

**BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ  
TỔNG CỤC TIÊU CHUẨN ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG**



**Tài liệu nghiệp vụ  
CÁC TIÊU CHÍ GIẢI THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA**

**Hà Nội – 2020**

## LỜI GIỚI THIỆU

Giải thưởng Chất lượng Quốc gia ra đời từ năm 1996 với mục tiêu là khuyến khích các doanh nghiệp Việt Nam xây dựng và áp dụng các hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến, phát triển nguồn lực cần thiết để nâng cao năng suất - chất lượng sản phẩm, hàng hóa, khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp, đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Giải thưởng Chất lượng Quốc gia là Giải thưởng cao quý về chất lượng của Thủ tướng Chính phủ được thực hiện theo quy định tại Luật Chất lượng sản phẩm, hàng hoá và thuộc hệ thống Giải thưởng Chất lượng Quốc tế Châu Á - Thái Bình Dương của Tổ chức Chất lượng Châu Á - Thái Bình Dương.

Các tổ chức/doanh nghiệp khi tham dự Giải thưởng Chất lượng Quốc gia cần tiến hành tự xem xét, đánh giá và lập 02 Báo cáo tham dự gửi cho các cấp Hội đồng Giải thưởng bao gồm:

- + Báo cáo Giới thiệu tổ chức/doanh nghiệp;
- + Báo cáo tự đánh giá theo 7 Tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia.

Các Báo cáo Giới thiệu tổ chức/doanh nghiệp và Báo cáo tự đánh giá theo 7 Tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia được xây dựng trên cơ sở chấp nhận hoàn toàn các tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcom Baldrige của Hoa Kỳ. Đây là mô hình đã được nhiều nước trên thế giới coi là mô hình chuẩn để nghiên cứu học tập khi xây dựng giải thưởng chất lượng quốc gia của mình. Các tiêu chí dựa trên các nguyên tắc quản lý hiện đại, là nền tảng để phát triển các công cụ cải tiến và hệ thống quản lý tiên tiến như ISO 9001, TQM, 5S,... Các tiêu chí này định kỳ được cập nhật nhằm đáp ứng những thay đổi và yêu cầu của môi trường sản xuất kinh doanh toàn cầu.

Trong tài liệu này các Báo cáo Giới thiệu tổ chức/doanh nghiệp và Báo cáo tự đánh giá theo 7 Tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia và điểm số được cập nhật theo phiên bản 2019-2020 của Giải thưởng Chất lượng Malcom Baldrige của Hoa Kỳ. Theo đó,

- "Báo cáo Giới thiệu tổ chức, doanh nghiệp" là tài liệu mô tả tóm tắt về tổ chức/doanh nghiệp và môi trường chiến lược của tổ chức/ doanh nghiệp. Nội dung "Báo cáo giới thiệu tổ chức " bao gồm:

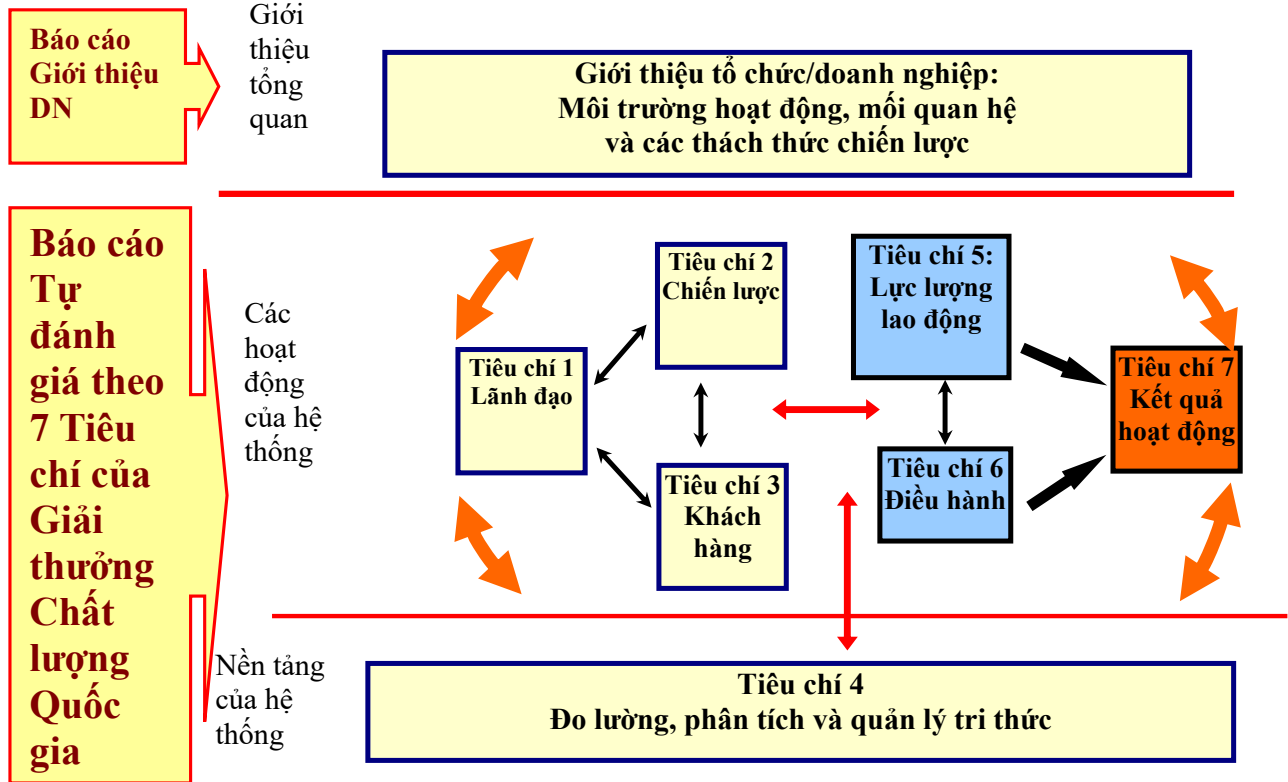
- + Phần 1 Mô tả tổ chức
- + Phần 2 Bối cảnh của tổ chức

- "Báo cáo tự đánh giá theo 7 Tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia" và điểm số cho từng tiêu chí vừa là cơ sở để doanh nghiệp tự đánh giá mô hình hoạt động của mình vừa là cơ sở để các cấp Hội đồng xem xét, đánh giá thẩm định. 7 tiêu chí và điểm số của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia bao gồm

1. Lãnh đạo (120 điểm);
2. Chiến lược (85 điểm);
3. Khách hàng (85 điểm);
4. Đo lường, phân tích và quản lý tri thức (90 điểm);

5. Lực lượng lao động (85 điểm);
6. Điều hành (85 điểm);
7. Kết quả hoạt động (450 điểm).

Mối liên kết giữa 02 Báo cáo được thể hiện qua sơ đồ sau:



Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng - Cơ quan Thường trực Giải thưởng Chất lượng Quốc gia - soạn thảo Tài liệu các tiêu chí Giải thưởng Chất lượng Quốc gia, bao gồm các yêu cầu của Báo cáo Giới thiệu tổ chức/doanh nghiệp và 7 Tiêu chí của Giải thưởng Chất lượng Quốc gia nhằm cung cấp cho tổ chức/doanh nghiệp, chuyên gia đánh giá và những đối tượng quan tâm khác những yêu cầu, tiêu chí cần có khi lập các Báo cáo tham dự Giải thưởng Chất lượng Quốc gia cũng như triển khai áp dụng mô hình Giải thưởng Chất lượng Quốc gia để tự xem xét, đánh giá để hoàn thiện hoạt động sản xuất kinh doanh.

## BÁO CÁO GIỚI THIỆU TỔ CHỨC/DOANH NGHIỆP

"**Báo cáo giới thiệu tổ chức/doanh nghiệp**" là tài liệu mô tả tóm tắt về tổ chức/doanh nghiệp và những tác động, thách thức chính ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất, kinh doanh mà tổ chức/doanh nghiệp phải giải quyết.

### **P.1. Mô tả tổ chức/doanh nghiệp: Những nét đặc trưng cơ bản của tổ chức/doanh nghiệp là gì?**

*Phần này mô tả môi trường hoạt động sản xuất, kinh doanh của tổ chức/doanh nghiệp và các mối quan hệ chính với khách hàng, nhà cung ứng, đối tác và các bên có quyền lợi liên quan.*

#### **P.1.a. Môi trường hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp.**

- [1] Sản phẩm cung ứng.** Sản phẩm chính của tổ chức/doanh nghiệp là gì? Tầm quan trọng của từng sản phẩm (chính) đối với thành công của tổ chức/doanh nghiệp? Cơ chế phân phối sản phẩm được tổ chức/doanh nghiệp sử dụng để cung cấp sản phẩm tới khách hàng?
- [2] Sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị và văn hóa.** Sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của tổ chức/doanh nghiệp là gì? Các đặc điểm của văn hóa tổ chức/doanh nghiệp của bạn là gì, nếu có? Các năng lực cốt lõi của tổ chức/doanh nghiệp và mối quan hệ của chúng với sứ mệnh của tổ chức/doanh nghiệp là gì?
- [3] Lực lượng lao động.** Mô tả chung về lực lượng lao động của tổ chức/doanh nghiệp? Những thay đổi gần đây trong thành phần lực lượng lao động hoặc các nhu cầu của tổ chức/doanh nghiệp đối với lực lượng lao động là gì? cụ thể:
  - + Lực lượng lao động hoặc các nhóm nhân viên và phân khúc nhân viên;
  - + Sự khác nhau giữa các yêu cầu về giáo dục của các nhóm và phân khúc lực lượng lao động;
  - + Những yếu tố chính để thúc đẩy sự gắn bó của lực lượng lao động;
  - + Các đoàn thể hiện có trong tổ chức (Ví dụ: công đoàn, đoàn thanh niên,...);
  - + Các yêu cầu đặc biệt về sức khỏe, an toàn, nếu có, là gì?
- [4] Tài sản.** Công nghệ, trang thiết bị, nhà xưởng và tài sản sở hữu trí tuệ chính của tổ chức/doanh nghiệp là gì?
- [5] Các yêu cầu pháp lý.** Các quy định về an toàn, sức khỏe nghề nghiệp; yêu cầu về công nhận, chứng nhận hoặc công bố; tiêu chuẩn chuyên ngành; các quy định về môi trường, tài chính và sản phẩm của tổ chức/doanh nghiệp là gì?

## **P.1.b. Các mối quan hệ của tổ chức/doanh nghiệp**

**[1] Cơ cấu tổ chức của tổ chức/doanh nghiệp.** Cơ cấu lãnh đạo và hệ thống điều hành của tổ chức/doanh nghiệp? Những cấu trúc và cơ chế của hệ thống lãnh đạo của tổ chức/doanh nghiệp? Qui định về quan hệ và báo cáo giữa ban điều hành, các lãnh đạo chủ chốt của tổ chức/doanh nghiệp với cơ quan chủ quản, nếu có?

**[2] Khách hàng và các bên liên quan.** Phân khúc thị trường chính, các nhóm khách hàng chính và các bên liên quan, nếu có, là gì? Các yêu cầu và mong đợi chính của họ đối với sản phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng và các hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp là gì? Sự khác biệt về các yêu cầu và mong đợi này giữa các phân khúc thị trường, các nhóm khách hàng và các bên liên quan, nếu có, là gì?

**[3] Nhà cung ứng, đối tác và bên cộng tác.** Các loại hình nhà cung ứng, đối tác và bên cộng tác chính của tổ chức/doanh nghiệp? Vai trò của các nhà cung ứng, đối tác và bên hợp tác trong sản xuất, phân phối sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức/doanh nghiệp? Vai trò của các nhà cung ứng, đối tác và bên hợp tác đối với các quá trình đổi mới của tổ chức/doanh nghiệp, nếu có? Các yêu cầu của mạng lưới cung ứng chính của tổ chức/doanh nghiệp?

### **Chú thích:**

**P.1.a[1].** "Sản phẩm" bao gồm cả hàng hoá và dịch vụ mà tổ chức cung cấp cho thị trường. Cơ chế phân phối sản phẩm đến khách hàng cuối cùng của tổ chức có thể là trực tiếp hoặc thông qua các đại lý, nhà phân phối, bên cộng tác hoặc các đối tác trong kênh phân phối. *Các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả các tổ chức của Chính phủ) cung cấp các sản phẩm như chương trình, dự án hoặc dịch vụ.*

**P.1.a[2].** Nếu tổ chức đã xác định hay tuyên bố về một mục đích hay sứ mệnh, nên đưa sứ mệnh vào báo cáo (các tổ chức khác nhau có thể diễn giải sứ mệnh của mình dưới các thuật ngữ khác nhau). Trong một số tổ chức, sứ mệnh đề cập đến lý do cơ bản mà tổ chức tồn tại. Vai trò của sứ mệnh là truyền cảm hứng cho tổ chức và hướng dẫn thiết lập các giá trị.

**P.1.a [2].** Giá trị là một phần của văn hóa của tổ chức. Các đặc điểm khác trong văn hóa tổ chức có thể bao gồm niềm tin và chuẩn mực chung góp phần vào sự khác biệt của môi trường trong tổ chức.

**P.1.a [3].** Lực lượng lao động hay các nhóm và phân khúc người lao động (bao gồm cả các tổ chức chính trị, xã hội, nghề nghiệp) có thể căn cứ vào mối quan hệ ghi trong hợp đồng hoặc khi tuyển dụng, địa điểm làm việc, nhiệm vụ được giao, môi trường làm việc hoặc những yếu tố khác. Một số tổ chức thực hiện công việc của mình thông qua những tình nguyện viên. Do vậy, lực lượng lao động của các tổ chức này bao gồm cả những tình nguyện viên khi đề cập về lực lượng lao động của mình.

