

BÁO CÁO MẪU, BẢN TÓM TẮT

Nhân sự kế nhiệm và lộ trình nghề nghiệp

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

PHẠM VI

18 vị trí trọng yếu, 58 nhân sự

NGƯỜI NHẬN

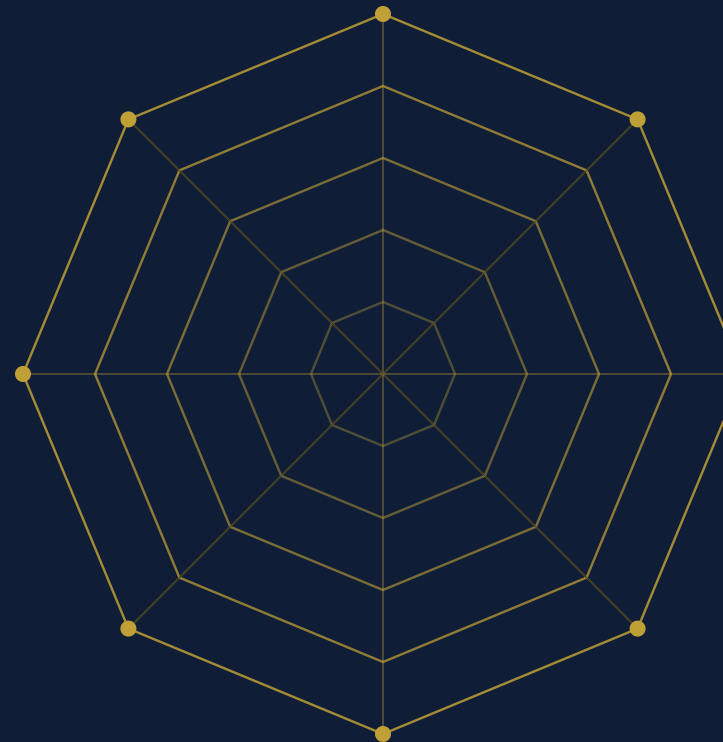
Chủ tịch HĐQT và Ban điều hành

THỜI GIAN

8 tuần

PHIÊN BẢN

Tóm tắt 12 trang



Bảng nháp ghi 14/18 vị trí có người kế nhiệm trong 2 năm, đo lại còn 9/18

1	Danh sách kế nhiệm đếm tên, chưa đo mức sẵn sàng Danh sách nháp có 21 tên cho 14 vị trí, một người có tên ở 3 vị trí. Sau đánh giá bằng tiêu chí và hiệu chỉnh chung, 6 trên 9 vị trí được xếp sẵn sàng ngay bị hạ mức, chỉ còn 3. Khi được hỏi, 4 người có tên không muốn nhận vị trí.
2	Lộ trình chuyển giao tạo vị trí trống nhanh hơn khả năng lấp Đến 12/2027, 4 người đã có lịch lên vị trí mới và để lại 4 vị trí trống, 2 vị trí chưa ai sẵn sàng trong 2 năm. Năm qua 8 quản lý cấp trung nghỉ việc, 5 người thuộc nhóm kết quả cao. Mỗi vị trí tuyển ngoài để trống trung vị 4,5 tháng.

SẴN SÀNG TRONG 2 NĂM



9/18

vị trí trọng yếu

Vị trí có người sẵn sàng trong 2 năm. Danh sách nháp tự xếp 14/18.

