

12 chỉ số KPI cho Phòng Kinh doanh

1. KPI về chỉ số tiếp xúc qua điện thoại

1.1. Chi phí trung bình mỗi cuộc gọi/mỗi lần giao dịch

Chỉ số này chỉ có ý nghĩa trong việc kiểm soát chi phí điện thoại của công ty.

1.2. Thời gian nói chuyện trung bình của một cuộc điện thoại

Chỉ số này để kiểm soát thời gian cuộc gọi quá dài theo quy định.

Chỉ số này áp dụng được khi công ty đã phân quyền cuộc gọi cho các máy điện thoại con qua tổng đài.

1.3. Thời gian chờ trung bình chuyển tiếp

Là số thời gian mà khách hàng phải chờ để được gặp người cần giải quyết.

Chỉ số này bị ảnh hưởng bởi hai yếu tố: tổng đài viên và người chuyển cuộc gọi của bộ phận (nếu cả bộ phận đó mới có 1-2 điện thoại).

1.4. % trả lời sau khung thời gian ví dụ 5 giây hoặc 3 hồi chuông

Là tổng số lần trả lời khách trong vòng 3 hồi chuông điện thoại.

1.5. Tỷ lệ huỷ cuộc gọi trong khi chờ đợi

Là số lần huỷ cuộc gọi của khách sau khi phải chờ đợi quá lâu.

1.6. Số cuộc gọi không kết nối được

Là số cuộc gọi đến nhưng không thể kết nối do máy bận hoặc không nghe máy.

1.7. Tỷ lệ giải quyết được trong cuộc gọi đầu tiên

Là tỷ lệ cách giải quyết làm khách hàng hài lòng ngay trong cuộc gọi đầu tiên.

2. KPI của Sale rep

2.1. Tỷ lệ phản hồi/tổng số gửi đi

Công thức = tổng số phản hồi khách hàng / tổng số thông tin gửi tới khách hàng.

Tỷ lệ này đo lường hiệu quả của marketing trực tiếp của các sale rep.

Các chương trình marketing trực tiếp có thể là gửi thư, gửi email...

2.2. Thời gian để trả lời mỗi yêu cầu của khách hàng

Đối với các trường hợp thời gian để trả lời có thể phát sinh dài thì việc đo lường chi tiêu này là hữu ích để có phản hồi nhanh chóng tới khách hàng.

2.3. Tỷ lệ kiếm được khách hàng

Là tỷ lệ khách hàng kiếm được trên tổng số khách hàng đã tiếp xúc.

Ngoài ra, còn tỷ lệ khách hàng kiếm được / tổng số khách hàng đã nhận được phản hồi.

Lưu ý: số khách hàng đã nhận được phản hồi = tổng số phản hồi và số không phản hồi.

2.4. Số khách hàng/nhân viên

Chỉ số này là tổng số khách hàng trên / số NV sale, tức là 1 nhân viên sale thì kiếm được hay phục vụ bao nhiêu khách hàng.

2.5. Số cuộc hẹn trung bình mỗi Sale rep

Công thức = tổng số cuộc hẹn trung bình mỗi khách hàng của từng sale rep.

Tỷ lệ này đo lường độ khó trong việc thuyết phục khách hàng và khả năng thuyết phục của từng sale rep.

2.6. Tỷ lệ sale rep trên chỉ tiêu doanh số

Công thức = tổng số sale rep đạt chỉ tiêu doanh số / tổng số sale hiện có.

Tỷ lệ này đo lường hiệu quả của lực lượng bán hàng của công ty.

2.7. Doanh số trung bình/NV sale

Công thức = tổng doanh số của toàn bộ nhân viên / số nhân viên.

2.8. Doanh số trung bình của khách hàng/mỗi NV

Công thức = tổng doanh số của NV/ tổng số khách hàng của NV đó.

2.9. Chi phí giành được khách hàng mới

Tỷ lệ này bằng tổng các chi phí để giành được một khách hàng mới.

2.10. Sự thay thế nhân viên = tổng số NV tuyển/tổng số NV nghỉ

Công thức = tổng số nhân viên đã tuyển / tổng số nhân viên theo kế hoạch.

Tỷ lệ này đo lường mức độ luân chuyển nhân viên của bộ phận sale.

