

XÂY DỰNG, TRIỂN KHAI VÀ ĐÁNH GIÁ CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG KPI CHO CÁC ĐƠN VỊ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ CÔNG NGHIỆP LONG AN

Construction, implementation and assessment of KPI measurement indicators for the departments at Long An University of Economics and Industry

ThS. Nguyễn Thị Bảo Châu¹ và CN. Trần Thị Cương²

¹ Phó Trường phòng TC-HC&TH, Trường Đại học KTCN Long An, Long An, Việt Nam
nguyen.chau@daihoclongan.edu.vn

² Trợ lý Hiệu trưởng, Trường Đại học KTCN Long An, Long An, Việt Nam
tran.cuong@daihoclongan.edu.vn

Tóm tắt — KPI, trong tiếng Anh gọi là "Key Performance Indicator" là chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động của một bộ phận trong một doanh nghiệp hoặc sự vận hành của cả doanh nghiệp và mỗi bộ phận trong doanh nghiệp sẽ có những chỉ số KPI khác nhau. KPI hiện nay đang được ứng dụng khá rộng rãi cho nhiều mục đích: là công cụ quản trị mục tiêu của tổ chức, quản lý hệ thống công việc của một tổ chức, tự quản lý công việc của nhóm, của cá nhân. Mục đích của việc sử dụng chỉ số KPI trong đánh giá thực hiện công việc là nhằm đảm bảo cho người lao động thực hiện đúng các trách nhiệm trong bảng mô tả công việc của từng vị trí chức danh cụ thể, điều này góp phần cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn, nâng cao hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc bởi vì các chỉ số KPI mang tính định lượng cao, có thể đo lường cụ thể.

Abstract — KPI, in English called "Key Performance Indicator", is an indicator that measures and evaluates the performance of a department in an enterprise or the performance of both the business and each part of the business will have different KPIs. KPI has currently been applied quite widely for many purposes: as a tool to manage the organization's goals, to manage the work system of an organization, to self-manage the work of the group and the individual. The purpose of using KPIs in job performance evaluation is to ensure that employees properly perform the responsibilities in the job description sheet of each specific position, this contributes to make performance assessment more transparent, clearer, more specific, fairer and more effective, improving the performance of work assessment because KPIs are highly quantitative, possibly specific measurement.

Từ khóa: KPI, Chỉ số đánh giá đo lường, trường Đại học, Index of measurement, University.

1. Đặt vấn đề

Sau hơn 10 năm hình thành và phát triển, Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp (KTCN) Long An đã đạt được những thành tựu nhất định. Tuy nhiên, việc quản trị đại học đòi hỏi cần hệ thống hóa hơn nữa và phải đảm bảo sự phát triển bền vững trong bối cảnh giáo dục 4.0 bắt nguồn từ cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 (4IR), và làn sóng 4IR đang mạnh đến mức không thể tránh khỏi sự thay đổi các ngành nghề kể cả trong môi trường giáo dục. Thực tế đó đòi hỏi công tác quản trị đại học và tổ chức và quản lý hiệu suất, chất lượng phải đạt được sự liên kết chặt chẽ và hiệu quả. Đứng trước bối cảnh đó, bên cạnh việc xúc tiến khẩn trương thiết lập các chính sách, biện pháp cải tiến hệ thống quản trị nội bộ một cách tổng thể, việc xây dựng hệ thống KPI cùng chính sách về nguồn lực phù hợp nhằm gia tăng sự "tập trung" của cả đội ngũ cho mục tiêu chung của trường. Vì thế, nhu cầu ứng dụng KPI là cấp thiết với trường nhưng ứng dụng như thế nào để phát huy hiệu quả nhất lợi ích của công cụ này với hoạt động của trường và không làm gián đoạn tốc độ phát triển của trường cũng như nguồn lực của tổ chức là vấn đề được đặt ra cấp thiết với Trường Đại học KTCN Long An.

