



FRANCHISE VN
VẬN HÀNH XUẤT SẮC

BÁO CÁO MẪU, BẢN TÓM TẮT

Khung năng lực và hệ thống mô tả công việc

CTCP Tập Đoàn An Bình Vạn Phát (Tập Đoàn ABVP), tên giả định

PHẠM VI

62 vị trí, 35 năng lực

NGƯỜI NHẬN

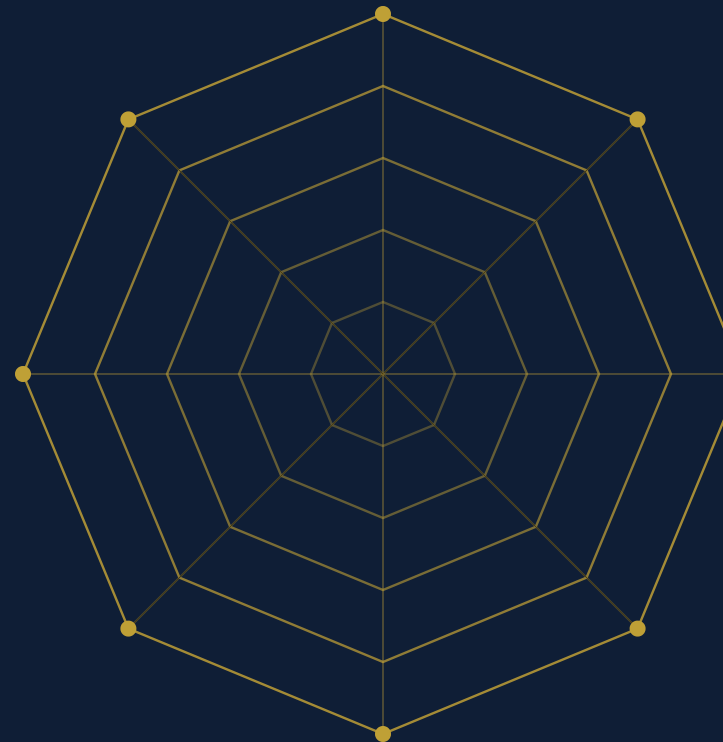
Chủ tịch và Ban điều hành

THỜI GIAN

10 tuần, 09 đến 11/2026

PHIÊN BẢN

Tóm tắt 12 trang



Từ 12/2026 Ban điều hành bổ nhiệm, 52/52 vị trí quản lý chưa có tiêu chí năng lực

1

Quyền bổ nhiệm chuyển trước, tiêu chí chưa có

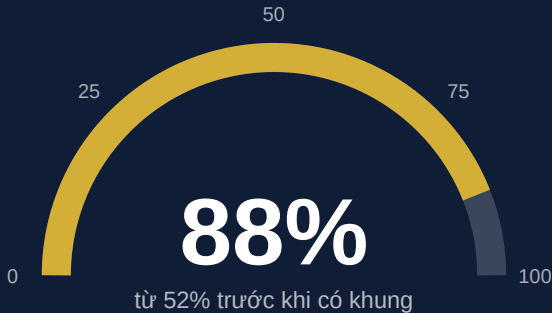
Từ 12/2026, 22 loại quyết định nhân sự, khoảng 15% trong 146 loại, chuyển từ Chủ tịch sang Ban điều hành. Ba năm qua Chủ tịch phỏng vấn vòng cuối cả 26 lần bổ nhiệm cấp trung, không lần nào lưu tiêu chí. Nếu mồi, 22 loại này còn chờ Chủ tịch, trong khi 5 trên 8 quản lý cấp trung nghỉ năm qua thuộc nhóm kết quả cao.

2

35 năng lực, 62 vị trí có mức yêu cầu và mô tả công việc

Ban điều hành duyệt khung ở tuần 9. Mỗi mức năng lực viết thành hành vi quan sát được, hai người chấm độc lập khớp trong phạm vi 1 mức ở 88% lượt chấm, trước đó 52%. Mô tả công việc 96 vị trí nhân viên do phòng nhân sự viết theo mẫu, xong 58 bản ở tuần 10.

