

658, 401 E  
Qua

**PGS.TS. MAI THANH LAN (Chủ biên)**

# **QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH**

**NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

## **MỤC LỤC**

DANH MỤC BẢNG .....	10
DANH MỤC HÌNH .....	11
DANH MỤC HỘP .....	12
LỜI NÓI ĐẦU .....	13

### **PHẦN 1** **XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH**

#### **Chương 1** **KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH**

1.1. LỊCH SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	18
1.2. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN .....	29
1.2.1. Quản trị thành tích .....	29
1.2.2. Hệ thống quản trị thành tích .....	32
1.3. MỤC ĐÍCH CỦA QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	33
1.4. VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	34
1.4.1. Vai trò đối với doanh nghiệp .....	34
1.4.2. Vai trò đối với người lao động .....	35
1.5. NHỮNG NGUY HIỂM CỦA MỘT HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH NGHÈO NÀN .....	36
1.5.1. Đối với doanh nghiệp .....	36
1.5.2. Đối với người lao động .....	37
1.6. NỘI DUNG CHÍNH CỦA QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	39
1.6.1. Xây dựng hệ thống quản trị thành tích .....	39

1.6.2. Triển khai hệ thống quản trị thành tích .....	41
1.6.3. Đánh giá và điều chỉnh hệ thống quản trị thành tích.....	42
1.7. MỐI QUAN HỆ CỦA QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH VỚI CÁC HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KHÁC .....	43
TÓM TẮT .....	45

## Chương 2

### QUY TRÌNH XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

2.1. QUY TRÌNH TỔNG THỂ .....	47
2.2. GIAI ĐOẠN LẬP KẾ HOẠCH XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH.....	48
2.2.1. Xác định mục tiêu và yêu cầu của hệ thống quản trị thành tích.....	48
2.2.2. Lập kế hoạch xây dựng hệ thống quản trị thành tích.....	53
2.3. GIAI ĐOẠN XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	55
2.3.1. Phân bổ nguồn lực xây dựng hệ thống quản trị thành tích.....	55
2.3.2. Xây dựng các nội dung chi tiết của hệ thống .....	61
2.4. GIAI ĐOẠN ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	68
2.5. NHỮNG ĐIỀU KIỆN CẦN THIẾT KHI XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	71
2.5.1. Sự cam kết và quyết tâm của các cấp quản trị.....	71
2.5.2. Liên kết được các thước đo hiệu suất với chiến lược của doanh nghiệp.....	72
2.5.3. Cơ cấu tổ chức cần được thiết kế linh hoạt .....	72
2.5.4. Hệ thống quản trị nhân lực được thiết lập bài bản.....	72
2.5.5. Chuẩn bị các cơ sở hạ tầng thông tin dẫn chiếu .....	73
TÓM TẮT .....	74

## PHẦN 2

### TRIỂN KHAI QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

## Chương 3

### BSC VÀ KPI TRONG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

3.1. CÔNG CỤ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG BSC TRONG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH.....	78
3.1.1. Khái quát về BSC.....	78

3.1.2. Cấu trúc mô hình BSC .....	80
3.1.3. Vai trò của BSC.....	83
3.2. KPI TRONG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	84
3.2.1. Khái quát về KPI .....	84
3.2.2. Mối quan hệ giữa BSC và KPI .....	87
3.2.3. Phân loại KPI .....	88
3.2.4. Vai trò của KPI.....	94
3.2.5. Lưu ý khi ứng dụng KPI.....	95
3.2.6. Cách thức xác định KPI.....	95
3.2.7. Thư viện KPI .....	106
TÓM TẮT .....	107

## Chương 4 OKR TRONG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

4.1. KHÁI NIỆM OKR .....	110
4.2. CÔNG THỨC CỦA KHUNG QUẢN TRỊ OKR.....	113
4.2.1. Mục tiêu (Objective) .....	113
4.2.2. Kết quả then chốt (Key result) .....	114
4.3. LỢI ÍCH CỦA OKR.....	115
4.4. QUY TRÌNH QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH THEO OKR.....	116
4.4.1. Quy trình xây dựng và triển khai OKR .....	116
4.4.2. Các cách thức xây dựng OKR .....	122
4.4.3. Một số lưu ý khi xây dựng OKR .....	124
4.5. KẾT HỢP GIỮA OKR VÀ KPI.....	124
TÓM TẮT .....	126