**P.1.a [5].** Thuật ngữ "ngành" sử dụng trong các tiêu chí được hiểu là lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Các tiêu chuẩn ngành có thể bao gồm các quy tắc ứng xử trong

toàn ngành và hướng dẫn chính sách. *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, lĩnh vực này có thể được xem là các tổ chức từ thiện, hội và tổ chức nghề nghiệp, tôn giáo hoặc cơ quan chính phủ - hoặc một đơn vị trực thuộc các tổ chức này. Tùy theo vào vùng địa lý, các chính sách môi trường có thể là sự phát thải khí nhà kính, chính sách về khí cacbon và thương mại, hiệu suất năng lượng,...*

**P.1.b [1].** Cơ cấu quản lý, điều hành và giám sát đối với các doanh nghiệp tư nhân, các tổ chức phi lợi nhuận và các cơ quan chính phủ có thể bao gồm một ban cố vấn, một hội đồng hoặc các nhà lãnh đạo địa phương/khu vực được tập hợp để cung cấp hướng dẫn. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm các cơ quan chính phủ), mối quan hệ báo cáo và điều hành có thể bao gồm các mối quan hệ với các cơ quan cấp trên, quỹ tài trợ hoặc các nguồn tài trợ khác.*

**P.1.b [2].** Khách hàng là người sử dụng và người có tiềm năng sử dụng sản phẩm của tổ chức. *Trong một số tổ chức phi lợi nhuận, khách hàng có thể bao gồm các thành viên, người nộp thuế, công dân, người hưởng lợi...*

**P.1.b [2].** Các nhóm khách hàng có thể được xác định dựa vào các yếu tố như sự mong đợi, lối hành xử, sở thích hoặc một đặc trưng chung của họ. Trong mỗi nhóm khách hàng có thể chia thành các phân khúc căn cứ vào sự khác biệt và sự phổ biến trong nhóm này. Thị trường của tổ chức có thể được phân chia thành các phân khúc thị trường căn cứ vào các dòng hay đặc điểm của sản phẩm hoặc dịch vụ, kênh phân phối, khối lượng giao dịch, yếu tố địa lý hoặc các yếu tố khác được xem là quan trọng để xác định phân khúc thị trường

**P.1.b [2].** Yêu cầu của nhóm khách hàng và phân khúc thị trường có thể bao gồm cả việc giao hàng đúng hạn, tỷ lệ khuyết tật thấp, mức độ an toàn, an ninh, giảm giá bán, trao đổi thông tin điện tử, phản hồi nhanh đối với các tình huống khẩn cấp, dịch vụ sau bán hàng và dịch vụ đa ngôn ngữ. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, các yêu cầu cũng có thể bao gồm cả việc giảm chi phí quản lý, dịch vụ tại nhà, sự đáp ứng nhanh trong các trường hợp khẩn cấp.*

**P.1.b [3].** Cơ chế trao đổi thông tin phải là cơ chế hai chiều và bằng ngôn ngữ thông dụng, dễ hiểu; có thể bao gồm các hình thức trao đổi thông tin thông qua đầu mối liên hệ, qua thư điện tử (e-mail), website hoặc điện thoại. *Đối với một số tổ chức, các cơ chế này có thể thay đổi khi có sự thay đổi từ thị trường, khách hàng hoặc các bên có quyền lợi liên quan.*

**P.2. Bối cảnh chiến lược của tổ chức/doanh nghiệp: Bối cảnh chiến lược của tổ chức/doanh nghiệp là gì?**

**P.2.a. Môi trường cạnh tranh**

- [1] **Vị thế cạnh tranh.** So sánh quy mô và mức độ tăng trưởng của tổ chức/doanh nghiệp trong ngành hàng hoặc thị trường? Số lượng và phân loại đối thủ cạnh tranh của tổ chức/doanh nghiệp?
- [2] **Thay đổi trong môi trường cạnh tranh.** Các thay đổi chính, nếu có, ảnh hưởng tới tình trạng cạnh tranh của tổ chức/doanh nghiệp, bao gồm cả các thay đổi tạo ra cơ hội đổi mới và hợp tác, là gì?
- [3] **Dữ liệu so sánh.** Các nguồn dữ liệu chủ yếu để cạnh tranh và so sánh sẵn có trong ngành hàng của tổ chức/doanh nghiệp? Các nguồn dữ liệu chủ yếu để cạnh tranh và so sánh sẵn có bên ngoài ngành hàng của tổ chức/doanh nghiệp? Những hạn chế nào, nếu có, ảnh hưởng đến khả năng thu thập các dữ liệu này?

**P.2.b. Bối cảnh chiến lược**

Những thách thức và lợi thế chiến lược chính của tổ chức/doanh nghiệp là gì?

**P.2.c. Hệ thống cải tiến hoạt động**

Hệ thống cải tiến kết quả hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp là gì? bao gồm các quá trình để đánh giá và cải tiến các dự án và quá trình chính của tổ chức/doanh nghiệp.

**Chú thích:**

**P.2.a.** Các tổ chức phi lợi nhuận thường hay cạnh tranh với các tổ chức khác có các dịch vụ tương tự để giữ nguồn tài chính và đội ngũ tình nguyện viên, thành viên, uy tín đối với cộng đồng và sự chú ý của các phương tiện truyền thông.

**P.2.b** Các thách thức và lợi thế chiến lược có thể liên quan đến công nghệ, sản phẩm, sự tác nghiệp, sự hỗ trợ khách hàng, ngành của tổ chức, mức độ toàn cầu hoá, chuỗi giá trị và con người của tổ chức. Lợi thế chiến lược có thể bao gồm những yếu tố khác biệt đặc trưng như: ưu thế về giá cả, dịch vụ thiết kế, dịch vụ điện tử, lợi thế địa lý và các phương án bảo hành và lựa chọn sản phẩm. Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, các yếu tố khác biệt đặc trưng cũng có thể bao gồm sự ảnh hưởng đáng kể đối với những người ra quyết định, tỷ lệ của chi phí hành chính so với các đóng góp đã có kế hoạch, danh tiếng về chương trình hoặc dịch vụ cung cấp và thời gian chờ đợi dịch vụ.

**P.2.b.** Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, thuật ngữ "sản xuất, kinh doanh" (P.2b) được sử dụng trong các tiêu chí có nghĩa là các nhiệm vụ hoặc hoạt động chính của tổ chức này.

**P.2.c.** Cải tiến hoạt động là nội dung đánh giá được sử dụng trong hệ thống cho điểm để xem xét, đánh giá tính thuyết phục của các phương pháp tiếp cận và triển khai của tổ chức. Nội dung này giúp cho tổ chức và chuyên gia đánh giá đưa ra được cách tiếp cận tổng thể về việc cải tiến hoạt động. Toàn bộ phương pháp tiếp

cận việc cải tiến hoạt động phù hợp với phương pháp tiếp cận hệ thống của giải thưởng và có thể bao gồm việc áp dụng Hệ thống Sản xuất Tinh gọn (Lean Production System), phương pháp luận 6 Sigma, phương pháp luận PDCA (Plan-Do-Check-Act), sử dụng tiêu chuẩn quốc tế (ví dụ ISO 9000, 14000), hoặc sử dụng các công cụ cải tiến khác.



## 7 TIÊU CHÍ GTCLQG

### Tiêu chí 1: Lãnh đạo (120 điểm)

### Quá trình

Tiêu chí này yêu cầu mô tả về hành động cá nhân của các Lãnh đạo của tổ chức/doanh nghiệp chỉ đạo và duy trì hoạt động của tổ chức như thế nào. Tiêu chí này cũng yêu cầu mô tả về hệ thống điều hành; cách thức hoàn thành trách nhiệm pháp lý và đạo đức; sự đóng góp cho xã hội của tổ chức/doanh nghiệp.

#### **1.1. Lãnh đạo cấp cao: Lãnh đạo cấp cao điều hành tổ chức/doanh nghiệp như thế nào? (70 điểm)**

##### **1.1.a. Tầm nhìn và các giá trị**

**[1] Thiết lập tầm nhìn và giá trị.** Lãnh đạo đã thiết lập tầm nhìn và các giá trị của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào? Lãnh đạo của tổ chức/doanh nghiệp đã triển khai thực hiện tầm nhìn và các giá trị này thông qua hệ thống lãnh đạo của tổ chức/doanh nghiệp cho lực lượng lao động, nhà cung ứng chính, đối tác chính, khách hàng và các bên liên quan khác, nếu có, như thế nào? Các hành động cá nhân của lãnh đạo thể hiện sự cam kết với các giá trị này như thế nào?

**[2] Khuyến khích tuân thủ pháp luật và hành vi đạo đức.** Hành động cá nhân của Lãnh đạo thể hiện sự cam kết về tuân thủ luật pháp và hành vi đạo đức như thế nào? Lãnh đạo đã tạo dựng môi trường để thúc đẩy, khuyến khích các hành đạo đức và tuân thủ pháp luật như thế nào?

##### **1.1.b. Trao đổi thông tin**

Lãnh đạo của tổ chức/doanh nghiệp trao đổi thông tin và cam kết với toàn bộ lực lượng lao động, đối tác và khách hàng chính như thế nào? Ví dụ:

- + Lãnh đạo khuyến khích việc trao đổi thẳng thắn và hai chiều như thế nào?
- + Lãnh đạo truyền đạt các quyết định chính và các nhu cầu thay đổi của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?
- + Lãnh đạo tham gia trực tiếp trong việc thúc đẩy, động viên lực lượng lao động hướng tới kết quả hoạt động cao, hướng vào khách hàng cũng như tập trung vào hoạt động kinh doanh, như thế nào?

##### **1.1.c. Sứ mệnh và kết quả hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp**

**[1] Tạo lập môi trường cho sự thành công.** Lãnh đạo tổ chức/doanh nghiệp đã thiết lập môi trường cho sự thành công cả trong hiện tại và tương lai như thế nào? Lãnh đạo tổ chức/doanh nghiệp:

- + tạo ra môi trường để hoàn thành sứ mệnh của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?
- + xây dựng và củng cố văn hóa của tổ chức/doanh nghiệp, và văn hóa thúc đẩy sự gắn kết của khách hàng và lực lượng lao động như thế nào?
- + thiết lập môi trường thuận lợi cho việc trau dồi sự linh hoạt của tổ

chức/doanh nghiệp, tinh thần trách nhiệm, khả năng học hỏi của cá nhân và tổ chức/doanh nghiệp, tinh thần đổi mới và chấp nhận rủi ro một cách thông minh như thế nào?

- + tham gia vào việc quy hoạch và phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận như thế nào?

**[2] Tập trung vào hành động. Lãnh đạo đã thiết lập sự tập trung vào hành động để hoàn thành sứ mệnh của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào? Lãnh đạo tổ chức/doanh nghiệp:**

- + tạo ra sự tập trung vào hành động để cải thiện các kết quả thực hiện của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?
- + xác định những hoạt động cần thực hiện như thế nào?
- + xác định các mong đợi đối với kết quả hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp, bao gồm việc tập trung tạo ra và cân bằng giá trị cho khách hàng và các bên liên quan khác, như thế nào?
- + thể hiện trách nhiệm giải trình cá nhân đối với các hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?

**Chú thích:**

**1.1.** Kết quả hoạt động của tổ chức được nêu trong hạng mục 7.1-7.5. Các kết quả liên quan đến kết quả điều hành và vai trò của lãnh đạo cần được báo cáo trong hạng mục 7.4.

**1.1.a.[1].** Tầm nhìn của tổ chức phải là cơ sở cho việc thiết lập các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động như được mô tả trong 2.1 và 2.2.

**1.1.b.[1].** Trao đổi thông tin hai chiều có thể bao gồm việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội, chẳng hạn như gửi tin nhắn định kỳ thông qua các trang web nội bộ và bên ngoài, trang mạng Tweets, viết blog, và các diễn đàn điện tử của khách hàng và lực lượng lao động, cũng như giám sát các phương tiện truyền thông bên ngoài và phản hồi các thông tin đó, khi thích hợp.

**1.1.b.[2].** Vai trò trực tiếp của lãnh đạo cấp cao trong việc thúc đẩy lực lượng lao động có thể bao gồm tham gia các chương trình khen thưởng và công nhận.

**1.1.b.[3].** Các tổ chức phụ thuộc nhiều vào tình nguyện viên để hoàn thành công việc cũng nên thảo luận về các nỗ lực trao đổi thông tin và gắn kết lực lượng lao động tình nguyện.

**1.1.c.[1].** Một tổ chức thành công có khả năng giải quyết các nhu cầu kinh doanh hiện tại bằng cách giải quyết rủi ro, linh hoạt và quản lý chiến lược, có khả năng chuẩn bị cho môi trường kinh doanh, thị trường và hoạt động trong tương lai. Trong việc tạo ra một môi trường để thành công, các nhà lãnh đạo nên xem xét cả các yếu tố bên ngoài và bên trong. Các yếu tố có thể bao gồm sự khao khát và khả năng chịu rủi ro, văn hóa tổ chức, hệ thống làm việc, nhu cầu tiềm ẩn đối với việc chuyển đổi cơ cấu và văn hóa, khả năng và năng lực của lực lượng lao động, sự sẵn có của nguồn lực, năng lực cốt lõi và nhu cầu đổi mới công nghệ và đổi mới tổ chức. Các yếu tố khác bao gồm rủi ro và cơ hội phát sinh từ công nghệ mới nổi, tích hợp dữ liệu, bảo mật dữ liệu và thông tin và các mối quan tâm về môi trường.

**1.1.c.[2].** Sự tập trung vào hành động của các nhà lãnh đạo cấp cao liên quan đến việc xem xét chiến lược, lực lượng lao động, hệ thống làm việc và tài sản của tổ chức. Bao gồm chấp nhận rủi ro, thực hiện đổi mới và cải tiến liên tục về kết quả hoạt động và năng suất, thực hiện các hành động cần thiết để đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức (xem 2.2.a.[1]) và có thể thiết lập kế hoạch quản lý thay đổi của tổ chức hoặc phản ứng nhanh với thông tin mới quan trọng.