Ngoài ra còn một tỷ lệ khác là vòng đời của nhân viên sale – tổng thời gian của tất cả NV sale (kể cả nghỉ việc) / tổng số nhân viên (kể cả nghỉ việc).

2.11. Thời gian tuyển dụng và huấn luyện sale rep đạt đến quota

Là tổng thời gian để huấn luyện một nhân viên sale đạt được chỉ tiêu doanh số của công ty.

2.12. Chi phí lực lượng bán hàng

Bao gồm:

- Chi phí lương
- Chi phí bán hàng/khách hàng (bao gồm tất cả các dụng cụ, các poster... cho mỗi khách hàng).

3. KPI cho cửa hàng siêu thị

3.1. Tỷ lệ lợi nhuận

Chỉ số này phản ánh tỷ lệ lợi nhuận của từng cửa hàng ở mỗi khu vực.

Bạn sử dụng tỷ lệ này so sánh mức độ hiệu quả của các cửa hàng với nhau và với tỷ lệ lợi nhuận chung.

3.2. Tỷ lệ lợi nhuận/vốn đầu tư

Công thức = lợi nhuận thuần / tổng vốn đầu tư.

Tỷ lệ này xem xét mức hiệu quả lợi nhuận so với số vốn bạn phải bỏ ra.

3.3. Doanh số/địa điểm

Bảng tổng doanh số của địa điểm đó so với các địa điểm khác.

Tỷ lệ này cho bạn biết khu vực nào bán hàng tốt và khu vực nào bán không tốt hoặc chưa có hiệu quả.

3.4. Chi phí mặt bằng/doanh số

Công thức = tổng chi phí mặt bằng / tổng doanh số.

Tỷ lệ này cho bạn biết mặt bằng bạn thuê có hiệu quả hay không hoặc là bạn chưa có đủ các nỗ lực marketing.

3.5. Chi phí lương/doanh số

Công thức = tổng lương / doanh số.

Chỉ số này giúp bạn kiểm soát ngân sách lương của cửa hàng.

3.6. Sản phẩm bán chạy

Bao gồm danh sách các sản phẩm bán chạy.

Bạn cần so sánh danh sách này tại các cửa hàng, chi nhánh với nhau, xem chúng có tương thích hay không? Nếu không, bạn cần xem xét lại về sản phẩm, các chương trình marketing của bạn.

Ngoài ra, bạn cần xem danh sách sản phẩm không bán chạy và tìm hiểu nguyên nhân vì sao.

4. KPI về khách hàng

4.1. % doanh số khách hàng mới

Công thức = doanh số từ khách hàng mới / tổng doanh số.

Tỷ lệ này cho biết tỷ lệ tăng doanh số của công ty từ số khách hàng mới là bao nhiêu?

4.2. Số khách hàng mới

Công thức = số khách hàng mới / tổng số khách hàng.

Tỷ lệ này cho biết tỷ lệ khách hàng mới có liên hệ với công ty gần nhất.

4.3. Doanh số trung bình mỗi khách hàng/năm

Công thức = tổng doanh số / tổng số khách hàng.

Tỷ lệ này cho biết mỗi khách hàng mang lại cho bạn doanh số bao nhiêu? Bạn có biện pháp nào để tăng doanh số trên một khách hàng hay không?

4.4. Tỷ lệ lợi nhuận trên khách hàng

Công thức = lợi nhuận thuần / tổng số khách hàng.

Tỷ lệ này cho bạn biết lợi nhuận trung bình do một khách hàng tạo ra là bao nhiêu? Ai là người mang lại nhiều và ít lợi nhuận, do vậy bạn sẽ có chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp hơn.

5. KPI về chăm sóc khách hàng

5.1. Tần suất tác động tới khách hàng

Số lần mua hàng là số lần khách hàng mua hàng trong một đơn vị thời gian.

Tần suất tác động là số lần chăm sóc trong một đơn vị thời gian.

Bạn cần xác định xem tần suất đã đủ và đều hay chưa. Việc chăm sóc có một mục đích cũng quan trọng là “gợi nhớ” cho khách hàng, chính vì vậy bạn cần có kế hoạch cho khoảng cách các lần chăm sóc phù hợp.

