

## Chỉ Số KPI Cho Toàn Công Ty

### 1. KPI về đánh giá theo mục tiêu thiết lập

<b>KPI ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO MỤC TIÊU THIẾT LẬP</b>	
<b>Chỉ tiêu đánh giá</b>	<b>Nhân viên thực thi</b>
<b>CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC</b>	
<b>CHỨC NĂNG KINH DOANH</b>	Tập trung làm đúng quy định của pháp luật và quy định nội bộ về lao động, và quản lý hồ sơ nhân viên.
Quản lý dữ liệu nhân viên	Nhân viên quan hệ lao động
Quản lý thời gian làm việc hành chính, chấm công, tính lương	Nhân viên nhân sự tiền lương
Vận hành, quản lý thực hiện lương, thưởng, chế độ	Nhân viên nhân sự tiền lương bảo hiểm
Quản lý thực thi tuyển dụng theo yêu cầu	Nhân viên tuyển dụng
Tham gia xây dựng chính sách	Trưởng/ phó phòng
<b>CHỨC NĂNG ĐỐI TÁC KINH DOANH</b>	Đáp ứng các nhu cầu kinh doanh hiện có của Công ty nhằm đưa Công ty phát triển theo một tốc độ có thể đo lường được.
Thu hút nhân tài, xây dựng chính sách phúc lợi, phát triển nhân lực, truyền thông & thiết kế tổ chức.	Nhân viên kinh doanh
Xây dựng cơ cấu tổ chức	Trưởng/ phó phòng
Xác định kho năng lực, hệ thống Bản mô tả công việc với cơ cấu tổ chức đã được xây dựng (Là cơ sở nền tảng cho Tuyển dụng, thiết lập mục tiêu, đào tạo, đánh giá hiệu quả làm việc cũng như xây dựng lộ trình công danh/sự nghiệp.)	Trưởng/ phó phòng
Xây dựng được chương trình đào tạo phù hợp để phát triển kho năng lực, các kỹ thuật tuyển dụng để đánh giá các cấp độ kỹ năng trong kho năng lực	Phụ trách đào tạo
Thiết lập và quản trị truyền thông nội bộ	Nhân viên truyền thông
Điều phối các chính sách lương, thưởng & đãi ngộ thu hút nhân tài	Chuyên viên chính sách Trưởng/ phó phòng

<b>CHỨC NĂNG ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY</b>	Tập trung vào việc đạt bồi dưỡng đội ngũ kế nhiệm hơn là tốc độ tăng trưởng năm. Mục tiêu này sẽ tự động đạt được từ dưới lên (bottom-line) và từ trên xuống (top-line)
Giảm thiểu rủi ro cho tổ chức bằng cách đặt ra các chiến lược kế hoạch kế nhiệm thích hợp, xây dựng lộ trình công danh	Trưởng/ phó phòng
Truyền thông giá trị cốt lõi Công ty, gắn kết người lao động theo sứ mệnh & giá trị đã được tuyên bố. 'Xác định Văn hóa doanh nghiệp từng thời kỳ, định hướng điều chỉnh hành vi của nhân viên theo mục tiêu đã được đề ra.	Nhân viên truyền thông Trưởng/ phó phòng
Liên tục đo lường hiệu quả của lãnh đạo và khả năng lực nhân viên.	Chuyên viên phát triển nhân lực
Xác định được người dẫn đầu và người không làm việc hiệu quả trong Công ty	Chuyên viên đánh giá nhân sự
Điều chỉnh công tác tuyển dụng & đào tạo để lấp đầy những năng lực còn thiếu;	Chuyên viên tuyển dụng Trưởng/phó phòng Nhân sự
Liên tục đo lường sự hài lòng của người lao động. Điều chỉnh, tăng cường sự tham gia của người lao động thông qua những biện pháp phù hợp	Chuyên viên phát triển nhân lực Trưởng/phó phòng Nhân sự
Điều chỉnh chính sách tiền lương, đánh giá	Trưởng/phó phòng Nhân sự

## 2. KPI về đánh giá theo mô tả công việc

### 2.1 KPI tuyển dụng

TUYỂN DỤNG	
1	Các công việc nhằm phục vụ cho nhiệm vụ chính
1.1	Cập nhật và áp dụng các quy định pháp luật, quy chế Công ty và kiến thức nghề nghiệp.
1.2	Lập kế hoạch, bảo vệ kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch cá nhân.
1.3	Tham gia hỗ trợ các mảng chuyên môn khác trong và ngoài Phòng
1.4	Số lỗi vi phạm kỷ luật, nội quy Công ty và Quy định làm việc của Phòng (Ví dụ như đi muộn/về sớm, không mặc đồng phục/đeo thẻ đúng quy định, quên tắt đèn/máy tính...)
2	Các nhiệm vụ chính
2.1	Xác định biên chế và nhu cầu tuyển dụng của các đơn vị về ngành nghề, số lượng, chất lượng và tiến độ theo kế hoạch trong tháng