## **1.2. Điều hành và trách nhiệm xã hội: Lãnh đạo tổ chức/doanh nghiệp điều hành và thực hiện trách nhiệm xã hội của mình như thế nào? (50 điểm)**

### **1.2.a. Điều hành của tổ chức/doanh nghiệp**

**[1] Hệ thống điều hành.** Tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo thực hiện trách nhiệm điều hành thông qua việc xem xét và thực hiện như thế nào các yếu tố chính dưới đây:

- + Trách nhiệm giải trình đối với các hoạt động quản lý của lãnh đạo cấp cao;
- + Trách nhiệm giải trình về chiến lược hoạt động;
- + Trách nhiệm giải trình về tài chính;
- + Sự minh bạch trong hoạt động và trong các chính sách tuyển chọn, bổ nhiệm các thành viên ban điều hành, nếu có;
- + Tính độc lập và hiệu lực trong các cuộc đánh giá nội bộ và bên ngoài;
- + Bảo vệ quyền lợi của các cổ đông và các bên liên quan, nếu có;
- + **Hoạch định đội ngũ lãnh đạo kế cận.**

**[2] Đánh giá kết quả hoạt động.** Tổ chức/doanh nghiệp đánh giá kết quả hoạt động của lãnh đạo cao nhất và ban điều hành như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp thực hiện việc sử dụng kết quả hoạt động để đánh giá người điều hành như thế nào? Lãnh đạo và ban điều hành đã sử dụng việc xem xét, đánh giá kết quả hoạt động này để thúc đẩy sự phát triển và nâng cao vai trò của cá nhân lãnh đạo, ban điều hành và của cả hệ thống lãnh đạo, khi cần thiết, như thế nào?

### **1.2.b. Tuân thủ pháp luật và hành vi đạo đức**

**[1] Tuân thủ pháp luật và quy định.** Tổ chức/doanh nghiệp đáp ứng các vấn đề pháp lý, quy định và mối quan tâm của cộng đồng đối với các sản phẩm và hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp:

- + quan tâm và xử lý các ảnh hưởng gây bất lợi đến xã hội của sản phẩm và hoạt động như thế nào?
- + lường trước mối quan tâm của cộng đồng trong tương lai đối với sản phẩm và hoạt động như thế nào?
- + chủ động chuẩn bị đối với các mối quan tâm và tác động đó như thế nào?

Các quy trình, biện pháp và mục tiêu chính của tổ chức/doanh nghiệp để đáp ứng và vượt qua các yêu cầu luật định, khi cần thiết, là gì? Các quy trình chính, biện pháp và mục tiêu chính của tổ chức/doanh nghiệp để giải quyết các rủi ro liên quan đến sản phẩm và hoạt động, là gì?

**[2] Hành vi đạo đức.** Tổ chức/doanh nghiệp thúc đẩy và đảm bảo tuân thủ hành vi đạo đức trong tất cả các môi trường tác như thế nào? Các quá trình chính, biện pháp hoặc chỉ số chính để đảm bảo hành vi đạo đức của cơ cấu điều hành của tổ chức/doanh nghiệp, và trong các môi trường tác với lực lượng lao động, khách hàng, các đối tác, nhà cung ứng và các

bên liên quan khác, là gì? Tổ chức/doanh nghiệp kiểm soát và xử lý các vi phạm về hành vi đạo đức như thế nào?

### 1.2.c. Trách nhiệm xã hội

**[1] Phúc lợi xã hội.** Tổ chức/doanh nghiệp xác định phúc lợi và lợi ích xã hội như một phần của chiến lược và hoạt động hàng ngày của mình như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp đóng góp vào các hệ thống môi trường, xã hội và kinh tế mà tổ chức/doanh nghiệp có thể xây dựng hoặc đóng góp xây dựng được tốt hơn, như thế nào?

**[2] Hỗ trợ cộng đồng.** Tổ chức/doanh nghiệp chủ động hỗ trợ và xây dựng các cộng đồng chính của mình như thế nào? Các cộng đồng chính của tổ chức/doanh nghiệp là gì? Tổ chức/doanh nghiệp nhận biết các cộng đồng này và xác định lĩnh vực, cách thức hỗ trợ và tham gia như thế nào? Lãnh đạo tổ chức/doanh nghiệp và lực lượng lao động đóng góp vào việc phát triển các cộng đồng này như thế nào?

### Chú thích:

**1.2.** Các đóng góp cho xã hội trong các lĩnh vực quan trọng đối với thành công trên thị trường đang diễn ra của bạn cũng cần được đề cập trong phần Xây dựng Chiến lược (hạng mục 2.1) và Điều hành (Tiêu chí 6). Kết quả phải được báo cáo tại Kết quả về điều hành và vai trò của lãnh đạo (hạng mục 7.4).

**1.2.** Sức khỏe và sự an toàn của người lao động không đề cập trong mục này, bạn nên giải quyết các yếu tố lực lượng lao động này trong các hạng mục 5.1 và 6.2 tương ứng.

**1.2.a.[1].** Xem xét của Hội đồng quản trị về kết quả hoạt động và sự tiến bộ của tổ chức, nếu phù hợp được đề cập trong hạng mục 4.1 (b)

**1.2.a.[1]** Sự minh bạch trong hoạt động của ban điều hành nên bao gồm các nội dung kiểm soát nội bộ các quá trình quản trị. Đối với một số doanh nghiệp tư nhân và các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan chính phủ), ban tư vấn bên ngoài có thể cung cấp một số hoặc tất cả các chức năng của ban quản trị. *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan chính phủ) đóng vai trò là người quản lý các quỹ công, các lĩnh vực được chú trọng là quản lý các quỹ đó và sự minh bạch trong các hoạt động.*

**1.2.a.[2].** Việc đánh giá kết quả hoạt động của các nhà lãnh đạo có thể được hỗ trợ bởi các xem xét cùng cấp, xem xét kết quả hoạt động quản lý chính thức và phản hồi chính thức hoặc không chính thức từ các cuộc khảo sát lực lượng lao động và các bên liên quan khác. Đối với một số doanh nghiệp tư nhân và các tổ chức phi lợi nhuận và cơ quan chính phủ, các ban cố vấn bên ngoài có thể đánh giá kết quả hoạt động của các nhà lãnh đạo cấp cao và ban quản trị.

**1.2.b.[1].** Chủ động chuẩn bị cho bất kỳ tác động và mối quan tâm xã hội bất lợi nào có thể bao gồm bảo tồn tài nguyên thiên nhiên và hiệu quả quá trình quản lý mạng lưới cung ứng. *Các tổ chức phi lợi nhuận phải mô tả, nếu có, cách thức tổ chức đáp ứng và vượt cao hơn các yêu cầu pháp luật và tiêu chuẩn để điều hành các hoạt động gây quỹ và vận động hành lang.*

**1.2.b.[2].** Các đo lường hoặc chỉ số về hành vi đạo đức có thể bao gồm tỷ lệ phần trăm các thành viên thuộc các tổ chức độc lập/đoàn thể độc lập, các đo lường về

mối quan hệ với các cổ đông và các tổ chức phi cổ đông, các kết quả khảo sát về nhận thức của người lao động về đạo đức tổ chức, việc sử dụng các đường dây nóng liên quan đến hành vi đạo đức và kết quả của việc xem xét và đánh giá về đạo đức. Các đo lường hoặc chỉ số về hành vi đạo đức cũng có thể bao gồm bằng chứng cho thấy các chính sách, đào tạo lực lượng lao động và hệ thống giám sát được đưa ra cho các xung đột lợi ích; bảo vệ và sử dụng dữ liệu nhạy cảm, thông tin và kiến thức được tạo ra thông qua tổng hợp và tương quan các dữ liệu này; và sử dụng hợp lý.

**1.2.c.** *Một số tổ chức từ thiện có thể đóng góp cho xã hội và hỗ trợ các cộng đồng chính của họ hoàn toàn thông qua các hoạt động liên quan đến sứ mệnh được mô tả để trả lời các câu hỏi khác của Tiêu chí. Trong những trường hợp như vậy, thật thích hợp để trả lời ở đây về bất kỳ "nỗ lực bổ sung" nào mà qua đó bạn hỗ trợ các cộng đồng này.*

**1.2.c.[1].** Các lĩnh vực đóng góp cho xã hội và hỗ trợ cộng đồng 1.2.b.[1] có thể bao gồm cả những nỗ lực của tổ chức/doanh nghiệp để cải thiện môi trường (như phối hợp để gìn giữ môi trường hoặc các nguồn tài nguyên thiên nhiên); cũng có các hoạt động dịch vụ công cộng, giáo dục, y tế, cũng như các hoạt động cải thiện về các thực hành kinh doanh, hoặc đẩy mạnh hoạt động tại các hiệp hội nghề nghiệp.

**1.2.c.[2].** Các lĩnh vực mà tổ chức tham gia hỗ trợ cộng đồng chính của tổ chức có thể bao gồm cả các lĩnh vực có tác dụng nâng cao năng lực cốt lõi của tổ chức

*Tiêu chí này yêu cầu mô tả về cách thức tổ chức/doanh nghiệp phát triển các mục tiêu chiến lược và các kế hoạch hành động, thực hiện và thay đổi (nếu hoàn cảnh yêu cầu) các mục tiêu và kế hoạch này, cũng như đo lường sự tiến bộ.*

**2.1. Xây dựng chiến lược: Tổ chức/doanh nghiệp xây dựng chiến lược như thế nào? (45 điểm)**

**2.1.a. Quá trình xây dựng chiến lược**

**[1] Quá trình hoạch định chiến lược. Tổ chức/doanh nghiệp thực hiện việc hoạch định chiến lược như thế nào?** Các bước của quá trình chính? Những người tham gia chính? Mốc thời gian của kế hoạch ngắn hạn và dài hạn? Mốc thời gian của các kế hoạch này được xác định như thế nào? Quá trình hoạch định chiến lược giải quyết các nhu cầu tiềm ẩn cho các thay đổi mang tính chuyển đổi, ưu tiên các sáng kiến thay đổi và sự linh hoạt của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?

**[2] Cải tiến. Quá trình xây dựng chiến lược của tổ chức/doanh nghiệp khơi dậy và kết hợp với hoạt động đổi mới, cải tiến như thế nào?** Tổ chức/doanh nghiệp xác định các cơ hội chiến lược như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp quyết định theo đuổi các cơ hội chiến lược và rủi ro như thế nào? Các cơ hội chiến lược chính của tổ chức/doanh nghiệp là gì?

**[3] Xem xét chiến lược. Tổ chức/doanh nghiệp thu thập và phân tích dữ liệu, thông tin liên quan để sử dụng trong quá trình hoạch định chiến lược như thế nào?** Trong hoạt động thu thập và phân tích thông tin, dữ liệu, tổ chức/doanh nghiệp xem xét đến các yếu tố rủi ro chính dưới đây như thế nào?

- + Các thách thức chiến lược và lợi thế chiến lược;
- + Các thay đổi tiềm năng của hệ thống pháp luật và môi trường bên ngoài;
- + Điểm chưa rõ ràng tiềm năng trong quá trình xây dựng chiến lược và trong thông tin;
- + Khả năng thực hiện kế hoạch chiến lược của tổ chức/doanh nghiệp.

**[4] Các hệ thống công việc và năng lực cốt lõi. Tổ chức/doanh nghiệp quyết định các quá trình làm việc chính nào sẽ do lực lượng lao động thực hiện và quá trình nào sẽ do nhà cung cấp, đối tác, người cộng tác thực hiện như thế nào?** Các quyết định đó xem xét các mục tiêu chiến lược của tổ chức/doanh nghiệp, năng lực cốt lõi của tổ chức/doanh nghiệp và nhà cung cấp, đối tác, người cộng tác như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp xác định những năng lực cốt lõi và hệ thống làm việc cần thiết trong tương lai như thế nào?

## 2.1.b. Mục tiêu chiến lược

**[1] Mục tiêu chiến lược chính.** Các mục tiêu chiến lược chính của tổ chức/doanh nghiệp là gì? Thời gian thực hiện các mục tiêu chiến lược này? Những chỉ tiêu quan trọng nhất của mục tiêu chiến lược này là gì? Những thay đổi quan trọng nào, nếu có, được hoạch định trong sản phẩm, khách hàng và thị trường, nhà cung cấp và đối tác, của tổ chức/doanh nghiệp?

**[2] Xem xét mục tiêu chiến lược.** Làm thế nào để các mục tiêu chiến lược của tổ chức/doanh nghiệp đạt được sự cân bằng giữa khả năng cạnh tranh và các nhu cầu khác nhau của tổ chức/doanh nghiệp? Các mục tiêu chiến lược của tổ chức/doanh nghiệp:

- + Giải quyết các thách thức chiến lược và tận dụng các năng lực cốt lõi, lợi thế chiến lược và cơ hội chiến lược như thế nào?
- + đảm bảo sự cân bằng giữa các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn như thế nào?
- + đảm bảo các mục tiêu chiến lược có tính đến và phù hợp với nhu cầu của tất cả các bên có quyền lợi liên quan, như thế nào?

### Chú thích:

**2.1.** Hạng mục này giải quyết các chiến lược tổng thể của tổ chức, chiến lược tổng thể này có thể bao gồm các thay đổi trong quá trình gắn kết khách hàng và cung cấp sản phẩm. Tuy nhiên, tổ chức nên mô tả các chiến lược thiết kế sản phẩm và sự gắn kết khách hàng, tương ứng, trong các mục 3.2 và 6.1, khi thích hợp

**2.1.** "Xây dựng chiến lược" đề cập đến phương pháp tiếp cận (chính thức hoặc không chính thức) của tổ chức để chuẩn bị cho tương lai. Trong việc phát triển chiến lược, doanh nghiệp nên cân nhắc mức độ rủi ro mà doanh nghiệp có thể chấp nhận được. Để đưa ra quyết định và phân bổ nguồn lực, doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp tiếp cận như dự báo, triển khai nghiên cứu, lựa chọn, nghiên cứu bối cảnh, tri thức (xem (4.2.b) về tri thức của tổ chức) hoặc cách tiếp cận khác để hình dung về tương lai. Việc xây dựng chiến lược có thể có sự tham gia của các nhà cung ứng, nhà phân phối, đối tác và khách hàng chính. *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận, phát triển chiến lược có thể liên quan đến các tổ chức cung cấp dịch vụ tương tự hoặc rút ra từ cùng một nhóm nhà tài trợ hoặc lực lượng lao động tình nguyện.*

**2.1.** Thuật ngữ "Chiến lược" nên được diễn dịch theo nghĩa rộng. Chiến lược có thể được xây dựng hoặc hướng tới bất kỳ hay tất cả các nội dung sau: các sản phẩm mới; xác định lại các nhóm khách hàng hoặc phân khúc thị trường chính; các năng lực cốt lõi mới; tăng trưởng doanh số thông qua các phương pháp tiếp cận khác nhau, bao gồm: sản phẩm, dịch vụ và các thị trường mới; tăng trưởng doanh số thông qua nhiều hình thức khác nhau như doanh thu đạt được, tài trợ và hiến tặng; doanh thu từ bán hàng; các đối tác và liên minh mới; mối quan hệ mới của người làm thuê hoặc tình nguyện viên. Chiến lược có thể định hướng vào việc trở thành nhà cung ứng hàng đầu, nhà cung ứng địa phương trên từng thị trường của khách hàng hoặc đối tác chính, nhà sản xuất với chi phí thấp, nhà khai phá thị trường, nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ có tiếng tăm hoặc nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ



theo yêu cầu của khách hàng. Tổ chức cũng cần định hướng vào việc đáp ứng nhu cầu của cộng đồng hoặc cộng đồng chung.