5.2. Chi phí dịch vụ/mỗi khách hàng

Công thức = tổng chi phí dịch vụ / tổng khách hàng.

Tỷ lệ này cho biết bạn đã đầu tư bao nhiêu chi phí cho công tác chăm sóc khách hàng.

Bạn có thể so sánh tỷ lệ này với tỷ lệ của các đối thủ cạnh tranh trực tiếp để phân tích xem nó hợp lý hay chưa?

5.3. Tỷ lệ chi phí dịch vụ/lợi nhuận

Công thức = tổng chi phí dịch vụ / tổng lợi nhuận.

Tỷ lệ này cho bạn biết là 1 đồng lợi nhuận thì bạn bỏ ra bao nhiêu % vào công tác chăm sóc lại khách hàng.

5.4. Quy tắc pareto

Hãy tập hợp 20% khách hàng chiếm 80% doanh số của bạn (có thể là tỷ lệ 30/70...)

Xem xem bạn có phân bố tỷ lệ 20% khách hàng chiếm 80% chi phí chăm sóc khách hàng không? Nếu không có, bạn nên phân bổ chi phí chăm sóc khách hàng lại cho phù hợp hơn.

6. KPI về sự thoả mãn khách hàng

Bạn có thể tiến hành đánh giá sự thoả mãn của khách hàng qua các chỉ số sau:

- Mức giá có phù hợp
- Chất lượng
- Tiến độ
- Mức độ phản hồi các yêu cầu
- Dịch vụ

7. KPI về sự phàn nàn của khách hàng

7.1. Phàn nàn được giải quyết trong lần đầu tiên

Công thức = tổng số phàn nàn giải quyết lần đầu tiên / tổng số phàn nàn.

Chỉ số này càng cao chứng tỏ hiệu quả dịch vụ khách hàng của bạn rất tốt.

Bạn có thể tính thêm các chỉ số khiếu nại lần 2,3.

7.2. Tỷ lệ phản hồi nhanh

Công thức = số phản hồi nhanh / tổng số phàn nàn.

Tỷ lệ này được tính thông qua các đợt khảo sát về ý kiến của khách hàng.

7.3. Số khiếu nại tranh chấp

Là số khiếu nại dẫn đến tranh chấp giữa công ty và khách hàng.

Chỉ số này được đo bằng tổng số khiếu nại tranh chấp và tỷ lệ tranh chấp/tổng số khiếu nại.

7.4. Tỷ lệ số khách hàng khiếu nại

Công thức = tổng số khách hàng khiếu nại / tổng số khách hàng.

Tỷ lệ này càng cao, chứng tỏ sản phẩm hay dịch vụ của bạn đang rất có vấn đề.

7.5. Tỷ lệ khiếu nại theo lĩnh vực

Khi nhận được khiếu nại, sau mỗi tháng, các thành viên liên quan cần tập hợp và phân loại các khiếu nại theo lĩnh vực, nguyên nhân khác nhau.

Sau đó sắp xếp theo thứ tự giảm dần.

Bạn cần tập trung giải quyết các khiếu nại theo thứ tự từ trên xuống theo nguyên tắc pareto.

8. KPI về khách hàng trung thành

8.1. Số khách hàng mất mát

Là tổng số khách hàng không mua hàng của bạn nữa.

Số khách hàng này bao gồm: số khách hàng mua hàng lần đầu và khách hàng trung thành bỏ đi.

8.2. Tỷ lệ khách hàng bị mất sau khi mua hàng lần đầu

Công thức = tổng số khách hàng mua hàng lần đầu bỏ đi / tổng số khách hàng mua hàng lần đầu.

Tỷ lệ này thấp có thể do các nguyên nhân: sản phẩm của bạn không phù hợp, sản phẩm tốt nhưng quảng cáo không tốt dẫn đến khách hàng không phải mục tiêu lại đi mua hàng của bạn.

8.3. Tỷ lệ khách hàng trung thành bị mất

Công thức = tổng số khách hàng trung thành bị mất / tổng số khách hàng trung thành hiện có.

