**QUY TRÌNH**

**XÂY DỰNG, PHÂN GIAO,**

**THEO DÕI VÀ ĐÁNH GIÁ KPI**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **BIÊN SOẠN** | **KIỂM TRA** | **PHÊ DUYỆT** |
| **Phó Trưởng Ban TCNS** | **Tổ trưởng Tổ SOP VIMC** | **Tổng giám đốc** |
| **Vũ Thị Phương Thảo** | **Lê Đông** | **Nguyễn Cảnh Tĩnh** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Phiên bản** | **Trang** | **Nội dung thay đổi** |
|  |  |  |

**I. Mục tiêu**

- Hướng dẫn các Ban chuyên môn nghiệp vụ, các đơn vị hạch toán phụ thuộc, các doanh nghiệp có vốn góp của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam – CTCP (VIMC) thực hiện việc xây dựng BSC-KPI năm và phân giao, theo dõi, đánh giá hiệu quả thực hiện công việc theo các mục tiêu chiến lược đã đề ra một cách đầy đủ, chính xác, dễ triển khai, đáp ứng yêu cầu “một hệ thống” theo chuẩn chung hiện đại và hiệu quả.

- Là cơ sở giúp đẩy nhanh tiến độ triển khai và thực hiện thống nhất việc xây dựng, phân giao, theo dõi và đánh giá KPI hàng năm tại VIMC và tại các doanh nghiệp thành viên VIMC.

**II. Phạm vi điều chỉnh, đối tượng áp dụng**

- Phạm vi: áp dụng tại VIMC và các doanh nghiệp thành viên.

- Đối tượng: Ban Điều hành, Ban chuyên môn nghiệp vụ, Văn phòng cơ quan, Trung tâm công nghệ thông tin, cán bộ nhân viên đang công tác tại Cơ quan Văn phòng Tổng công ty; các đơn vị hạch toán phụ thuộc; các Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên và Người đại diện phần vốn tại các doanh nghiệp có vốn góp của VIMC.

**III. Tài liệu liên quan**

- Quy định về việc hướng dẫn thực hiện quản lý, đánh giá hiệu quả công việc theo BSC-KPI đối với Người đại diện của VIMC.

- Quy định về việc hướng dẫn thực hiện xây dựng và quản lý, đánh giá hiệu quả công việc theo KPI đối với cán bộ nhân viên thuộc VIMC.

**IV. Chú thích**

**4.1. Giải thích từ ngữ**

- VIMC: Tổng công ty Hàng hải Việt Nam – CTCP.

**-** HĐQT :Hội đồng quản trị

- TGĐ: Tổng giám đốc.

- Các Ban CMNV: Các Ban chuyên môn nghiệp vụ, Văn phòng cơ quan và Trung tâm CNTT của VIMC.

- Ban PTTT: Ban Phát triển thị trường của VIMC.

- Ban VTB: Ban Vận tải biển của VIMC.

- Ban CB&DVHH: Ban Cảng biển & Dịch vụ Hàng hải của VIMC.

- Ban TCNS: Ban Tổ chức nhân sự của VIMC.

- TTCNTT: Trung tâm công nghệ thông tin của VIMC.

- VPCQ: Văn phòng cơ quan của VIMC.

- DNTV: Doanh nghiệp thành viên của VIMC, bao gồm là các đơn vị hạch toán phụ thuộc và các công ty có vốn góp của VIMC.

- SXKD: Sản xuất kinh doanh

- NĐDV: Người đại diện phần vốn của VIMC tại các doanh nghiệp thành viên.

- BSC: Balanced Score Card – Thẻ điểm cân bằng (là hệ thống nhằm chuyển hóa tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua thiết lập một hệ thống đo lường thành quả hoạt động của doanh nghiệp trên bốn khía cạnh: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi phát triển).