## Chương 5 KHUNG NĂNG LỰC TRONG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

5.1. CẤU TRÚC VÀ VAI TRÒ CỦA KHUNG NĂNG LỰC TRONG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	128
---	-----

5.1.1. Cấu trúc khung năng lực.....	128
5.1.2. Vai trò khung năng lực trong hệ thống quản trị thành tích.....	131
5.2. MỘT SỐ QUAN ĐIỂM TIẾP CẬN KHUNG NĂNG LỰC .....	132
5.2.1. Khung năng lực theo cách tiếp cận của Đại học Harvard .....	132
5.2.2. Khung năng lực theo cách tiếp cận của Tổ chức Tiêu chuẩn nghề nghiệp Quốc gia (Anh) .....	135
5.2.3. Khung năng lực theo cách tiếp cận của Hartle, Boyatzis, Spencer (cách tiếp cận cá nhân người lao động).....	137
5.2.4. Khung năng lực theo cách tiếp cận của Mansfield .....	138
5.3. XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC .....	140
5.3.1. Quy trình xây dựng khung năng lực.....	140
5.3.2. Lựa chọn đối tượng tham gia xây dựng khung năng lực .....	150
5.4. ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC TRONG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	151
5.4.1. Ứng dụng khung năng lực trong xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích .....	151
5.4.2. Ứng dụng khung năng lực trong xác định chu kỳ đánh giá thành tích.....	153
5.4.3. Ứng dụng khung năng lực trong triển khai thực hiện đánh giá thành tích .....	153
TÓM TẮT .....	154

## Chương 6

### TRUYỀN THÔNG, ĐÀO TẠO VÀ MÔ HÌNH DEFT

6.1. TRUYỀN THÔNG, HƯỚNG DẪN VÀ ĐÀO TẠO TRONG TRIỂN KHAI QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH .....	156
6.1.1. Truyền thông trong triển khai quản trị thành tích.....	156
6.1.2. Hướng dẫn và đào tạo trong triển khai quản trị thành tích.....	158
6.2. MÔ HÌNH DEFT CUNG CẤP THÔNG TIN PHẢN HỒI TRONG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH.....	160
6.2.1. Khái quát mô hình DEFT trong quản trị thành tích .....	160
6.2.2. Đối thoại trong quản trị thành tích (D: Dialogue) .....	160
6.2.3. Những kỳ vọng trong quản trị thành tích (E: Expectation).....	164
6.2.4. Thông tin phản hồi trong quản trị thành tích (F: Feedback).....	166
6.2.5. Vấn đề thời gian trong quản trị thành tích (Timely).....	170
TÓM TẮT .....	171

**Chương 7**  
**QUẢN TRỊ ĐÃI NGỘ VÀ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH**

7.1. KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ ĐÃI NGỘ .....	172
7.1.1. Khái niệm và vai trò của đãi ngộ nhân lực .....	172
7.1.2. Khái niệm “quản trị đãi ngộ” .....	174
7.2. MỤC TIÊU CỦA QUẢN TRỊ ĐÃI NGỘ .....	175
7.3. MỐI QUAN HỆ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH VÀ QUẢN TRỊ ĐÃI NGỘ .....	177
7.4. QUẢN TRỊ ĐÃI NGỘ DỰA TRÊN THÀNH TÍCH.....	182
7.4.1. Xây dựng hệ thống quản trị đãi ngộ dựa trên thành tích .....	182
7.4.2. Triển khai quản trị đãi ngộ dựa trên thành tích.....	189
7.4.3. Đánh giá hệ thống quản trị đãi ngộ dựa trên thành tích.....	190
TÓM TẮT .....	190
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	193