**2.1.a.[1].** Sự linh hoạt của tổ chức đề cập đến khả năng thay đổi nhanh chóng trong chiến lược và khả năng điều chỉnh các hoạt động của tổ chức khi có cơ hội hoặc nhu cầu nảy sinh.

**2.1.a.[3].** Tích hợp dữ liệu từ tất cả các nguồn để tạo thông tin có liên quan về mặt chiến lược là một cân nhắc quan trọng. Dữ liệu và thông tin có liên quan tới khách hàng và yêu cầu thị trường, các mong muốn, cơ hội và rủi ro. Các rủi ro về tài chính, xã hội, đạo đức, pháp lý, công nghệ, an ninh và các rủi ro tiềm ẩn khác; năng lực chính của tổ chức; môi trường cạnh tranh và khả năng của tổ chức so với các đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác có thể so sánh được; chu kỳ sống của sản phẩm; đổi mới hoặc thay đổi về công nghệ và các nội dung chính khác có thể tác động đến sản phẩm và dịch vụ của tổ chức, cũng như tốc độ đổi mới; nhu cầu lao động và các nguồn lực khác, khả năng tận dụng sự thay đổi đa dạng, cơ hội để định hướng lại các nguồn lực nhằm tập trung vào những sản phẩm, dịch vụ hoặc các lĩnh vực có mức độ ưu tiên hơn; các rủi ro về tài chính, xã hội, đạo đức, pháp lý, công nghệ, an ninh và các rủi ro tiềm ẩn khác; Khả năng phòng ngừa và các phản ứng với các tình huống khẩn cấp, bao gồm cả những thảm họa tự nhiên hoặc thảm họa khác; thay đổi trong nền kinh tế quốc dân và toàn cầu; nhu cầu điểm mạnh, điểm yếu của các đối tác và chuỗi cung ứng; thay đổi trong cơ quan chủ quản của tổ chức; các yếu tố đặc thù khác của tổ chức.

**2.1.a.[3].** Việc hoạch định chiến lược nên đề cập đến khả năng huy động các nguồn lực và tri thức cần thiết của tổ chức để thực hiện kế hoạch chiến lược. Việc hoạch định chiến lược cũng nên đề cập đến khả năng thực hiện các kế hoạch khẩn cấp hoặc, nếu hoàn cảnh yêu cầu, có thể thay đổi chiến lược và nhanh chóng thực hiện các kế hoạch mới hoặc kế hoạch đã thay đổi của tổ chức.

**2.1.a.[4].** Hệ thống làm việc của tổ chức là sự phối kết hợp giữa các quá trình làm việc nội bộ và nguồn lực bên ngoài cần thiết để phát triển, sản xuất và cung cấp sản phẩm một cách có hiệu quả. Nguồn lực bên ngoài có thể bao gồm đối tác, nhà cung cấp, cộng tác viên, đối thủ cạnh tranh, khách hàng hoặc các tổ chức khác là một phần trong hệ sinh thái kinh doanh của tổ chức. Các quyết định về hệ thống làm việc liên quan đến việc bảo vệ sở hữu trí tuệ, tận dụng các năng lực cốt lõi và giảm thiểu rủi ro.

**2.1.b.[1].** Các mục tiêu chiến lược nên tập trung vào những thách thức và lợi thế và cơ hội cụ thể - là những mục tiêu quan trọng để tăng cường hoạt động của tổ chức hiện tại và tương lai.

## **2.2. Triển khai chiến lược: Tổ chức/doanh nghiệp triển khai chiến lược như thế nào? (40 điểm)**

### **2.2.a. Xây dựng và triển khai kế hoạch hành động**

- [1] Xây dựng kế hoạch hành động.** Các kế hoạch hành động ngắn hạn và dài hạn chính của tổ chức/doanh nghiệp là gì? Mối liên hệ giữa các kế hoạch hành động với mục tiêu chiến lược. Tổ chức/doanh nghiệp phát triển kế hoạch hành động như thế nào?
- [2] Triển khai kế hoạch hành động.** Tổ chức/doanh nghiệp triển khai thực hiện các kế hoạch hành động như thế nào? Cách thức tổ chức/doanh nghiệp xây dựng và triển khai kế hoạch hành động xuyên suốt từ người lao động đến các nhà cung ứng, đối tác và các bên cộng tác chính, khi cần thiết, để đảm bảo đạt được các mục tiêu chiến lược chính? Cách thức tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo có thể duy trì các kết quả chính của những kế hoạch hành động của mình?
- [3] Phân bổ nguồn lực.** Cách thức tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo các nguồn tài chính và các nguồn lực khác luôn sẵn có để hỗ trợ cho việc hoàn thành các kế hoạch hành động và làm tròn trách nhiệm của tổ chức/doanh nghiệp? Cách thức tổ chức/doanh nghiệp phân bổ các nguồn lực này để hỗ trợ cho việc hoàn thành các kế hoạch? Cách thức tổ chức/doanh nghiệp quản lý rủi ro gắn liền với các kế hoạch này để đảm bảo khả năng về tài chính?
- [4] Kế hoạch về nguồn nhân lực.** Kế hoạch về nguồn nhân lực chính của tổ chức/doanh nghiệp để hoàn thành các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động ngắn hạn và dài hạn? Các kế hoạch này đề cập đến những ảnh hưởng tiềm năng đối với lực lượng lao động trong tổ chức/doanh nghiệp và bất kỳ sự thay đổi tiềm năng nào đối với nhu cầu về khả năng và năng lực của lực lượng lao động như thế nào?
- [5] Đo lường kết quả hoạt động.** Các chỉ tiêu hoặc chỉ số hoạt động chính để xác định việc hoàn thành và tính hiệu quả của các kế hoạch hành động là gì? Làm thế nào để tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo rằng toàn bộ hệ thống đo lường kế hoạch hành động giúp tăng cường thêm sự đồng bộ trong tổ chức/doanh nghiệp?
- [6] Dự kiến kết quả hoạt động.** Đối với các chỉ tiêu hoặc chỉ số hoạt động chính, các dự kiến kết quả hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp đối với các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn là gì? Hoạt động dự kiến của tổ chức/doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh hoặc các tổ chức/doanh nghiệp có thể so sánh khác như thế nào? Cách thức tổ chức/doanh nghiệp thể hiện chúng trong các kế hoạch hành động?

### **2.2.b. Điều chỉnh kế hoạch hành động**

Cách thức tổ chức/doanh nghiệp thiết lập và triển khai các kế hoạch hành động sửa đổi nếu hoàn cảnh thực tế đòi hỏi có sự thay đổi và thực hiện nhanh chóng các kế hoạch mới?

## **Chú thích:**

**2.2.** Việc phát triển và triển khai chiến lược, kế hoạch hành động liên kết chặt chẽ với các hạng mục khác của các Tiêu chí. Dưới đây là ví dụ về các liên kết chính:

- + Hạng mục (1.1) về cách thức Lãnh đạo tổ chức thiết lập và trao đổi thông tin về các định hướng của tổ chức;
- + Tiêu chí 3 về việc thu thập thông tin, kiến thức về khách hàng và thị trường làm đầu vào cho chiến lược và các kế hoạch hành động, triển khai các kế hoạch hành động;
- + Tiêu chí 4 về việc đo lường, phân tích và quản lý tri thức nhằm hỗ trợ nhu cầu về thông tin chính của tổ chức, hỗ trợ việc xây dựng chiến lược của tổ chức, cung cấp cơ sở cho việc đo lường kết quả hoạt động và theo dõi sự tiến triển liên quan đến các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức;
- + Tiêu chí 5 về việc đáp ứng các nhu cầu về khả năng và năng lực của lực lượng lao động; phát triển lực lượng lao động; thiết kế và nhu cầu về hệ thống nâng cao kiến thức của lực lượng lao động; thực hiện những thay đổi liên quan đến lực lượng lao động xuất phát từ kế hoạch hành động của tổ chức;
- + Tiêu chí 6 về các thay đổi đối với các năng lực chính, hệ thống làm việc và các quá trình làm việc xuất phát từ kế hoạch hành động của tổ chức;
- + Hạng mục (7.1) về kết quả thực hiện cụ thể đối với chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức.
- + Hạng mục (7.5) về kết quả cho chiến lược tổng thể và thành tựu kế hoạch hành động

**2.2.a.[6].** Kết quả hoạt động được dự đoán có thể xem xét từ các đầu tư mạo hiểm mới; mua lại tổ chức hoặc sáp nhập; tạo giá trị mới; gia nhập và chuyển đổi thị trường; nhiệm vụ luật pháp mới, yêu cầu pháp lý hoặc tiêu chuẩn ngành; và những đổi mới dự đoán đáng kể trong dịch vụ và công nghệ. Quá trình của bạn để dự đoán kết quả hoạt động trong tương lai nên được báo cáo trong 4.1c (1).

Tiêu chí này yêu cầu mô tả về cách thức tổ chức/doanh nghiệp gắn kết với khách hàng để thành công trên thị trường, bao gồm cách thức tổ chức/doanh nghiệp lắng nghe tiếng nói của khách hàng – VOC, đáp ứng và vượt quá sự mong đợi của khách hàng, và xây dựng mối quan hệ gắn bó với khách hàng.

### **3.1. Lắng nghe khách hàng: Tổ chức/doanh nghiệp thu thập và sử dụng thông tin từ phía khách hàng như thế nào? (40 điểm)**

#### **3.1.a. Lắng nghe khách hàng**

**[1] Khách hàng hiện tại.** Tổ chức/doanh nghiệp quan sát, lắng nghe và tương tác với khách hàng để có thông tin và phản hồi từ khách hàng về sản phẩm và sự hỗ trợ khách hàng của mình như thế nào? Các phương pháp lắng nghe của tổ chức/doanh nghiệp thay đổi theo từng khách hàng, nhóm khách hàng hoặc phân khúc thị trường như thế nào? Các phương pháp lắng nghe của tổ chức/doanh nghiệp thay đổi trong suốt "vòng đời của khách hàng" như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp theo sát khách hàng về các vấn đề chất lượng sản phẩm, hỗ trợ khách hàng và giao dịch để tiếp nhận kịp thời và đầy đủ phản hồi từ phía khách hàng như thế nào?

**[2] Khách hàng tiềm năng.** Tổ chức/doanh nghiệp lắng nghe khách hàng tiềm năng để có thông tin và phản hồi như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp lắng nghe khách hàng cũ, khách hàng của các đối thủ cạnh tranh và khách hàng tiềm năng để thu thập được thông tin và phản hồi kịp thời về sản phẩm, hỗ trợ khách hàng và các giao dịch khi thích hợp, như thế nào?

#### **3.1.b. Phân khúc khách hàng và cung cấp sản phẩm**

**[1] Phân khúc khách hàng.** Cách thức tổ chức/doanh nghiệp xác định phân khúc thị trường và nhóm khách hàng? Tổ chức/doanh nghiệp:

- + sử dụng thông tin về khách hàng, thị trường và sản phẩm cung cấp để xác định các phân khúc thị trường, nhóm khách hàng hiện tại và dự đoán khách hàng tương lai như thế nào?
- + xác định khách hàng, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường nào cần được chú trọng và theo đuổi để phát triển, như thế nào?

**[2] Cung cấp sản phẩm.** Cách thức tổ chức/doanh nghiệp xác định sản phẩm cung cấp? Tổ chức/doanh nghiệp:

- + xác định yêu cầu và mong đợi của khách hàng và thị trường đối với việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ như thế nào?
- + xác định và điều chỉnh việc cung cấp sản phẩm để đáp ứng nhu cầu và vượt quá mong đợi của các nhóm khách hàng và phân khúc thị trường như thế nào?
- + xác định và điều chỉnh việc cung cấp sản phẩm để thâm nhập thị trường mới, thu hút khách hàng mới và tạo cơ hội mở rộng mối quan hệ với khách hàng hiện tại, khi thích hợp, như thế nào?

### **Chú thích:**

**3.1.** Các kết quả về hiệu quả hoạt động của tổ chức liên quan đến các tính năng chính của sản phẩm phải được nêu tại Hạng mục 7.1.

**3.1.** Để xem xét thêm về các sản phẩm và kinh doanh của các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan chính phủ), xem các ghi chú tại P.1.a (1) và P.2.b.

**3.a.[1].** Phương pháp lắng nghe khách hàng bao gồm các phương tiện truyền thông xã hội và các công nghệ dựa trên Web. Sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội có thể bao gồm theo dõi ý kiến trên blog, tổ chức vừa phải đón nhận các thông tin từ các phương tiện truyền thông xã hội mà tổ chức kiểm soát hay không kiểm soát.

**3.1.a.[1].** Vòng đời của khách hàng bắt đầu từ khái niệm sản phẩm hay giai đoạn trước bán hàng và tiếp tục thông qua tất cả các giai đoạn liên quan đến khách hàng. Các giai đoạn này có thể bao gồm xây dựng mối quan hệ, các mối quan hệ kinh doanh tích cực, và một chiến lược rút lui, khi thích hợp.

**3.1.b.** Khi xác định cung cấp các dịch vụ sản phẩm, nên xem xét tất cả các đặc tính quan trọng của sản phẩm và dịch vụ và hoạt động của chúng trong suốt vòng đời và trong toàn chuỗi tiêu thụ. Ví dụ, cần tập trung vào các tính năng ảnh hưởng đến khách hàng ưu tiên và lòng trung thành với tổ chức và thương hiệu của tổ chức, ví dụ, các tính năng phân biệt sản phẩm có tính chất độc đáo hoặc phân biệt chúng với các dịch vụ cạnh tranh hoặc các dịch vụ khác của tổ chức. Những tính năng sau này có thể bao gồm giá cả, độ tin cậy, giá trị, giao hàng, tính kịp thời, tùy biến sản phẩm, dễ sử dụng, hỗ trợ kỹ thuật khách hàng và mối quan hệ bán hàng. Các tính năng chính cũng có thể xem xét cách các giao dịch xảy ra và các yếu tố như công nghệ mới nổi và quyền riêng tư và bảo mật của dữ liệu khách hàng.