BA VIỆC TRONG 6 THÁNG

1

Chốt vị trí trọng yếu và nguyên tắc công khai

2

Ban hành lộ trình nghề nghiệp 3 nhánh

3

Phát triển trước người ở vị trí cuối chuỗi đề bạt

Lộ trình chuyển giao đưa 4 người lên trước 12/2027, đội ngũ phía dưới còn mỏng

52

quản lý từ cấp trung trở lên

19%

quản lý cấp trung nghỉ việc mỗi năm, tính trên nhóm cấp trung

18

vị trí trọng yếu chọn từ 62 vị trí, gồm 12 vị trí rủi ro cao

4,5

tháng trống trung vị khi tuyển ngoài một quản lý

LÝ DO BAN LÃNH ĐẠO YÊU CẦU

1

Danh sách kế nhiệm 18 vị trí do Trưởng phòng nhân sự lập trong chương trình đào tạo lãnh đạo kế thừa chỉ có tên, chưa có mức sẵn sàng

2

Từ 12/2026, mốc 2 của lộ trình chuyển giao trao quyền bổ nhiệm cấp trung cho Ban điều hành, cần tiêu chí thành văn bản

3

Chiến lược 5 năm đặt chỉ tiêu có người kế nhiệm cho 12 vị trí then chốt, chính là 12 vị trí rủi ro cao trong 18 vị trí trọng yếu

PHẠM VI ĐÃ THỐNG NHẤT (8 TUẦN)

✓

Rà soát 62 vị trí, chọn vị trí trọng yếu theo 3 tiêu chí rủi ro

✓

Ma trận nhân tài 58 người, bảng kế nhiệm có mức sẵn sàng

✓

Lộ trình phát triển, lộ trình nghề nghiệp, hội đồng rà soát nhân tài

Không gồm vị trí của hai người kế thừa và chương trình đào tạo. Không quyết định bổ nhiệm thay Ban lãnh đạo.

Báo cáo mẫu, bản tóm tắt. Tập Đoàn ABVP là tên giả định, mọi số liệu là minh họa.

FranchiseVN 03 / 12

Mức sẵn sàng chấm theo tiêu chí và buổi hiệu chỉnh chung

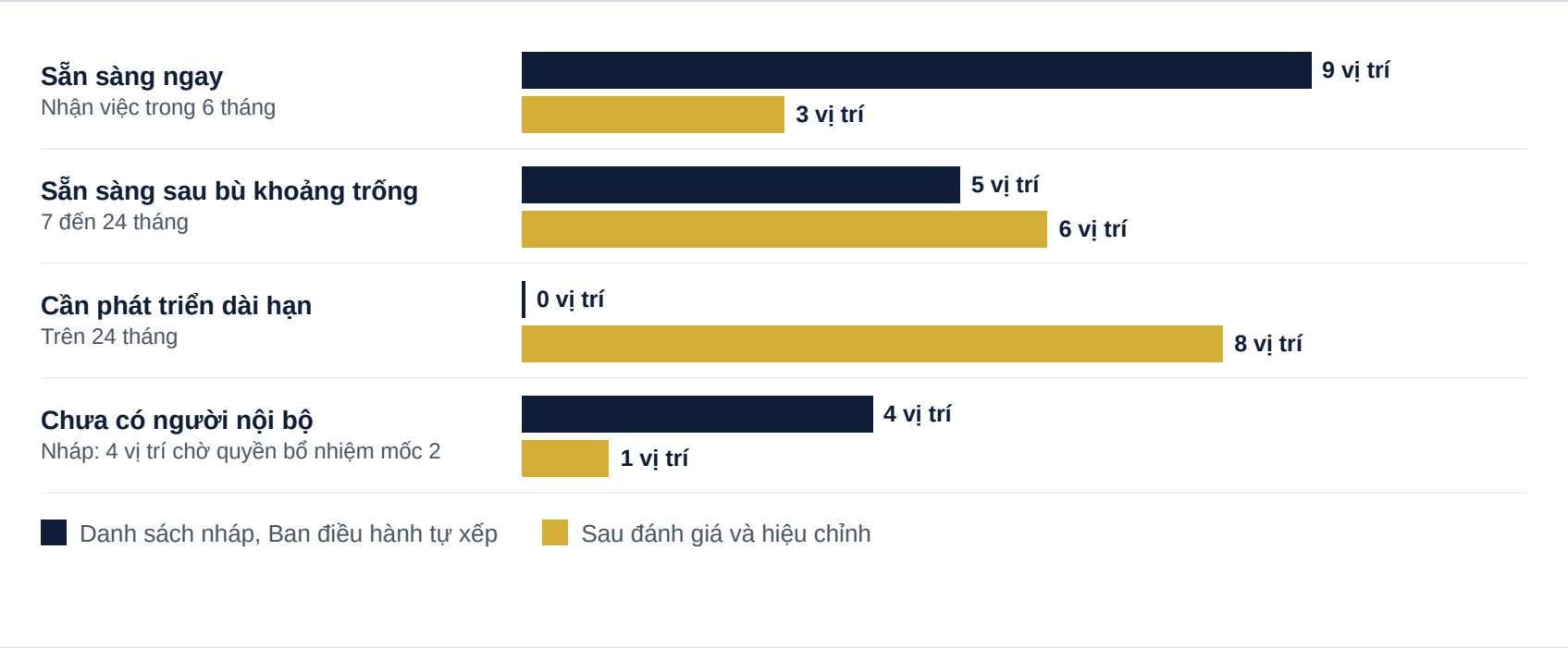
THANG SẴN SÀNG 4 MỨC, CHẤM CHO TỪNG NGƯỜI KẾ NHIỆM