- KPI : Key Performance Indicator - Chỉ số đo lường mục tiêu, đánh giá hiệu quả công việc

- KRI : Key Result Indicator – Chỉ số đánh giá kết quả công việc

- Q: Quản lý; C: Chủ trì; T: Tham gia; H: Hỗ trợ

- Ma trận RACI : là một công cụ nhằm làm rõ công việc, trách nhiệm, quyền hạn của cá nhân hoặc đơn vị, trong đó:

+ R: Responsible - Đơn vị/cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện công việc.

+ A: Accountable - Đơn vị/cá nhân trực tiếp thực hiện thẩm quyền quyết định/phê duyệt.

+ C: Consulted - Đơn vị/cá nhân tham gia hỗ trợ, tư vấn.

+ I: Informed - Đơn vị/cá nhân được cung cấp thông tin khi có quyết định/phê duyệt.

- Nguyên tắc S.M.A.R.T: nguyên tắc xây dựng mục tiêu dựa trên 5 thành phần: Specific (Tính cụ thể), Measurable (Đo lường được), Achievable (Khả năng thực hiện), Realistic (Tính thực tế), Time-bound (Khung thời gian)

- Các từ ngữ và thuật ngữ khác đã được định nghĩa, giải thích trong Điều lệ VIMC, Luật doanh nghiệp và các văn bản quy phạm pháp luật khác, sẽ có nghĩa tương tự như trong Quy trình này.

**4.2. Giải thích lưu đồ**

Các bước xử lý

Bắt đầu/Kết thúc

Kết nối các

bước xử lý

Điều kiện rẽ nhánh

Quy trình tiếp nối

Tài liệu đính kèm

**V. Nội dung quy trình**

**5.1. Lưu đồ**







**5.2 Diễn giải các bước**

Quy trình Xây dựng, phân giao, theo dõi và đánh giá KPI được chia thành 03 phần bao gồm 12 bước tác nghiệp, cụ thể như sau:

**PHẦN I - XÂY DỰNG BSC-KPI**

**Bước 1.** **Định hướng mục tiêu**

a. Thu thập dữ liệu

Vào đầu tháng 10 hàng năm, Ban PTTT chủ trì, cùng các Ban CMNV có liên quan bắt đầu xây dựng định hướng mục tiêu chính cho năm tiếp theo của VIMC dựa trên các dữ liệu sau:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tài liệu** | **Ban chuẩn bị/ cung cấp** | **Thời hạn** |
| Báo cáo phân tích tình hình nội tại của VIMC & DNTV (căn cứ: Kết quả thực hiện Chiến lược 5 năm và kế hoạch năm tiếp theo của VIMC và các DNTV, triết lý kinh doanh, chuỗi giá trị, tình trạng các nguồn lực, lợi thế so sánh, lợi thế cạnh tranh, năng lực cốt lõi…) | Ban PTTT, Ban TT | 02/10 |
| Kết quả SXKD của VIMC và các DNTV. | Các Ban CB&DVHH, VTB, PTTT, TCKT, ĐT. | 02/10 |
| Kết quả/ tiến độ thực hiện các đề án tái cơ cấu. | Các Ban: PTTT, TCKT, ĐT | 02/10 |
| Báo cáo phân tích và đánh giá về thị trường bên ngoài (tình hình quốc tế, trong nước, tình hình cạnh tranh, khảo sát thị trường, khách hàng, nội tại doanh nghiệp, các kịch bản dự báo về thị trường ...). | Ban PTTT | 03/10 |
| Mục tiêu dự kiến cho năm tới theo từng lĩnh vực | Các Ban CMNV có liên quan | 03/10 |

b. Xây dựng định hướng mục tiêu

- Trước ngày 6/10, Ban PTTT (chủ trì) cùng các Ban CMNV (có liên quan) tổ chức họp để xây dựng định hướng mục tiêu năm tới của VIMC với đủ 4 khía cạnh theo BSC-KPI, bao gồm các khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển, đảm bảo nguyên tắc S.M.A.R.T.

- Trước ngày 7/10, Ban PTTT là đầu mối tổng hợp, trình TGĐ xem xét, cho ý kiến chỉ đạo về định hướng mục tiêu năm tới của VIMC.