**3.2. Gắn kết với khách hàng:** Tổ chức/doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ với khách hàng và xác định sự thỏa mãn, gắn kết của khách hàng như thế nào? (45 điểm)

**3.2.a. Xây dựng mối quan hệ và hỗ trợ khách hàng**

**[1] Quản lý mối quan hệ.** Tổ chức/doanh nghiệp tìm hiểu, xây dựng và quản lý quan hệ với khách hàng như thế nào, để:

- + Có được khách hàng và thị phần?
- + Quản lý và nâng cao hình ảnh thương hiệu của tổ chức/doanh nghiệp?
- + Giữ chân khách hàng, đáp ứng yêu cầu và vượt quá sự mong đợi của họ trong từng giai đoạn của vòng đời khách hàng?

**[2] Tiếp cận và hỗ trợ khách hàng.** Tổ chức/doanh nghiệp giúp khách hàng tìm kiếm thông tin và sự hỗ trợ như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp giúp khách hàng thực hiện kinh doanh cùng tổ chức/doanh nghiệp, nếu có, như thế nào? Các biện pháp chính hỗ trợ và trao đổi thông tin với khách hàng là gì? Các biện pháp này có sự khác biệt như thế nào theo các khách hàng, các nhóm khách hàng hoặc phân khúc thị trường? Tổ chức/doanh nghiệp:

- + xác định các yêu cầu hỗ trợ chính cho khách hàng như thế nào? và
- + triển khai các yêu cầu hỗ trợ này của khách hàng đến tất cả nhân viên và các quá trình hỗ trợ khách hàng liên quan như thế nào?

**[3] Quản lý khiếu nại.** Tổ chức/doanh nghiệp quản lý khiếu nại của khách hàng như thế nào? Cách thức tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo khiếu nại được giải quyết nhanh chóng và hiệu quả? Cách thức tổ chức/doanh nghiệp quản lý sự khiếu nại của khách hàng nhằm phục hồi sự tin tưởng của khách hàng, tăng cường sự thỏa mãn và gắn bó của khách hàng cũng như tránh lặp lại các khiếu nại tương tự trong tương lai?

**3.2.b. Xác định sự hài lòng và gắn bó của khách hàng**

**[1] Sự hài lòng, không hài lòng và gắn bó.** Tổ chức/doanh nghiệp xác định sự hài lòng, không hài lòng hoặc gắn bó của khách hàng như thế nào? Sự khác nhau giữa các phương pháp xác định này với các nhóm khách hàng và phân khúc thị trường? Cách thức tổ chức/doanh nghiệp đo lường các thông tin về sự hài lòng, không hài lòng hoặc gắn bó của khách hàng?

**[2] So sánh về sự hài lòng với các tổ chức/doanh nghiệp khác.** Cách thức tổ chức/doanh nghiệp có được thông tin về mức độ hài lòng của khách hàng về mình so với các tổ chức khác? Cách thức tổ chức/doanh nghiệp có được thông tin về mức độ hài lòng của khách hàng:

- + đối với đối thủ cạnh tranh?
- + đối với các tổ chức/doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm tương tự, hoặc với chuẩn đối sánh của ngành/lĩnh vực?

**3.2.c. Sử dụng dữ liệu thị trường và “tiếng nói của khách hàng - VOC”.** Tổ chức/doanh nghiệp sử dụng thông tin, dữ liệu thị trường

**và “tiếng nói của khách hàng - VOC” như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp sử dụng thông tin, dữ liệu thị trường và “tiếng nói của khách hàng - VOC” để xây dựng nền văn hóa định hướng vào khách hàng và hỗ trợ việc ra quyết định điều hành như thế nào?**

**Chú thích:**

**3.2.a.** Các kết quả liên quan đến nhận thức và hành động (kết quả) phải được nêu tại Hạng mục 7.2.

**3.2.b.[1].** Xác định sự không hài lòng của khách hàng được xem trọng hơn là điểm hài lòng của khách hàng. Cần xác định độc lập để tìm nguyên nhân gốc rễ và giúp khắc phục có hệ thống để tránh sự không hài lòng trong tương lai.

**3.2.b.[2].** Thông tin về sự hài lòng tương đối có thể bao gồm so sánh với các đối thủ cạnh tranh, so sánh với các tổ chức khác cung cấp các sản phẩm tương tự trong thị trường không cạnh tranh hoặc so sánh có được thông qua các tổ chức thương mại hoặc các tổ chức khác. Thông tin như vậy cũng bao gồm thông tin về lý do tại sao khách hàng chọn đối thủ cạnh tranh.

**3.2.c.** Dữ liệu và thông tin khách hàng nên được sử dụng để hỗ trợ đánh giá hoạt động tổng thể được đề cập trong hạng mục 4.1.b. Tiếng nói khách hàng, dữ liệu và thông tin của khách hàng và thị trường để sử dụng có thể bao gồm dữ liệu tổng hợp về khiếu nại, nếu phù hợp, dữ liệu và thông tin từ phương tiện truyền thông xã hội.

*Tiêu chí này yêu cầu mô tả về cách thức lựa chọn, thu thập, phân tích, quản lý và cải tiến thông tin, dữ liệu và tài sản tri thức của tổ chức/doanh nghiệp; cách thức tổ chức/doanh nghiệp sử dụng các phát hiện sau khi xem xét thông tin để cải thiện kết quả hoạt động; và sự trưởng thành sau các hoạt động trên.*

**4.1. Đo lường, phân tích và cải tiến hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp: Tổ chức/doanh nghiệp đo lường, phân tích và cải tiến hoạt động của mình như thế nào? (45 điểm)**

**4.1.a. Đo lường hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp**

**[1] Đo lường hoạt động.** Tổ chức/doanh nghiệp theo dõi thông tin và dữ liệu để giám sát hoạt động hàng ngày và kết quả hoạt động tổng thể như thế nào?

- + Cách thức tổ chức/doanh nghiệp lựa chọn, thu thập, liên kết và tích hợp dữ liệu và thông tin để sử dụng trong việc giám sát hoạt động hàng ngày và kết quả hoạt động tổng thể? và
- + Cách thức tổ chức/doanh nghiệp theo dõi tiến bộ đạt được các mục tiêu chiến lược và các kế hoạch hành động?

Các chỉ tiêu về hoạt động chủ yếu của tổ chức/doanh nghiệp, bao gồm cả các chỉ tiêu tài chính ngắn và dài hạn là gì? Tần suất xác định các chỉ tiêu như thế nào?

**[2] Dữ liệu so sánh.** Tổ chức/doanh nghiệp lựa chọn dữ liệu và thông tin so sánh chính để hỗ trợ cho việc ra quyết định hành động dựa trên thực tế như thế nào?

**[3] Sự linh hoạt của hệ thống đo lường.** Tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo hệ thống đo lường kết quả hoạt động của mình có thể phản ứng nhanh chóng với những thay đổi ngoài dự kiến hoặc không được mong đợi bên trong và bên ngoài như thế nào?

**4.1.b. Phân tích và xem xét hoạt động**

Tổ chức/doanh nghiệp xem xét kết quả hoạt động và năng lực của mình như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp sử dụng các chỉ số đo lường kết quả hoạt động chính cũng như các dữ liệu so sánh trong các xem xét này như thế nào? Các phân tích đã thực hiện để hỗ trợ cho các xem xét này và để đảm bảo các kết luận có giá trị là gì? Tổ chức/doanh nghiệp và lãnh đạo của tổ chức/doanh nghiệp sử dụng các xem xét này để:

- + đánh giá sự thành công của tổ chức/doanh nghiệp, khả năng cạnh tranh, năng lực tài chính, khả năng thực hiện các kế hoạch hành động và đạt được các mục tiêu chiến lược như thế nào?
- + phản ứng nhanh chóng với các thay đổi nhu cầu và các thách thức của tổ chức/doanh nghiệp trong môi trường hoạt động như thế nào?



Ban điều hành của tổ chức/doanh nghiệp xem xét kết quả hoạt động và sự tiến độ đối với các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?

#### **4.1.c. Cải tiến kết quả hoạt động**

**[1] Kết quả hoạt động trong tương lai. Tổ chức/doanh nghiệp dự đoán kết quả hoạt động trong tương lai như thế nào?** Tổ chức/doanh nghiệp sử dụng các phát hiện có tìm tòi xem xét hoạt động và các yếu tố cạnh tranh, dữ liệu chính để lên kế hoạch hoạt động trong tương lai? Tổ chức/doanh nghiệp sử dụng các phát hiện có được từ việc xem xét kết quả hoạt động và các dữ liệu cạnh tranh và so sánh chính trong dự báo kết quả hoạt động như thế nào?

**[2] Đổi mới và cải tiến liên tục. Tổ chức/doanh nghiệp sử dụng xem xét kết quả hoạt động để phát triển các ưu tiên cho cải tiến và các cơ hội cho đổi mới như thế nào?** Tổ chức/doanh nghiệp triển khai các ưu tiên và cơ hội này:

- + ở các bộ phận như thế nào?
- + tới các nhà cung cấp, đối tác và cộng tác, khi thích hợp, để đảm bảo sự liên kết của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?

#### **Chú thích:**

**4.1.** Các câu hỏi trong hạng mục này được liên kết chặt chẽ với nhau và với các hạng mục Tiêu chí khác. Sau đây là các ví dụ về các mối liên kết chính:

- + Đo lường hoạt động của tổ chức (4.1.a) bao gồm dữ liệu so sánh và thông tin lựa chọn và các phương pháp hoạt động được báo cáo trong toàn bộ hạng mục Tiêu chí cần thông tin trong các kết quả đánh giá hoạt động của tổ chức (4.1.b).
- + Đánh giá hoạt động của tổ chức (4.1.b) sẽ phản ánh các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức và kết quả phân tích, đánh giá hoạt động của tổ chức sẽ thông báo cho việc phát triển và thực hiện chiến lược và đo lường, phân tích và quản lý tri thức cho hoạt động xuất sắc để cải thiện và cơ hội đổi mới.
- + Các dự báo hoạt động cho các kế hoạch hành động chính của tổ chức được nêu trong 2.2.a.[6].
- + Kết quả hoạt động tổ chức được nêu trong các hạng mục 7.1 - 7.5.

**4.1.a.** Dữ liệu và thông tin từ đo lường hoạt động được sử dụng để hỗ trợ các quyết định dựa trên thực tế đặt ra và hài hòa với các định hướng và sử dụng nguồn nhân lực của tổ chức ở từng bộ phận/đơn vị công tác, các quá trình chính, phòng ban và toàn bộ tổ chức.

**4.1.a.[2].** Dữ liệu và thông tin so sánh có được bằng cách so sánh với chuẩn đối sánh (benchmarking) và với các đối thủ cạnh tranh. Chuẩn đối sánh đề cập đến các quá trình và kết quả thể hiện các thực hành tốt nhất và hiệu quả hoạt động đối với các hoạt động tương tự bên trong hoặc bên ngoài tổ chức. Việc so sánh cạnh tranh liên quan tới hoạt động của tổ chức so với đối thủ cạnh tranh và các tổ chức khác cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tương tự.

**4.1.a.[3].** Sự linh hoạt trong hệ thống đo lường của tổ chức có thể cần thiết để đáp ứng với những thay đổi về quy định luật pháp, những thay đổi khác trong môi trường chính trị, sự đổi mới trong các quá trình của tổ chức hoặc mô hình kinh doanh, những sản phẩm cung cấp của đối thủ cạnh tranh mới hoặc nâng cao năng suất. Phản ứng với những thay đổi như vậy có thể liên quan, ví dụ, việc áp dụng các đo lường kết quả hoạt động khác nhau hoặc điều chỉnh khoảng thời gian giữa các lần đo.

**4.1.b.** Việc phân tích bao gồm việc xem xét các xu hướng; các dự báo về tổ chức, ngành công nghiệp và công nghệ; so sánh, mối quan hệ nguyên nhân – hệ quả và các mối tương quan. Việc phân tích phải hỗ trợ cho việc xem xét hoạt động của tổ chức, giúp xác định nguyên nhân cơ bản và thiết lập thứ tự ưu tiên cho việc sử dụng các nguồn lực. Do đó, việc phân tích được dựa trên tất cả các dữ liệu về khách hàng, tài chính, thị trường, hoạt động và đối thủ cạnh tranh. Việc phân tích cũng cần dựa trên các chỉ số đã được ủy thác công khai, khi thích hợp và cũng có thể được thông báo bằng các đánh giá nội bộ hoặc bên ngoài

**4.1.b.** Việc đáp ứng nhanh chóng với việc thay đổi nhu cầu và thách thức của tổ chức có thể bao gồm đáp ứng nhu cầu thay đổi chuyển đổi trong cấu trúc tổ chức và hệ thống làm việc.

## **4.2 Quản lý thông tin và tri thức: Tổ chức/doanh nghiệp quản lý tài sản thông tin và tri thức của mình như thế nào? (45 điểm)**

### **4.2.a. Thông tin và dữ liệu**

**[1] Chất lượng.** Tổ chức/doanh nghiệp xác minh và đảm bảo chất lượng của dữ liệu và thông tin của mình như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp quản lý thông tin và dữ liệu điện tử cũng như thông tin và dữ liệu khác để đảm bảo tính chính xác, nhất quán, tin cậy, kịp thời như thế nào?

**[2] Sự sẵn có.** Tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo sự sẵn có của dữ liệu và thông tin như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp cung cấp các dữ liệu và thông tin cần thiết theo một định dạng thân thiện với người dùng và kịp thời cho lực lượng lao động, nhà cung cấp, đối tác, cộng tác viên và khách hàng, khi thích hợp, như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo các hệ thống công nghệ thông tin là tin cậy và thân thiện như thế nào?