LƯỢT CHẤM KHỚP TRONG 1 MỨC



Hai người chấm độc lập, 22 người kể nhiệm

BA VIỆC ĐẾN 01/2027

- 1 Ký định nghĩa quản lý giỏi, đưa ma trận vào quy chế
- 2 Hội đồng rà soát 12/2026 chấm lại theo khung
- 3 Xong 38 mô tả công việc nhân viên trước 01/2027

Quyền giao theo bảng phân cấp, chỉ 6/52 vị trí quản lý có mô tả công việc khớp



— LÝ DO BAN ĐIỀU HÀNH KHỞI ĐỘNG DỰ ÁN 1 Mốc 2 của lộ trình chuyển giao: từ 12/2026 Ban điều hành quyết bổ nhiệm cấp trung 2 Bảng phân cấp 64 hạng mục và RACI 212 bước giao quyền theo vị trí, mô tả công việc chưa ghi các quyền đó 3 Hội đồng rà soát nhân tài 12/2026 cần một thang năng lực chung để chấm lại 22 người kế nhiệm	— PHẠM VI ĐÃ THỐNG NHẤT (10 TUẦN) ✓ Từ điển năng lực 3 nhóm, thang 5 mức, có hành vi chỉ báo ✓ Ma trận năng lực và mô tả công việc cho 52 vị trí quản lý, 10 vị trí kỹ thuật then chốt ✓ Mẫu, hướng dẫn cho phòng nhân sự, chấm thử trên 22 người kế nhiệm Không gồm thang lương, KPI từng vị trí và quyết định bổ nhiệm cụ thể. 96 vị trí nhân viên do phòng nhân sự tự viết theo mẫu.
---	---

