



HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG
VIỆN LÃNH ĐẠO, QUẢN TRỊ VÀ QUẢN LÝ VIỆT NAM



PLAYBOOK

QUẢN TRỊ TĂNG TRƯỞNG

7 ĐIỂM GÂY KHI DOANH NGHIỆP TĂNG TRƯỞNG NHANH

Tăng trưởng nhanh mà không vỡ hệ thống

Dành cho CEO, nhà sáng lập và đội ngũ quản lý doanh nghiệp

VLGM - 2026

LỜI DẪN

Tăng trưởng không chỉ làm doanh nghiệp lớn hơn. Tăng trưởng phóng đại mọi điểm mạnh và mọi điểm yếu đang tồn tại trong hệ thống.

Một quy trình chưa rõ ràng có thể vẫn vận hành được khi doanh nghiệp chỉ có vài chục giao dịch. Khi số đơn hàng tăng gấp ba, sự thiếu rõ ràng sẽ biến thành chậm tiến độ, làm lại và khiếu nại. Một CEO có thể trực tiếp kiểm soát gần như mọi quyết định khi doanh nghiệp còn nhỏ. Nhưng khi quy mô mở rộng, chính sự hiện diện của CEO trong mọi việc lại có thể làm toàn bộ tổ chức chậm đi.

Doanh nghiệp hiếm khi “vỡ hệ thống” trong một khoảnh khắc duy nhất. Sự đổ vỡ thường bắt đầu từ những tín hiệu nhỏ: một lời hứa giao hàng không được kiểm tra năng lực; một khoản công nợ được kéo dài để đạt doanh số; một quản lý không dám quyết; một quy trình chỉ có người cũ hiểu; hoặc một nhân viên đạt thành tích cao được bỏ qua hành vi vượt lằn ranh đỏ. Khi những tín hiệu này lặp lại, chúng tạo thành điểm gãy.

Bảy điểm gãy trong cuốn sách không tồn tại độc lập. Bán hàng vượt năng lực có thể làm dòng tiền suy yếu. CEO trở thành nút thắt có thể khiến phối hợp giữa các bộ phận đình trệ. Tuyển người quá nhanh có thể làm văn hóa loãng đi. Vì vậy, mục tiêu không phải là xử lý từng triệu chứng, mà là nhìn được mối liên hệ giữa thị trường, vận hành, tổ chức, con người, tài chính và niềm tin.



Tăng trưởng bền vững đòi hỏi ba năng lực phát triển đồng thời

Câu hỏi xuyên suốt:

Nếu doanh thu của doanh nghiệp tăng gấp đôi trong sáu tháng tới, bộ phận nào, quy trình nào hoặc nguyên tắc nào sẽ bị thử thách trước tiên?

PHẦN I. XÂY NỀN TẢNG CHO TĂNG TRƯỞNG NHANH

Đây là một playbook thực hành dành cho các CEO đang bước vào giai đoạn tăng trưởng nhanh, với mục tiêu giúp doanh nghiệp mở rộng quy mô mà không đánh mất sự ổn định bên trong.

1. Nhận diện đúng bài toán tăng trưởng

Trước khi hành động, CEO cần xác định rõ: vấn đề không nằm ở việc doanh nghiệp có tăng trưởng hay không, mà nằm ở việc doanh nghiệp có đủ năng lực để tăng trưởng hay không.

Dấu hiệu doanh nghiệp đang “tăng trưởng nhưng không bền”:

- Doanh thu tăng nhưng lợi nhuận không tăng tương ứng
- Quy mô mở rộng nhưng chất lượng giảm
- CEO bị quá tải quyết định
- Nhân sự tăng nhưng năng suất lao động giảm
- Rủi ro vận hành và pháp lý gia tăng

Nguyên tắc đầu tiên:

Không ưu tiên tăng trưởng trước khi ưu tiên tăng năng lực vận hành.

2. 5 trụ cột năng lực tăng trưởng bền vững

Playbook này xoay quanh 5 trụ cột mà CEO phải xây dựng đồng thời.

2.1. Chiến lược rõ ràng và linh hoạt

Mục tiêu: Đảm bảo doanh nghiệp luôn làm đúng việc, không chỉ làm nhiều việc.

- Xác định 3 ưu tiên chiến lược cốt lõi theo từng giai đoạn
- Loại bỏ các hoạt động không tạo giá trị tăng trưởng
- Cập nhật chiến lược theo chu kỳ 3–6 tháng dựa trên dữ liệu thị trường
- Thiết lập cơ chế “dừng việc sai nhanh”

KPI gợi ý: Tỷ lệ dự án phù hợp chiến lược > 80% • Tốc độ ra quyết định chiến lược < 2 tuần

2.2. Xây dựng hệ thống vận hành có thể mở rộng

Mục tiêu: Doanh nghiệp vận hành được ngay cả khi CEO không trực tiếp tham gia.

- Chuẩn hóa quy trình vận hành cốt lõi (Sales, Marketing, Vận hành, Tài chính)
- Xây dựng hệ thống dữ liệu tập trung (dashboard quản trị)
- Áp dụng công nghệ để tự động hóa các quy trình lặp lại
- Thiết lập cơ chế kiểm soát rủi ro theo tầng

KPI gợi ý: Tỷ lệ quy trình được chuẩn hóa > 70% • Thời gian xử lý công việc giảm theo quy mô tăng

2.3. Phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận

Mục tiêu: Tăng trưởng không bị giới hạn bởi CEO.