2. Công tác đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động của Trường Đại học KTCN Long An

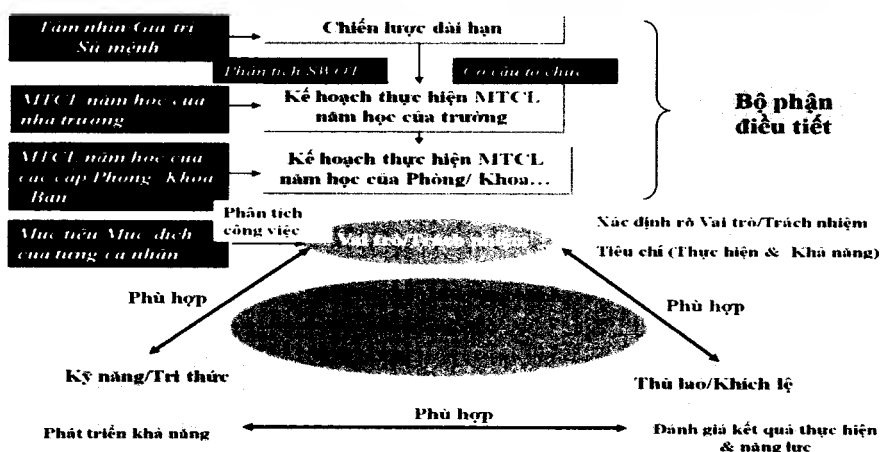
2.1. rà soát KPI các phòng/khoa/ban

Thực hiện vào định hướng chiến lược theo các giai đoạn, mục tiêu chất lượng của Nhà trường, lãnh đạo các đơn vị thuộc trường xây dựng chỉ số KPI của từng đơn vị sao cho đáp ứng được kế hoạch mục tiêu chất lượng của Nhà trường và triển khai đến từng bộ phận, cá nhân đơn vị mình.

Mỗi chỉ tiêu đánh giá đều phải có các giá trị định lượng. Đây chính là bộ chỉ số năng lực thực hiện KPI. Từ đó mỗi đơn vị xác định KPI cho bộ phận mình phụ trách.

Phòng Tổ chức - Hành chính và Tổng hợp là đơn vị tập hợp KPI của các phòng/khoa/ban trong trường. Các đơn vị theo dõi và đánh giá kết quả thực hiện KPI của đơn vị, cá nhân về phòng Tổ chức - Hành chính và Tổng hợp.

Hình 1: KPI sẽ góp phần phát triển nguồn nhân lực trong Nhà trường

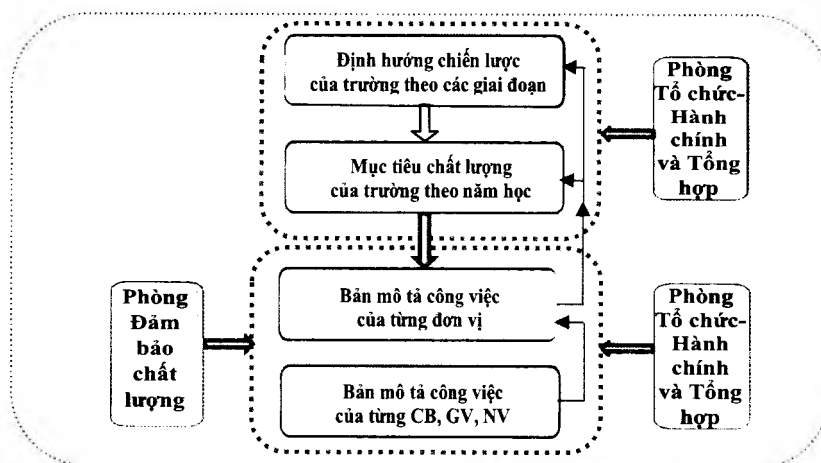


2.2. Triển khai thực hiện bộ KPI

Việc triển khai KPI cần đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc quản trị của Nhà trường gắn liền với việc tuân thủ các quy trình quản trị. Trong quá trình triển khai KPI, cần tiến hành liên tục thống kê các dữ liệu, tính toán (một cách khách quan, chính xác) và báo cáo kết quả; Sử dụng các công cụ hỗ trợ đo lường, tổng hợp dữ liệu phù hợp, tính chính xác cao và dễ dàng tham chiếu, kiểm soát.