### **4.2.b. Tri thức của tổ chức/doanh nghiệp**

**[1] Quản lý tri thức.** Tổ chức/doanh nghiệp quản lý tri thức của mình như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp làm như thế nào để:

- + thu thập và chuyển giao tri thức của lực lượng lao động;
- + phối hợp và tương tác dữ liệu từ các nguồn khác nhau để xây dựng tri thức mới;
- + chuyên giao tri thức liên quan giữa tổ chức/doanh nghiệp với khách hàng, nhà cung ứng, đối tác và cộng tác;
- + tập hợp và chuyển giao tri thức liên quan để sử dụng trong quá trình hoạch định chiến lược và đổi mới của tổ chức/doanh nghiệp.

**[2] Các thực hành tốt nhất.** Tổ chức/doanh nghiệp chia sẻ các thực hành tốt nhất trong nội bộ như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp xác định các đơn vị nội bộ, bên ngoài hoặc các hoạt động đạt được các hiệu quả cao nhất như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp xác định các thực hành tốt nhất để chia sẻ và triển khai chúng trong toàn tổ chức/doanh nghiệp của mình, nếu thích hợp, như thế nào?

**[3] Học tập của tổ chức/doanh nghiệp.** Tổ chức/doanh nghiệp sử dụng tri thức và các nguồn lực để gắn vào quá trình học tập của mình theo cách của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?

### **Chú thích:**

**4.2.a.[2].** Hệ thống công nghệ thông tin bao gồm, ví dụ, các thiết bị và hệ thống vật lý (phần cứng); nền tảng phần mềm và ứng dụng; và các hệ thống thông tin bên ngoài, chẳng hạn như các hệ thống được lưu trữ trên đám mây hoặc bên ngoài sự kiểm soát của tổ chức.

**4.2.a.[2].** Bảo mật của hệ thống công nghệ thông tin không được đề cập trong mục này. Nên giải quyết vấn đề này như là một phần của quản lý an ninh và an ninh mạng tổng thể của tổ chức trong hạng mục 6.2

**4.2.b.[1].** Kết hợp và tương quan dữ liệu từ các nguồn khác nhau có thể liên quan đến việc xử lý các tập dữ liệu lớn và các loại dữ liệu và thông tin khác nhau, chẳng

hạn như bảng dữ liệu, video và văn bản và có thể liên quan đến phân tích dữ liệu và kỹ thuật khoa học dữ liệu. Kiến thức tổ chức được xây dựng từ những dữ liệu này có thể là suy đoán và có thể tiết lộ thông tin nhạy cảm về các tổ chức hoặc cá nhân phải được bảo vệ khỏi việc sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác.

**4.2.b.[3].** Cách thức tổ chức hoạt động có nghĩa là học tập (1) là một phần của công việc hàng ngày; (2) kết quả giải quyết vấn đề của tổ chức; (3) tập trung vào việc xây dựng và chia sẻ kiến thức trong toàn tổ chức; và (4) được thúc đẩy bởi các cơ hội để mang lại sự thay đổi quan trọng, có ý nghĩa và đổi mới.

*Tiêu chí này đề cập đến các cách thức tổ chức/doanh nghiệp đánh giá các nhu cầu về năng lực và khả năng của lực lượng lao động, xây dựng và duy trì môi trường làm việc nhằm đem lại hiệu suất cao cho kết quả hoạt động như thế nào? Tiêu chí cũng hỏi về việc tổ chức/doanh nghiệp gắn kết, quản lý, và phát triển lực lượng lao động để phát huy toàn bộ tiềm năng và liên kết với các nhu cầu kinh doanh tổng thể của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?*

**5.1. Môi trường làm việc của lực lượng lao động: Tổ chức/doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc hiệu quả và hỗ trợ cho lực lượng lao động như thế nào? (40 điểm)**

**5.1.a. Khả năng và năng lực của lực lượng lao động**

- [1] Yêu cầu về khả năng và năng lực.** Tổ chức/doanh nghiệp đánh giá các nhu cầu về khả năng và năng lực của lực lượng lao động như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp đánh giá kỹ năng, năng lực, trình độ chuyên môn và cấp độ nhân sự như thế nào?
- [2] Nhân viên mới.** Tổ chức/doanh nghiệp tuyển dụng, thuê mướn, bố trí và tạo điều kiện để hòa nhập cho nhân viên mới như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp bảo đảm lực lượng lao động đại diện được những tư tưởng, văn hoá và tư duy đa dạng của người tuyển dụng lao động và cộng đồng khách hàng như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo sự phù hợp của các thành viên mới với văn hóa tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?
- [3] Quản lý sự thay đổi lực lượng lao động.** Tổ chức/doanh nghiệp chuẩn bị cho lực lượng lao động trước những đòi hỏi về sự thay đổi của các yêu cầu về khả năng và năng lực như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp làm như thế nào để:
  - + cân bằng các nhu cầu giữa lực lượng lao động và tổ chức/doanh nghiệp để đảm tính liên tục, phòng ngừa sự cắt giảm lực lượng lao động và giảm thiểu ảnh hưởng tác động của việc cắt giảm lực lượng lao động, nếu điều đó là cần thiết?
  - + chuẩn bị và quản lý mọi thời kì tăng trưởng của lực lượng lao động?
  - + chuẩn bị lực lượng lao động cho những thay đổi trong cơ cấu tổ chức/doanh nghiệp và hệ thống làm việc, khi cần thiết?
- [4] Thực hiện công việc.** Tổ chức/doanh nghiệp điều hành và quản lý lực lượng lao động như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp điều hành và quản lý lực lượng lao động như thế nào để:
  - + hoàn thành công việc?
  - + tận dụng được các năng lực cốt lõi của tổ chức/doanh nghiệp?
  - + củng cố sự định hướng vào khách hàng và hoạt động sản xuất, kinh doanh?

+ vượt quá những mong đợi về kết quả hoạt động.

### **5.1.b. Môi trường của lực lượng lao động**

**[1] Môi trường làm việc. Tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo an toàn, an ninh và dễ tiếp cận nơi làm việc cho lực lượng lao động như thế nào?**

Các chỉ tiêu kết quả hoạt động và các chỉ tiêu cải tiến về các yếu tố môi trường làm việc của tổ chức/doanh nghiệp là gì?

**[2] Quyền lợi và chính sách. Tổ chức/doanh nghiệp hỗ trợ lực lượng lao động thông qua các quyền lợi, chính sách và dịch vụ như thế nào? Sự hỗ trợ này đã đáp ứng các nhu cầu đa dạng của lực lượng lao động, các nhóm lao động và phân khúc lực lượng lao động khác nhau như thế nào?**

#### **Chú thích:**

**5.1.** Các kết quả liên quan đến môi trường của lực lượng lao động và sự gắn kết được nêu trong hạng mục 7.3. Những người được giám sát giải quyết công việc nội bộ của tổ chức. Đối với các tổ chức dựa vào tình nguyện viên, lực lượng lao động bao gồm những tình nguyện viên này.

**5.1.a.1.** Đánh giá của tổ chức về khả năng của lực lượng lao động và nhu cầu năng lực nên được xem xét, không chỉ là các nhu cầu hiện tại, mà cả các yêu cầu trong tương lai dựa trên các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động xác định trong hạng mục 2 và hoạt động trong tương lai thảo luận trong hạng mục 4.1c (1).

**5.1.a.[3].** Chuẩn bị lực lượng lao động của tổ chức khi mà nhu cầu về khả năng và năng lực luôn thay đổi có thể bao gồm việc đào tạo, giáo dục, trao đổi thông tin thường xuyên, xem xét việc thuê mướn và khả năng thuê mướn lực lượng lao động, tư vấn nghề nghiệp, bố trí việc làm và các dịch vụ khác.

**5.1.a.[3]; 5.1.a.[4].** Tổ chức và quản lý lực lượng lao động có thể liên quan đến việc tổ chức lực lượng lao động để thay đổi khi giải quyết các thay đổi về công nghệ, môi trường bên ngoài, văn hóa hoặc các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

**5.1.b.[1].** Khả năng tiếp cận môi trường làm việc, tối đa hóa năng suất bằng cách loại bỏ các rào cản có thể ngăn chặn khả năng làm việc hết tiềm năng của họ. Một nơi làm việc bao gồm đầy đủ về thể chất, công nghệ, và thái độ làm việc.

**5.1.b.[1].** Nếu các yếu tố môi trường tại nơi làm việc và các biện pháp hoặc mục tiêu hoạt động của chúng khác nhau đáng kể đối với lực lượng lao động nên giải quyết vấn đề an toàn tại nơi làm việc trong mục 6.2 như là một phần của hệ thống an toàn chung của tổ chức.

**5.2. Sự gắn bó của lực lượng lao động:** Tổ chức/doanh nghiệp thực hiện việc gắn bó lực lượng lao động của mình để duy trì và đạt hiệu suất làm việc cao như thế nào? (45 điểm)

**5.2.a. Đánh giá sự gắn bó của lực lượng lao động**

**[1] Động lực gắn bó.** Tổ chức/doanh nghiệp xác định động lực chính để tạo sự gắn bó của lực lượng lao động như thế nào? Cách thức xác định các yếu tố, động lực gắn bó đối với các nhóm và phân khúc lực lượng lao động khác nhau như thế nào?

**[2] Đánh giá sự gắn bó.** Tổ chức/doanh nghiệp đánh giá sự gắn bó của lực lượng lao động như thế nào? Các phương pháp và chỉ tiêu đánh giá chính thức và không chính thức được sử dụng để xác định sự gắn bó và sự thoả mãn của lực lượng lao động là gì? Các phương pháp và chỉ tiêu đánh giá này khác nhau đối với từng nhóm và phân khúc của lực lượng lao động như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp sử dụng các chỉ số khác để đánh giá và cải thiện sự gắn bó của lực lượng lao động như thế nào?

**5.2.b. Văn hóa tổ chức/doanh nghiệp.** Tổ chức/doanh nghiệp nuôi dưỡng văn hóa tổ chức/doanh nghiệp có đặc điểm giao tiếp cởi mở, kết quả hoạt động cao và một lực lượng lao động gắn bó như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp củng cố văn hóa tổ chức như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo rằng văn hóa tổ chức của mình hỗ trợ tầm nhìn và các giá trị, và đem lại lợi ích từ các ý tưởng, văn hóa đa dạng và tư tưởng của lực lượng lao động như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp trao quyền cho lực lượng lao động như thế nào?

**5.2.c. Quản lý và phát triển hiệu quả hoạt động**

**[1] Quản lý kết quả hoạt động.** Hệ thống quản lý kết quả hoạt động của lực lượng lao động trong tổ chức/doanh nghiệp hỗ trợ cho việc nâng cao hiệu quả công việc như thế nào? Hệ thống này xem xét việc đãi ngộ, khen thưởng, công nhận sự đóng góp và khích lệ lực lượng lao động như thế nào? Hệ thống này hỗ trợ việc chủ động chấp nhận rủi ro, tập trung vào công việc, khách hàng và đạt được các kế hoạch hành động của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?

**[2] Phát triển kết quả hoạt động.** Hệ thống học tập và phát triển của tổ chức/doanh nghiệp hỗ trợ sự phát triển cá nhân trong lực lượng lao động và các nhu cầu của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp xem xét nhu cầu học tập và phát triển của các thành viên của lực lượng lao động, hỗ trợ cải thiện kết quả hoạt động, củng cố đạo đức và hành vi kinh doanh có đạo đức như thế nào?

**[3] Hiệu lực của hệ thống nâng cao kiến thức và phát triển.** Tổ chức/doanh nghiệp đánh giá tính hiệu lực và hiệu quả của hệ thống nâng cao kiến thức và phát triển của mình như thế nào? Hệ thống nâng cao kiến thức và phát triển của tổ chức/doanh nghiệp đề cập đến các yếu tố sau đối với lực lượng lao động như thế nào:

+ tương quan giữa kết quả học tập và phát triển với kết quả đánh giá về

sự gắn bó của lực lượng lao động và các kết quả kinh doanh chính;  
+ sử dụng các mối tương quan này để nhận biết các cơ hội cải tiến cả về sự gắn bó của lực lượng lao động và các hoạt động học tập và phát triển.

**[4] Phát triển nghề nghiệp. Tổ chức/doanh nghiệp quản lý sự phát triển nghề nghiệp của toàn bộ lực lượng lao động và của đội ngũ kế nhiệm như thế nào?** Tổ chức/doanh nghiệp thực hiện hoạch định việc kế nhiệm cho các vị trí quản lý, lãnh đạo và các vị trí quan trọng khác như thế nào?

#### **Chú thích:**

**5.2.** Các động lực gắn kết lực lượng lao động (được xác định trong P.1a [3]) đề cập đến các cam kết của các thành viên lực lượng lao động, cả về cảm xúc và lý trí, để hoàn thành công việc, sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức.

**5.2.a.[2].** Các chỉ số khác được sử dụng để đánh giá và cải thiện sự tham gia của lực lượng lao động có thể bao gồm duy trì lực lượng lao động, vắng mặt, bất bình, an toàn và năng suất.

**5.2.c.[1].** *Trong một số cơ quan chính phủ, hệ thống trả thù lao được thiết lập theo luật hoặc quy định; do đó, hệ thống khen thưởng và công nhận được sử dụng tùy chọn khác.*

**5.2.c.[2].** Phần trả lời của tổ chức nên bao gồm cách tổ chức giải quyết mọi cân nhắc để phát triển lực lượng lao động, học tập và phát triển nghề nghiệp là duy nhất cho tổ chức. Chúng có thể bao gồm các cơ hội phát triển nhằm giải quyết các năng lực cốt lõi, thách thức chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức; thay đổi tổ chức và đổi mới; các cải thiện trong tập trung vào khách hàng; và củng cố kiến thức và kỹ năng mới trong công việc. Phần trả lời của tổ chức cũng nên xem xét việc mở rộng các cơ hội phát triển có thể cung cấp, bao gồm giáo dục, đào tạo, huấn luyện, cố vấn và các kinh nghiệm liên quan đến công việc.



Tiêu chí này đề cập đến các cách thức tổ chức/doanh nghiệp thiết kế, quản lý, cải tiến và đổi mới các sản phẩm và quá trình làm việc và cải thiện hiệu lực điều hành để mang lại giá trị cho khách hàng và đạt được thành công liên tục của tổ chức như thế nào?