- Trước ngày 10/10, TGĐ báo cáo Hội đồng quản trị VIMC về các mục tiêu dự kiến. HĐQT ban hành văn bản thông qua định hướng mục tiêu cho năm tới.

- Vào kỳ sơ kết Quý 3, VIMC chủ trì tổ chức họp với các DNTV để trao đổi, thảo luận về mục tiêu năm tới.

- Trên cơ sở các mục tiêu thống nhất tại Hội nghị sơ kết, VIMC ra thông báo kết luận, chỉ đạo các DNTV xây dựng BSC-KPI và các báo cáo thuyết minh đi kèm.

**Bước 2.** **Xây dựng BSC-KPI DNTV**

Trước ngày 21/11, các DNTV xây dựng BSC-KPI, các báo cáo thuyết minh và gửi về VIMC qua hệ thống MIS-BI.

Ban PTTT là đầu mối tổng hợp.

**Bước 3.** **Thẩm định BSC-KPI** **DNTV**

Các Ban CMNV thực hiện thẩm định BSC-KPI, nội dung thẩm định gồm:

- Ban PTTT thẩm định:

+ Thời hạn (nộp sớm, đúng hạn hay chậm hạn).

+ Tính đầy đủ, chuẩn mực (đủ các mục tiêu, chỉ tiêu theo mẫu BSC-KPI).

- Các Ban CMNV có liên quan thẩm định:

+ Tính đúng đắn: thẩm định chuyên môn đối với từng nội dung.

+ Các Ban CMNV chủ động trao đổi nghiệp vụ với DNTV để cơ bản thống nhất các mục tiêu, chỉ tiêu của DNTV.

- Ban PTTT là đầu mối tổng hợp các nội dung thẩm định và báo cáo Ban Điều hành trước ngày 28/11.

*(Trong quá trình tổng hợp,* *Ban PTTT chủ trì trao đổi với các Ban CMNV có liên quan để thống nhất các nội dung (nếu có)).*

**Bước 4.** **Họp rà soát BSC-KPI DNTV**

Từ 01/12 – 18/12, Ban PTTT chủ trì tổ chức họp với DNTV để rà soát và thống nhất giao BSC-KPI.

Thành phần tham gia: (1) VIMC: Ban Điều hành, các Ban CMNV có liên quan, khách mời: HĐQT và BKS; (2) DNTV.

**Bước 5.** **Xây dựng BSC-KPI VIMC**

Căn cứ định hướng mục tiêu năm của VIMC và BSC-KPI của DNTV, các Ban CMNV có liên quan xây dựng dự thảo BSC-KPI của VIMC. Ban PTTT chủ trì tổng hợp trình Ban Điều hành.

Thời hạn thực hiện trước ngày 28/12.

**Bước 6. Thông qua BSC-KPI VIMC**

Ban Điều hành VIMC làm việc với các Ban CMNV có liên quan để xem xét, đánh giá, điều chỉnh (nếu cần thiết) và thông qua các dự thảo BSC-KPI năm của VIMC.

Thời hạn thực hiện trước ngày 01/01.

**Bước 7.** **Ban hành BSC-KPI VIMC**

Ban Điều hành VIMC trình HĐQT xem xét ban hành Nghị quyết về việc thông qua biểu BSC-KPI năm của VIMC và giao Tổng giám đốc triển khai thực hiện.

Thời hạn thực hiện trước ngày 15/01.

**PHẦN II - PHÂN GIAO KPI**

**Bước 8. Phân giao KPI đến cấp đơn vị**

**- Phân bổ trách nhiệm (Q,C,T,H)**

Ban PTTT làm đầu mối cùng các Ban CMNV thực hiện phân bổ trách nhiệm (Q,C,T,H) đối với từng chỉ tiêu KPI của VIMC.

**- Phân rã KPI cho các Ban CMNV**

Các Ban CMNV xây dựng KPI năm theo các chỉ tiêu C & T được giao trong ma trận phân bổ trách nhiệm BSC-KPI của VIMC và bổ sung các chỉ tiêu KRI theo chức năng nhiệm vụ của ban mình; trên cơ sở đó triển khai xây dựng theo quý *(thực hiện theo mẫu KPI năm, quý cấp bộ phận),* gửi Ban PTTT tổng hợp, thẩm định, trình Tổng giám đốc thông qua.