1 Chưa có người Không ai nội bộ trong tầm 3 năm	2 Cần phát triển dài hạn Thiếu từ 3 năng lực, cần trên 24 tháng	3 Sẵn sàng sau bù khoảng trống Thiếu 1 đến 2 năng lực, 7 đến 24 tháng	4 Sẵn sàng ngay Nhận việc trong 6 tháng, có người kèm
--	--	--	--

BỐN NGUỒN DỮ LIỆU

VỊ TRÍ 62 vị trí rà soát 52 vị trí quản lý và 10 vị trí kỹ thuật, chấm theo 3 tiêu chí rủi ro	MA TRẬN NHÂN TÀI 58 người Kết quả 2 năm và tiềm năng theo 6 tiêu chí hành vi, 2 buổi hiệu chỉnh	NGHỈ VIỆC 24 hồ sơ thôi việc Quản lý cấp trung trong 3 năm gần nhất, kèm phỏng vấn thôi việc	PHỎNG VẤN 26 người 19 người có tên trong danh sách nháp, 7 người mới từ ma trận nhân tài
---	---	--	--

Ban điều hành tự xếp 9 vị trí có người sẵn sàng ngay, đo theo tiêu chí còn 3



6/9

vị trí xếp sẵn sàng ngay bị hạ mức sau hiệu chỉnh

3/4

vị trí chờ quyền bổ nhiệm tìm được người từ ma trận nhân tài

9/18

vị trí có người sẵn sàng trong 2 năm, danh sách nháp ghi 14/18

4 lần đề bạt đã có lịch để lại 4 vị trí trống, 2 vị trí chưa có người sẵn sàng



Giám đốc kinh doanh chọn phát triển nội bộ, kế nhiệm phải lập từ vị trí thấp nhất

1

Lập kế nhiệm từ vị trí thấp nhất của mỗi lần đề bạt

Mỗi lần đề bạt để lại một vị trí trống ở cấp dưới. Bốn lần đề bạt đã có lịch đồn áp lực xuống Trưởng phòng khách hàng lớn và Kế toán trưởng nhà máy 1, hai vị trí chưa có người sẵn sàng. Năm qua, 5 trên 8 vị trí trống phải tuyển ngoài, trung vị 4,5 tháng mới có người.