- Xác định các vị trí “key leadership” trong tổ chức
- Xây dựng chương trình phát triển quản lý nội bộ
- Trao quyền có kiểm soát (delegation theo cấp độ)
- Đánh giá lãnh đạo theo kết quả, không theo thời gian

KPI gợi ý: 100% phòng ban có người chịu trách nhiệm rõ ràng • CEO giảm 30–50% thời gian xử lý vận hành

2.4. Quản trị rủi ro và tuân thủ

Mục tiêu: Bảo vệ thành quả tăng trưởng.

- Thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ
- Chuẩn hóa tuân thủ pháp lý, thuế, lao động, dữ liệu
- Xây dựng quy trình kiểm tra định kỳ rủi ro
- Thiết lập hệ thống cảnh báo sớm cho các rủi ro lớn

KPI gợi ý: Không có vi phạm nghiêm trọng về pháp lý • 100% rủi ro trọng yếu được theo dõi định kỳ

2.5. Xây dựng văn hóa tăng trưởng

Mục tiêu: Tổ chức thích nghi nhanh và học nhanh.

- Định nghĩa rõ 3–5 hành vi cụ thể cho mỗi giá trị cốt lõi
- Khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận sai có kiểm soát
- Gắn văn hóa với cơ chế thưởng – phạt rõ ràng
- Lãnh đạo làm gương trong thay đổi và học hỏi

KPI gợi ý: Tỷ lệ sáng kiến nội bộ tăng theo quý • Tốc độ thích nghi với thay đổi thị trường

3. Cơ chế vận hành playbook trong doanh nghiệp

Đề 5 trụ cột trên không chỉ là lý thuyết, CEO cần thiết lập 3 cơ chế:

3.1. Cơ chế điều hành theo chu kỳ

- Họp chiến lược: hàng quý
- Họp vận hành: hàng tuần
- Review KPI: hàng tháng

3.2. Cơ chế dữ liệu hóa quyết định

- Mọi quyết định quan trọng phải dựa trên dữ liệu

-
- Xây dựng dashboard theo thời gian thực
 - Loại bỏ quyết định cảm tính ở cấp hệ thống

3.3. Cơ chế phân quyền có kiểm soát

- Rõ ràng quyền hạn theo cấp
- Rõ ràng trách nhiệm theo kết quả
- CEO chỉ can thiệp vào “ngoại lệ”, không can thiệp vào vận hành thường xuyên

4. Lộ trình triển khai

Giai đoạn 1: Ổn định nền tảng

- Đánh giá lại chiến lược hiện tại
- Xác định 5 vấn đề lớn nhất trong vận hành
- Thiết lập dashboard quản trị cơ bản

Giai đoạn 2: Chuẩn hóa hệ thống

- Chuẩn hóa quy trình cốt lõi
- Thiết lập cơ chế họp và báo cáo
- Bắt đầu phân quyền có kiểm soát

Giai đoạn 3: Tăng tốc có kiểm soát

- Tối ưu hiệu suất đội ngũ lãnh đạo
- Giảm phụ thuộc vào CEO
- Mở rộng tăng trưởng trên nền hệ thống mới

5. Những sai lầm phổ biến

- Tăng trưởng doanh thu trước khi xây hệ thống
- Tuyển người nhanh nhưng không xây năng lực quản lý
- Ra quyết định dựa trên cảm tính
- Mở rộng thị trường nhưng không kiểm soát chất lượng
- Xem nhẹ văn hóa doanh nghiệp

PHẦN II. NHẬN DIỆN VÀ XỬ LÝ ĐIỂM GÂY TĂNG TRƯỞNG

Hai cấp độ sử dụng

Cấp độ	Mục đích	Cách thực hiện	Kết quả đầu ra
Cá nhân CEO	Tự chẩn đoán và xác định ưu tiên	Đọc phần chẩn đoán nhANH; chấm điểm; chọn tối đa ba điểm gây	Danh sách ưu tiên 90 ngày
Đội ngũ lãnh đạo	Tạo ngôn ngữ chung và thống nhất quyết định	Mỗi người chấm điểm độc lập; so sánh chênh lệch; thảo luận dữ liệu	Bản đồ điểm gây và người phụ trách

Cấu trúc mỗi điểm gây

1. Tình huống điển hình: nhận diện bối cảnh và hậu quả nếu không xử lý.
2. Dấu hiệu cảnh báo: quan sát từ dữ liệu, hành vi và trải nghiệm khách hàng.
3. Nguyên nhân gốc rễ: phân biệt vấn đề hệ thống với biểu hiện bề mặt.
4. Câu hỏi chẩn đoán dành cho CEO
5. Quyết định CEO cần đưa ra: làm rõ lựa chọn, đánh đổi và giới hạn.
6. Tình huống CEO Mentoring

Nguyên tắc làm việc

- Dùng dữ liệu để kiểm tra cảm nhận, nhưng không chờ dữ liệu hoàn hảo mới hành động.
- Không lựa chọn quá ba điểm gây trong một chu kỳ 90 ngày.
- Mỗi vấn đề phải có một người chịu trách nhiệm cuối cùng, không giao cho “cả đội”.
- Tách biện pháp cầm máu ngắn hạn khỏi giải pháp nâng cấp hệ thống dài hạn.
- Rà soát kết quả theo tuần và điều chỉnh dựa trên bằng chứng.

Nguyên tắc 70%:

Khi đã có khoảng 70% thông tin đáng tin cậy, rủi ro trong giới hạn và khả năng điều chỉnh, doanh nghiệp nên ra quyết định thay vì tiếp tục trì hoãn để tìm sự chắc chắn tuyệt đối.