**- Phân giao BSC-KPI cho các DNTV**

Ban PTTT dự thảo và trình Tổng giám đốc ban hành Quyết định phân giao BSC-KPI cho từng doanh nghiệp trên cơ sở ma trận phân bổ trách nhiệm của VIMC.

**Bước 9. Phân giao KPI đến cấp cá nhân**

- Trưởng các Ban CMNV căn cứ KPI/KRI năm và quý đã được TGĐ phê duyệt cho đơn vị mình, thực hiện phân giao đến từng cán bộ nhân viên trong Ban theo quý và phân kỳ thực hiện theo tháng *(mẫu KPI cấp cá nhân).*

- Người đại diện vốn tại các DNTV căn cứ BSC-KPI của VIMC giao, phân bổ trách nhiệm (Q,C,T,H) và phân giao KPI (năm, quý) cho các thành viên HĐQT của DNTV, kết quả gửi về VIMC (qua Ban CB&DVHH/Ban VTB) trước ngày 26/01 năm sau để tổng hợp, theo dõi.

**Bước 10. Xây dựng kế hoạch thực hiện KPI của bộ phận, cá nhân**

- Căn cứ KPI/KRI năm, quý và chức năng nhiệm vụ của Ban CMNV, Trưởng Ban giao KPI/KRI cho từng cán bộ nhân viên, trong đó thể hiện rõ các hành động cốt lõi (CFS) để thực hiện các nhiệm vụ, mục tiêu theo tháng.

- Các cá nhân lập kế hoạch thực hiện KPI/KRI theo tháng, quý, năm của mình và báo cáo Trưởng các đơn vị thông qua.

**PHẦN III – THEO DÕI VÀ ĐÁNH GIÁ KPI**

**Bước 11. Cập nhật và theo dõi kết quả thực hiện KPI/KRI**

Việc cập nhật, theo dõi, kiểm soát kết quả thực hiện KPI/KRI được tiến hành thường xuyên. Cụ thể:

*a. Cập nhật tiến độ thực hiện KPI/KRI*

- Cuối tuần, các cá nhân cập nhật kết quả thực hiện công việc lên Bảng KPI/KRI của đơn vị.

- Cuối tháng, các Ban CMNV cập nhật kết quả thực hiện KPI/KRI của Banvà NĐDV cập nhật kết quả thực hiện công việc của mình theo chỉ tiêu F (tài chính) lên Bảng theo dõi tiến độ KPI của VIMC.

- Cuối quý, các Ban CMNV và NĐDV cập nhật kết quả thực hiện công việc trong quý và thiết lập kế hoạch quý tiếp theo, xây dựng hành động cốt lõi (CFS) để thực hiện mục tiêu theo từng tháng của đơn vị mình, cập nhật lên Bảng theo dõi tiến độ KPI của VIMC.

*b. Theo dõi, kiểm soát kết quả thực hiện KPI/KRI*

- Trưởng đơn vị theo dõi, kiểm soát kết quả thực hiện KPI/KRI của cá nhân thuộc đơn vị.

- VPCQ theo dõi kết quả thực hiện KPI/KRI của các Ban CMNV, đưa ra các cảnh báo khi phát hiện nguy cơ chậm/không hoàn thành mục tiêu KPI, tổng hợp thành báo cáo gửi Tổng giám đốc trước cuộc họp giao ban tháng 02 ngày.

- Các Ban CMNV có liên quan theo dõi, đôn đốc, kiểm soát kết quả thực hiện KPI của NĐDV tại DNTV, có ý kiến khi phát hiện nguy cơ chậm/không hoàn thành mục tiêu KPI, đưa ra khuyến nghị, đề xuất các giải pháp thúc đẩy theo lĩnh vực chuyên môn. Ban CB&DVHH, Ban VTB chủ trì báo cáo Tổng giám đốc trước cuộc họp giao ban tháng/quý 02 ngày.