2.2	Xây dựng chức năng-nhiệm vụ-quyền hạn-mô tả công việc, xây dựng các bản yêu cầu đối với các ứng viên cần tuyển dụng theo kế hoạch trong tháng.
2.3	Xây dựng kế hoạch và tổ chức tuyển dụng trong tháng
2.4	Báo cáo đánh giá kết quả tuyển dụng về ngành nghề, số lượng, chất lượng, thời gian, hiệu quả các kênh tuyển dụng, những kinh nghiệm, tồn tại và đề xuất cải tiến.
3	Các chỉ tiêu kết quả
3.1	Tỷ lệ nhân viên tuyển dụng được/Kế hoạch tuyển dụng trong tháng.
3.2	Tỷ lệ nhân viên tuyển dụng được tuyển chính thức trong số nhân viên thử việc đến hạn trong tháng.
3.3	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc/Tổng số nhân viên.
3.4	Tỷ lệ giữa bình quân bậc nhân viên tại thời điểm cuối tháng/Định biên
3.5	Mức khoán/Tiền lương trên Doanh thu.

## 2.2 KPI đào tạo

<b>ĐÀO TẠO</b>	
1	Các công việc nhằm phục vụ cho nhiệm vụ chính
1.1	Cập nhật và áp dụng các quy định pháp luật, quy chế Công ty và kiến thức nghề nghiệp.
1.2	Lập kế hoạch, bảo vệ kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch cá nhân.
1.3	Tham gia hỗ trợ các mảng chuyên môn khác trong và ngoài Phòng
1.4	Số lỗi vi phạm kỷ luật, nội quy Công ty và Quy định làm việc của Phòng (Ví dụ như đi muộn/về sớm, không mặc đồng phục/đeo thẻ đúng quy định, quên tắt đèn/máy tính...)
2	Các nhiệm vụ chính
2.1	Xác định nhu cầu đào tạo của các đơn vị về môn học, số lượng, cấp trình độ và tiến độ theo kế hoạch trong tháng
2.2	Xây dựng tiêu chuẩn nhân viên theo kế hoạch trong tháng
2.3	Xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo, các mô hình và phương pháp đào tạo. Tổ chức đào tạo trong tháng
2.4	Báo cáo đánh giá kết quả đào tạo về nội dung, số lượng, chất lượng, thời gian, hiệu quả các mô hình, phương pháp đào tạo, những kinh nghiệm, tồn tại và đề xuất cải tiến.
3	Các chỉ tiêu kết quả
3.1	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo/Kế hoạch đào tạo trong tháng.
3.2	Điểm số đánh giá chất lượng lớp, khóa, chương trình/Kế hoạch tháng
3.3	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trong tháng/Tổng số nhân viên.
3.4	Tỷ lệ giữa bình quân bậc nhân viên tại thời điểm cuối tháng/Định biên
3.5	Mức khoán/Tiền lương trên Doanh thu.

## 2.3 KPI quan hệ lao động

QUAN HỆ LAO ĐỘNG	
1	Các công việc nhằm phục vụ cho nhiệm vụ chính
1.1	Cập nhật và áp dụng các quy định pháp luật, quy chế Công ty và kiến thức nghề nghiệp.
1.2	Lập kế hoạch, bảo vệ kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch cá nhân.
1.3	Tham gia hỗ trợ các mảng chuyên môn khác trong và ngoài Phòng
1.4	Số lỗi vi phạm kỷ luật, nội quy Công ty và Quy định làm việc của Phòng (Ví dụ như đi muộn/về sớm, không mặc đồng phục/đeo thẻ đúng quy định, quên tắt đèn/máy tính...)
2	Các nhiệm vụ chính
2.1	Tổ chức thực hiện các thủ tục tiếp nhận, chuyển, nghỉ việc cho CBNV
2.2	Đảm bảo tính kịp thời, chính xác các quyết định, văn bản nhân sự
2.3	Sắp xếp, lưu trữ, lưu chuyển, phổ biến các văn bản nhân sự
2.4	Thực hiện các chế độ đãi ngộ bằng hiện vật
2.5	Báo cáo đánh giá kết quả thực hiện công tác hồ sơ, những kinh nghiệm, tồn tại và đề xuất cải tiến.
3	Các chỉ tiêu kết quả
3.1	Đảm bảo thủ tục nhân sự được kiểm soát đúng quy trình
3.2	Số văn bản không tìm thấy trong phạm vi 15 phút, không gửi, gửi sai địa chỉ chậm tiến độ quá theo quy trình nhân sự
3.3	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc/Tổng số nhân viên.
3.4	Tỷ lệ giữa bình quân bậc nhân viên tại thời điểm cuối tháng/Định biên
3.5	Mức khoán/Tiền lương trên Doanh thu.