BẢN ĐỒ CHẨN ĐOÁN 7 ĐIỂM GỠY



Hãy chấm điểm từ 1 đến 5 cho từng phát biểu: 1 là hoàn toàn không đúng; 5 là hoàn toàn đúng. Việc chấm điểm nên được thực hiện độc lập bởi CEO và các thành viên chủ chốt trước khi thảo luận chung.

STT	Nhận định	Điểm 1–5
1	Năng lực giao hàng theo kịp tốc độ bán hàng	
2	Các quyết định thường xuyên không phụ thuộc quá mức vào CEO	
3	Số lượng nhân sự tăng đi cùng năng suất và năng lực quản lý	
4	Quy trình trọng yếu có thể nhân rộng và không phụ thuộc cá nhân	
5	Tăng trưởng tạo ra dòng tiền và duy trì khả năng thanh toán	
6	Các bộ phận phối hợp theo kết quả chung thay vì tối ưu cục bộ	
7	Văn hóa, liêm chính và niềm tin được bảo vệ khi áp lực tăng	

Cách đọc kết quả

Tổng điểm	Mức độ	Hàm ý hành động
30–35	Tương đối sẵn sàng	Tiếp tục tăng trưởng có kiểm soát; theo dõi chặt các điểm có điểm số thấp.
23–29	Có điểm yếu đáng chú ý	Chọn 1–2 điểm gây để xử lý trước khi đẩy mạnh mở rộng.
16–22	Nguy cơ quá tải	Cần giảm tốc ở một số hoạt động và ưu tiên củng cố hệ thống.
Dưới 16	Nền tảng chưa sẵn sàng	Không mở rộng đồng loạt; tập trung ổn định dòng tiền, vận hành và trách nhiệm.

Đừng chỉ nhìn tổng điểm:

Hai doanh nghiệp có cùng tổng điểm có thể đối mặt rủi ro rất khác nhau. Điểm thấp nhất và khoảng chênh lệch giữa đánh giá của CEO với đội ngũ thường cung cấp thông tin quan trọng hơn tổng số.

ĐIỂM GÂY 01

BÁN HÀNG TĂNG NHANH HƠN NĂNG LỰC GIAO HÀNG

1. Tình huống điển hình

Doanh nghiệp triển khai một chiến dịch bán hàng thành công. Số lượng đơn hàng tăng nhanh, đội ngũ kinh doanh liên tục ký hợp đồng mới và doanh thu ghi nhận cao hơn kế hoạch. Không khí ban đầu rất tích cực: thị trường phản hồi tốt, nhân viên hào hứng và CEO nhìn thấy cơ hội mở rộng.

Nhưng chỉ sau một thời gian ngắn, bộ phận sản xuất, cung ứng hoặc vận hành không còn theo kịp tốc độ bán hàng. Thời gian giao hàng kéo dài, nhiều đơn hàng phải xử lý theo chế độ khẩn cấp, tỷ lệ lỗi tăng và khách hàng liên tục yêu cầu cập nhật tiến độ. Bộ phận kinh doanh cho rằng vận hành thiếu năng lực; bộ phận vận hành cho rằng kinh doanh đã cam kết quá mức.

Đây là điểm gây đầu tiên và thường dễ nhận thấy nhất: thị trường đã mở ra nhưng hệ thống chưa đủ sức tiếp nhận. Nếu CEO chỉ giải quyết bằng làm thêm giờ, tuyển gấp hoặc thúc ép mạnh hơn, doanh nghiệp có thể tạm thời vượt qua một vài đơn hàng nhưng sẽ tích lũy thêm sai sót, kiệt sức và mất niềm tin.

Điểm cần nhìn thấy:

Đừng vội xử lý bằng cách bổ sung người, thêm phê duyệt hoặc thúc ép mạnh hơn. Trước hết cần xác định điểm gây nằm ở năng lực, thiết kế hệ thống, cơ chế khuyến khích hay hành vi lãnh đạo.

2. Dấu hiệu cảnh báo

- Tỷ lệ giao hàng đúng hạn giảm liên tục.
- Đơn hàng khẩn cấp trở thành trạng thái bình thường.
- Nhân viên vận hành làm thêm giờ kéo dài.
- Số khiếu nại và yêu cầu bồi thường tăng.
- Chất lượng đầu ra không ổn định giữa các ca, nhóm hoặc địa điểm.
- Kinh doanh và vận hành thường xuyên đổ lỗi cho nhau.
- Chi phí giao gấp, sửa lỗi và làm lại tăng nhanh.
- Khách hàng cũ giảm đơn hàng dù khách hàng mới vẫn tăng.

Bài kiểm tra nhanh

STT	Dấu hiệu	1	2	3	4	5
1	Tỷ lệ giao hàng đúng hạn giảm liên tục.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Đơn hàng khẩn cấp trở thành trạng thái bình thường.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Nhân viên vận hành làm thêm giờ kéo dài.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Số khiếu nại và yêu cầu bồi thường tăng.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Chất lượng đầu ra không ổn định giữa các ca, nhóm hoặc địa điểm.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Kinh doanh và vận hành thường xuyên đổ lỗi cho nhau.	☐	☐	☐	☐	☐

Cộng điểm và ghi nhận các bằng chứng cụ thể. Điểm cao không nhất thiết có nghĩa vấn đề nghiêm trọng hơn trong mọi trường hợp; điều quan trọng là xu hướng và tác động của dấu hiệu tới khách hàng, dòng tiền và con người.