Mỗi mức năng lực viết thành hành vi, kiểm bằng hai người chấm độc lập

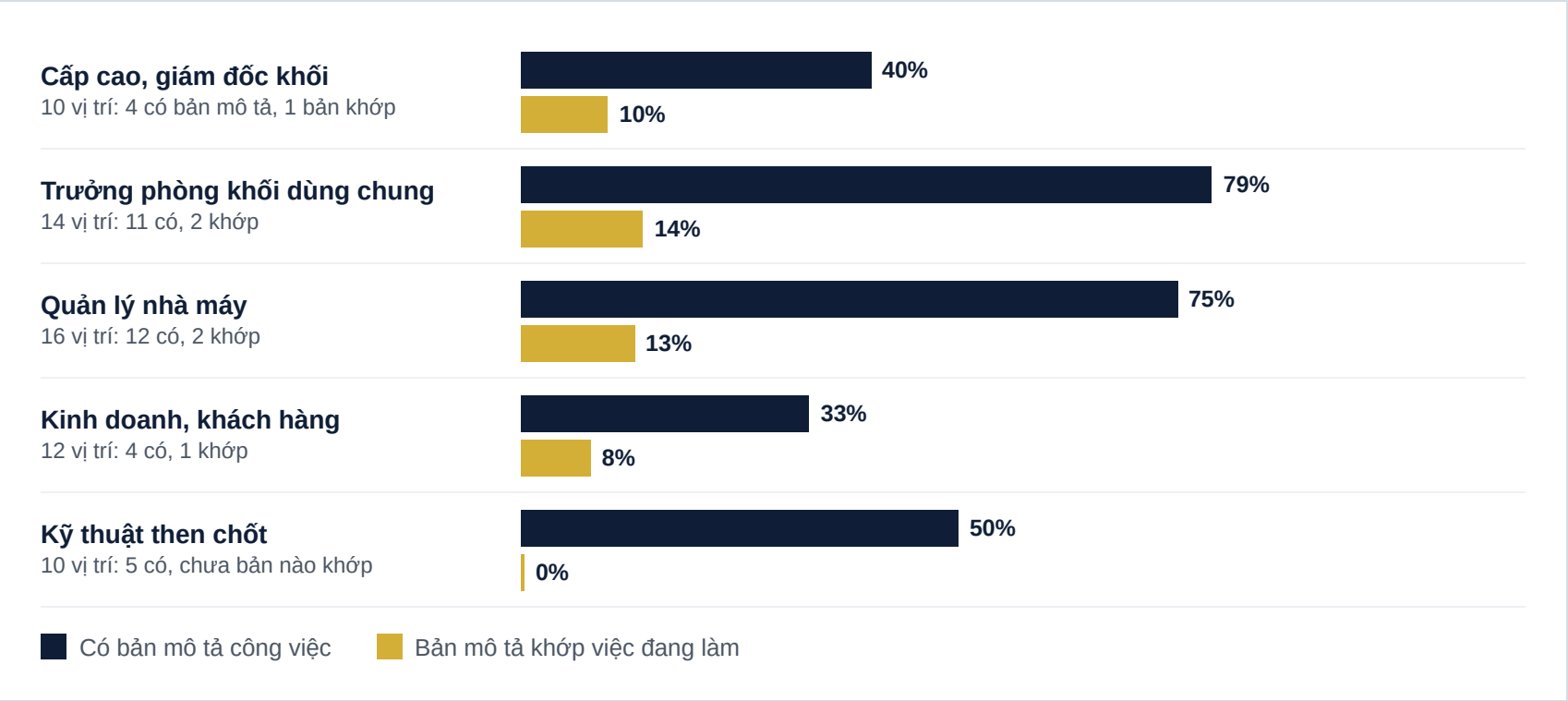
THANG 5 MỨC, DÙNG CHUNG CHO 35 NĂNG LỰC

1 Nhận biết Biết yêu cầu, làm khi có người kèm	2 Làm có hướng dẫn Làm đúng việc quen, hỏi khi có ngoại lệ	3 Làm độc lập Tự xử lý việc của vị trí, kể cả ngoại lệ	4 Hướng dẫn người khác Kèm người khác lên được mức 3	5 Định hình tiêu chuẩn Đặt chuẩn mới cho cả tập đoàn
---	---	---	---	---

BỐN NGUỒN DỮ LIỆU

TÀI LIỆU 231 chức danh Số lượng 4 pháp nhân, 97 bản mô tả cũ, bảng phân cấp và RACI 212 bước	PHÒNG VẤN VỊ TRÍ 62 người giữ vị trí 60 phút mỗi người: việc thật trong 3 tháng, quyết định đã đưa ra	HỘI THẢO 4 buổi với Ban điều hành Chốt 5 năng lực cốt lõi từ chiến lược 5 năm và cách làm việc ABVP giữ	CHẤM THỬ 22 người kế nhiệm Hai người chấm độc lập mỗi người, đo độ khớp trước và sau khi có hành vi
--	---	---	---