## 2.4 KPI khen thưởng – kỷ luật

KHEN THƯỞNG - KỶ LUẬT	
1	Các công việc nhằm phục vụ cho nhiệm vụ chính
1.1	Cập nhật và áp dụng các quy định pháp luật, quy chế Công ty và kiến thức nghề nghiệp.
1.2	Lập kế hoạch, bảo vệ kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch cá nhân.
1.3	Tham gia hỗ trợ các mảng chuyên môn khác trong và ngoài Phòng
1.4	Số lỗi vi phạm kỷ luật, nội quy Công ty và Quy định làm việc của Phòng (Ví dụ như đi muộn/về sớm, không mặc đồng phục/đeo thẻ đúng quy định, quên tắt đèn/máy tính...)
2	Các nhiệm vụ chính
2.1	Điều tra nhu cầu và mong muốn của nhân viên nhằm xây dựng chế tài, kích thích.

2.2	Xây dựng Hệ thống khen thưởng-kỷ luật theo kế hoạch trong tháng
2.3	Biên soạn các nội quy, quy chế theo kế hoạch trong tháng
2.4	Thực hiện công tác khen thưởng-kỷ luật.
2.5	Báo cáo đánh giá kết quả thực hiện công tác khen thưởng-kỷ luật, những kinh nghiệm, tồn tại và đề xuất cải tiến.
3	Các chỉ tiêu kết quả
3.1	Tỷ lệ nhân viên vi phạm nội quy trong tháng.
3.2	Tỷ lệ nhân viên được khen, thưởng trong tháng.
3.3	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc/Tổng số nhân viên.
3.4	Tỷ lệ giữa bình quân bậc nhân viên tại thời điểm cuối tháng/Định biên
3.5	Mức khoán/Tiền lương trên Doanh thu.

### 2.5 KPI chế độ chính sách – bảo hiểm

CHẾ ĐỘ CHÍNH SÁCH - BẢO HIỂM	
1	Các công việc nhằm phục vụ cho nhiệm vụ chính
1.1	Cập nhật và áp dụng các quy định pháp luật, quy chế Công ty và kiến thức nghề nghiệp.
1.2	Lập kế hoạch, bảo vệ kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch cá nhân.
1.3	Tham gia hỗ trợ các mảng chuyên môn khác trong và ngoài Phòng
1.4	Số lỗi vi phạm kỷ luật, nội quy Công ty và Quy định làm việc của Phòng (Ví dụ như đi muộn/về sớm, không mặc đồng phục/đeo thẻ đúng quy định, quên tắt đèn/máy tính...)
2	Các nhiệm vụ chính
2.1	Điều tra nhu cầu và mong muốn của nhân viên nhằm xác định động lực vật chất theo kế hoạch trong tháng
2.2	Xây dựng Hệ thống chế độ đãi ngộ theo kế hoạch trong tháng
2.3	Xây dựng bản hướng dẫn, yêu cầu đối với tình huống thanh toán, giải quyết bảo hiểm theo kế hoạch trong tháng.
2.4	Thực hiện chế độ BHXH và các chế độ Bảo hiểm gia tăng
2.5	Báo cáo đánh giá kết quả thực hiện chính sách bảo hiểm, những kinh nghiệm, tồn tại và đề xuất cải tiến.
3	Các chỉ tiêu kết quả
3.1	Số nhân viên bị chậm chế độ BHXH, Bảo hiểm 24/24, Bảo hiểm CBQL trong tháng.
3.2	Số nhân viên bị trả sai chế độ BHXH và các chế độ đãi ngộ khác trong tháng.
3.3	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc/Tổng số nhân viên.
3.4	Tỷ lệ giữa bình quân bậc nhân viên tại thời điểm cuối tháng/Định biên
3.5	Mức khoán/Tiền lương trên Doanh thu.

## 2.6 KPI chế độ chính sách – công ca tiền lương

CHẾ ĐỘ CHÍNH SÁCH - CÔNG CA TIỀN LƯƠNG	
1	Các công việc nhằm phục vụ cho nhiệm vụ chính
1.1	Cập nhật và áp dụng các quy định pháp luật, quy chế Công ty và kiến thức nghề nghiệp.
1.2	Lập kế hoạch, bảo vệ kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch cá nhân.
1.3	Tham gia hỗ trợ các mảng chuyên môn khác trong và ngoài Phòng
1.4	Số lỗi vi phạm kỷ luật, nội quy Công ty và Quy định làm việc của Phòng (Ví dụ như đi muộn/về sớm, không mặc đồng phục/đeo thẻ đúng quy định, quên tắt đèn/máy tính...)
2	Các nhiệm vụ chính
2.1	Kiểm soát phân ca, thời gian làm việc, nghỉ ngơi CBNV Công ty
2.2	Kiểm tra giám sát việc thực hiện đánh giá kết quả công việc CBNV Công ty
2.3	Xác định nguồn? Kiểm soát quá thực hiện quỹ tiền lương và phương pháp trả lương, trả thưởng theo kế hoạch trong tháng
2.4	Thực hiện trả lương, thưởng theo kết quả công việc
2.5	Báo cáo đánh giá kết quả thực hiện chính sách đãi ngộ, những kinh nghiệm, tồn tại và đề xuất cải tiến.
3	Các chỉ tiêu kết quả
3.1	Số nhân viên bị trả lương sai theo chỉ số hoàn thành công việc trong tháng.
3.2	Số nhân viên bị trả lương sai do chỉ số bảng công ca trong tháng.
3.3	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc/Tổng số nhân viên.
3.4	Tỷ lệ giữa bình quân bậc nhân viên tại thời điểm cuối tháng/Định biên
3.5	Mức khoán/Tiền lương trên Doanh thu.

