**HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN CÁC BƯỚC HOÀN THIỆN TÀI LIỆU GIẢI PHÁP KỸ THUẬT (BLUEPRINT) DỰ ÁN KPI**

Kính gửi: Các Trưởng Bộ phận/Đầu mối Dự án KPI - LaoVietBank (LVB).

**I. Mục tiêu và Vai trò**

Mục tiêu của các bước sau đây là thu thập đầy đủ tham số và chính sách cần thiết từ các phòng ban nghiệp vụ để hoàn thiện tài liệu **Blueprint** – tài liệu giải pháp kỹ thuật đề xuất giải pháp. Tài liệu này sẽ là cơ sở để xây dựng giải pháp và phần mềm và hệ thống KPI tại LVB, dự kiến bao gồm khung chiến lược, nguyên tắc xây dựng mô hình phân tầng, nhóm chỉ tiêu và trọng số.

**II. Nguyên tắc chung về Đầu mối và Phối hợp**

1. **Đầu mối Chính sách:** Phòng Tổ chức cán bộ (TCCB) sẽ là đầu mối tổng hợp tất cả các yêu cầu bổ sung/thay đổi chính sách (do FoxAI gợi ý/đề xuất) từ các phòng ban khác, trình Ban Lãnh đạo phê duyệt và cung cấp cho FoxAI hoàn thiện tài liệu Blueprint, đưa vào hệ thống phần mềm.

2. **Chủ sở hữu Dữ liệu:** Trong suốt quá trình UAT, Pilot, vận hành chính thức, Phòng ban nào chịu trách nhiệm về số liệu nào thì có trách nhiệm đối soát, rà soát, ký xác nhận trước khi cung cấp cho Phòng Kế hoạch tổng hợp (P.KHTH) tổng hợp số liệu *(ví dụ: Trung tâm Thẻ đầu mối về số liệu Thẻ và Ngân hàng số, Phòng QHKHCN đầu mối về số liệu huy động, cho vay KHCN, Phòng QHKHDN đầu mối về số liệu cho vay KHDN, Phòng Đầu tư đầu mối về số liệu huy động KHDN, Phòng TTQT đầu mối về số liệu TTQT, Phòng Xử lý nợ đầu mối về số liệu nợ xấu,…)*

3. **Khung Quy định Văn bản:** Sau khi Blueprint được hoàn thiện, FoxAI sẽ hỗ trợ, phối hợp với LVB xây dựng các văn bản: Quy định quy trình đánh giá, Quy định về bộ chỉ tiêu, và Quy định về nguyên tắc gắn mã, theo văn phong của LVB.

4. **Khả năng Điều chỉnh:** Các hệ số, số liệu ước tính (ví dụ: hệ số vùng miền, hệ số chức vụ, chênh lệch lãi suất FPT, điểm kế hoạch chức danh…) sẽ được Ban dự án KPI -LVB tính toán, ước tính để cung cấp cho FoxAI có cơ sở đưa vào Khung Blueprint. Các hệ số này sau một thời gian có số liệu đầu vào, chạy thử nghiệm sẽ được LVB xem xét, đề xuất điều chỉnh dần để gần sát hơn với thực trạng LVB.

**III. Hướng dẫn và yêu cầu cung cấp thông tin xây dựng khung Blueprint:**

FoxAI sẽ gửi các bảng biểu mẫu (file Excel) để LVB điền vào những phần được **bôi vàng**. Các trưởng bộ phận cần phối hợp để hoàn thiện các thông tin sau:

**3.1. Xác định Khung Chức danh và Hệ số**

Đây là bước xác định đối tượng được giao KPI và mức giao thông qua hệ số chức danh và vùng miền. Ban dự án LVB tổ chức họp để thống nhất các hệ số, làm cơ sở cung cấp cho FoxAI xây dựng khung Bluprint. *(Các hệ số này sau một thời gian có số liệu đầu vào, chạy thử nghiệm sẽ được LVB xem xét, đề xuất điều chỉnh dần để gần sát hơn với thực trạng LVB)*.

1. **Nhóm Chức danh:**

    ◦ Gợi ý thực hiện: Ban Dự án cần chuẩn hóa lại **nhóm chức danh** bán hàng của LVB và bổ sung vào sheet*“1.Hệ số chức danh, vùng”*. Ví dụ: Cấp quản lý (Phó Giám đốc Chi nhánh, Trưởng Phó phòng Khách hàng Cá nhân/Doanh nghiệp) và nhóm Nhân viên (Chuyên viên Cấp 1, Cấp 2, Giao dịch viên Cấp 1, Cấp 2).