2

Giám đốc kinh doanh: phát triển nội bộ, tuyển ngoài làm dự phòng

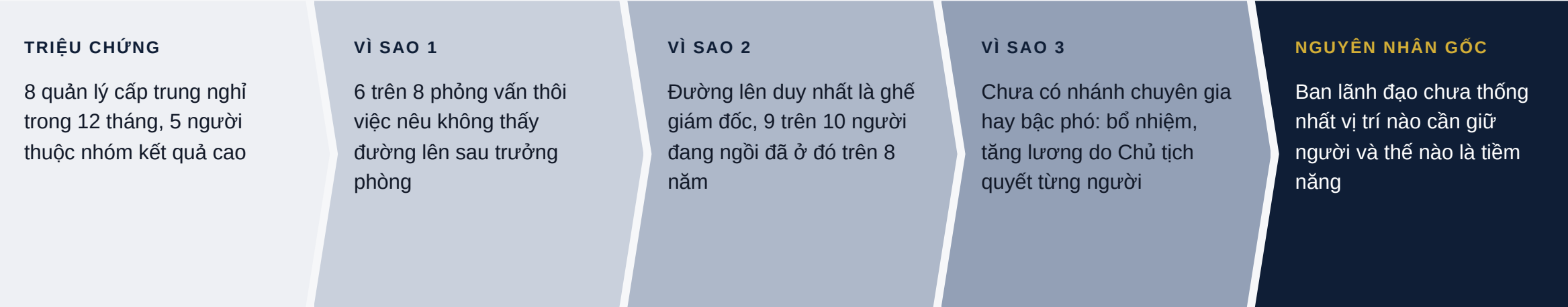
10 khách hàng lớn mang 62% doanh thu, khoảng 713 tỷ, bình quân 71 tỷ mỗi khách. Trưởng phòng khách hàng lớn đã là đầu mối thứ hai ở 6 trên 10 khách hàng. Tuyển ngoài để trống vị trí 4 đến 6 tháng, người mới chưa có quan hệ nào, lương cao hơn khoảng 40%. HĐQT chọn phương án nội bộ.

3

Lộ trình nghề nghiệp phải đi trước danh sách kế nhiệm

5 trên 8 quản lý nghỉ việc năm qua thuộc nhóm kết quả cao, 6 người nêu lý do không thấy đường lên. 36 trên 58 người trong ma trận nhân tài không có tên trong bảng kế nhiệm, nhóm này cần thấy lộ trình 3 nhánh trước. Bảng chi tiết chỉ để ở hội đồng rà soát nhân tài.