Đây là một tỷ lệ nghiêm trọng nhất mà bạn cần phải lưu ý: các nguyên nhân có thể là: sản phẩm dịch vụ ngày càng kém, xuất hiện các sản phẩm tốt hơn với giá cạnh tranh, sản phẩm của bạn không có tính cách...

8.4. Vòng đời trung bình của một khách hàng

Công thức = tổng thời gian mối liên hệ với khách hàng / tổng số khách hàng đã liên hệ.

8.5. Tỷ lệ khách hàng quay lại

Công thức = Tỷ lệ khách hàng mua hàng 2 lần trở lên / tổng số khách hàng.

Tỷ lệ này cao cho biết sản phẩm này hấp dẫn khách hàng, tuy vậy bạn cần xem xét những người quay lại/quay đi có đúng là khách hàng mục tiêu không?

8.6. Tỷ lệ khách hàng mới

Là tỷ lệ số khách hàng mới bạn kiếm được trong một thời gian

Tỷ lệ này quá cao chứng tỏ: hoặc là bạn đang mở rộng kinh doanh hoặc là bạn đang mất khách hàng trung thành.

9. KPI thị phần

9.1. Thị phần của công ty so với toàn bộ thị trường

Đó chính là tỷ lệ % giữa doanh số của công ty so với doanh số của toàn ngành.

Thị phần của công ty so với phân khúc mà nó phục vụ: đó là tỷ lệ % giữa doanh số của công ty so với doanh số của toàn phân khúc.

9.2. Thị phần tương đối

Đó là tỷ lệ so sánh về doanh số của công ty với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất.

Nó cho biết vị thế của sản phẩm của công ty trong cạnh tranh ở trên thị trường như thế nào.

9.3. Tăng thị phần nhưng tăng trưởng có bằng không?

Công ty cần so sánh mức tăng thị phần của công ty so với mức tăng thị phần của các công ty khác.

Đôi khi công ty tăng thị phần nhưng mức tăng trưởng lại kém hơn các công ty khác thì công ty cần xem xét lại.

10. KPI cho bộ phận kinh doanh

HỆ THỐNG KPI BỘ PHẬN KINH DOANH			
Mục tiêu đơn vị:		Đảm bảo các sản phẩm mới ra đời được sự chấp nhận của thị trường và khai thác tốt hơn các sản phẩm hiện tại	
Mục tiêu chung của doanh nghiệp		Mục tiêu của bộ phận	Chỉ tiêu cụ thể
	Tăng doanh thu	Tổng doanh thu	Tổng doanh thu
		Doanh thu từ máy công nghiệp	Tỷ trọng doanh thu từ máy công nghiệp/tổng doanh thu
		Doanh thu từ thị trường Tây nguyên, Miền Tây, HCM	Tỷ trọng doanh thu từ thị trường Tây nguyên, Miền Tây, HCM/tổng doanh thu
		Doanh thu từ xuất khẩu	Tỷ trọng doanh thu từ xuất khẩu/Tổng doanh thu
	Giảm tồn kho	Giảm chi phí tồn kho thành phẩm	Tỷ lệ tồn kho thành phẩm/doanh thu
Khách hàng / kinh doanh	Giá cạnh tranh	Chênh lệch giá so với giá sản phẩm cùng cấp của ĐTCT chính (chỉ rõ ĐT)	Tỷ lệ chênh lệch giá so với giá sản phẩm cùng cấp của ĐTCT chính (chỉ rõ ĐT)
	Tin cậy của đại lý	Điểm đánh giá bình quân của đại lý, (nhà cung cấp) dịch vụ bán hàng	Điểm đánh giá bình quân của đại lý dịch vụ bán hàng/điểm tối đa
	Phát triển thương hiệu mạnh	Tỷ lệ nhận biết thương hiệu của khách hàng mục tiêu	Tỷ lệ nhận biết thương hiệu của khách hàng mục tiêu/số lượng người được khảo sát