Phòng Tổ chức - Hành chính và Tổng hợp cùng với phòng Đảm bảo Chất lượng phối hợp, hỗ trợ, giám sát, báo cáo tổng hợp tình hình thực hiện hệ thống đánh giá chỉ số thực hiện KPI cho toàn trường. Từ bộ chỉ số đo lường của các đơn vị đã được phê duyệt, các đơn vị/cá nhân xây dựng bản mô tả công việc cho từng cá nhân theo Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện KPI.

Hình 2: Quy trình theo dõi triển khai KPI



2.3. Giám sát việc thực hiện KPIs của từng bộ phận

Lãnh đạo đơn vị có trách nhiệm giám sát việc thực hiện theo mỗi KPI, đánh giá và cải thiện các tiêu chí được đề ra và đề xuất các yêu cầu về nguồn lực, tài chính, công cụ và trang thiết bị cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả hơn.

Phòng Tổ chức - Hành chính và Tổng hợp phối hợp phòng Đảm bảo chất lượng chịu trách nhiệm kiểm tra, tổng hợp để báo cáo kết quả thực hiện các chỉ số KPI năm học của Nhà trường.

2.4. Đánh giá hạn chế, đề xuất, cải tiến KPIs của từng bộ phận

Khi đề cập đến KPI hầu hết các bộ phận chỉ hiểu KPI là công cụ đánh giá đơn thuần, với mục đích là xác lập và đo lường kết quả thực hiện vào cuối kỳ đánh giá, trong khi bản chất KPI là công cụ quản trị chiến lược từ việc xác lập mục tiêu - theo dõi quá trình thực hiện - cảnh báo hiệu suất cải tiến - điều chỉnh mục tiêu kịp thời. Do đó nếu hiểu KPI là mục tiêu cuối cùng thì hệ thống đánh giá sẽ không đạt hiệu quả.

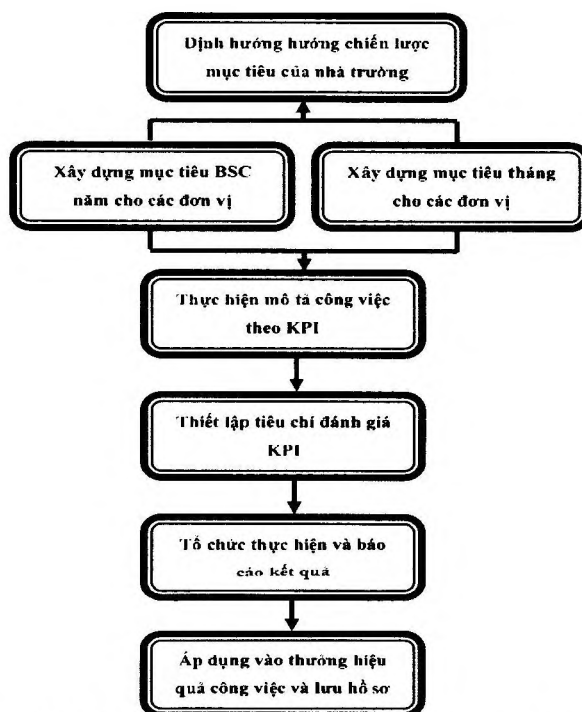
Bên cạnh đó, các đơn vị chức năng định kỳ tiến hành rà soát, xác định chi tiết các đầu việc và khối lượng công việc định mức chuẩn cho các vị trí cũng như các chức danh trong trường, không ngừng nỗ lực và cải tiến nâng cao hiệu quả công tác để đảm bảo thực hiện tốt các chỉ số KPI đã xác định.