## 2.7 KPI truyền thông

TRUYỀN THÔNG	
1	Các công việc nhằm phục vụ cho nhiệm vụ chính
1.1	Cập nhật và áp dụng các quy định pháp luật, quy chế Công ty và kiến thức nghề nghiệp.
1.2	Lập kế hoạch, bảo vệ kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch cá nhân.
1.3	Tham gia hỗ trợ các mảng chuyên môn khác trong và ngoài Phòng
1.4	Số lỗi vi phạm kỷ luật, nội quy Công ty và Quy định làm việc của Phòng (Ví dụ như đi muộn/về sớm, không mặc đồng phục/đeo thẻ đúng quy định, quên tắt đèn/máy tính...)
2	Các nhiệm vụ chính

2.1	Điều tra nhu cầu và mong muốn của nhân viên nhằm xây dựng hệ thống kích thích tâm lý theo kế hoạch trong tháng
2.2	Xây dựng Hệ thống truyền thông theo kế hoạch trong tháng
2.3	Biên soạn nội dung truyền thông theo kế hoạch trong tháng
2.4	Thực hiện các hoạt động truyền thông.
2.5	Báo cáo đánh giá kết quả thực hiện công tác truyền thông, những kinh nghiệm, tồn tại và đề xuất cải tiến.
3	Các chỉ tiêu kết quả
3.1	Số nhân viên được truyền thông trong tháng bình quân theo các nội dung
3.2	Số chương trình truyền thông thực hiện được và đúng hạn trong tháng.
3.3	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc/Tổng số nhân viên.
3.4	Tỷ lệ giữa bình quân bậc nhân viên tại thời điểm cuối tháng/Định biên
3.5	Mức khoán/Tiền lương trên Doanh thu.

## 2.8 KPI phát triển nguồn lực

PHÁT TRIỂN NGUỒN LỰC	
1	Các công việc nhằm phục vụ cho nhiệm vụ chính
1.1	Cập nhật và áp dụng các quy định pháp luật, quy chế Công ty và kiến thức nghề nghiệp.
1.2	Lập kế hoạch, bảo vệ kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch cá nhân.
1.3	Tham gia hỗ trợ các mảng chuyên môn khác trong và ngoài Phòng
1.4	Số lỗi vi phạm kỷ luật, nội quy Công ty và Quy định làm việc của Phòng (Ví dụ như đi muộn/về sớm, không mặc đồng phục/đeo thẻ đúng quy định, quên tắt đèn/máy tính...)
2	Các nhiệm vụ chính
2.1	Thiết kế và xây dựng, triển khai và thực hiện các công cụ quản lý nhân tài, nhằm đảm bảo nguồn nhân sự tiềm năng phục vụ mục tiêu phát triển kinh doanh của Công ty
2.2	Thiết kế và xây dựng; triển khai và thực hiện, điều phối các chương trình quản lý nhân tài và phát triển đội ngũ lãnh đạo (leadership).
2.3	Đánh giá, xem xét và hoàn thiện các chương trình quản lý nhân tài/phát triển đội ngũ lãnh đạo, nhằm đảm bảo, chất lượng và thành công.
2.4	Thực hiện công tác xác định nhân sự kế nhiệm
2.5	Báo cáo đánh giá kết quả thực hiện công tác xác định nhân lực kế nhiệm
3	Các chỉ tiêu kết quả
3.1	Tỷ lệ CBNV tham gia vào chương trình đào tạo Quản lý/kế hoạch trong tháng.

3.2	Tỷ lệ NV trong kho nhân lực kế nhiệm được bổ nhiệm/tổng số CBQL được bổ nhiệm
3.3	Tỷ lệ Cán bộ quản lý nghỉ việc/Tổng số CBQL
3.4	Chỉ số hài lòng CBNV/kế hoạch tháng
3.5	Mức khoán/Tiền lương trên Doanh thu.