3. Nguyên nhân gốc rễ

Nguyên nhân	Biểu hiện trong doanh nghiệp
Cam kết không gắn với năng lực	Kinh doanh được thưởng theo doanh số nhưng không chịu trách nhiệm đầy đủ về khả năng thực hiện, biên lợi nhuận hoặc dòng tiền.
Không phân loại đơn hàng	Mọi khách hàng và mọi yêu cầu đều được xử lý như nhau, khiến nguồn lực bị phân tán cho các đơn hàng ít giá trị.
Thiếu dữ liệu công suất	Doanh nghiệp ước lượng năng lực dựa trên cảm nhận hoặc công suất lý thuyết, không dựa trên năng lực thực tế sau khi trừ lỗi, bảo trì và thời gian chờ.
Điểm chuyển giao mơ hồ	Thông tin từ bán hàng sang vận hành thiếu chuẩn, dẫn đến thay đổi, sửa chữa và tranh cãi sau khi đã cam kết.
Tăng trưởng bằng sản phẩm sai	Doanh thu tăng nhờ sản phẩm có biên lợi nhuận thấp, yêu cầu tùy biến cao hoặc tiêu tốn nhiều nguồn lực hỗ trợ.

4. Câu hỏi chẩn đoán dành cho CEO

1. Nếu đơn hàng tăng thêm 30%, công đoạn nào sẽ quá tải đầu tiên?
2. Tỷ lệ giao đúng cam kết hiện tại là bao nhiêu và xu hướng ba tháng gần nhất thế nào?
3. Ai có quyền xác nhận thời hạn giao hàng với khách hàng?
4. Khách hàng hoặc sản phẩm nào tạo nhiều doanh thu nhưng sử dụng quá nhiều nguồn lực?
5. Doanh nghiệp đang đo công suất lý thuyết hay công suất thực tế?
6. Điểm chuyển giao nào giữa kinh doanh và vận hành thường phát sinh lỗi nhất?
7. Ngưỡng quá tải nào buộc doanh nghiệp phải giảm tốc hoặc từ chối đơn hàng?
8. Chi phí thật của một đơn hàng khẩn cấp là bao nhiêu?

5. Quyết định CEO cần đưa ra

- Giới hạn tốc độ nhận đơn trong ngắn hạn để bảo vệ khả năng thực hiện.
- Xác định nhóm khách hàng và đơn hàng ưu tiên thay vì phục vụ mọi nhu cầu như nhau.
- Quy định rõ quyền cam kết thời gian, giá và mức độ tùy biến.
- Tạm dừng hoặc điều chỉnh những sản phẩm có doanh thu cao nhưng biên lợi nhuận và khả năng thực hiện thấp.
- Chọn giữa đầu tư thêm năng lực, thuê ngoài có kiểm soát hoặc tối ưu năng lực hiện có.

6. Tình huống CEO Mentoring

Một doanh nghiệp dịch vụ B2B tăng hơn 70% số hợp đồng trong hai quý nhờ mở rộng đội ngũ bán hàng. Doanh thu ghi nhận tăng nhưng tiến độ triển khai chậm, khách hàng phải thay đổi lịch nhiều lần và đội ngũ dự án liên tục làm đêm. Trong phiên mentoring, CEO nhận ra vấn đề không nằm trước hết ở số lượng nhân sự mà ở cơ chế cam kết: mỗi nhân viên kinh doanh tự hứa thời gian triển khai để chốt hợp đồng. Doanh nghiệp thiết lập bước xác nhận năng lực trước báo giá, chia khách hàng thành ba nhóm ưu tiên và công bố ngưỡng tải theo tuần. Sau ba tháng, số hợp đồng mới giảm nhẹ nhưng tỷ lệ giao đúng hạn, biên lợi nhuận và mức độ hài lòng đều tăng.

Bài học rút ra:

Tốc độ bán hàng phải được điều tiết bởi năng lực thực hiện và chất lượng doanh thu, không chỉ bởi nhu cầu thị trường.

ĐIỂM GÂY 02

CEO TRỞ THÀNH NÚT THẮT CỦA DOANH NGHIỆP

1. Tình huống điển hình

Khi doanh nghiệp còn nhỏ, CEO trực tiếp xử lý gần như mọi vấn đề. Việc tập trung quyền lực giúp tổ chức phản ứng nhanh, giữ chất lượng và tận dụng kinh nghiệm của người sáng lập. Đây từng là một lợi thế cạnh tranh.

Khi quy mô mở rộng, số lượng khách hàng, nhân viên, dự án và quyết định tăng theo cấp số nhân. Nhân viên chờ phê duyệt, quản lý trung gian không dám quyết và các phòng ban chỉ hành động sau khi nhận chỉ đạo. CEO làm việc nhiều hơn nhưng doanh nghiệp lại chậm hơn.

Điểm gây không chỉ nằm ở khối lượng công việc của CEO. Nó còn làm đội ngũ mất khả năng suy nghĩ độc lập, biến quản lý thành người chuyển tiếp thông tin và tạo ra một nền văn hóa phụ thuộc. Nếu CEO vắng mặt, hoạt động đình trệ; nếu CEO hiện diện, mọi vấn đề lại bị đẩy lên trên.

Điểm cần nhìn thấy:

Đừng vội xử lý bằng cách bổ sung người, thêm phê duyệt hoặc thúc ép mạnh hơn. Trước hết cần xác định điểm gây nằm ở năng lực, thiết kế hệ thống, cơ chế khuyến khích hay hành vi lãnh đạo.