3. Ứng dụng KPI để đo lường hiệu quả hoạt động trường

3.1. Quy trình ứng dụng KPI

Sau khi xem xét đặc thù của Nhà trường và để hoàn thiện tiêu chuẩn KPI đánh giá thành tích của từng nhân viên chi tiết, phù hợp với mục tiêu, định hướng của đơn vị, tác giả đề xuất quy trình ứng dụng KPI gồm có 6 bước như sau:

Hình 3: Quy trình ứng dụng KPI



Trước khi thực hiện việc phân cấp Nhà trường cần song song thực hiện các công việc: Tiến hành hoàn thiện bản mô tả công việc theo từng chức danh từ Lãnh đạo đến nhân viên. Xây dựng khung năng lực của từng cá nhân. Căn cứ mục tiêu tháng của đơn vị, các KPI đã được xây dựng trên, đơn vị sẽ kết nối các KPI này đến công việc hàng ngày của người lao động thông qua bản mô tả công việc để từ đó người lao động cảm nhận và hiểu rõ hơn về KPI, về những công việc hàng ngày của họ sẽ đem đến những thành quả, góp phần tạo nên sự thành công cho mục tiêu chiến lược của đơn vị. Để đảm bảo tính hiệu quả và mục tiêu khách quan, công bằng của công tác đánh giá thành tích nhân viên, tùy theo mức độ quan trọng của các tiêu chuẩn cộng với tính chất phức tạp, độ khó của công việc, đơn vị có thể phân bổ trọng số cho mỗi tiêu chuẩn.

Bước 1: Xác định bộ phận/người xây dựng KPI.

Bước 2: Xác định các chức năng/nhiệm vụ của bộ phận.

Bước 3: Xác định các chỉ tiêu KPI (chỉ tiêu đánh giá) và thu thập dữ liệu.

KPIs của bộ phận: dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận/phòng/ban người xây dựng hệ thống KPI sẽ xây dựng những chỉ tiêu KPI chung đặc trưng cho cả bộ phận.

Những chỉ tiêu KPI này là cơ sở để xây dựng KPI của từng vị trí chức danh.

Bước 4: Các chỉ số KPI phải đảm bảo tiêu chí SMART và phải có nguồn thu thập thông tin mà trường đang áp dụng hoặc sẽ áp dụng trong tương lai gần.

Kỳ đánh giá: Kỳ đánh giá thường áp dụng là quý, năm.

Bước 5: Xác định mức độ điểm số cho các kết quả đạt được.

Bước 6: Liên hệ giữa kết quả KPI lương và thưởng.

3.2. Đánh giá phân tích các dữ liệu thống kê cho việc ứng dụng KPI

Chỉ số đo lường KPIs phòng Tổ chức - Hành chính và Tổng hợp năm học 2019 – 2020, các tiêu chí phòng đề ra gồm: tỷ lệ CB-GV-CV được đánh giá, xếp loại hàng năm 100% trong đó, tỷ lệ khảo sát CB-GV-CV hài lòng với công việc chỉ tiêu khoảng 80%. Số tập thể đạt danh hiệu tập thể LĐXS là 8 tập thể; trong đó, số tập thể được UBND tỉnh Long An tặng Bằng khen là 5 tập thể, và số CB-GV-CV được UBND tỉnh Long An Bằng khen là 17 người. Ngoài ra, phòng còn đề chỉ tiêu tuyển dụng, tỷ lệ GV trình độ Thạc sĩ, Tiến sĩ tăng hàng năm 5 người, và tuyển dụng sinh viên giỏi 2 người; cùng với số CB-GV-CV được đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn hàng năm là 20 người.

Chỉ số đo lường KPIs phòng Kế toán Tài chính năm học 2019 – 2020, các tiêu chí phòng đề ra gồm: các chỉ số tài chính về nguồn thu và các chỉ số tài chính về nguồn chi. Các chỉ số tài chính về nguồn thu gồm: Tỷ lệ tăng trưởng nguồn thu là 3,2%; Tỷ lệ nguồn thu từ hoạt động đào tạo trên tổng nguồn thu là 95,5%; Tỷ lệ nguồn thu từ hoạt động NCKH, CGCN trên tổng nguồn thu là 4,0%; Tỷ lệ nguồn thu từ hoạt động khác trên tổng nguồn thu là 0,5%; cuối cùng là tỷ lệ các bên liên quan hài lòng về nguồn thu của nhà trường là 85%.