### 3. KPI về chiến lược chức năng phòng nhân sự thực tế theo BSC và KPI

Nhóm mục tiêu của Đơn vị	Mục tiêu	Thước đo, đơn vị tính	Tần suất kiểm soát	Chỉ đạo thực hiện	Phân công phụ trách cho thành viên trong Đơn vị
Mục tiêu được giao từ Công ty	Xây dựng đội ngũ công nhân lành nghề, đa nghề	% CN vận hành 2 loại máy trở lên	Tháng	Phối hợp Phòng sản xuất xây dựng kế hoạch và thực hiện đào tạo chéo	Nhân viên Tuyển dụng - Đào tạo
Mục tiêu tự xác định theo chức năng nhiệm vụ	Đáp ứng nhu cầu nhân sự Công ty	Tỷ lệ % nhân sự được tuyển theo kế hoạch	Tháng	Lập kế hoạch tuyển dụng chi tiết. Thực hiện tốt tìm kiếm ứng viên dự phòng, duy trì quan hệ các kênh tuyển dụng	Nhân viên Tuyển dụng - Đào tạo
	Nâng cao trình độ cho người lao động	Số khóa đào tạo so với kế hoạch	Tháng	Thường xuyên cập nhật thông tin khóa đào tạo tư vấn các Đơn vị	Nhân viên Tuyển dụng - Đào tạo
	Đảm bảo công tác đánh giá kịp thời động viên tinh thần làm việc	Số lần khiếu nại của nhân viên về công tác đánh giá	Tháng	UBKS ghi nhận đánh giá	Nhân viên khen thưởng - kỷ luật
	Cải thiện điều kiện và môi trường làm việc	Tỷ lệ % hài lòng của CBCNV	tháng 12/2015	Tìm hiểu tâm tư nguyện vọng CBCNV đề xuất giải pháp	Nhân viên QTNNL



	Đánh giá năng lực đội ngũ nhân sự	Thời gian báo cáo	Tháng 4/2015	Phối hợp các Đơn vị xây dựng tiêu chuẩn đánh giá và tổ chức đánh giá rà soát năng lực	Nhân viên Tuyển dụng - Đào tạo
	Đảm bảo chi trả thù lao và đãi ngộ đúng quy định	Số lần chi trả bị chậm trễ	tháng	Bám sát quy trình thực hiện. Phối hợp tốt với các Đơn vị trong việc tính công	Nhân viên chế độ tiền lương
	Điều chỉnh lương theo quy định nhà nước	Thời gian hoàn thành điều chỉnh	15/1/2015	Thường xuyên cập nhật quy định pháp luật. Lập phương án dự phòng điều chỉnh từ tháng 12 năm trước	Nhân viên chế độ tiền lương
Mục tiêu nỗ lực thực hiện công việc	Mức độ tích cực khi thực hiện kế hoạch	Số lần bị Ban lãnh đạo nhắc nhở về việc thực hiện công việc	Tháng	Chủ động tìm giải pháp hoàn thành mục tiêu kế hoạch	Tất cả các thành viên
	Đúng hạn cáo cáo công việc	Số lần báo cáo trễ hạn	Tháng	Tuân thủ quy định báo cáo Công ty	Tất cả các thành viên
Mục tiêu phối hợp các đơn vị khác	Tích cực phối hợp với các bộ phận trong Công ty	Số lần phản ánh của Đơn vị khác về tính phối kế hợp	Tháng	Khuyến khích tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung	Tất cả các thành viên

	Hỗ trợ các Đơn vị thực hiện công việc ngoài chức năng nhiệm vụ	Số lần được Đơn vị khác ghi nhận	Tháng	Khuyến khích tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung	Tất cả các thành viên
Mục tiêu phát triển nguồn lực	Tuân thủ quy định ISO	Số lỗi đánh giá nội bộ	Theo kế hoạch đánh giá ISO	Nghiêm túc tuân thủ. Nhắc nhở các Đơn vị thực hiện đúng quy trình, biểu mẫu đã ban hành	Tất cả các thành viên
	Nâng cao hiệu quả đào tạo nhân sự trong phòng	Mức độ % ứng dụng sau đào tạo	Theo từng khóa học	Xác định rõ yêu cầu trước khi cử đi học và tạo điều kiện ứng dụng sau đào tạo	Trưởng phòng Nhân sự

#### 4. Đánh giá KPI cấp công ty theo mục tiêu chiến lược

Mục tiêu Công ty	Trọng số (%)	Tiêu chí đánh giá (KPIs)	Cách tính
<b>TÀI CHÍNH</b>	40%		
Doanh thu đạt 100 tỷ, tăng 10%/2013	30%	<i>Doanh thu thực tế thực hiện</i>	<i>Doanh thu thực tế/Doanh thu kế hoạch x 100%</i>
Lợi nhuận đạt 10 tỷ, giảm 5%/2013	40%	<i>Lợi nhuận thực tế thực hiện</i>	<i>LNtt/LNkh x 100%</i>
Giảm 5% tỷ lệ chi phí trên doanh thu toàn công ty/2013	10%	<i>Tỷ lệ chi phí trên doanh thu giảm trong thực tế</i>	<i>Tỷ lệ giảm thực tế/tỷ lệ giảm kế hoạch x 100%</i>