2. Dấu hiệu cảnh báo

- Các khoản chi nhỏ hoặc điều chỉnh thông thường đều phải xin CEO.
- Nhân viên thường hỏi “Sếp đã đồng ý chưa?” trước khi hành động.
- CEO tham gia phần lớn cuộc họp vận hành.
- Quản lý trung gian có chức danh nhưng không có quyền thực chất.
- Vấn đề liên phòng ban chỉ được giải quyết khi CEO can thiệp.
- CEO thường xuyên làm lại hoặc sửa chi tiết công việc của cấp dưới.
- Công việc bị đình trệ khi CEO đi công tác.
- Đội ngũ tập trung đoán ý CEO hơn là phục vụ khách hàng.

Bài kiểm tra nhanh

STT	Dấu hiệu	1	2	3	4	5
1	Các khoản chi nhỏ hoặc điều chỉnh thông thường đều phải xin CEO.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Nhân viên thường hỏi “Sếp đã đồng ý chưa?” trước khi hành động.	☐	☐	☐	☐	☐
3	CEO tham gia phần lớn cuộc họp vận hành.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Quản lý trung gian có chức danh nhưng không có quyền thực chất.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Vấn đề liên phòng ban chỉ được giải quyết khi CEO can thiệp.	☐	☐	☐	☐	☐
6	CEO thường xuyên làm lại hoặc sửa chi tiết công việc của cấp dưới.	☐	☐	☐	☐	☐

Cộng điểm và ghi nhận các bằng chứng cụ thể. Điểm cao không nhất thiết có nghĩa vấn đề nghiêm trọng hơn trong mọi trường hợp; điều quan trọng là xu hướng và tác động của dấu hiệu tới khách hàng, dòng tiền và con người.

3. Nguyên nhân gốc rễ

Nguyên nhân	Biểu hiện trong doanh nghiệp
Không xác định kiến trúc quyết định	Doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức nhưng không có bản đồ ai được quyết định việc gì, trong giới hạn nào.
Thiếu niềm tin dựa trên hệ thống	CEO chỉ tin người khi tự mình kiểm tra chi tiết, vì doanh nghiệp chưa có tiêu chuẩn, dữ liệu và cơ chế kiểm soát ngoại lệ.
Quản lý trung gian chưa trưởng thành	Người quản lý được đề bạt vì giỏi chuyên môn nhưng chưa được phát triển năng lực ra quyết định, giao việc và chịu trách nhiệm.

Nguyên nhân	Biểu hiện trong doanh nghiệp
Sợ sai nhiều hơn sợ chậm	Sai sót bị xử lý bằng thu hồi quyền hoặc phê bình cá nhân, khiến mọi người lựa chọn an toàn là chuyển quyết định lên trên.
Bản sắc người sáng lập quá mạnh	CEO đồng nhất chất lượng với cách làm của chính mình và khó chấp nhận những phương án khác vẫn đạt kết quả.

4. Câu hỏi chẩn đoán dành cho CEO

1. Trong một tuần CEO đang đưa ra bao nhiêu quyết định và bao nhiêu trong số đó thực sự cần CEO?
2. Điều gì sẽ xảy ra nếu CEO vắng mặt liên tục hai tuần?
3. Quản lý đang thiếu quyền, thiếu năng lực hay thiếu thông tin?
4. Quyết định nào có thể phân quyền ngay với rủi ro chấp nhận được?
5. Ngưỡng nào buộc vấn đề phải được báo cáo lên CEO?
6. CEO đang kiểm soát kết quả hay kiểm soát cách làm?
7. Sai sót nào có thể được xem là học phí của phân quyền?
8. Ai có thể thay CEO trong từng nhóm quyết định trọng yếu?

5. Quyết định CEO cần đưa ra

- Lập danh mục việc CEO phải giữ, việc giao ngay và việc chuyển giao theo lộ trình.
- Quy định hạn mức tiền, rủi ro, thời gian và tác động cho từng cấp quyết định.
- Chuyển từ báo cáo toàn bộ sang báo cáo ngoại lệ và cảnh báo sớm.
- Đầu tư có chủ đích vào năng lực của quản lý trung gian.
- Chấp nhận một mức sai số có kiểm soát để đổi lấy tốc độ và sự trưởng thành của đội ngũ.

6. Tình huống CEO Mentoring

Một công ty phân phối có hơn 150 nhân sự nhưng mọi đề xuất giá, thay đổi tuyến giao hàng và khoản chi trên vài triệu đồng đều phải qua CEO. Thời gian phản hồi khách hàng kéo dài, quản lý vùng không dám cam kết và CEO thường xuyên làm việc đến khuya. Trong phiên mentoring, công ty phân loại hơn 60 loại quyết định theo bốn cấp rủi ro. Ba nhóm quyết định vận hành được giao ngay cho trưởng bộ phận trong hạn mức; CEO chỉ nhận báo cáo khi vượt ngưỡng. Sau hai tháng, thời gian chờ phê duyệt giảm hơn một nửa và CEO dành được hai ngày mỗi tuần cho chiến lược, khách hàng lớn và phát triển lãnh đạo.

ĐIỂM GÂY 03

NHÂN SỰ TĂNG NHƯNG NĂNG LỰC TỔ CHỨC KHÔNG TĂNG

1. Tình huống điển hình

Khi khối lượng công việc tăng, phản ứng tự nhiên của doanh nghiệp là tuyển thêm người. Tuyển dụng tạo cảm giác rằng vấn đề đang được giải quyết: mỗi vị trí mới sẽ nhận một phần công việc và giảm tải cho đội ngũ hiện tại.