Chỉ số đo lường KPIs phòng Quản lý Đào tạo – Tuyển sinh năm học 2019 - 2020, các tiêu chí phòng ĐT&TS đề ra gồm: Tỷ lệ sinh viên đạt chuẩn đầu ra là 100%; trong đó tỷ lệ sinh viên đạt điểm trung bình học tập trở lên dưới 25%; Tỷ lệ sinh viên đạt điểm khá học tập trở lên là trên 25% và tỷ lệ sinh viên đạt điểm giỏi học tập trở lên là trên 5%. Ngoài ra, phòng còn đề ra chỉ tiêu: tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp đúng hạn là 80% và tỷ lệ tân sinh viên nghỉ học hàng năm giảm ít hơn 25%. Bên cạnh đó, phòng còn đo lường kết quả khảo sát sinh viên hài lòng với giảng viên cũng như số lượt khảo sát sinh viên hài lòng với chương trình đào tạo trên 95%. Cuối cùng, tỷ lệ sinh viên có việc làm trong 6 tháng sau khi tốt nghiệp là 65% và tỷ lệ sinh viên có việc làm trong 12 tháng sau khi tốt nghiệp là 75%.

Chỉ số đo lường KPIs của phòng Đảm bảo Chất lượng năm học 2019 – 2020, các tiêu chí phòng ĐBCL đề ra gồm: Xây dựng kế hoạch, rà soát và hoàn thiện kiểm tra đánh giá hoạt động ĐBCL tại các đơn vị trực thuộc; Tổ chức tập huấn công tác KĐCL đối với cán bộ về Chương trình đào tạo; Thu thập các minh chứng ĐBCL CSGD theo kế hoạch các Phòng/Khoa/TT/Viện; Hoàn thiện các minh chứng ĐBCL CSGD theo kế hoạch của phòng, tất cả chỉ tiêu là 100%.

Chỉ số đo lường KPIs phòng Thanh tra Pháp chế năm học 2019 – 2020, phòng đề ra các tiêu chí gồm số CB-GV-CV tham gia tập huấn nghiệp vụ về công tác thanh tra, pháp chế là 5 người; có kế hoạch công tác thanh tra nội bộ, công tác pháp chế và có báo cáo đầy đủ theo quy định là 4 kế hoạch. Tham gia thanh tra coi thi, chấm thi THPT Quốc gia theo chỉ đạo của Bộ GDĐT và thanh tra coi thi, chấm thi các kỳ thi tuyển sinh của trường; thanh tra bảo vệ luận văn thạc sĩ là 100%. Tham mưu giải quyết kịp thời các đơn thư khiếu nại, tố cáo theo quy định của pháp luật là 90%, và cuối cùng là số CB- GV- CV đạt danh hiệu từ lao động tiên tiến trở lên là 5 người.

Chỉ số đo lường KPIs phòng Quan hệ Doanh nghiệp và CTSV năm học 2019 - 2020, phòng đề xuất các chỉ tiêu như: Số đợt tổ chức hội thảo, tham quan thực tế doanh nghiệp là 5 đợt; Khảo sát sinh viên có việc làm sau 6 tháng, 1 năm là 80%. Bên cạnh đó, tỷ lệ khảo sát sự hài lòng sinh