Số KH có công nợ quá hạn 30 ngày dưới 10% KH/tháng	20%	Tỷ lệ KH có công nợ quá hạn 30 ngày thực tế	Tỷ lệ KH có công nợ quá hạn 30 ngày tt $\geq$ 10%/tháng: 0% KPI Tỷ lệ KH có công nợ quá hạn 30 ngày tt < 10%/tháng: 100% KPI
<b>KHÁCH HÀNG</b>	30%		
Phát triển mới 10 KH, tăng 20%/2013	20%	Số KH phát triển mới thực tế	Số KH pt mới tt/Số KH pt mới th x 100%
Số lần Khách hàng khiếu nại dưới 3 lần/tháng, giảm 50%/2013	10%	Số lần Khách hàng khiếu nại thực tế	Số lần KNtt < 3: 100 % KPI Số lần KNtt $\geq$ 3: 0% KPI
Tỷ lệ hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị đạt 90%	40%	Tỷ lệ hiệu quả sử dụng MMTB thực tế	Tỷ lệ HQTBTt < 80%: 0% KPI Tỷ lệ HQTBTt/Tỷ lệ HQTBTt
Giảm giá thành sản xuất bình quân năm ít nhất 4%/2013	30%	Tỷ lệ giá thành sản xuất bình quân giảm được thực tế	Tỷ lệ GTSXBQ tt $\geq$ 4%: 100% KPI Tỷ lệ GTSXBQ tt < 4%: 100% KPI
<b>VẬN HÀNH</b>	20%		
Rà soát, điều chỉnh 100% Hệ thống văn bản toàn Công ty trước ngày 31/7/2014	20%	Thời gian hoàn thiện hệ thống văn bản thực tế	Thời gian tt $\geq$ 31/7: 0% KPI Thời gian tt < 31/7: 100% KPI
Bảo trì 100% máy móc thiết bị trước 31/9/2014	30%	Thời gian bảo trì 100% MMTB thực tế	Thời gian tt $\geq$ 31/9: 0% KPI Thời gian tt < 31/9: 100% KPI
Số lần giao hàng trễ hẹn dưới 3 lần/tháng, giảm 50%/2013	15%	Số lần giao hàng trễ hẹn thực tế	Số lần GHTH tt < 3: 100 % KPI Số lần KNtt $\leq$ 3: 0% KPI

Tỷ lệ Sản phẩm loại 1 đạt 95%/Tổng sản lượng	15%	Tỷ lệ SP loại 1 thực tế	Tỷ lệ SP1 < 90: 0 % KPI Tỷ lệ SP 1 tt/Tỷ lệ SP 1kh
<b>PHÁT TRIỂN ĐỔI MỚI</b>	10%		
Nâng cấp được 3 máy cắt tăng công suất 10%	40%	Số máy nâng cấp công suất tăng 10% thực tế	Số máy NCtt/Số máy NCKh
100% Công nhân được đào tạo về chính sách chất lượng/năm	20%	Tỷ lệ CN được đào tạo về CSCL thực tế	Tỷ lệ CN được đào tạo tt < 100%: 0% KPI Tỷ lệ CN được đào tạo tt >= 100%: 100% KPI
100% Số khóa đào tạo thực hiện theo kế hoạch được duyệt 2014	10%	Tỷ lệ % thực hiện kế hoạch đào tạo thực tế	Tỷ lệ thực hiện < 100%: 0% KPI Tỷ lệ thực hiện >= 100%: 100% KPI
50% Công nhân vận hành được 2 loại máy trở lên	20%	Tỷ lệ CN vận hành được 2 loại máy trở lên thực tế	Tỷ lệ CNVH 2 loại máy tt/Tỷ lệ CNVH 2 loại máy tt x 100%
Tỷ lệ mức độ hài lòng CBNV về môi trường làm việc đạt 95%	10%	Tỷ lệ mức độ hài lòng CBNV về môi trường làm việc thực tế	Tỷ lệ MĐ hài lòng thực tế/Tỷ lệ KH hài lòng Kh

### 5. Đánh giá KPI cấp công ty theo BSC

Khía cạnh BSC	Mục tiêu chiến lược	Yếu tố quyết định thành công	Chỉ tiêu đánh giá (KPI)
Tài chính	Tăng doanh thu	Đạt kế hoạch doanh thu	Doanh thu
	Tăng sản lượng	Tăng sản lượng	Sản lượng đầu vào năm
			Sản lượng đầu ra năm