Nhưng sau một thời gian, số người tăng mà năng suất không tăng tương ứng. Nhân viên mới mất nhiều tháng để bắt nhịp, người cũ phải hướng dẫn liên tục, quản lý trung gian bị kéo vào xử lý chi tiết và các vai trò bắt đầu chồng chéo. Chi phí nhân sự tăng nhanh hơn doanh thu nhưng doanh nghiệp vẫn cảm thấy thiếu người.

Điểm gãy xuất hiện khi doanh nghiệp mở rộng số lượng con người mà chưa nâng cấp thiết kế công việc, năng lực quản lý và cơ chế học hỏi. Tuyển thêm người vào một quy trình yếu thường chỉ làm quy trình yếu trở nên đắt đỏ hơn.

Điểm cần nhìn thấy:

Đừng vội xử lý bằng cách bổ sung người, thêm phê duyệt hoặc thúc ép mạnh hơn. Trước hết cần xác định điểm gãy nằm ở năng lực, thiết kế hệ thống, cơ chế khuyến khích hay hành vi lãnh đạo.

2. Dấu hiệu cảnh báo

- Chi phí nhân sự tăng nhanh hơn doanh thu.
- Nhân viên mới mất quá lâu để đạt năng suất tiêu chuẩn.
- Người giỏi liên tục phải sửa lỗi hoặc làm thay.
- Nhiều vị trí có mô tả công việc nhưng thiếu kết quả đầu ra rõ ràng.
- Quản lý trung gian bị quá tải và sa vào chữa cháy.
- Tỷ lệ nghỉ việc tăng trong sáu tháng đầu.
- Các nhóm hình thành “lãnh địa” và khó chia sẻ nguồn lực.
- Doanh nghiệp luôn nói thiếu người dù biên chế liên tục tăng.

Bài kiểm tra nhanh

STT	Dấu hiệu	1	2	3	4	5
1	Chi phí nhân sự tăng nhanh hơn doanh thu.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Nhân viên mới mất quá lâu để đạt năng suất tiêu chuẩn.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Người giỏi liên tục phải sửa lỗi hoặc làm thay.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Nhiều vị trí có mô tả công việc nhưng thiếu kết quả đầu ra rõ ràng.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Quản lý trung gian bị quá tải và sa vào chữa cháy.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Tỷ lệ nghỉ việc tăng trong sáu tháng đầu.	☐	☐	☐	☐	☐

Cộng điểm và ghi nhận các bằng chứng cụ thể. Điểm cao không nhất thiết có nghĩa vấn đề nghiêm trọng hơn trong mọi trường hợp; điều quan trọng là xu hướng và tác động của dấu hiệu tới khách hàng, dòng tiền và con người.

3. Nguyên nhân gốc rễ

Nguyên nhân	Biểu hiện trong doanh nghiệp
Tuyển trước khi thiết kế việc	Doanh nghiệp tuyển để xử lý áp lực tức thời, chưa loại bỏ việc thừa, chuẩn hóa hoặc tự động hóa.
Sai cấu trúc năng lực	Tuyển nhiều người thực thi trong khi thiếu người quản lý, chuyên gia hoặc vị trí kết nối.
Hội nhập yếu	Nhân viên mới học bằng quan sát, phụ thuộc vào người hướng dẫn và không có chuẩn đầu ra theo từng mốc.
Quản lý chưa được phát triển	Quy mô nhóm tăng nhưng năng lực giao việc, phản hồi, huấn luyện và lập kế hoạch không tăng.
Vai trò mơ hồ	Nhiều người cùng tham gia nhưng không có một người chịu trách nhiệm cuối cùng cho kết quả.

4. Câu hỏi chẩn đoán dành cho CEO

1. Doanh nghiệp đang thiếu người hay thiếu cách tổ chức?
2. Công việc nào có thể loại bỏ, đơn giản hóa hoặc tự động hóa trước khi tuyển?
3. Nhân viên mới cần bao lâu để tạo ra giá trị độc lập?
4. Vị trí nào tạo đòn bẩy lớn nhất cho tăng trưởng?
5. Một quản lý hiện đang dẫn dắt bao nhiêu người và mức độ phức tạp của nhóm ra sao?
6. Vai trò nào đang trùng lặp và kết quả nào đang không có người sở hữu?
7. Năng lực nào doanh nghiệp cần có sau 12 tháng nhưng hiện chưa tồn tại?
8. Vị trí trọng yếu nào chưa có người kế nhiệm?

5. Quyết định CEO cần đưa ra

- Dừng tuyển các vị trí chưa xác định rõ kết quả đầu ra và lý do tồn tại.
- Ưu tiên tuyển đúng năng lực đòn bẩy thay vì chỉ tăng số lượng người thực thi.
- Thiết kế chương trình hội nhập theo mốc 7–30–60–90 ngày.
- Xác định tỷ lệ quản lý phù hợp với độ phức tạp của công việc.
- Đầu tư vào năng lực quản lý trước khi tiếp tục mở rộng đội ngũ.

6. Tình huống CEO Mentoring

Một doanh nghiệp thương mại điện tử tăng nhân sự từ 45 lên gần 90 người trong một năm nhưng số đơn xử lý trên mỗi nhân viên giảm. CEO ban đầu đề xuất tuyển thêm cho bộ phận chăm sóc khách hàng. Qua chẩn đoán, doanh nghiệp phát hiện gần 40% yêu cầu khách hàng bắt nguồn từ thông tin đơn hàng không đồng bộ và chính sách đổi trả khó hiểu. Thay vì tuyển tiếp, công ty sửa luồng dữ liệu, viết lại hướng dẫn, tạo kho tri thức và đào tạo hai trưởng nhóm. Khối lượng yêu cầu giảm đáng kể và nhóm hiện tại có thể phục vụ quy mô lớn hơn.