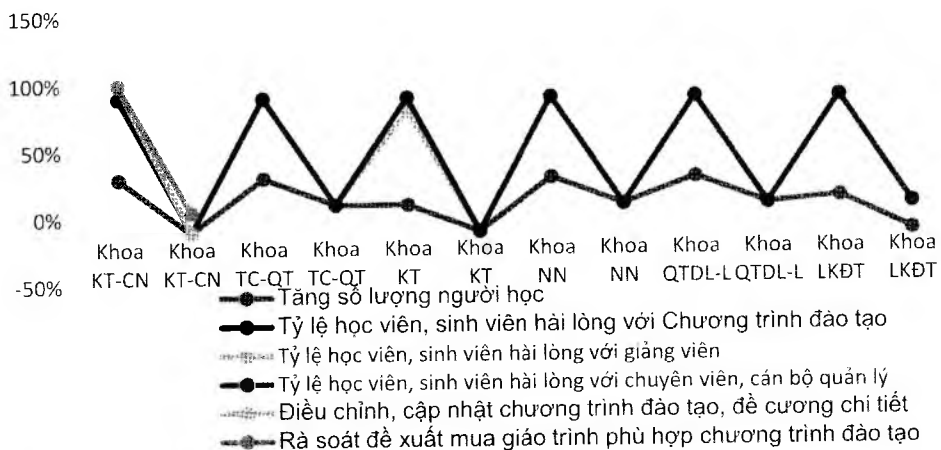
viên về dịch vụ hỗ trợ và tỷ lệ khảo sát sự hài lòng của HV-SV về cán bộ quản lý kiêm cố vấn học tập là 80%. Mức độ hài lòng của các đơn vị tuyển dụng đối với sinh viên tốt nghiệp của trường đang làm việc tại đơn vị là 70% và tỷ lệ tăng trưởng hàng năm các mối quan hệ hợp tác với các đơn vị sử dụng lao động là 30%. Cuối cùng tỷ lệ khảo sát sự hài lòng sinh viên, học viên về chế độ, chính sách đối với người học được thực hiện kịp thời, chính xác, công bằng, công khai, minh bạch, đúng qui định là 100%.

Chỉ số đo lường KPIs phòng Khoa học – Công nghệ cho năm học 2019 - 2020 là tỷ lệ sinh viên tham gia NCKH là 4%; Tỷ lệ giảng viên tham gia NCKH là 15%; Số lượng bài báo khoa học được công bố 32 bài; Số lượng đề tài NCKH cấp trường là 10 bài; trong đó, số lượng đề tài NCKH cấp Tỉnh/Bộ/Nhà nước hoặc số lượng chuyển giao công nghệ 3 bài; cuối cùng tỷ lệ học viên có bài báo khoa học trước khi tốt nghiệp là 10%.

Về việc xây dựng chỉ số đo lường KPIs phòng SĐH & QHQT năm học 2019 - 2020, chỉ tiêu tăng số lượng người học của phòng là 15% so với năm ngoái. Tỷ lệ học viên hài lòng với chương trình đào tạo, tỷ lệ học viên hài lòng với giảng viên, quản lý phòng và cơ sở vật chất, tất cả là 90%.

Ngoài ra còn có các chỉ tiêu đề xuất bởi trung tâm Đào tạo Thường xuyên, trung tâm Ngoại ngữ Tin học, ban Thông tin, ban chỉ đạo Phòng chống tội phạm, tệ nạn xã hội và xây dựng phong trào toàn dân bảo vệ an ninh Tổ quốc và viện Nghiên cứu Phát triển Khoa học Tài chính TT&NH cũng được xem qua.

Biểu đồ 1

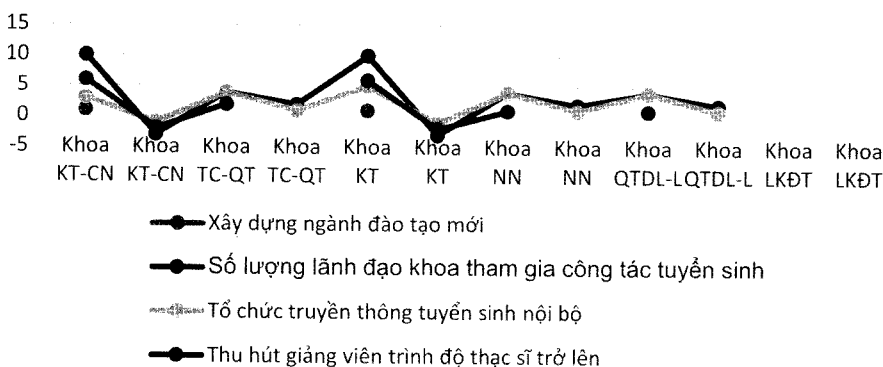


Căn cứ vào biểu đồ 1, có thể nhận thấy được:

- Tỷ lệ học viên, sinh viên hài lòng với chuyên viên, cán bộ quản lý mức 90%, tuy nhiên sẽ dao động trong biên độ từ -10% đến 10% ở tất cả các Khoa.
- Tỷ lệ học viên, sinh viên hài lòng với giảng viên chỉ Khoa KT-CN 100%, các khoa còn lại từ 80% đến 90% và sẽ dao động trong biên độ từ -10% đến 10%.
- Về tiêu chí tăng số lượng người học các khoa đề ra chỉ tiêu 30% so với năm trước, riêng khoa Kế toán đề 10% và khoa Liên kết đào tạo 15% so với năm trước.
- Tỷ lệ học viên, sinh viên hài lòng với Chương trình đào tạo các khoa đặt ra tiêu chí từ 80% đến 90%, riêng 2 khoa KT-CN và khoa Liên kết đào tạo không có tiêu chí này.
- Về tiêu chí điều chỉnh, cập nhật chương trình đào tạo, đề cương chi tiết; Rà soát đề xuất mua giáo trình phù hợp chương trình đào tạo chỉ duy nhất khoa KT-CN, đặt ra chỉ tiêu là 100%, các khoa còn lại không có tiêu chí này.

Bên cạnh đó, các chỉ tiêu khác cũng được so sách giữa các khoa theo biểu đồ 2.

Biểu đồ 2



Từ biểu đồ 2 thể hiện cụ thể các chỉ tiêu:

- Đối với tiêu chí xây dựng ngành đào tạo mới: có 2 khoa KT - CN và khoa KT đề ra chỉ tiêu là xây dựng 1 ngành đào tạo mới. Các khoa còn lại không đề cập đến chỉ tiêu này.
- Tiêu chí số lượng lãnh đạo khoa tham gia công tác tuyển sinh, các khoa đề xuất chỉ tiêu là 4 lần trong năm học, riêng khoa KT - CN và khoa KT với số lượng là 10 lần trong năm, với biên độ giao động -3, các khoa còn lại biên độ dao động là 2. Khoa Liên kết đào tạo không có chỉ tiêu này.
- Về tổ chức truyền thông tuyển sinh nội bộ, Khoa TC - QT, Khoa NN, Khoa QTDL đặt ra chỉ tiêu là 4 lần/năm, Khoa Kế toán chỉ tiêu cao nhất: 5 lần/năm và chỉ tiêu thấp nhất là khoa KT - CN là 3 lần/năm với biên độ dao động mỗi khoa là khác nhau từ -1 đến 1. Riêng khoa Liên kết đào tạo không có chỉ tiêu này.
- Với tiêu chí thu hút giảng viên trình độ thạc sĩ trở lên: 2 khoa đặt ra chỉ tiêu cao nhất là khoa KT - CN và khoa Kế toán, chỉ tiêu là 6 và đều có biên độ dao động là -2; các khoa còn lại là chỉ tiêu từ 1 đến 2. Riêng khoa Liên kết đào tạo không có tiêu chí này.

4. Kết luận về việc đề xuất và kiến nghị

Đề bộ chỉ số KPIs áp dụng đem lại hiệu quả cao, tác giả kiến nghị một số vấn đề như:

Truyền thông một cách hiệu quả, sâu rộng đến các cán bộ, nhân viên về KPIs. Điều này giúp nhân viên có một bức tranh tổng quan và có cùng hướng đi với ban lãnh đạo, có sự quyết tâm của ban lãnh đạo và sự đồng thuận của các cán bộ quản lý cấp cao.