	Sử dụng vốn hiệu quả	Kiểm soát công nợ	Nợ quá hạn/Tổng mức đầu tư Nợ quá hạn/khoản phải thu
		Giảm chi phí	% Tổng chi phí thực tế/Tổng chi phí kế hoạch
		Đạt kế hoạch lợi nhuận	Lợi nhuận trước thuế
Khách hàng	Gia tăng sự thỏa mãn của khách hàng	Sự hài lòng của khách hàng	Số lần giao hàng không đúng hạn/1000 lần giao hàng
			% sản lượng bị khiếu nại của khách hàng (lỗi chính đáng)
			Số lần phàn nàn của khách hàng (lỗi dịch vụ chính đáng)
	Phát triển thị trường, khách hàng	Phát triển rộng, sâu và bền vững	Phát triển khách hàng mới
			Nuôi trồng tập trung quy mô lớn
		Phát triển diện tích tự nuôi trồng	
Quy trình nội bộ	Quy trình và quản lý chất lượng	Quy trình và quản lý chất lượng	Kịp thời gian
			% sản phẩm không phù hợp
			Số lỗi vi phạm quy trình, quy chế bị nhắc nhở hoặc phát hiện
		Hiệu suất	Hiệu suất an toàn thiết bị
Học hỏi và phát triển	Chất lượng nhân sự	Năng suất	Doanh thu/người
		Chất lượng nhân sự đáp ứng nhu cầu	Đào tạo cho CBCNV
	Mức độ thỏa mãn của CBCNV	Mức độ hài lòng của CBCNV	Khiếu nại của CBCNV về chế độ đãi ngộ (bằng văn bản)
			Mức độ hài lòng của CBCNV về Công ty

## 6. Xây dựng chiến lược cấp công ty theo BSC và KPI

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY THEO KPI VÀ BSC				
Stt	Bước thực hiện	Kế hoạch thực hiện		
		Cung cấp dữ liệu	Phụ trách phân tích	Phụ trách tổng hợp

1	Xây dựng triết lý kinh doanh				
2	Phân tích môi trường xã hội				
3	Phân tích môi trường ngành				
4	Phân tích môi trường nội bộ				
4.1	Phân tích chỉ số tài chính				
4.2	Phân tích hiệu quả chi phí				
4.3	Phân tích hiệu quả hệ thống quy trình hoạt động				
4.4	Phân tích năng lực nguồn nhân lực				
4.5	Phân tích nguồn lực vật chất				
4.6	Phân tích nguồn lực vô hình				
4.7	Đo lường giá trị mong đợi khách hàng				
4.8	Tổng hợp chuỗi giá trị dòng chảy kinh doanh				
5	Phân tích SWOT tổng thể toàn công ty				
6	Xác định giá trị gia tăng hoạt động kinh doanh				
7	Lập Bản đồ chiến lược Công ty				
8	Lập ma trận chức năng toàn Công ty				
9	Lập bảng KPI cụ thể hóa chiến lược cấp Công ty				

## 7. Xây dựng kế hoạch cá nhân theo BSC và KPI

Logo Công ty		PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC THEO KPI								
		Vị trí công việc: ..... Đơn vị: .....								
Nhiệm vụ	Stt	Công việc thực hiện	Tần suất (Số lần/năm)	Tần suất (Số lần/tháng)	Tần suất (Số lần/ngày)	Hao phí giờ làm việc/lần (phút)	Số phút làm việc/ngày	KRI/KPI	Thuốc đo/Đơn vị tính	Công cụ đo/Nguồn chứng minh
Tổng hao phí lao động										
Duyệt			Xem xét					Người lập		

Bảng phân tích công việc theo KPI

Logo Công ty		<b>PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC THEO NĂNG LỰC</b> Vị trí công việc : ..... Đơn vị : .....								
Stt	Nhiệm vụ	Năng lực yêu cầu								
		Kiến thức			Kỹ năng			Tổ chất/năng lực hành vi		
		Mô tả chuẩn năng lực	Trọng số	Cấp độ chuẩn	Mô tả chuẩn năng lực	Trọng số	Cấp độ chuẩn	Mô tả chuẩn năng lực	Trọng số	Cấp độ chuẩn
<b>Duyệt</b>				<b>Xem xét</b>				<b>Người lập</b>		

**Bảng phân tích công việc theo năng lực**

Logo Công ty		<b>PHÂN TÍCH SWOT CÁ NHÂN</b> Họ tên: ..... Vị trí : ..... Đơn vị : .....									
Điểm mạnh (S)		Điểm yếu (W)		Giải pháp ngắn hạn kết hợp S & O				Giải pháp trung hạn kết hợp S & T			
Cơ hội (O)		Thách thức (T)		S	O	Chú thích	Giải pháp	S	T	Chú thích	Giải pháp
SF 1	WF 1										
SF 2	WF 2										
SF 3	WF 3										
SF 4	WF 4										
OF 1	TF 1										
OF 2	TF 2										
OF 3	TF 3										
OF 4	TF 4										