36/62 vị trí có bản mô tả công việc, chỉ 6 bản khớp việc đang làm



0/36

bản mô tả có quyền hạn khớp bảng phân cấp 64 hạng mục

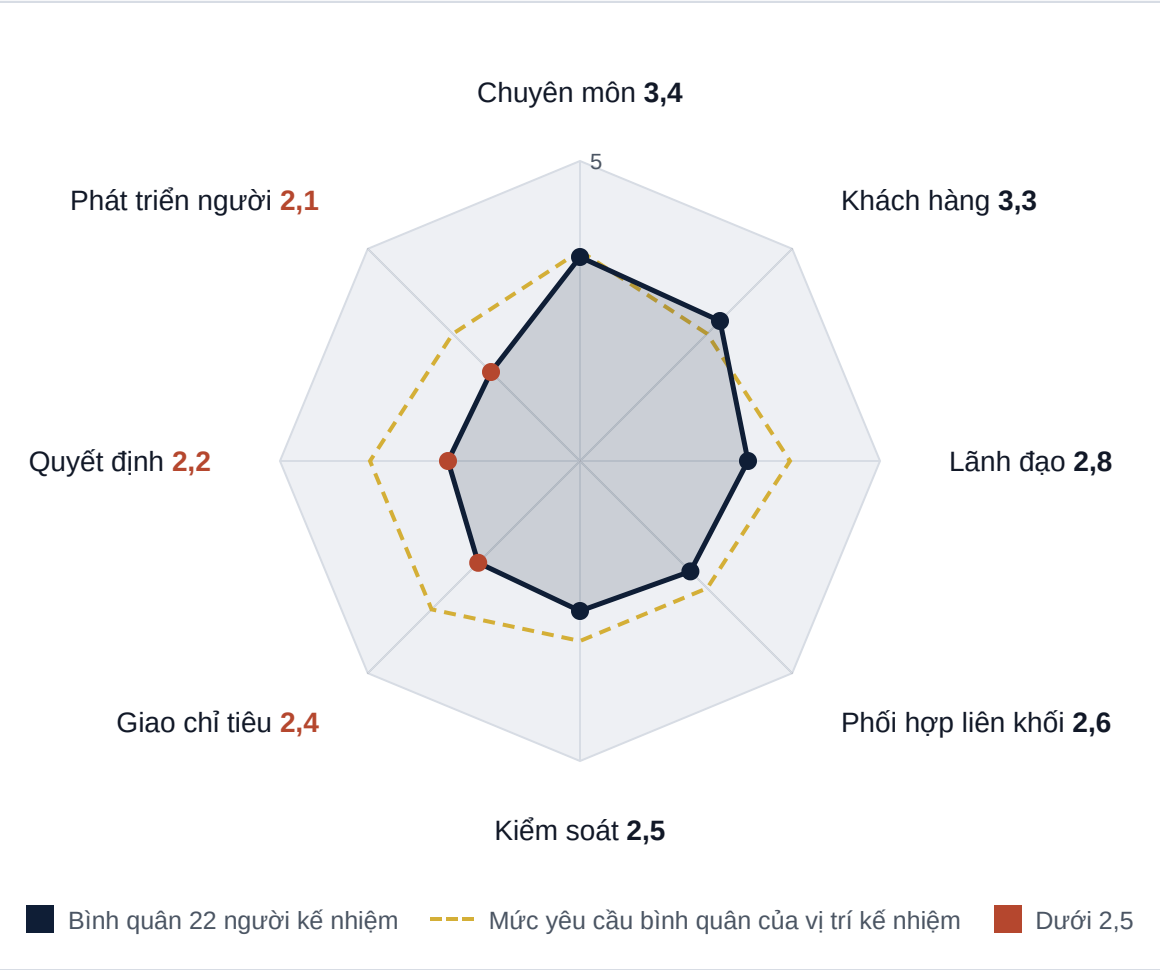
7 năm

tuổi trung vị của 36 bản mô tả hiện có

231

chức danh trên sổ lương, gộp còn 158 vị trí chuẩn

Người kế nhiệm thiếu nhất ở ra quyết định (1,3 mức) và giao chỉ tiêu (1,1 mức)



88%

lượt chấm của hai người độc lập khớp trong 1 mức, từ 52%

19/22

người có mức sẵn sàng theo khung khớp mức hội đồng đã hiệu chỉnh 08/2026

1,3

mức thiếu ở ra quyết định, lớn nhất trong 8 nhóm năng lực quản lý thuộc từ điển 35 năng lực

3/22

người đạt mức yêu cầu ở phát triển người

10/15 lần Chủ tịch quyết lại rơi vào vị trí người giữ chưa đủ năng lực dùng quyền

1

Can thiệp ngược rơi vào nơi năng lực thấp hơn quyền được giao

Đối chiếu nhật ký can thiệp với ma trận: 10 trên 15 lần Chủ tịch quyết lại trong quý 1 và quý 2/2026 rơi vào 7 vị trí mà người giữ thấp hơn yêu cầu ít nhất 1 mức ở ra quyết định. Mô tả công việc mới ghi quyền theo bảng phân cấp, kèm mức tối thiểu để nhận trọn quyền; chưa đạt thì quyết cùng cấp trên trong 6 tháng.