**Bước 12. Đánh giá kết quả thực hiện**

**a.** **Kỳ đánh giá và đối tượng đánh giá**

- Đánh giá KPI quý: thực hiện vào tuần đầu của quý tiếp theo.

- Đánh giá KPI năm:

+ thực hiện vào tuần thứ 2 của năm tiếp theo đối với Ban CMNV.

+ thực hiện vào tuần thứ 2 của tháng 3 năm tiếp theo đối với NĐDV.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Đối tượng được đánh giá** | **Cấp thẩm quyền đánh giá** | **Kỳ đánh giá** |
| Trưởng Ban CMNV | Tổng giám đốc | Quý, Năm |
| Phó Trưởng Ban CMNV, cán bộ nhân viên | Trưởng Ban CMNV | Quý, Năm |
| Ban CMNV | Ban Điều hành | Quý, Năm |
| NĐDV | Hội đồng quản trị | Năm |

**b.** **Cách thức đánh giá**

**Đối với cấp cá nhân:**

Cá nhân tự đánh giá mức độ hoàn thành KPI/KRI, gửi trưởng đơn vị. Trưởng đơn vị đánh giá, xếp loại cấp dưới theo kết quả thực hiện KPI/KRI của cá nhân và kết quả xếp loại của đơn vị mình, gửi về Ban TCNS tổng hợp, báo cáo TGĐ.

**Đối với cấp Ban CMNV, NĐDV:**

+ Ban CMNV tự đánh giá kết quả thực hiện KPI/KRI gửi Ban TCNS.

+ NĐDV tự đánh giá kết quả thực hiện KPI gửi Ban CB&DVHH/Ban VTB.

+ Ban TCNS phối hợp với VPCQ rà soát, đối chiếu, thẩm định kết quả thực hiện KPI/KRI của các Ban và trình TGĐ kết quả đánh giá.

+ Ban CB&DVHH và Ban VTB phối hợp với các Ban CMNV có liên quan rà soát, đối chiếu, thẩm định kết quả thực hiện KPI của NĐDV và báo cáo Tổng giám đốc để tổ chức họp với các Ban CMNV có liên quan xem xét thống nhất. Tổng giám đốc trình HĐQT kết quả đánh giá NĐDV.

**c. Phê duyệt kết quả đánh giá**

- Tổng giám đốc có Quyết định phê duyệt kết quả đánh giá, phân loại các Ban CMNV và cá nhân.

- Hội đồng quản trị có Quyết định phê duyệt kết quả đánh giá, xếp loại đối với từng NĐDV.

- Ban TCNS căn cứ quyết định xếp loại các Ban CMNV, cá nhân và NĐDV để tính lương và thực hiện các chính sách nhân sự liên quan.