**6.1. Các quá trình làm việc: Tổ chức/doanh nghiệp thiết kế, quản lý và cải tiến sản phẩm và quá trình làm việc chính của mình như thế nào? (45 điểm)**

**6.1.a. Thiết kế sản phẩm và quá trình**

- [1] **Xác định các yêu cầu về sản phẩm và quá trình.** Tổ chức/doanh nghiệp xác định các yêu cầu về sản phẩm và quá trình chính như thế nào?
- [2] **Quá trình làm việc chính.** Quá trình làm việc chính của tổ chức/doanh nghiệp là gì? Các yêu cầu chính đối với các quá trình làm việc chính là gì?
- [3] **Thiết kế sản phẩm và quá trình làm việc.** Tổ chức/doanh nghiệp thiết kế sản phẩm và quá trình làm việc đáp ứng các yêu cầu như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp kết hợp các yếu tố: công nghệ mới, tri thức của tổ chức/doanh nghiệp, sự tuyệt hảo của sản phẩm, giá trị của khách hàng, đánh giá xem xét rủi ro và yêu cầu về sự linh hoạt vào trong các sản phẩm và quá trình làm việc như thế nào?

**6.1.b. Quản lý và cải tiến quá trình làm việc**

- [1] **Thực hiện quá trình.** Việc vận hành hàng ngày của các quá trình làm việc để đảm bảo chúng đáp ứng các yêu cầu của quá trình chính như thế nào? Các chỉ tiêu hoặc chỉ số kết quả hoạt động chính và các chỉ tiêu của quá trình được sử dụng để kiểm soát và cải tiến các quá trình làm việc của tổ chức/doanh nghiệp là gì? Các chỉ tiêu này liên quan đến chất lượng của sản phẩm cuối cùng và kết quả hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?
- [2] **Các quá trình hỗ trợ.** Tổ chức/doanh nghiệp xác định các quá trình hỗ trợ cho quá trình làm việc chính như thế nào? Các quá trình hỗ trợ của tổ chức/doanh nghiệp là gì? Việc vận hành hàng ngày các quá trình này đảm bảo chúng đáp ứng các yêu cầu sản xuất kinh doanh chính như thế nào?
- [3] **Cải tiến sản phẩm và quá trình làm việc.** Tổ chức/doanh nghiệp cải tiến các quá trình làm việc để cải tiến sản phẩm và kết quả hoạt động, đồng thời nâng cao các năng lực cốt lõi và giảm sự biến động như thế nào?

**6.1.c. Quản lý mạng lưới cung ứng**

**Tổ chức/doanh nghiệp quản lý các nhà cung cấp như thế nào?** Tổ chức/doanh nghiệp và lựa chọn các nhà cung cấp đủ tiêu chuẩn để đáp ứng nhu cầu hoạt động, nâng cao kết quả hoạt động, hỗ trợ các mục tiêu chiến

lược và gia tăng sự hài lòng của khách hàng như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp làm như thế nào để:

- + thúc đẩy liên kết và hợp tác trong mạng lưới các nhà cung ứng?
- + đảm bảo sự linh hoạt của mạng lưới nhà cung ứng trong việc đáp ứng các thay đổi về yêu cầu của khách hàng, thị trường và của tổ chức/doanh nghiệp?
- + cung cấp sự phản hồi với các nhà cung ứng về các mong đợi kết quả hoạt động, chỉ số và kết quả đánh giá nhà cung ứng nhằm giúp họ cải tiến cũng như đối phó với các nhà cung cấp hoạt động kém?

#### **6.1.d. Quản lý đổi mới**

**Tổ chức/doanh nghiệp theo đuổi cơ hội đổi mới như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp theo đuổi các cơ hội chiến lược được tổ chức/doanh nghiệp xác định như là sự chấp nhận rủi ro một cách thông minh như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp chuẩn bị sẵn tài chính và các nguồn lực khác để theo đuổi cơ hội nêu trên như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp quyết định dùng theo đuổi cơ hội ở thời điểm thích hợp như thế nào?**

#### **Chú thích:**

**6.1.** Những kết quả về cải tiến sản phẩm và kết quả của quá trình được nêu trong Hạng mục (7.1).

**6.1.a.[3].** Thiết kế quá trình bao gồm các nhu cầu thiết kế lại quá trình do những thay đổi trong yêu cầu hoặc các yếu tố khác. Sự linh hoạt có thể cần thiết khi các quá trình làm việc cần thay đổi do hệ thống công việc chung thay đổi, chẳng hạn như sản phẩm cung ứng hoặc xử lý nội bộ để tránh gián đoạn nguồn cung do các sự kiện bên ngoài tác động hoặc thuê ngoài một sản phẩm hoặc quá trình trước đây tự thực hiện.

**6.1.b.[2].** Quá trình hỗ trợ chính tạo nên giá trị của tổ chức. Chúng có thể bao gồm các quá trình hỗ trợ các lãnh đạo và các thành viên lực lượng lao động khác tham gia vào thiết kế sản phẩm và giao hàng, tương tác khách hàng, kinh doanh và quản lý doanh nghiệp, ví dụ, thiết kế và phân phối sản phẩm, tương tác của khách hàng và quản lý doanh nghiệp. Ví dụ có thể bao gồm kế toán và mua hàng.

**6.1.b.[3].** Để cải tiến hiệu quả hoạt động của quá trình và giảm sự biến động, tổ chức nên áp dụng các cách tiếp cận như Hệ thống sản xuất tối ưu, có thể là một phần của hệ thống cải tiến hoạt động của tổ chức được mô tả trong P.2.c của Báo cáo Giới thiệu tổ chức.

**6.1.c.** Để đảm bảo các nhà cung ứng đáp ứng nhu cầu hoạt động và nâng cao hoạt động của tổ chức và sự hài lòng của khách hàng, có thể hợp tác với các nhà cung ứng hoặc hình thành liên minh giữa nhiều tổ chức trong mạng lưới cung cấp để cùng có lợi. Sự mong đợi và phản hồi nhà cung ứng phải là hai chiều, cho phép nhà cung ứng thể hiện những gì họ cần trong mạng lưới cung ứng. Đối với nhiều tổ chức, các cơ chế này có thể thay đổi khi yêu cầu của thị trường, khách hàng hoặc các bên liên quan thay đổi.

**6.1.d.** Quá trình quản lý đổi mới của tổ chức nên tận dụng các cơ hội chiến lược được xác định trong hạng mục 2.1a (2).

## **6.2. Hiệu quả hoạt động: Tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo quản lý hiệu quả các hoạt động của mình như thế nào? (40 điểm)**

### **6.2.a. Hiệu lực và hiệu quả của quá trình**

**- Tổ chức/doanh nghiệp quản lý chi phí, tính hiệu lực và hiệu quả của hoạt động như thế nào?** Tổ chức/doanh nghiệp:

- + tích hợp thời gian thực hiện chu kỳ công việc, năng suất, các yếu tố hiệu lực và hiệu quả vào các quá trình làm việc của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào?
- + ngăn ngừa sai lỗi sản phẩm, dịch vụ và làm lại như thế nào?
- + giảm thiểu chi phí bảo hành hoặc các sai lỗi gây ra mất năng suất cho khách hàng, nếu có, như thế nào?
- + giảm thiểu chi phí kiểm tra, thử nghiệm, đánh giá quá trình/kết quả hoạt động như thế nào?
- + cân bằng giữa nhu cầu kiểm soát chi phí và hiệu quả với nhu cầu của khách hàng như thế nào?

### **6.2.b. An ninh và an ninh mạng**

**Tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo an ninh và an ninh mạng của dữ liệu, thông tin nhạy cảm và các tài sản chính khác của mình như thế nào?** Tổ chức/doanh nghiệp quản lý dữ liệu vật lý và điện tử, thông tin và hệ thống làm việc chính để đảm bảo bí mật và chỉ cho phép các truy cập vật lý và điện tử thích hợp như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp:

- + duy trì nhận thức về các mối đe dọa an ninh và an ninh mạng mới xuất hiện như thế nào?
- + đảm bảo người lao động, khách hàng, đối tác và nhà cung cấp hiểu và thực hiện các vai trò và trách nhiệm của họ về bảo mật và an ninh mạng như thế nào?
- + xác định và ưu tiên sử dụng công nghệ thông tin và hệ thống vận hành để đảm bảo an ninh như thế nào?
- + bảo vệ các hệ thống này khỏi các vấn đề an ninh mạng tiềm ẩn, phát hiện kịp thời các sự cố an ninh mạng, ứng phó và phục hồi sau các sự cố an ninh mạng?

### **6.2.c. An toàn và sự sẵn sàng trong trường hợp khẩn cấp**

**[1] An toàn. Tổ chức/doanh nghiệp cung cấp môi trường làm việc an toàn như thế nào?** Hệ thống an toàn của tổ chức/doanh nghiệp chuẩn bị phòng ngừa sự cố, kiểm tra, phân tích nguyên nhân gốc rễ của các sai lỗi và khôi phục như thế nào?

**[2] Đảm bảo liên tục hoạt động sản xuất kinh doanh. Tổ chức/doanh nghiệp chuẩn bị sẵn sàng cho trường hợp xảy ra thiên tai hoặc tình huống khẩn cấp như thế nào?** Hệ thống phòng chống thiên tai và ứng phó tình huống khẩn cấp của tổ chức/doanh nghiệp xác định các biện pháp phòng ngừa, đảm bảo sự duy trì, khả năng khôi phục hoạt động sản xuất kinh doanh như thế nào? Hệ thống phòng chống thiên tai và ứng phó

tình huống khẩn cấp của tổ chức/doanh nghiệp tính đến mối liên hệ với lực lượng lao động, mạng lưới nhà cung cấp và các đối tác của tổ chức/doanh nghiệp như thế nào? Tổ chức/doanh nghiệp đảm bảo hệ thống công nghệ thông tin của mình liên tục an toàn và sẵn sàng phục vụ khách hàng và đáp ứng nhu cầu kinh doanh như thế nào?

**Chú thích:**

**6.2.b.** Để biết ví dụ về hệ thống công nghệ thông tin bao gồm những gì, hãy xem ghi chú trong 4.2.a.[2].

**6.2.b.** Quản lý an ninh mạng bao gồm bảo vệ chống mất thông tin nhạy cảm về nhân viên, khách hàng và tổ chức; bảo vệ tài sản, kể cả sở hữu trí tuệ; và bảo vệ chống lại các khía cạnh tài chính, pháp lý và uy tín. Có nhiều nguồn cho các tiêu chuẩn và thực tiễn về an ninh mạng nói chung và theo ngành cụ thể. Sự phản hồi tới các nhà cung ứng phải theo hai chiều, cho phép nhà cung ứng thể hiện những thứ họ cần từ tổ chức.

**6.2.c.[2].** Dịch bệnh và trường hợp khẩn cấp có thể liên quan đến thời tiết, khí hậu, tiện ích, an ninh hoặc tình trạng khẩn cấp tại địa phương hoặc quốc gia. Mức độ tổ chức chuẩn bị cho thảm họa hoặc trường hợp khẩn cấp sẽ phụ thuộc vào môi trường tổ chức và mức độ nhạy cảm của nó đối với sự gián đoạn hoạt động. Mức độ rủi ro chấp nhận được sẽ khác nhau tùy thuộc vào bản chất của sản phẩm, dịch vụ, mạng lưới cung cấp và nhu cầu và mong đợi của các bên liên quan.

*Tiêu chí đề cập đến kết quả hoạt động và cải tiến trong tất cả các lĩnh vực chính. Bao gồm: Kết quả về sản phẩm và các quá trình; Kết quả về khách hàng, Kết quả về lực lượng lao động; Kết quả về lãnh đạo và quản trị; Kết quả về tài chính, thị trường và chiến lược*

### **7.1. Kết quả về sản phẩm và quá trình: Kết quả về sản phẩm và hiệu quả quá trình làm việc của tổ chức/doanh nghiệp? (120 điểm)**

#### **7.1.a. Kết quả về sản phẩm và dịch vụ định hướng vào khách hàng**

**Các kết quả đối với sản phẩm và dịch vụ của tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường việc thực hiện đối với các sản phẩm và dịch vụ quan trọng và trực tiếp phục vụ khách hàng của tổ chức/doanh nghiệp? Những kết quả này khác nhau theo các sản phẩm, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường, nếu có, như thế nào?

#### **7.1.b. Kết quả của quá trình làm việc hiệu quả**

**[1] Hiệu lực và hiệu quả của quá trình làm việc. Các kết quả về hiệu lực và hiệu quả của quá trình làm việc của tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường chính về kết quả hoạt động của các quá trình chính và quá trình hỗ trợ chính, bao gồm: năng suất, chu kỳ thời gian và các kết quả đo lường thích hợp khác về hiệu lực, hiệu quả, an ninh và an ninh mạng, hoạt động đổi mới,... của tổ chức/doanh nghiệp? Những kết quả này khác nhau theo các quá trình làm việc, nếu có, như thế nào?

**[2] An toàn và chuẩn bị sẵn sàng trong tình huống khẩn cấp. Các kết quả về an toàn và chuẩn bị sẵn sàng với tình huống khẩn cấp của tổ chức/doanh nghiệp?** Các chỉ số và kết quả đo lường chính về hiệu quả của hệ thống an toàn của tổ chức/doanh nghiệp và sự sẵn sàng cho tình huống thảm họa hoặc trường hợp khẩn cấp? Các kết quả này khác nhau theo vị trí địa lý hoặc quy trình công việc, nếu có, như thế nào?

#### **7.1.c. Kết quả quản lý mạng lưới cung ứng.**

**Các kết quả quản lý mạng lưới cung ứng của tổ chức/doanh nghiệp?** Các chỉ số và kết quả đo lường chính về hoạt động của mạng lưới cung ứng, bao gồm cả sự đóng góp của nó để nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp?

### **Chú thích:**

7. Không có sự tương ứng một-một giữa các hạng mục kết quả và các Tiêu chí 1 đến 6. Các kết quả nên được xem xét một cách có hệ thống, với sự đóng góp cho các mục kết quả riêng lẻ thường xuất phát từ các quy trình trong nhiều nhóm Tiêu chí.