    ◦ **Dữ liệu cần cung cấp:** **Số lượng cán bộ** bán hàng theo từng nhóm chức danh (Tại sheet ***“4. Hệ số chức danh vùng”*** – Cột C.

2. **Hệ số Chức danh:**

    ◦ Gợi ý Thực hiện: Thiết lập hệ số để phân bổ kế hoạch. Lấy cấp chức danh thấp nhất (ví dụ: Giao dịch viên cấp thấp nhất) làm chuẩn (hệ số 1). Các cấp cao hơn sẽ được nhân hệ số tương ứng (ví dụ: cấp 2 nhân 1.5 so với cấp 1).

    ◦ **Mục đích:** Hệ số này đảm bảo rằng cùng một nhóm chức danh (ví dụ: nhóm Dịch vụ Khách hàng), những người có ngạch lương cao hơn (Cấp 2) sẽ được giao điểm kế hoạch (doanh số) nhiều hơn.

◦ **Dữ liệu cần cung cấp:** **Hệ số chức danh** theo từng nhóm chức danh (Tại sheet ***“4. Hệ số chức danh vùng”*** – Cột D.

3. **Hệ số Vùng miền:**

    ◦ **Thực hiện:** Nếu có đặc thù vùng miền (ví dụ: địa bàn Viêng Chăn có nhiều yếu tố thuận lợi cho kinh doanh hơn), LVB có thể áp dụng hệ số vùng miền (ví dụ: 1.3).

◦ **Dữ liệu cần cung cấp:** **Hệ số chức danh vùng miền theo từng đơn vị kinh doanh** (Tại sheet ***“4. Hệ số chức danh vùng”*** – Cột H.

**3.2. Xác định Bộ Chỉ tiêu và Nguyên tắc Quy đổi Điểm**

LVB cần xác định các tham số để quy đổi các chỉ tiêu thành điểm kế hoạch (đầu ra mong muốn) và điểm thực hiện (đầu ra thực tế).

1. **Margin bình quân (NIM/Margin):**

    ◦ **Thực hiện:** Phòng Ban liên quan (Phòng KHTH) cần cung cấp **Margin bình quân** của kỳ trước (tách riêng Cá nhân và Doanh nghiệp nếu có thể) để quy đổi từ số dư bình quân ra điểm kế hoạch (dựa trên thu nhập thuần mang lại).

    ◦ **Nguyên tắc quy đổi:** *TOI = Số dư bình quân nhân \* Margin*. TOI chia cho 1.000.000 (1 triệu/1 điểm) để ra điểm.

◦ **Dữ liệu cần cung cấp:** **Margin bình quân** (Tại sheet ***“1. Bảng quy đổi điểm thực hiện”*** – Cột E.

2. **Quy đổi Điểm cho Chỉ tiêu dịch vụ, mở CIF, thu nhập:**

    ◦ **Thực hiện:** Đối với các chỉ tiêu không đo lường được thu nhập thuần (như **CIF mở mới, thẻ, số lượng khách hàng sử dụng DigiBank**), Ban dự án KPI LVB cần phối hợp với các Phòng kinh doanh Hội sở cần ước tính tỉ lệ quy đổi sang điểm (ví dụ: 5-10 CIF ứng với 1 điểm).

    ◦ **Lưu ý:** Tỷ lệ này có thể thay đổi theo từng thời khì hoặc khi có chương trình thúc đẩy bán hàng (ví dụ: thúc đẩy DigiBank thì đặt hệ số quy đổi cao hơn).

◦ **Dữ liệu cần cung cấp:** **Tỷ lệ quy đổi sản phẩm dịch vụ** (Tại sheet ***“1. Bảng quy đổi điểm thực hiện”*** – Cột F.

3. **Điểm Cộng/Điểm Trừ:**

    ◦ **Thực hiện:** Xác định các chỉ tiêu Điểm Cộng/Trừ (ví dụ: nợ xấu, chất lượng dịch vụ). Điểm cộng/trừ nên chiếm khoảng 20% tổng điểm kế hoạch (Ví dụ nếu CBBH hoàn thành 100/100 điểm thì tối đa có điểm cộng là 20 điểm).

    ◦ **Lưu ý:** Điểm Cộng/trừ nợ xấu chỉ áp dụng cho nhóm Quan hệ Khách hàng, Điểm cộng/trừ chất lượng dịch vụ chỉ áp dụng cho nhóm Dịch vụ Khách hàng.

◦ **Dữ liệu cần cung cấp:** **Điểm cộng/trừ** (Tại sheet ***“1. Bảng quy đổi điểm thực hiện”*** – Cột G, H từ dòng số 20 đến 26.