Người giỏi rời đi vì chỉ có một đường lên và đường đó đã kín chỗ



— QUAN SÁT TRONG DỰ ÁN

4 cái tên

khác nhau khi hỏi 4 lãnh đạo ai thay Giám đốc nhà máy 2

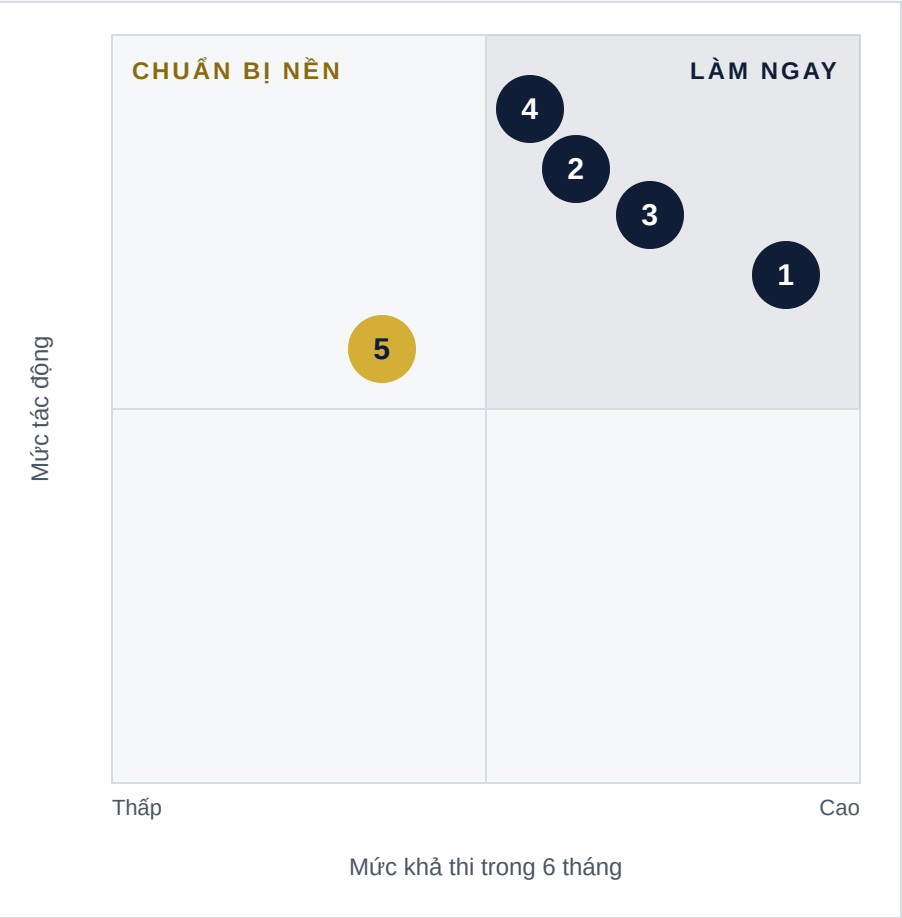
19/19

người có tên trong danh sách nháp chưa được hỏi trước dự án có muốn nhận vị trí

3 vị trí

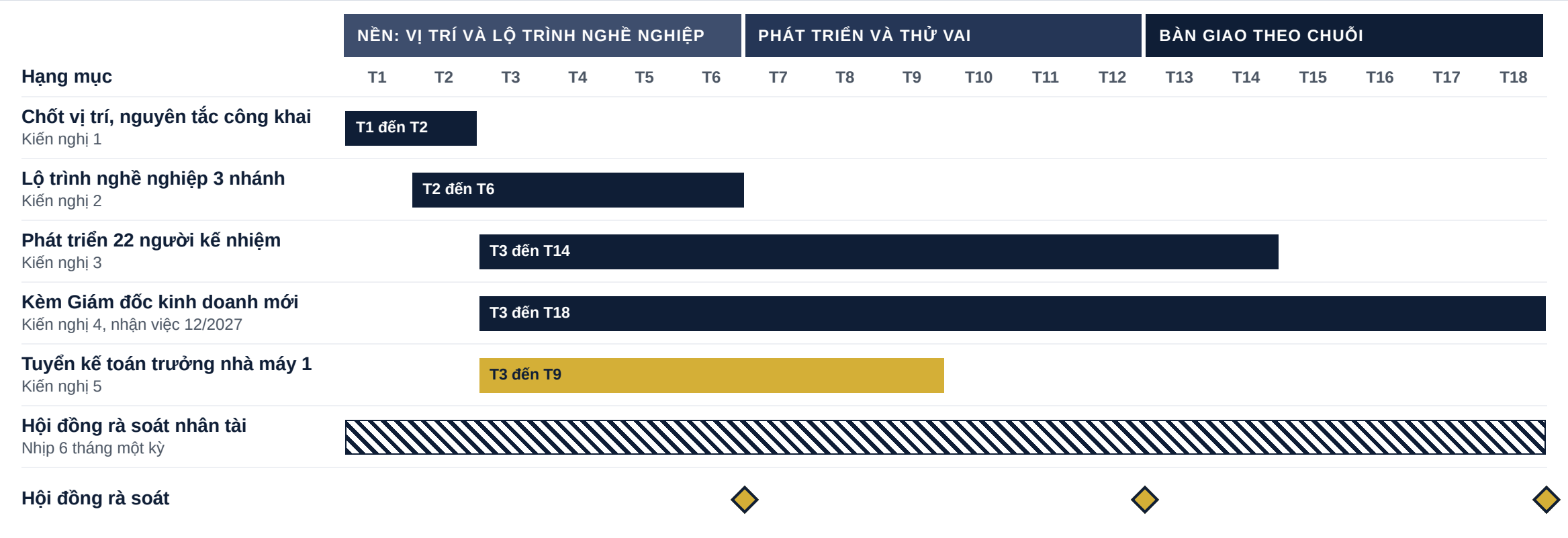
cùng ghi một người kế nhiệm: Phó giám đốc nhà máy 2