Hệ thống tính điểm của GTCLQG yêu cầu dữ liệu hiện tại, có xu hướng, so sánh và phân đoạn, nếu phù hợp, để cung cấp thông tin chính để phân tích và xem xét

hoạt động của tổ chức (hạng mục 4.1), để chứng minh việc sử dụng kiến thức tổ chức (mục 4.2) và để cung cấp cơ sở hoạt động cho các kết quả tập trung vào khách hàng (mục 7.2) và kết quả tài chính, thị trường và chiến lược (mục 7.5). Trong một số ít lĩnh vực, kết quả của tổ chức có thể có tính chất định tính hoặc không phù hợp với xu hướng theo thời gian. Một số ví dụ là kết quả về trách nhiệm quản trị, số giờ đào tạo cho các nhà cung cấp về các sản phẩm hoặc quy trình mới và kết quả cho các dự án hoặc quá trình giới hạn hoặc chỉ xảy ra một lần.

Dữ liệu và thông tin so sánh có được bằng cách đo điểm chuẩn (trong và ngoài ngành của tổ chức, nếu phù hợp) và bằng cách tìm kiếm sự so sánh cạnh tranh. Trong một số trường hợp, chẳng hạn như kết quả cho các dự án hoặc quy trình duy nhất cho tổ chức, dữ liệu so sánh có thể không có sẵn hoặc không phù hợp.

**7.1.a.[1].** Các kết quả về sản phẩm nêu trong mục này phải gắn liền với các đặc điểm chủ yếu của sản phẩm được xem là yêu cầu và mong đợi của khách hàng nêu ở P.1.b [2] dựa trên các thông tin thu thập trong Tiêu chí 3. Các chỉ tiêu hoặc chỉ số này phải đề cập đến các yếu tố tác động đến sở thích của khách hàng nêu trong Chú thích của Hạng mục P.1b[2] và Hạng mục 3.1b.

**7.1.a.[2].** *Đối với một số tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan chính phủ), các nguồn tài trợ có thể là các đo lường kết quả hoạt động sản phẩm hoặc dịch vụ. Những đo lường này cần được xác định và báo cáo ở đây.*

**7.1.b.[1].** Các kết quả nêu trong Hạng mục 7.5 phải gắn với các yêu cầu tác nghiệp chủ yếu của tổ chức như đã thể hiện trong báo cáo "Giới thiệu tổ chức" và trong Tiêu chí 6.

**7.1.b.[1].** Các biện pháp phù hợp và các chỉ số về hiệu quả của quá trình làm việc có thể bao gồm tỷ lệ lỗi; tỷ lệ và kết quả của đổi mới sản phẩm, dịch vụ và hệ thống làm việc; kết quả để đơn giản hóa các công việc nội bộ và phân loại công việc; giảm chất thải; cải tiến bố trí công việc; thay đổi tỷ lệ giám sát; các sự cố về an toàn vệ sinh lao động; các biện pháp hoặc chỉ số về sự thành công của các cuộc diễn tập hoặc mô phỏng khẩn cấp, như thời gian chu kỳ, ngăn chặn và đáp ứng các tiêu chuẩn; và kết quả cho việc di chuyển công việc hoặc bài tập dự phòng.

**7.1.c.** Các biện pháp và chỉ số phù hợp về hoạt động của mạng lưới cung ứng có thể bao gồm đánh giá nhà cung cấp và đối tác; giao hàng đúng lúc; và kết quả chấp nhận cho các sản phẩm, dịch vụ và quy trình được cung cấp bên ngoài. Các biện pháp và chỉ số đóng góp để nâng cao hiệu suất có thể bao gồm các biện pháp cải thiện hiệu suất lắp đặt và trong các dịch vụ của nhà cung cấp cho khách hàng.

**7.2. Kết quả về khách hàng: Các kết quả về hoạt động hướng vào khách hàng của tổ chức/doanh nghiệp ? (80 điểm)**

**7.2.a. Kết quả hướng vào khách hàng**

**[1] Sự hài lòng của khách hàng. Các kết quả về sự hài lòng và sự không hài lòng của khách hàng với tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường thể hiện sự hài lòng và không hài lòng của khách hàng? Các kết quả này khác biệt theo sản phẩm, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường, nếu có, như thế nào?

**[2] Sự gắn bó của khách hàng. Các kết quả về sự gắn bó của khách hàng của tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường thể hiện sự gắn bó, trung thành của khách hàng, bao gồm cả các chỉ tiêu, chỉ số về xây dựng mối quan hệ với khách hàng? Các kết quả này so sánh trong suốt vòng đời khách hàng, nếu có, như thế nào? Các kết quả này khác nhau theo sản phẩm, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường, nếu có, như thế nào?

**Chú thích:**

**7.2.** Các kết quả về sự thoả mãn, không thoả mãn của khách hàng, xây dựng mối quan hệ và sự gắn bó với khách hàng nêu trong Hạng mục này gắn liền với các nhóm khách hàng, phân khúc thị trường như đã nêu tại P.1.b [2] và Tiêu chí 3

### **7.3. Kết quả về lực lượng lao động: Các kết quả về hoạt động tập trung vào lực lượng lao động của tổ chức/doanh nghiệp? (80 điểm)**

#### **7.3.a. Kết quả tập trung vào lực lượng lao động**

- [1] Khả năng và năng lực của lực lượng lao động. Các kết quả về khả năng và năng lực của lực lượng lao động?** Chỉ số và kết quả đo lường về khả năng và năng lực của lực lượng lao động, bao gồm cả trình độ chuyên môn và kỹ năng cần thiết của lực lượng lao động của tổ chức/doanh nghiệp? Những kết quả này khác nhau theo các nhóm và phân khúc lực lượng lao động đa dạng của tổ chức/doanh nghiệp, nếu có, như thế nào?
- [2] Môi trường làm việc. Các kết quả về môi trường làm việc của lực lượng lao động của tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường về môi trường làm việc của lực lượng lao động, bao gồm các chỉ tiêu, chỉ số về sức khỏe, an toàn và an ninh nơi làm việc, khả năng tiếp cận các dịch vụ và các quyền lợi, phúc lợi của người lao động? Những kết quả này khác nhau theo các nhóm và phân khúc lực lượng lao động đa dạng của tổ chức/doanh nghiệp, nếu có, như thế nào?
- [3] Gắn bó của lực lượng lao động. Kết quả về gắn bó của lực lượng lao động với tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường về sự gắn bó và hài lòng của lực lượng lao động? Những kết quả này khác nhau theo các nhóm và phân khúc lực lượng lao động đa dạng của tổ chức/doanh nghiệp, nếu có, như thế nào?
- [4] Phát triển lực lượng lao động. Kết quả về phát triển lực lượng lao động của tổ chức/doanh nghiệp?** Đây là chỉ số và kết quả đo lường về sự phát triển lực lượng lao động và đội ngũ lãnh đạo của tổ chức/doanh nghiệp? Những kết quả này khác nhau theo các nhóm và phân khúc lực lượng lao động đa dạng của tổ chức/doanh nghiệp, nếu có, như thế nào?

#### **Chú thích:**

**7.3.** Các kết quả nêu trong Hạng mục này phải gắn liền với các quá trình đã nêu trong Tiêu chí 5. Những kết quả này phản ánh các nhu cầu của các quá trình làm việc chính đã nêu trong Tiêu chí 6 cũng như các kế hoạch hành động, kế hoạch về nguồn nhân lực đã nêu tại Hạng mục 2.2. Các tổ chức hoạt động phụ thuộc vào đội ngũ tình nguyện viên nên báo cáo kết quả về họ khi thích hợp.



#### **7.4. Kết quả về điều hành và vai trò của lãnh đạo: Các kết quả về điều hành và lãnh đạo của tổ chức/doanh nghiệp? (80 điểm)**

##### **7.4.a. Kết quả về lãnh đạo, điều hành và trách nhiệm xã hội**

- [1] Lãnh đạo. Các kết quả về trao đổi thông tin và sự cam kết của lãnh đạo với lực lượng lao động, đối tác và khách hàng của tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường về việc giao tiếp, trao đổi thông tin và sự cam kết của lãnh đạo với người lao động, đối tác và khách hàng để triển khai tầm nhìn và giá trị của tổ chức/doanh nghiệp, khuyến khích thông tin hai chiều và tập trung vào hành động? Những kết quả này khác nhau theo các đơn vị, bộ phận trong tổ chức/doanh nghiệp và các nhóm khách hàng, nếu có, như thế nào?
- [2] Điều hành. Kết quả về điều hành và trách nhiệm giải trình của lãnh đạo?** Chỉ số và kết quả đo lường về trách nhiệm điều hành và trách nhiệm giải trình về tài chính, kể cả bên trong và bên ngoài tổ chức/doanh nghiệp?
- [3] Luật pháp và chế định. Kết quả về tuân thủ các yêu cầu luật định của tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường về việc tổ chức/doanh nghiệp tuân thủ và đáp ứng vượt quá các yêu cầu luật định và chế định? Những kết quả này khác nhau theo các đơn vị, bộ phận trong tổ chức/doanh nghiệp, nếu có, như thế nào?
- [4] Đạo đức. Kết quả về hành vi đạo đức của lãnh đạo?** Chỉ số và kết quả đo lường về hành vi đạo đức, hành vi vi phạm đạo đức và sự tin tưởng của các bên liên quan đối với các nhà lãnh đạo và quản trị cấp cao của tổ chức/doanh nghiệp? Những kết quả này khác nhau theo các đơn vị, bộ phận trong tổ chức/doanh nghiệp, nếu có, như thế nào?
- [5] Xã hội. Kết quả về đóng góp cho xã hội và hỗ trợ cộng đồng chính?** Chỉ số và kết quả đo lường về đóng góp xã hội và hỗ trợ các cộng đồng chính của tổ chức/doanh nghiệp?

#### **Chú thích:**

**7.4.a.[1].** Các nội dung trả lời nên liên quan đến các quá trình trao đổi thông tin mà tổ chức xác định trong mục 1.1. Các kết quả tuân thủ luật pháp và chế định phải gắn liền với các yêu cầu nêu trong Hạng mục 1.2.b. Các kết quả về an toàn, sức khỏe nghề nghiệp của người lao động được nêu trong Hạng mục 7.1.b.[1] và 7.3.a.[2].

**7.4.a.[2].** Các nội dung trả lời có thể bao gồm các vấn đề và rủi ro về báo cáo tài chính, các khuyến nghị quan trọng từ các đánh giá viên nội bộ và bên ngoài và các phản ứng về quản lý đối với các vấn đề này.

**7.4.a.[2].** Ví dụ về đo lường các chỉ tiêu hành vi đạo đức và lòng tin của các bên có quyền lợi liên quan, xem chú thích tại (1.2.b.[2]).

**7.4.a.[5].** Các biện pháp đóng góp cho phúc lợi xã hội có thể bao gồm các biện pháp giảm tiêu thụ năng lượng, sử dụng tài nguyên năng lượng tái tạo và nước tái chế, giảm lượng khí thải carbon của tổ chức, (tăng các cuộc họp trực tuyến), và việc thực hành để nâng cao kiến thức cho lực lượng lao động.

**7.5. Kết quả về chiến lược, tài chính và thị trường: Các kết quả về thực hiện chiến lược hoạt động, hiệu quả hoạt động tài chính và thị trường của tổ chức/doanh nghiệp là gì? (90 điểm)**

**7.5.a. Kết quả tài chính và thị trường**

**[1] Hoạt động tài chính. Kết quả hoạt động tài chính của tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường về tài chính, bao gồm tốc độ quay vòng vốn, lợi nhuận, khả năng tài chính và hiệu quả ngân sách,...? Những kết quả này khác nhau theo phân khúc thị trường và nhóm khách hàng, nếu có, như thế nào?

**[2] Hoạt động thị trường. Kết quả hoạt động về thị trường của tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường về thị trường, bao gồm thị phần hoặc vị trí xếp hạng, tăng trưởng thị trường hoặc thị phần, các thị trường mới gia nhập, nếu có,...? Những kết quả này khác nhau theo phân khúc thị trường và nhóm khách hàng, nếu có, như thế nào?

**7.5.b. Kết quả thực hiện chiến lược**

**Kết quả về thực hiện chiến lược và các kế hoạch hành động của tổ chức/doanh nghiệp?** Chỉ số và kết quả đo lường về việc hoàn thành chiến lược và các kế hoạch hành động của tổ chức/doanh nghiệp? Kết quả của việc biến các rủi ro thành cơ hội?

**Chú thích:**

**7.5.a.** Các kết quả liên kết đến các chỉ số đo lường tài chính báo cáo trong 4.1.a.[1], và phương pháp quản lý tài chính báo cáo trong hạng mục 2.2.

**7.5.a.[1].** Các chỉ số đo lường tổng hợp về lợi nhuận có thể bao gồm lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), tỷ suất lợi nhuận hoạt động, lợi nhuận hoặc lợi nhuận theo phân khúc thị trường hoặc nhóm khách hàng. Các đo lường về khả năng tài chính có thể bao gồm các đo lường về thanh khoản, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu, tiền mặt trong ngày, sử dụng tài sản và dòng tiền. *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận (bao gồm cả cơ quan chính phủ), các đo lường thực hiện ngân sách có thể bao gồm các khoản bổ sung hoặc trừ vào quỹ dự phòng; tránh chi phí hoặc tiết kiệm; các phản ứng để giảm ngân sách; giảm chi phí cho khách hàng hoặc sinh lời trên quỹ do kết quả của việc tăng hiệu quả; chi tiêu hành chính theo tỷ lệ phần trăm của ngân sách; và chi phí gây quỹ so với số tiền gây quỹ.*

**7.5.a.[2].** *Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, các câu trả lời có thể bao gồm các biện pháp quyên góp hoặc tài trợ từ thiện và số lượng chương trình hoặc dịch vụ mới được cung cấp.*

**7.5.b.** Các biện pháp hoặc chỉ số về chiến lược và thành tựu kế hoạch hành động phải liên quan đến các mục tiêu và mục tiêu chiến lược mà tổ chức báo cáo trong hạng mục 2.1.b.[1], các yếu tố rủi ro báo cáo trong hạng mục 2.1.a.[3], và các biện pháp thực hiện kế hoạch hành động và hiệu suất dự kiến báo cáo trong 2.2.a.[5] và 2.2.a.[6], tương ứng.