4. **Chặn Trần/Chặn Sàn (Constraint):**

    ◦ **Thực hiện:** Ban Dự án cần xác định mức **chặn trần** hoàn thành KPI (ví dụ: 200% hoặc 300%) để tránh cán bộ vượt quá mức lương tối đa, hoặc chặn bán lệch (ví dụ: tối đa 80% điểm nếu không bán sản phẩm số). Tỷ lệ này là tùy thuộc vào quyết định của LVB và có thể thay đổi theo từng thời kỳ.

◦ **Dữ liệu cần cung cấp:** **Mốc chặn trần/sàn dự kiến** (Tại sheet ***“Các mốc chặn trần, sàn”***.

**3.3. Xác định Nguyên tắc Gắn mã Khách hàng**

**(Rất Quan trọng đối với việc làm sạch dữ liệu đầu vào, quyết định tính ứng dụng thực tiễn cho 1 chính sách KPI)**

Việc gắn mã là gốc số liệu của KPI và nếu không quản lý chặt chẽ sẽ dẫn đến thất bại của hệ thống KPI, (Việc tùy tiện điều chỉnh gán mã quản lý khách hàng sẽ có nguy cơ phát sinh hành vi phân chia doanh số, cào bằng kết quả, dẫn đến doanh số toàn hàng không đạt, nhưng các CBBH đều đạt hoặc gần đạt và không có sự phân hóa giữa người làm nhiều, làm ít.

1. **Nguyên tắc Gắn mã Khách hàng:**

    ◦ **Chung:** Gắn mã theo **CIF**.

    ◦ **Trường hợp đặc biệt:** Cần xác định **số dư tối thiểu** (ví dụ: 1 tỷ LAK, các ngân hàng nhỏ khác thường là 1 tỷ trở lên) để cho phép gắn theo tài khoản (trường hợp khách hàng mở một nơi nhưng giao dịch nhiều nơi).

    ◦ **Phân chia số dư:**

        ▪ **Huy động:** Người giới thiệu thường hưởng 100%.

        ▪ **Cho vay/Dư nợ:** Cần thống nhất tỷ lệ phân chia giữa người giới thiệu (ví dụ: 30%) và người quản lý (ví dụ: 70%).

2. **Quy trình Sửa đổi Gắn mã:**

    ◦ **Kiểm soát:** **Chi nhánh không được tự sửa** mã khách hàng trên hệ thống. Mọi thay đổi phải có **tờ trình** và được phê duyệt bởi phòng ban đầu mối (ví dụ: Hội sở, Phòng Khách hàng Cá nhân/Doanh nghiệp).

    ◦ **Điều chỉnh:** Việc sửa mã chỉ được thực hiện trong trường hợp đặc thù (nghỉ việc, bàn giao, nghỉ sinh). Dữ liệu cần được kiểm soát chặt chẽ bằng cách xuất dữ liệu và già soát.

◦ **Dữ liệu cần cung cấp:** **Ban dự án LVB cần xác nhận đồng ý/hoặc đưa ra đề xuất chỉnh sửa đối với gợi ý FOXAI đưa ra** (Tại sheet ***“6. Nguyên tắc gán mã (ROLE)”***

**4.4. Tổng hợp và Rà soát**

1. **Thu thập Dữ liệu Hiện tại:**

- LVB Cung cấp cho FoxAI số liệu tổng hợp ở **Sheet “5. TH gắn mã theo tài khoản”** (ví dụ: số lượng khách hàng, tổng số dư, không cần dữ liệu chi tiết của từng khách hàng) để ước tính các tham số và đảm bảo tính hợp lý.

- FoxAI gửi kèm các biểu mẫu dữ liệu đầu vào để tính toán KPI (tại **sheet “3.Dữ liệu đầu vào”)** để LVB xem xét và chuẩn bị dữ liệu phục vụ kiểm thử chính sác và phần mềm (UAT).

2. **Họp Rà soát:** Sau khi các phòng ban điền các phần bôi vàng, Ban Dự án sẽ tổ chức họp rà soát tính hợp lý của các hệ số và tham số đã điền để tiếp tục tư vấn dựa trên kinh nghiệm của FoxAI. Sau đó FOXAI sẽ hoàn thiện Blueprint gửi LVB xem xét để thống nhất.

3. **Chạy thử:** FoxAI sẽ sử dụng các số liệu kế hoạch và hệ số đã thống nhất để **chạy thử** mô hình nhằm kiểm tra xem các con số đưa ra có hợp lý không. Việc điều chỉnh hệ số sẽ diễn ra dựa trên kết quả chạy thử (pilot).