2

Áp khung cho bổ nhiệm mới từ 12/2026, người đương nhiệm có đến 06/2027

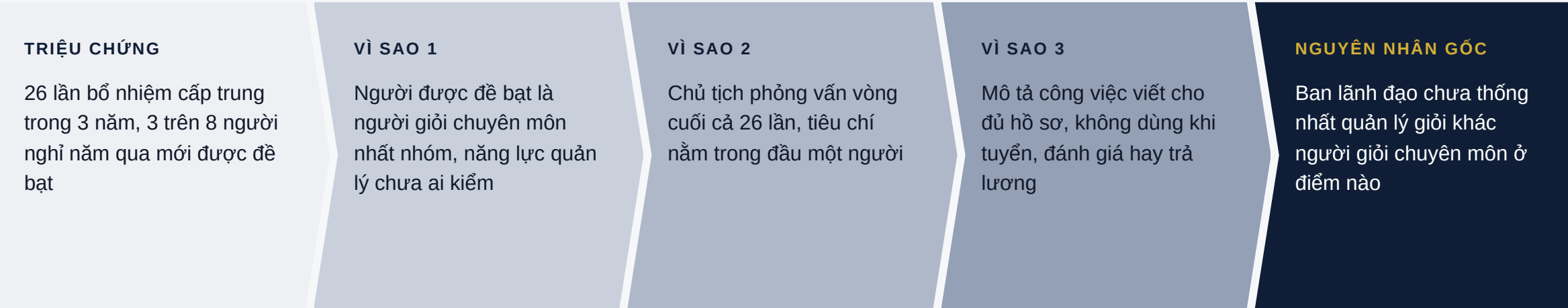
2 trên 11 lãnh đạo lâu năm lo ngại cho vị trí của mình. Phương án A dùng khung để thay người ngay: người chấm sẽ chấm nhẹ tay, độ khớp khó giữ ở 88%. Phương án B: khung áp cho bổ nhiệm mới từ 12/2026, 52 quản lý đương nhiệm được chấm để phát triển, kỳ xét đầu 06/2027, cùng hạn với người nhà chưa đạt tiêu chí. HĐQT chọn B.

3

Tách nhánh chuyên gia trong ma trận trước khi xếp ngạch lương

3 trên 8 quản lý cấp trung nghỉ năm qua là người giỏi chuyên môn được đề bạt chưa đến 18 tháng. 10 vị trí kỹ thuật then chốt cần chuyên môn mức 4 đến 5, năng lực quản lý chỉ cần mức 2. Ma trận ghi riêng ba nhánh quản lý, chuyên gia, khách hàng lớn để lương 3P xếp bậc theo nhánh.

