Coaching là một khái niệm rất rộng, được ứng dụng trong nhiều lĩnh vực như thể thao, tâm lý, giáo dục, phát triển cá nhân. Tuy nhiên, trong khuôn khổ ebook này, tôi chỉ muốn tập trung vào một bối cảnh thực chiến nhất: Coaching giữa quản lý trực tiếp và nhân viên trong doanh nghiệp.

Đây là kỹ năng không thể thiếu đối với một nhà lãnh đạo theo hướng dẫn dắt (Leading), thay vì chỉ quản lý theo kiểu truyền thống (Managing). Một người sếp giỏi ngày nay không chỉ giao việc, kiểm soát hay giám sát nhân viên, mà còn cần biết cách dẫn dắt đội ngũ để họ tự chủ, phát huy thế mạnh và có trách nhiệm với công việc.

Managing

Sếp kiểm soát công việc, đưa ra mệnh lệnh, yêu cầu nhân viên làm theo chỉ đạo.

Định nghĩa

Sếp: "Em cần chốt thêm 5 hợp đồng trong tháng này. Anh nghĩ em nên thay đổi cách tiếp cận khách hàng."

Ví dụ

Coaching

Sếp đặt câu hỏi, khuyến khích nhân viên, tự tìm giải pháp và chịu trách nhiệm với kết quả của mình.

Sếp: "Theo em, đâu là rào cản lớn nhất khiến khách hàng chưa ra quyết định? Nếu thử một phương án mới, em sẽ chọn cách nào?"

Tóm lại, thay vì áp đặt suy nghĩ của mình lên nhân viên, Coaching giúp họ tự phân tích vấn đề và tìm ra hướng giải quyết. Khi đó, nhân viên không chỉ đơn thuần làm theo lệnh mà sẽ được tạo không gian và cơ hội tăng sự chủ động hơn trong công việc.



Vì sao Coaching quan trọng khi triển khai KPI?

Một trong những lý do triển khai KPI thất bại là vì tình trạng “sếp bảo gì thì em làm theo” mà không hiểu **vì sao phải làm**. Coaching giúp họ thoát khỏi tình trạng này để tự đề xuất giải pháp, chủ động căn chỉnh KPI, đồng thời duy trì nhịp điệu phản hồi, điều chỉnh và cải thiện liên tục, thay vì thụ động đợi sếp chỉ đạo.

Ví dụ:

Thảo (CSKH) có KPI về **tỷ lệ gia hạn hợp đồng**, còn Minh (Senior Sales) có KPI về **số lượng hợp đồng mới ký trong tháng**. Sau một thời gian, Thảo nhận thấy có một nhóm khách hàng Minh ký hợp đồng nhưng ít có nhu cầu sử dụng dài hạn, dẫn đến tỷ lệ gia hạn thấp. Thảo đem bản khoản này trao đổi với sếp trong cuộc họp 1:1.

Thảo: “Anh ơi em đang gặp vấn đề là nhiều khách hàng Minh ký hợp đồng mới xong dùng một thời gian thì bỏ.”

Sếp: “Em nghĩ lý do vì sao?”

Thảo: “Có lẽ ngay từ đầu họ chưa thực sự phù hợp với sản phẩm.”

Sếp: “Nếu Minh chọn khách hàng phù hợp hơn thì có giúp em không?”

Thảo: “Dạ có, nhưng KPI của Minh là số lượng hợp đồng, nếu em góp ý thì chắc anh ấy không vui.”

Sếp: “Chính xác. Vậy để Minh thấy hứng thú, em có thể cho Minh thấy lợi ích gì từ việc thay đổi này?”

Thảo: [nghĩ một lúc] “Nếu Minh ký với những khách hàng phù hợp ngay từ đầu, thì họ sẽ hài lòng hơn và dễ gia hạn hơn. Và nếu họ hài lòng, thì khả năng cao họ sẽ giới thiệu thêm khách hàng mới cho Minh.”

Sếp: “Đúng rồi, đó chính là điểm em có thể tận dụng khi trao đổi với Minh. Vậy thay vì chỉ nói ‘khách hàng của anh không phù hợp’, em có thể tiếp cận theo cách nào?”

Thảo: “Em sẽ xem lại danh sách khách hàng gia hạn thành công, tổng hợp một số đặc điểm chính, rồi trao đổi với Minh theo hướng ‘Em thấy những khách hàng này có tỷ lệ gia hạn rất cao, nếu anh tập trung vào nhóm này thì vừa giúp em, vừa giúp anh có thêm khách hàng giới thiệu.’”

💡 Sau cuộc họp, Thảo không chỉ nhận ra vấn đề mà còn chủ động tìm ra hướng đề xuất căn chỉnh KPI, thay vì chỉ phản ánh khó khăn và đợi sếp giải quyết giúp mình.

Nếu sau này gặp vấn đề tương tự thì Thảo cũng tìm được cách xử lý phù hợp. Đây là điều khó lòng có được nếu ngay từ đầu sếp đưa luôn giải pháp để Thảo làm theo.