Nội bộ	Phát triển kênh	Số lượng nhà thầu phát sinh doanh thu	Số lượng nhà thầu phát sinh doanh thu
		Doanh thu bình quân trên một nhà thầu	Doanh thu bình quân trên một nhà thầu
		Số lượng đối tác nước ngoài phát sinh doanh thu	Số lượng đối tác nước ngoài phát sinh doanh thu
		Lượng đại lý có doanh thu phát triển trong năm	Tỷ trọng số lượng đại lý có doanh thu phát triển trên 30% trong năm/tổng số đại lý
	Phát triển sản phẩm mới	Đại lý treo biển ABC	Tỷ trọng đại lý treo biển ABC/tổng số đại lý
		Quảng bá sản phẩm (Carnaval, demo, hội chợ tỉnh hoặc khu vực)	Tỷ lệ doanh thu tăng sau tổ chức và trước tổ chức
			Số lượng sự kiện quảng bá sản phẩm tối thiểu (Carnaval, demo, hội chợ tỉnh hoặc khu vực)
		Số lượt truy cập website giới thiệu sản phẩm của công ty	Tỷ lệ tăng số lượt truy cập website giới thiệu sản phẩm của công ty hàng tháng
	Phát triển sản phẩm mới	Số lượng sản phẩm mới được thương mại hóa	Số lượng sản phẩm mới được thương mại hóa
	Học hỏi và phát triển	Nâng cao năng lực quản lý	Cán bộ quản lý đạt chuẩn tăng thêm
Nhân sự quản lý kế thừa đạt chuẩn			Số lượng nhân sự quản lý kế thừa đạt chuẩn

	Nâng cao năng lực nhân viên bán hàng và marketing	Tỷ lệ nhân viên hiểu rõ chuyên sâu về sản phẩm của công ty (chủng loại, tính năng, chất lượng từng sản phẩm...)	Tỷ lệ nhân viên hiểu rõ về sản phẩm của công ty
		Tỷ lệ nhân viên bán hàng được đào tạo về 22 kỹ năng bán hàng	Tỷ lệ nhân viên hiểu rõ về các kỹ năng sau kiểm tra
	Tăng cường năng lực thông tin quản lý	Số lượng nhân viên marketing có khả năng làm dự báo thị trường	Tỷ lệ có khả năng phân tích dự báo thị trường chuyên sâu/tổng số nhân viên marketing
		Số lượng nhân viên bán hàng (của công ty) được đào tạo về phương pháp dự báo bán hàng chuyên nghiệp	Tỷ lệ có khả năng phân tích dự báo bán hàng chuyên sâu/tổng số nhân viên bán hàng
	Xây dựng chuẩn năng lực	Tỷ lệ các vị trí có chuẩn năng lực/tổng số vị trí	Tỷ lệ các vị trí có chuẩn năng lực/tổng số vị trí

11. KPI cho bộ phận bán hàng

HỆ THỐNG KPI BỘ PHẬN BÁN HÀNG		
Mục tiêu đơn vị:	Đảm bảo các sản phẩm mới ra đời được sự chấp nhận của thị trường và khai thác tốt hơn các sản phẩm hiện tại	
Mục tiêu chung của doanh nghiệp	Mục tiêu của bộ phận	Chỉ tiêu cụ thể

Khách hàng / kinh doanh	Nâng cao chất lượng sản phẩm	Tỷ lệ khiếu nại về CLSP (trong thời gian bảo hành) / tổng số sản phẩm bán ra.	Tỷ lệ số lượng sản phẩm bị khiếu nại về CLSP (trong thời gian bảo hành) / tổng số sản phẩm bán ra.
		Tỷ lệ khiếu nại về CL máy nông nghiệp (trong thời gian bảo hành) / tổng số sản phẩm bán ra.	Tỷ lệ số lượng sản phẩm bị khiếu nại về CL máy nông nghiệp (trong thời gian bảo hành) / tổng số sản phẩm máy nông nghiệp bán ra.
	Cải thiện dịch vụ sau bán hàng	Tỷ lệ số vụ phản hồi yêu cầu bảo hành, sửa chữa của khách hàng trong vòng 60 phút	Tỷ lệ số vụ phản hồi yêu cầu bảo hành, sửa chữa của khách hàng trong vòng 60 phút / Tổng số vụ phản hồi yêu cầu
	Tin cậy của đại lý	Điểm đánh giá bình quân của đại lý về chất lượng dịch vụ (tiếp nhận và phản hồi khiếu nại) và sản phẩm	Điểm đánh giá bình quân của đại lý về chất lượng dịch vụ (tiếp nhận và phản hồi khiếu nại)/điểm tối đa
			Điểm đánh giá bình quân của đại lý về chất lượng sản phẩm/điểm tối đa
Nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng	Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng dịch vụ (tiếp nhận và phản hồi khiếu nại) và sản phẩm	Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng dịch vụ (tiếp nhận và phản hồi khiếu nại)/điểm tối đa	
		Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng sản phẩm/điểm tối đa	
Nội bộ	Nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng vật tư	Vật tư bị sót lỗi do QC	Tỷ lệ vật tư bị sót lỗi do QC/Tổng số sản phẩm sản xuất
		Giao vật tư đúng tiến độ	Thời gian cung cấp vật tư trước cho sản xuất (ngoại trừ các trường hợp hàng về trễ do mua hàng và kho vận không kiểm tra QC)