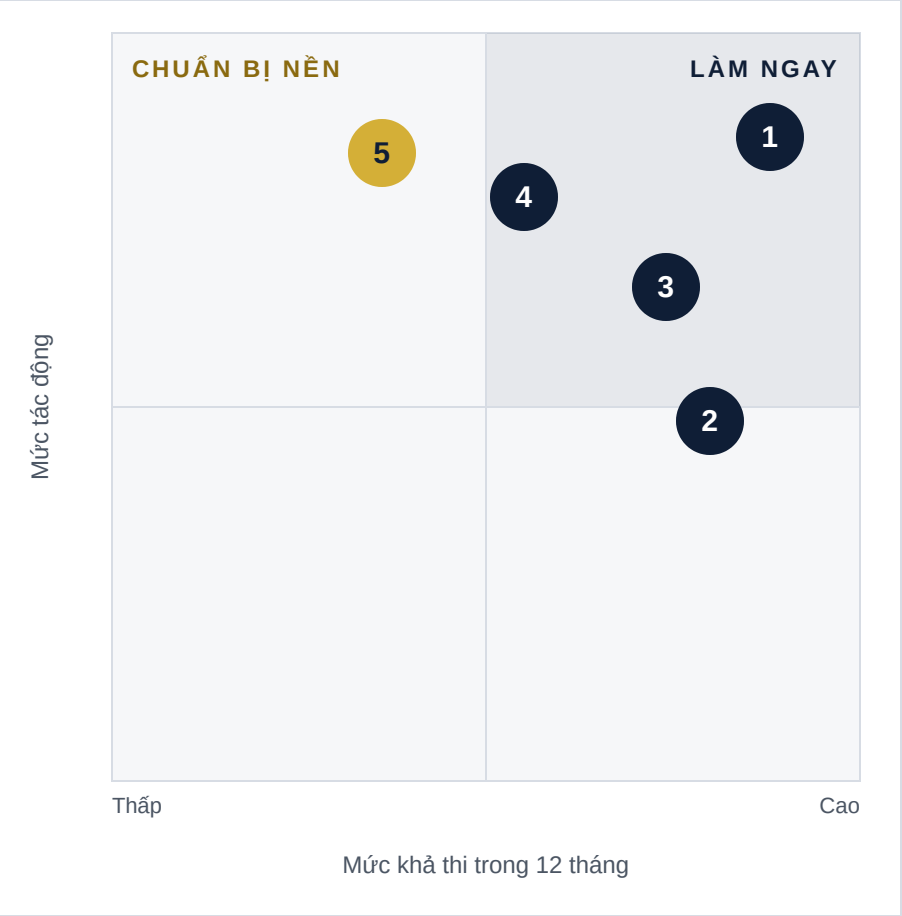
Bổ nhiệm theo cảm nhận vì Ban lãnh đạo chưa thống nhất thể nào là quản lý giỏi



— QUAN SÁT TRONG DỰ ÁN

4 bộ tiêu chí khác nhau khi 4 lãnh đạo mô tả một trưởng ca giỏi ở buổi hội thảo đầu	12/62 vị trí có hai bản mô tả khác nhau ở 2 nhà máy cho cùng một việc	0/26 hồ sơ bổ nhiệm 3 năm qua có kèm bản mô tả công việc hoặc tiêu chí
--	--	---

Ký định nghĩa quản lý giỏi, ma trận vào quy chế trước 12/2026, nổi sang lương 3P



- 1

Ký định nghĩa quản lý giỏi, rồi đưa ma trận vào quy chế bổ nhiệm
Ban điều hành chốt 5 năng lực cốt lõi trước. 22 loại quyết định nhân sự dùng mức yêu cầu.

10 đến 12/2026
- 2

Hoàn tất 38 mô tả công việc nhân viên còn lại
Phòng nhân sự viết theo mẫu, giám đốc khối duyệt, kịp cho lương 3P.

Đến 01/2027
- 3

Hội đồng rà soát chấm lại 22 người kế nhiệm theo khung
Thay danh sách năng lực tạm dùng ở 08/2026, 3 người lệch một mức xét riêng.

12/2026
- 4

Chấm 52 quản lý đương nhiệm để phát triển
Mỗi người một kế hoạch phát triển, kỳ xét đầu 06/2027.

01 đến 06/2027
- 5

Dùng mức năng lực làm bậc trong lương 3P
Bậc trong ngạch theo mức năng lực so với yêu cầu, áp dụng kỳ lương 04/2027.