**Bảng phân tích SWOT cá nhân**

Logo Công ty		XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ GIA TĂNG VỊ TRÍ CÔNG VIỆC
Họ tên : ..... Vị trí : ..... Đơn vị : .....		
Stt	Mục tiêu	Yếu tố quyết định thành công
<b>F. Khía cạnh Tài chính</b>		
I. Xác định giá trị mong đợi từ Đơn vị (Được giao từ KPI cấp Đơn vị)		
II. Xác định yếu tố quyết định thành công (rút ra từ kết quả phân tích SWOT cá nhân)		
<b>C. Khía cạnh Khách hàng</b>		
I. Xác định giá trị mong đợi từ Đơn vị (Được giao từ KPI cấp Đơn vị)		
1		
2		
3		
II. Xác định yếu tố quyết định thành công (rút ra từ kết quả phân tích SWOT cá nhân)		
1		
2		
3		
<b>P. Khía cạnh Nội bộ - Quy trình hoạt động</b>		
I. Xác định giá trị mong đợi từ Đơn vị (Được giao từ KPI cấp Đơn vị)		
1		
2		
3		
II. Xác định yếu tố quyết định thành công (rút ra từ kết quả phân tích SWOT cá nhân)		
1		
2		
3		
<b>L. Khía cạnh Đào tạo - Phát triển</b>		
L.1 Các mục tiêu nâng cao năng lực NNL		
1	Kiến thức	
2	Kỹ năng	
3	Quản trị hành vi	
4	Thay đổi nhận thức	
5	Khả năng thích ứng với sự thay đổi	
L.2 Các mục tiêu nâng cao hiệu suất công việc		
1		Kiến thức
2		Kỹ năng
3		Quản trị hành vi
4		Thay đổi nhận thức
5		Khả năng thích ứng với sự thay đổi
L.3 Xác định yếu tố quyết định thành công (rút ra từ kết quả phân tích SWOT cá nhân)		
1		Cải tiến công nghệ
2		Tin học hóa nghiệp vụ
3		Áp dụng hệ thống quản lý tiên tiến

*Xác định giá trị gia tăng theo năng lực*



Logo		BẢNG GIAO MỤC TIÊU HOẠT ĐỘNG CHO CÁ NHÂN NĂM 2015												Số:													
		Họ tên: ..... Vị trí: ..... Đơn vị: .....												Ngày: .....													
Stt	BSC	Nhóm mục tiêu của cá nhân	Stt	Mục tiêu	Trọng số		Thuộc đo, đơn vị tính	KPI		Tiêu chuẩn kiểm soát	Công cụ đo lường/Nguồn chứng minh	Chỉ đạo thực hiện	Phần công phụ trách bổ trợ	PHÂN BỐ MỤC TIÊU THEO THÁNG													
					Nhóm	Thành phần		Tham chiếu	Chỉ tiêu					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
I		Mục tiêu được giao từ Đơn vị	1																								
			2																								
			3																								
			4																								
			5																								
II		Mục tiêu tự xác định theo chức năng nhiệm vụ	6																								
			7																								
			8																								
			9																								
			10																								
III		Mục tiêu bổ sung	11																								
			12																								
			13																								
			14																								
			15																								
IV		Mục tiêu nỗ lực thực hiện công việc	16																								
			17																								
			18																								
			19																								
			20																								
IV		Mục tiêu phối hợp các đơn vị khác	21																								
			22																								
			23																								
			24																								
			25																								
IV		Mục tiêu nâng lực công hiến	26																								
			27																								
			28																								
			29																								
			30																								
			<b>Tổng</b>		0%																						
		Người Giao mục tiêu			Người nhận mục tiêu			Cá nhân nhận bổ trợ					Ngày: ..... Tháng: ..... Năm: .....														
													Người soạn thảo														
		Trưởng Đơn vị			Nguyễn Văn A																						

Bảng giao mục tiêu hoạt động cho cá nhân

Logo		BẢNG ĐÁNH GIÁ KPI CÁ NHÂN THÁNG												Số:	
		Họ tên: ..... Vị trí: ..... Đơn vị: .....												Ngày: .....	
		Kỳ đánh giá: Tháng ... Năm .....													
Stt	BSC	Nhóm mục tiêu của cá nhân	Stt	Mục tiêu	Trọng số		Thuộc đo, đơn vị tính	KPI		Cách đánh giá	Tỷ lệ % hoàn thành KPI	Kết quả đánh giá		Ghi chú	
					Nhóm	Thành phần		Kế hoạch	Thực hiện			Cá nhân đánh giá	TDV đánh giá		
I		Mục tiêu được giao từ Đơn vị	1												
			2												
			3												
			4												
			5												
II		Mục tiêu tự xác định theo chức năng nhiệm vụ	6												
			7												
			8												
			9												
			10												
III		Mục tiêu bổ sung	11												
			12												
			13												
			14												
			15												
IV		Mục tiêu nỗ lực thực hiện công việc	16												
			17												
			18												
			19												
			20												
IV		Mục tiêu phối hợp các đơn vị khác	21												
			22												
			23												
			24												
			25												
IV		Mục tiêu nâng lực công hiến	26												
			27												
			28												
			29												
			30												
			<b>Tổng</b>		0%										
		Tổng Giám đốc			Trưởng Đơn vị					Nhân viên					

Bảng đánh giá KPI cá nhân tháng