Học hỏi và phát triển	Nâng cao năng lực quản lý	Tỷ lệ nhân sự kế thừa đạt chuẩn/ tổng số vị trí quản lý	Số lượng nhân sự quản lý kế thừa đạt chuẩn
	Nâng cao năng lực đội ngũ R&D, QC	Nhân viên QC theo từng lĩnh vực nắm rõ về tiêu chuẩn chất lượng mới về vật tư, sản phẩm và cách thức kiểm tra	Tỷ lệ nhân viên QC theo từng lĩnh vực nắm rõ về tiêu chuẩn chất lượng vật tư, sản phẩm và cách thức kiểm tra trong vòng 1 tuần/ tổng số lượng QC
	Xây dựng chuẩn năng lực	Tỷ lệ các vị trí có chuẩn năng lực/tổng số vị trí	Tỷ lệ các vị trí có chuẩn năng lực/tổng số vị trí

12. KPI cho bộ phận kỹ thuật dịch vụ

HỆ THỐNG KPI BỘ PHẬN DỊCH VỤ KỸ THUẬT			
Mục tiêu đơn vị:		Đảm bảo các sản phẩm mới ra đời được sự chấp nhận của thị trường và khai thác tốt hơn các sản phẩm hiện tại	
Mục tiêu chung của doanh nghiệp		Mục tiêu của bộ phận	Chỉ tiêu cụ thể
Khách hàng / kinh doanh	Cải thiện dịch vụ sau bán hàng	Số vụ bảo hành, sửa chữa sản phẩm được giải quyết trong vòng 24 giờ kể từ thời điểm tiếp nhận SP	Tỷ lệ số số vụ bảo hành, sửa chữa sản phẩm máy dân dụng được giải quyết trong vòng 24 giờ kể từ thời điểm tiếp nhận SP/Tổng số SP bị sự cố được tiếp nhận
			Tỷ lệ số số vụ bảo hành, sửa chữa sản phẩm máy công nghiệp được giải quyết trong vòng 24 giờ kể từ thời điểm tiếp nhận SP/Tổng số SP bị sự cố được tiếp nhận

	Tin cậy của đại lý	Điểm đánh giá bình quân của đại lý chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì	Điểm đánh giá bình quân của đại lý chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì/điểm tối đa
	Nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng	Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì máy dân dụng đối đại lý	Tỷ lệ đại lý có tỷ lệ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ bảo hành, bảo trì đạt trên 90% tổng điểm đánh giá bình quân/tổng số đại lý đạt chuẩn
		Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì máy công nghiệp	Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì máy công nghiệp/điểm tối đa
Nội bộ	Phát triển kênh	Số đại lý đạt chuẩn bảo hành, sửa chữa tại chỗ	Số lượng đại lý đạt chuẩn bảo hành, sửa chữa tại chỗ (20/80)
Học hỏi và phát triển	Nâng cao năng lực quản lý	Vị trí cán bộ quản lý đạt chuẩn tăng thêm	Số lượng cán bộ quản lý đạt chuẩn tăng thêm
		Vị trí nhân sự quản lý kế thừa đạt chuẩn	Số lượng nhân sự quản lý kế thừa đạt chuẩn
	Xây dựng chuẩn năng lực	Tỷ lệ các vị trí có chuẩn năng lực/tổng số vị trí	Tỷ lệ các vị trí có chuẩn năng lực/tổng số vị trí