Thực hiện kế hoạch đào tạo kỹ năng và kiến thức chuyên môn đối với cán bộ đánh giá hiệu quả công việc, về việc xây dựng và áp dụng KPI vào đánh giá. Cần hiểu đúng khái niệm về KPI, tránh những định hướng sai từ ban đầu ảnh hưởng đến tâm lý nhân viên. Tìm hiểu và ghi nhớ những ví dụ thực tiễn tốt nhất trong việc đánh giá hiệu suất nhân viên.

Xác định rõ nguồn lực của trường để có những kế hoạch triển khai phù hợp. Tránh trường hợp đặt quá nhiều yêu cầu cho KPI nhưng không đủ nguồn lực để triển khai. Đồng thời xác lập KPI phải dựa trên mục tiêu chiến lược tổ chức, tạo sự liên kết vững chắc từ mục tiêu từng cá nhân với mục tiêu của tổ chức. Đặt các chỉ tiêu phải gần gũi, phù hợp, và khả thi nhưng vẫn mang tính thử thách để có thể tạo động lực cho nhân viên nhưng lại không quá xa với thực tế.

Nghiên cứu xây dựng kết hợp bộ chỉ số KPI với thể điểm cân bằng (Balanced Scorecard-BSC), Nhà trường sẽ có một công cụ đánh giá thực hiện công việc của nhân viên thật sự hữu hiệu. Ứng dụng BSC trong quản trị doanh nghiệp sẽ giúp nhà quản trị xác định các dự án, hành động ưu tiên giúp hiện thực hóa chiến lược. Qua các chỉ số đo hiệu quả về bốn yếu tố (tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, phát triển và học hỏi) được báo cáo định kỳ, thường xuyên giúp cán bộ lãnh đạo được cảnh báo sớm và có quyết định chính xác, kịp thời hơn.

Triển khai KPI xuống nhân viên phải theo đúng quy trình, cho nhân viên đăng ký mục tiêu và sau quá trình thực hiện mới tiến hành đánh giá hiệu quả làm việc. Ban lãnh đạo và cả người

thi hành cần hiểu rõ được bản chất của KPI, nếu không sẽ làm cho việc đánh giá vô tác dụng. Định kỳ họp xem xét tình hình triển khai KPI và áp dụng đánh giá tại các Phòng, Ban. Đề xuất các giải pháp khen thưởng, kỷ luật đối với các bộ phận, cá nhân trong quá trình triển khai xây dựng bộ chỉ tiêu đo lường hiệu suất.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] L.Quân, *Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích của doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2008.
- [2] N.H.An, *Tìm hiểu chỉ số đánh giá hiệu quả KPI quản trị nguồn nhân lực và khả năng áp dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam*, 2012.
- [3] N.H.Sàn, *Quản trị học*, NXB Thống kê, 1998.
- [4] N.Tiếp, *Quản trị nhân lực hiện đại trong nền kinh tế thị trường*, NXB Lao động – Xã hội, 2011.
- [5] S.Guerrero, *Công cụ quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Dunod, Pháp, 2005.
- [6] Harvard – Business Essentials, *Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên*, NXB Tổng hợp TP. HCM, 2006.
- [7] P.R.Niven (2009), *Thẻ điểm cân bằng*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2009.
- [8] R.Nakao (Nguyễn Cường dịch), *KPI công cụ quản lý nhân sự hiệu quả*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2019.
- [9] D.Parmenter, *Các chỉ số đo lường hiệu suất – KPI*, NXB Tổng hợp TP.HCM & Tinh văn Media, 2009.
- [10] D.Parmenter, *Các chỉ số đo lường hiệu suất- Xây dựng và ứng dụng các chỉ số hiệu suất cốt yếu có sức thuyết phục*, NXB Tổng hợp TPHCM.

Ngày nhận: 21/10/2020

Ngày duyệt đăng: 12/01/2021