**VI. Ma trận vai trò RACI & KPI quy trình**

| **Bước thực hiện** | **HĐQT** | **TGĐ** | **Các ban chuyên môn nghiệp vụ** | | | | | | **DNTV/NĐDV** | **Cán bộ nhân viên** | **KPI** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PTTT** | **CB&DV HH** | **VTB** | **VPCQ** | **TCNS** | **Khác** |
| 1. Định hướng mục tiêu | A | R | R | R | R |  |  | R | C |  | Sau sơ kết Quý III 2 ngày |
| 2. Xây dựng BSC-KPI DNTV |  |  |  |  |  |  |  |  | A/R |  | DNTV gửi BSC-KPI và các tài liệu liên quan về VIMC trước ngày 21/11 hàng năm |
| 3. Thẩm định BSC-KPI DNTV |  |  | R | R | R |  | R | R | C |  | Từ ngày 21/11 đến ngày 28/11 hàng năm |
| 4. Họp rà soát BSC-KPI DNTV | C | A | R | R | R |  | R | R | R |  | Từ ngày 01/12 – 18/12 hàng năm |
| 5. Xây dựng BSC-KPI VIMC |  | I | R | R | R |  | R | R |  |  | Hoàn thành xây dựng trước ngày 28/12 |
| 6. Thông qua BSC-KPI VIMC |  | A | R | R | R |  | R | R |  |  | Thông qua trước ngày 01/01 hàng năm |
| 7. Ban hành BSC-KPI VIMC | A | R | I | I | I | I | I | I |  |  | - Trình HĐQT trước ngày 01/01 hàng năm  - Ban hành Nghị quyết trước 15/01 hàng năm |
| 8. Phân giao BSC-KPI đến cấp đơn vị | I | A | R | R | R | R | R | R | I |  | Trước ngày 22/01 hàng năm |
| 9. Phân giao KPI đến cấp cá nhân |  |  | R | R | R | R | R | R | R | I | Trước ngày 26/01 hàng năm |
| 10. Xây dựng kế hoạch thực hiện KPI của bộ phận, cá nhân |  |  | I | I | I | I | I | I | R | R | Trước ngày 31/01 đối với quý đầu tiên của năm và trước ngày mùng 10 tháng đầu tiên của các quý tiếp theo. |
| 11. Cập nhật và theo dõi kết quả thực hiện KPI |  | I | R | R | R | R | R | R | R | R | Hàng tuần với cá nhân; hàng tháng đối với Ban CMNV, DNTV, NĐDV. |
| 12. Đánh giá kết quả thực hiện KPI |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | - Đối với KPI quý: tuần đầu của quý tiếp theo.  - Đ/v KPI năm của Ban CMNV: Tuần thứ 2 của năm tiếp theo  - Đ/v KPI năm của NĐDV: Tuần thứ 2 của tháng 3 năm tiếp theo |
| 12.1. Tự đánh giá kết quả thực hiện KPI |  |  | R | R | R | R | R | R | R | R |
| 12.2. Tổng hợp kết quả đánh giá cá nhân, các Ban CMNV |  |  |  |  |  | R | R |  |  |  |
| 12.3. Thẩm định kết quả thực hiện KPI và đánh giá xếp loại NĐDV |  | A | R | R | R |  | R | R |  |  |
| 12.4. Phê duyệt kết quả đánh giá cá nhân, Ban CMNV, NĐDV. | A | A | I | I | I | I | I | I | I | I |