01 đến 04/2027

Bổ nhiệm theo ma trận từ 12/2026, bậc năng lực vào lương 3P từ 04/2027

	DỰ ÁN 10 TUẦN			BỔ NHIỆM, RÀ SOÁT			NỔI SANG LƯƠNG VÀ PHÁT TRIỂN					
Hạng mục	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Định nghĩa quản lý giỏi Kiến nghị 1, ký 5 năng lực cốt lõi	T1 đến T3											
Từ điển, ma trận, mô tả 62 vị trí Dự án, tuần 1 đến 10	T1 đến T3											
Quy chế bổ nhiệm theo ma trận Kiến nghị 1, mốc 2			T3 đến T4									
38 mô tả công việc nhân viên Kiến nghị 2			T3 đến T5									
Chấm 52 quản lý đương nhiệm Kiến nghị 4, kỳ xét 06/2027					T5 đến T10							
Bậc năng lực trong lương 3P Kiến nghị 5					T5 đến T8							
Hội đồng rà soát nhân tài Kiến nghị 3, 6 tháng một kỳ				Hội đồng rà soát nhân tài								
Hội đồng rà soát				Hội đồng rà soát							Hội đồng rà soát	

Việc chính Việc dài hạn Nhịp duy trì T1 là 09/2026. Hội đồng rà soát ở T4 và T10 (12/2026, 06/2027)

Sau 10 tuần, 62 vị trí có mức năng lực được duyệt, mô tả nhân viên xong 58/96

62/62

vị trí quản lý và then chốt có mức năng lực được duyệt

Ban điều hành duyệt ở tuần 9

88%

lượt chấm của hai người độc lập khớp trong 1 mức

từ 52% khi chấm theo danh sách tạm

19/22

người kế nhiệm có mức sẵn sàng theo khung khớp mức hội đồng đã hiệu chỉnh 08/2026

3 người lệch một mức, chuyển hội đồng 12/2026

58/96

mô tả công việc vị trí nhân viên đã xong

38 bản còn lại hẹn trước 01/2027

— ĐÃ BÀN GIAO

✓

Từ điển 35 năng lực, 5 năng lực cốt lõi, 175 mô tả hành vi chỉ báo

✓

Ma trận năng lực theo vị trí cho 62 vị trí, theo 3 nhánh

✓

62 mô tả công việc chuẩn hóa, quyền hạn lấy từ bảng phân cấp

✓

Hướng dẫn áp dụng cho phòng nhân sự và mẫu cho 96 vị trí còn lại

— THAY ĐỔI ĐÃ CÓ TRONG DỰ ÁN

1

231 chức danh trên sổ lương gộp còn 158 vị trí chuẩn

2

Chủ tịch thôi phỏng vấn vòng cuối cấp trưởng phòng từ 12/2026

3

2 người nhà chưa đạt tiêu chí sơ bộ được chấm theo khung: 1 đạt, 1 có đến 06/2027

4

Mô tả nhân viên ở 2 nhà máy chậm vì cao điểm quý 4



FRANCHISE VN

VẬN HÀNH XUẤT SẮC

Bản đầy đủ và bước tiếp theo

— BẢN ĐẦY ĐỦ GỒM THÊM

- ✓ Từ điển 35 năng lực đầy đủ 5 mức và hành vi chỉ báo
- ✓ Ma trận năng lực 62 vị trí theo 3 nhánh nghề nghiệp
- ✓ 62 mô tả công việc và mẫu cho 96 vị trí nhân viên
- ✓ Phụ lục: kết quả chấm thử 22 người kế nhiệm, chỉ gửi hội đồng rà soát

— DỊCH VỤ TIẾP NỐI THƯỜNG GẶP

- 1 Hệ thống lương 3P và chính sách đãi ngộ
- 2 Hệ thống KPI và OKR
- 3 Hoạch định nhân sự kế nhiệm
- 4 Đào tạo lãnh đạo kế thừa

Doanh nghiệp có thể tự triển khai lộ trình, không bắt buộc thuê tiếp.

HOTLINE

+84 357 988 588

EMAIL

info@franchisevn.com

WEBSITE

franchisevn.com