Bài học rút ra:

Trước khi hỏi cần thêm bao nhiêu người, hãy hỏi hệ thống đang tạo ra bao nhiêu công việc không cần thiết.

Câu hỏi thảo luận

1. Doanh nghiệp trong tình huống đã nhầm triệu chứng nào với nguyên nhân?
2. Quyết định nào tạo ra thay đổi lớn nhất?
3. Điều gì có thể khiến giải pháp thất bại khi áp dụng tại doanh nghiệp của bạn?
4. Dữ liệu nào cần theo dõi để biết hệ thống thực sự tốt hơn?

ĐIỂM GÂY 04

QUY TRÌNH CŨ KHÔNG CÒN PHÙ HỢP VỚI QUY MÔ MỚI

1. Tình huống điển hình

Ở giai đoạn đầu, doanh nghiệp vận hành bằng trao đổi trực tiếp, kinh nghiệm và sự linh hoạt của một nhóm nhỏ. Mọi người hiểu nhau, có thể hỏi ngay người sáng lập và sửa sai rất nhanh. Nhiều việc không cần viết thành quy trình.

Khi doanh nghiệp mở rộng, số điểm giao tiếp tăng, nhân viên mới không có cùng bối cảnh và công việc phải được chuyển giao qua nhiều bộ phận. Cách làm dựa trên trí nhớ bắt đầu tạo ra biến thể: cùng một yêu cầu nhưng mỗi người xử lý khác nhau, chất lượng phụ thuộc vào cá nhân và sai sót lặp lại.

Điểm gãy xuất hiện khi doanh nghiệp tiếp tục dùng cách làm của quy mô nhỏ cho một hệ thống lớn hơn. Chuẩn hóa quá ít tạo hỗn loạn; chuẩn hóa quá mức lại tạo quan liêu. Nhiệm vụ của CEO là xác định đâu là phần bắt buộc thống nhất và đâu là không gian cho phép linh hoạt.

Điểm cần nhìn thấy:

Đừng vội xử lý bằng cách bổ sung người, thêm phê duyệt hoặc thúc ép mạnh hơn. Trước hết cần xác định điểm gãy nằm ở năng lực, thiết kế hệ thống, cơ chế khuyến khích hay hành vi lãnh đạo.

2. Dấu hiệu cảnh báo

- Một công việc được thực hiện theo nhiều cách khác nhau.
- Nhân viên mới chủ yếu học bằng quan sát người cũ.
- Sai sót giống nhau lặp đi lặp lại.
- Quy trình có văn bản nhưng ít người sử dụng.
- Nhiều bước phê duyệt chỉ tồn tại vì lịch sử.
- Dữ liệu được nhập lại ở nhiều hệ thống.
- Không xác định được ai sở hữu quy trình đầu-cuối.
- Khi người chủ chốt nghỉ, chất lượng giảm rõ rệt.

Bài kiểm tra nhanh

STT	Dấu hiệu	1	2	3	4	5
1	Một công việc được thực hiện theo nhiều cách khác nhau.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Nhân viên mới chủ yếu học bằng quan sát người cũ.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sai sót giống nhau lặp đi lặp lại.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Quy trình có văn bản nhưng ít người sử dụng.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Nhiều bước phê duyệt chỉ tồn tại vì lịch sử.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Dữ liệu được nhập lại ở nhiều hệ thống.	☐	☐	☐	☐	☐

Cộng điểm và ghi nhận các bằng chứng cụ thể. Điểm cao không nhất thiết có nghĩa vấn đề nghiêm trọng hơn trong mọi trường hợp; điều quan trọng là xu hướng và tác động của dấu hiệu tới khách hàng, dòng tiền và con người.

3. Nguyên nhân gốc rễ

Nguyên nhân	Biểu hiện trong doanh nghiệp
Quy trình mô tả lý tưởng, không mô tả thực tế	Tài liệu được viết để kiểm tra hoặc chứng nhận, không phản ánh cách công việc đang diễn ra.
Không có chủ sở hữu đầu-cuối	Mỗi bộ phận tối ưu một đoạn nhưng không ai chịu trách nhiệm về toàn bộ trải nghiệm khách hàng.
Thiếu nguyên tắc thiết kế	Doanh nghiệp thêm bước kiểm soát sau mỗi sai sót, làm quy trình dài dần nhưng chưa xử lý nguyên nhân.
Công nghệ chấp vá	Nhiều hệ thống không kết nối, buộc nhân viên sao chép dữ liệu và đối chiếu thủ công.
Không có nhịp cải tiến	Quy trình được ban hành một lần rồi để nguyên dù sản phẩm, công nghệ và quy mô thay đổi.

4. Câu hỏi chẩn đoán dành cho CEO

1. Quy trình nào ảnh hưởng trực tiếp nhất đến khách hàng và dòng tiền?
2. Bước nào thường phát sinh lỗi hoặc thời gian chờ?

3. Phê duyệt nào có thể loại bỏ hoặc chuyển thành hậu kiểm?
4. Dữ liệu nào đang được nhập nhiều lần?
5. Việc gì đang phụ thuộc vào một người duy nhất?
6. Đầu là tiêu chuẩn bắt buộc và đầu là phần cho phép linh hoạt?
7. Ai chịu trách nhiệm cho kết quả đầu-cuối của quy trình?
8. Quy trình hiện tại được cập nhật lần gần nhất khi nào?