**VII. Rủi ro và kiểm soát**

| **Bước thực hiện** | **Rủi ro** | **Kiểm soát** |
| --- | --- | --- |
| 1. Định hướng mục tiêu | Thời gian xác định bị kéo dài. | Kiểm soát thời gian: Ban PTTT phối hợp với các Ban để tham mưu sớm các chỉ tiêu KPI định hướng; phối hợp với Ban Thư ký tổng hợp để HĐQT họp với TGĐ cho định hướng đảm bảo thời gian.  VPCQ xây dựng kế hoạch sơ kết quý 3 trước 15/10 hàng năm. |
| 2. Xây dựng BSC-KPI DNTV | DNTV gửi chậm hạn | - Ban PTTT thường xuyên rà soát, đôn đốc.  - Bổ sung chế tài phạt và có biện pháp nhắc nhở, đốc thúc khi tới hạn qua nhiều phương tiện điện thoại, email, zalo, SMS. |
| 3. Thẩm định BSC-KPI DNTV | - Các báo cáo của DNTV xây dựng không đúng yêu cầu về hình thức, nội dung chưa đầy đủ.  - Ban CMNV thẩm định thiếu nội dung/gửi kết quả thẩm định chậm hạn | - Các Ban CMNV xây dựng mẫu tự động nhập trên phần mềm.  - Xây dựng bản checklist các nội dung phải có của báo cáo.  - Kiểm soát thời gian thẩm định báo cáo của các Ban CMNV. |
| 4. Họp rà soát BSC-KPI DNTV | Thời gian họp bị kéo dài | - Phân bổ thời gian làm việc với từng DN hợp lý.  - Kiểm soát thời gian khi diễn ra cuộc họp |
| 5. Xây dựng BSC-KPI VIMC | - Thời gian xây dựng bị kéo dài hơn kế hoạch  - Số liệu mang tính tương đối do là dự báo | Kiểm soát chặt chẽ thời gian:  - Giao thời hạn hoàn thành xây dựng và thông qua kế hoạch cho các Ban CMNV và gửi về Ban PTTT.  - Tuân thủ thời hạn đã giao  - Có chế tài xử lý khi không hoàn thành. |
| 6. Thông qua BSC-KPI VIMC | Thời gian thông qua bị kéo dài | Kiểm soát thời gian |
| 7. Ban hành BSC-KPI VIMC | Thời gian xử lý bị kéo dài | Bám sát, nhắc Ban TKTH khi thấy nguy cơ bị kéo dài thời gian |
| 8. Phân giao BSC-KPI đến cấp đơn vị | - Các chỉ tiêu khó hiểu, khó đo lường.  - Thời gian phân giao đến đến đơn vị bị chậm | - Xây dựng chỉ tiêu theo nguyên tắc SMART và đảm bảo liên kết với mục tiêu chiến lược của Tổng công ty  - Các chỉ tiêu giao đảm bảo liên kết với mục tiêu chiến lược của Tổng công ty và của doanh nghiệp.  - Kiểm soát thời gian phân bổ ma trận trách nhiệm và thời gian phân giao. |
| 9. Phân giao KPI đến cấp bộ phận, cá nhân | - Hiểu sai hoặc không chính xác về mục tiêu và chỉ số đo lường KPI  - Thiếu sự rõ ràng và phân công trách nhiệm trong việc phân giao KPIs | - Hướng dẫn chi tiết về mục tiêu, chỉ số đo lường và cách tính toán cho từng đơn vị, cá nhân  - Đảm bảo sự giao tiếp rõ ràng và phân công trách nhiệm chính xác trong quá trình phân giao |
| 10. Xây dựng kế hoạch thực hiện KPI của bộ phận, cá nhân | - Phân bổ các chỉ tiêu KPI/ KRI không phù hợp.  - Không đảm bảo thời hạn theo quy định | - Có hướng dẫn về phân bổ chỉ tiêu từng loại cho phù hợp.  - Kiểm soát thời gian. |
| 11. Cập nhật và theo dõi kết quả thực hiện KPI | - Theo dõi không đầy đủ  - Sai sót trong việc cập nhật/thu thập và ghi lại dữ liệu.  - Không đảm bảo đúng thời hạn cập nhật kết quả. | - Kiểm tra đầy đủ, cẩn thận, có kế hoạch theo dõi về thời gian và nội dung  - Sử dụng phần mềm.  - Kiểm soát thời gian. |
| 12. Đánh giá kết quả thực hiện KPI | - Khả năng thiếu sót trong việc so sánh kết quả đạt được với mục tiêu và chỉ số đo lường.  - Thiếu sự phân tích, đánh giá về hiệu suất và những khó khăn liên quan đến KPIs (các yếu tố khách quan).  - Không đảm bảo thời hạn đánh giá | - Đảm bảo việc đánh giá tuân thủ các quy định nội bộ đã ban hành.  - Xác định các nguyên nhân khách quan loại trừ, các biện pháp cải thiện và điều chỉnh dựa trên kết quả đánh giá KPI.  - Kiểm soát thời gian. |

**VIII. Hồ sơ lưu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Tên Hồ sơ** | **Người/Bộ phận lưu** | **Nơi lưu** | **Thời gian lưu** |
| 1 | BSC-KPI DNTV | Nhân viên TTCNTT | MIS - BI | Không xác định |
| 2 | BSC-KPI VIMC | Ban PTTT, Ban CB&DVHH, Ban VTB | PO | Không xác định |
| 3 | Báo cáo kết quả thực hiện KPI của các cá nhân, Ban CMNV, NĐDV | Ban CMNV | Phần mềm | Không xác định |

**IX. Biểu mẫu**

1. Biểu mẫu bản đồ kế hoạch và hệ thống mục tiêu BSC-KPI.
2. Biểu mẫu KPI cấp bộ phận và cá nhân.