

FROM CEO PROBLEM MAP TO LEADERSHIP DNA

Insights & Patterns of Vietnamese Management Thinking



KEY INSIGHTS

1. Tăng trưởng doanh nghiệp không thất bại vì thị trường, mà vì giới hạn nội tại của hệ thống

- Điểm nghẽn xuất hiện ở vận hành, con người, ra quyết định, không phải ở cơ hội

2. Mô hình quản trị hiệu quả tại Việt Nam là sự kết hợp giữa “quy trình” và “con người”

- Không thể thuần quy trình như phương Tây
- Cũng không thể phụ thuộc hoàn toàn vào con người
- Nguyên lý: 70% chuẩn hoá – 30% linh hoạt

3. Founder là động lực tăng trưởng ban đầu nhưng trở thành điểm nghẽn khi doanh nghiệp mở rộng

- Nếu không chuyển giao → tổ chức không thể mở rộng

4. Tăng trưởng bền vững đòi hỏi hai động lực song hành

- Phát triển sản phẩm (tạo giá trị)
- Phát triển khách hàng (hiện thực hoá giá trị)

5. Quyền lực thị trường thuộc về doanh nghiệp tạo ra giá trị khác biệt

- Không có khác biệt thì không có quyền đàm phán
- Không có quyền đàm phán thì rủi ro tài chính cao

6. Vận hành đòi hỏi một năng lực chuyên môn sâu, không thể làm theo kinh nghiệm

- Đặc biệt trong sản xuất, cần tiêu chuẩn, kỷ luật, công nghệ

7. Mọi lợi thế đều mang tính tạm thời

- Doanh nghiệp phải liên tục đầu tư cho cái mới (đổi mới, R&D)

8. Tri thức phải được hệ thống hoá để giảm phụ thuộc vào cá nhân

- Nếu không, nhân sự rời đi là mất năng lực

9. Bán hàng không chỉ là chức năng, mà là hoạt động cốt lõi tạo ra doanh thu

- Không bán được = không có giá trị thực

10. Tăng trưởng càng lớn, mức độ phức tạp và rủi ro càng cao

- Thành công không làm doanh nghiệp “nhàn hơn” mà “khó hơn”



FROM CEO PROBLEM MAP TO LEADERSHIP DNA

Insights & Patterns of Vietnamese Management Thinking



KEY PATTERNS

1. Tăng trưởng nóng, hệ thống không theo kịp

- Quy trình có nhưng không tuân thủ
- Mất kiểm soát chất lượng

2. Phụ thuộc vào founder

- Quyết định tập trung
- Đội ngũ không tự vận hành

3. Trao quyền sớm hơn năng lực hệ thống

- Thiếu khung vận hành
- Hiệu quả giảm

4. Phụ thuộc vào con người thay vì hệ thống

- Tri thức không được chuẩn hoá thì không thể nhân rộng

5. Thiếu khác biệt trong sản phẩm/dịch vụ

Cạnh tranh bằng giá, biên lợi nhuận thấp

6. Thiếu bộ máy phát triển khách hàng mới

Phụ thuộc khách hàng cũ, doanh thu không tăng

7. Nhầm lẫn giữa hoạt động vận hành và đổi mới

Đưa cái mới vào vận hành quá sớm → Gây rối hệ thống

8. Thiếu kỷ luật trong thực thi

Đặc biệt ở sản xuất và vận hành quy mô lớn

9. Nhân sự rời bỏ, tổ chức mất năng lực

Do không có hệ thống tri thức

10. Không đầu tư cho tương lai khi đang tăng trưởng tốt

Mất lợi thế khi thị trường thay đổi



FROM CEO PROBLEM MAP TO LEADERSHIP DNA

Insights & Patterns of Vietnamese Management Thinking



KEY TAKEAWAYS

1. Xây dựng mô hình quản trị “Quy trình + Con người”

- Chuẩn hoá phần lõi
- Cho phép linh hoạt có kiểm soát

2. Thiết kế hệ thống để giảm phụ thuộc vào founder

- Chuẩn hoá ra quyết định
- Xây dựng đội ngũ kế thừa

3. Xây dựng hai động lực tăng trưởng

- Phát triển sản phẩm (Nghiên cứu và phát triển)
- Phát triển khách hàng (Bán hàng & thị trường)

4. Đầu tư liên tục cho đổi mới

- Dành 5–10% nguồn lực cho cái mới
- Chấp nhận thử – sai có kiểm soát

5. Chuẩn hoá và số hoá tri thức tổ chức

- Biến kinh nghiệm thành hệ thống
- Tăng khả năng nhân rộng

6. Nâng cấp năng lực vận hành theo chuẩn quốc tế

- Quy trình - kỷ luật - công nghệ
- Đặc biệt trong sản xuất

7. Thiết kế cơ chế động lực gắn với kết quả

- Khoán, chia sẻ lợi ích
- Tạo cảm giác đồng sở hữu

8. Xây dựng lợi thế cạnh tranh khác biệt

- Sản phẩm/dịch vụ không thể thay thế
- Tạo quyền lực thị trường

9. Tách biệt rõ giữa vận hành và đổi mới

- Vận hành: ổn định, kỷ luật
- Đổi mới: thử nghiệm, linh hoạt

10. Gắn tăng trưởng với kiểm soát rủi ro

- Đặc biệt: tài chính, công nợ, vận hành