Làm sao để Coaching hiệu quả?

1\ Bắt đầu bằng câu hỏi, thay vì chất vấn hãy chỉ đạo

Coaching không có nghĩa là sếp phải có tất cả câu trả lời. Điều quan trọng là đặt đúng câu hỏi để nhân viên tự động não và tự tìm ra giải pháp.

Ví dụ:

- Thay vì nói “Sao KPI thấp vậy?”, hãy hỏi: **“Em thấy khó khăn nhất ở bước nào?”**
- Thay vì nói “Hãy làm theo cách này”, hãy hỏi: **“Nếu thử một phương án mới, em sẽ chọn gì?”**

2\ Xóa bỏ tâm lý sợ sếp bằng cuộc họp 1:1

Coaching chỉ hiệu quả khi nhân viên vượt qua tâm lý sợ sếp để dám chia sẻ ý kiến, ngay cả khi ý kiến đó trái chiều với sếp. Để làm được điều này, sếp cần thể hiện sự cầu thị, sẵn sàng lắng nghe và đón nhận mọi ý kiến từ nhân viên. Các buổi họp 1:1 chính là cơ hội để sếp bắt đầu xây dựng điều này.

Ví dụ:

Bạn có thể mở đầu buổi họp 1:1 bằng các cách sau:

- ✓ **“Em cứ thoải mái chia sẻ ý kiến nhé, không có đúng sai gì cả.”**
- ✓ **“Đâu phải anh nói gì cũng đúng đâu, nên em cứ thoải mái phản biện nhé”**

3. Tạo cơ hội để nhân viên được thử sai

Nhân viên chỉ thực sự phát triển khi họ có không gian để thử nghiệm, rút kinh nghiệm và điều chỉnh mà không sợ bị phán xét. Một môi trường tạo điều kiện cho việc coaching không phải là nơi tránh sai lầm, mà là nơi biến sai lầm thành bài học để cải thiện hiệu suất.

Ví dụ:

Thay vì phê bình khi nhân viên thử giải pháp mới nhưng chưa hiệu quả, bạn hãy hỏi:

- ✓ **“Em rút ra điều gì từ lần thử nghiệm này?”**
- ✓ **“Có gì em sẽ làm khác đi trong lần tới?”**

Lời kết

☛ **KPI là công cụ, nhưng con người mới là yếu tố quyết định hiệu quả.**

Suốt nhiều năm điều hành doanh nghiệp, tôi từng nghĩ chỉ cần quy trình tốt, chỉ số rõ ràng là sẽ có kết quả. Nhưng càng về sau, tôi càng nhận ra: thứ tạo ra kết quả bền vững không phải là KPI đẹp trên báo cáo, mà là một đội ngũ hiểu mình đang làm vì điều gì, và được tạo điều kiện để phát huy hết khả năng của họ.

Đó cũng là lý do tôi dành cả phần phụ lục này để chia sẻ về CFR, RISE và Coaching – những thứ tôi từng thử, từng sai, và đang từng bước làm tốt hơn mỗi ngày. Bộ ba này giống như những mảnh ghép còn thiếu để KPI thực sự "sống" trong doanh nghiệp.

Khi mỗi người trong đội ngũ thấy rõ vai trò của mình, được hỏi han đúng lúc, được dẫn dắt thay vì bị quản trị theo kiểu áp đặt – họ sẽ không còn coi KPI là áp lực, mà sẽ chủ động biến nó thành động lực. Lúc đó, doanh nghiệp mới thật sự vận hành bằng nội lực, chứ không phải chỉ bằng mệnh lệnh từ trên xuống.

Chúc bạn và đội ngũ xây dựng một hành trình KPI bền vững!



Hành trình nào cũng cần người đồng hành. Và kways rất mong được đồng hành cùng bạn – trên chặng đường xây dựng hệ thống KPI bài bản, để áp dụng và mang lại hiệu suất thực sự cho đội ngũ.

Khám phá cơ hội triển khai KPI cùng kways

Căn chỉnh KPI, làm chủ hiệu suất

Cơ hội cho 10 doanh nghiệp đầu tiên trải nghiệm ứng dụng kways

> Buổi đào tạo “Triển khai KPI hiệu quả”

> 14 ngày triển khai nhanh KPI miễn phí



Đăng ký ngay

Với **kways**, bạn không chỉ theo dõi số liệu mà còn căn chỉnh mục tiêu, tối ưu nguồn lực và tạo động lực cho đội ngũ. Hãy để **kways** đồng hành, cùng doanh nghiệp bạn làm chủ hiệu suất và bứt phá trong môi trường đầy cạnh tranh.

Kết nối ngay với chúng tôi để nhận được sự hỗ trợ tốt nhất!

Website: <https://kways.vn/>

Facebook: <https://www.facebook.com/kways.official>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/company/kways/>

Hotline: 028 3636 9191