Năm kiến nghị, chốt vị trí và nguyên tắc công khai trước khi giao lộ trình phát triển



1	Chốt 18 vị trí trọng yếu và nguyên tắc công khai Bảng chi tiết chỉ ở hội đồng rà soát, nhân sự nhận lộ trình nghề nghiệp chung.	Tháng 1 đến 2
2	Lộ trình nghề nghiệp 3 nhánh, có bậc chuyên gia Quản lý, chuyên gia kỹ thuật, khách hàng lớn. Gắn bậc lương khi làm Lương 3P.	Tháng 2 đến 6
3	Lộ trình phát triển cho 22 người kế nhiệm Học qua việc thật là chính. 2 trưởng nhóm khách hàng lớn bắt đầu trước.	Tháng 3 đến 14
4	Kèm Trưởng phòng khách hàng lớn lên Giám đốc kinh doanh Nhận dẫn 10 khách hàng lớn. Kỳ rà soát 06/2027 chưa đạt mức 4 thì tuyển ngoài.	Tháng 3 đến 18
5	Tuyển ngoài kế toán trưởng nhà máy 1 Người hiện tại kiêm nhiệm từ 12/2026 đến khi người mới vào, mục tiêu 03/2027.	Tháng 3 đến 9

Giám đốc kinh doanh mới nhận việc 12/2027, sau 18 tháng kèm cặp



■ Việc chính ■ Việc dài hạn ▨ Nhịp duy trì ◆ T1 là 07/2026. Hội đồng rà soát ở T6, T12, T18 (12/2026, 06/2027, 12/2027)

Sau 8 tuần, 17 trên 18 vị trí trọng yếu có người kế nhiệm nội bộ

17/18

vị trí trọng yếu có người kế nhiệm nội bộ

vị trí còn lại đang tuyển ngoài

22

người kế nhiệm có lộ trình phát triển

7 người ngoài danh sách nháp

58

người được đặt vào ma trận nhân tài

2 buổi hiệu chỉnh với Ban điều hành

9/18

vị trí có người sẵn sàng trong 2 năm

mục tiêu 13/18 ở kỳ rà soát 06/2027

— ĐÃ BÀN GIAO

✓

Danh mục 18 vị trí trọng yếu và mức rủi ro nếu khuyết

✓

Ma trận nhân tài 58 người và bảng kế nhiệm có mức sẵn sàng

✓

Lộ trình phát triển cho 22 người kế nhiệm

✓

Lộ trình nghề nghiệp 3 nhánh và quy chế hội đồng rà soát nhân tài

— THAY ĐỔI ĐÃ CÓ TRONG DỰ ÁN

1

Hội đồng rà soát nhân tài họp kỳ đầu, chốt bảng kế nhiệm

2

HĐQT chọn phát triển nội bộ cho vị trí Giám đốc kinh doanh

3

Phó giám đốc nhà máy 2 chỉ còn là người kế nhiệm ở 1 vị trí

4

Kế toán trưởng nhà máy 1 chưa có người thay, đã mở tuyển ngoài



FRANCHISE VN

VẬN HÀNH XUẤT SẮC

Bản đầy đủ và bước tiếp theo

— BẢN ĐẦY ĐỦ GỒM THÊM

- ✓ Bảng kế nhiệm chi tiết 18 vị trí, chỉ gửi hội đồng rà soát
- ✓ Ma trận nhân tài và ghi chép các buổi hiệu chỉnh
- ✓ Lộ trình phát triển từng người kế nhiệm, gửi riêng từng người
- ✓ Phụ lục: tiêu chí vị trí trọng yếu, 6 tiêu chí tiềm năng, quy chế hội đồng

— DỊCH VỤ TIẾP NỐI THƯỜNG GẶP

- 1 Khung năng lực và mô tả công việc
- 2 Hệ thống lương 3P và chính sách đãi ngộ
- 3 Đào tạo lãnh đạo kế thừa
- 4 Kèm cặp lãnh đạo doanh nghiệp

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