5. Quyết định CEO cần đưa ra

- Chọn ba đến năm quy trình trọng yếu để chuẩn hóa trước, không làm đồng loạt.
- Xác định rõ chủ sở hữu quy trình đầu-cuối.
- Loại bỏ các bước không tạo giá trị hoặc không kiểm soát được rủi ro thực chất.
- Thiết kế tiêu chuẩn đầu ra thay vì chỉ mô tả thao tác.
- Ưu tiên số hóa sau khi quy trình đã được đơn giản hóa, không tự động hóa sự lãng phí.

6. Tinh huống CEO Mentoring

Một doanh nghiệp sản xuất có hơn 20 biểu mẫu kiểm tra cho một đơn hàng, nhiều biểu mẫu yêu cầu nhập lại cùng một thông tin. Mỗi lần có lỗi, doanh nghiệp lại thêm một chữ ký. Trong phiên mentoring, nhóm lãnh đạo vẽ dòng giá trị từ nhận đơn đến thu tiền và phát hiện phần lớn thời gian nằm ở chờ phê duyệt, không phải sản xuất. Công ty bỏ bảy bước ký, chuyển hai kiểm soát sang hậu kiểm và xác định một người sở hữu đơn hàng đầu-cuối. Thời gian xử lý giảm, nhưng quan trọng hơn là khi có lỗi, tổ chức biết chính xác cần cải tiến ở đâu.

Bài học rút ra:

Quy trình tốt không phải quy trình dài và chặt nhất; đó là quy trình tạo kết quả ổn định với ít chờ đợi, ít làm lại và trách nhiệm rõ nhất.

ĐIỂM GÂY 05

DOANH THU TĂNG NHƯNG DÒNG TIỀN SUY YẾU

1. Tình huống điển hình

Báo cáo kinh doanh cho thấy doanh thu tăng mạnh. Đội ngũ bán hàng đạt mục tiêu, hợp đồng mới liên tục được ký và lợi nhuận kế toán có vẻ tích cực. Tuy nhiên, doanh nghiệp thường xuyên thiếu tiền để trả nhà cung cấp, trả lương hoặc tài trợ cho đơn hàng tiếp theo.

Tăng trưởng đòi hỏi chi trước cho hàng tồn kho, nguyên vật liệu, nhân sự, marketing và vận hành. Nếu khách hàng thanh toán chậm hơn tốc độ doanh nghiệp phải chi, mỗi đơn hàng mới có thể làm áp lực tiền mặt tăng thêm. Doanh nghiệp càng bán nhiều càng thiếu tiền.

Điểm gây tài chính đặc biệt nguy hiểm vì thường bị che bởi con số doanh thu. Khi CEO nhận ra, doanh nghiệp có thể đã phụ thuộc vào vay ngắn hạn, công nợ quá hạn và niềm tin của nhà cung cấp.

Điểm cần nhìn thấy:

Đừng vội xử lý bằng cách bỏ sung người, thêm phê duyệt hoặc thúc ép mạnh hơn. Trước hết cần xác định điểm gây nằm ở năng lực, thiết kế hệ thống, cơ chế khuyến khích hay hành vi lãnh đạo.

2. Dấu hiệu cảnh báo

- Công nợ phải thu tăng nhanh hơn doanh thu.
- Hàng tồn kho tăng và quay vòng chậm.
- Doanh nghiệp thường xuyên phải vay ngắn hạn để trả chi phí thường xuyên.
- Nhà cung cấp siết điều khoản thanh toán.
- Dòng tiền phụ thuộc vào một vài khoản thu lớn.
- Đơn hàng mới càng nhiều, áp lực vốn càng lớn.
- CEO không có dự báo tiền mặt ít nhất 13 tuần.
- Sản phẩm bán tốt nhưng biên lợi nhuận thực tế thấp.

Bài kiểm tra nhanh

STT	Dấu hiệu	1	2	3	4	5
1	Công nợ phải thu tăng nhanh hơn doanh thu.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Hàng tồn kho tăng và quay vòng chậm.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Doanh nghiệp thường xuyên phải vay ngắn hạn để trả chi phí thường xuyên.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Nhà cung cấp siết điều khoản thanh toán.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Dòng tiền phụ thuộc vào một vài khoản thu lớn.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Đơn hàng mới càng nhiều, áp lực vốn càng lớn.	☐	☐	☐	☐	☐

Cộng điểm và ghi nhận các bằng chứng cụ thể. Điểm cao không nhất thiết có nghĩa vấn đề nghiêm trọng hơn trong mọi trường hợp; điều quan trọng là xu hướng và tác động của dấu hiệu tới khách hàng, dòng tiền và con người.

3. Nguyên nhân gốc rễ

Nguyên nhân	Biểu hiện trong doanh nghiệp
Thường theo doanh thu, không theo tiền	Bán hàng có động lực ký hợp đồng dù điều khoản thanh toán bất lợi hoặc rủi ro thu nợ cao.
Không tính vốn lưu động cho tăng trưởng	Kế hoạch doanh thu không đi kèm nhu cầu tiền để tài trợ tồn kho, công nợ và công suất.
Danh mục lợi nhuận kém	Một số sản phẩm hoặc khách hàng tạo doanh thu nhưng tiêu tốn nhiều vốn, hỗ trợ và tùy biến.
Dự báo yếu	Doanh nghiệp nhìn báo cáo quá khứ nhưng không nhìn các tuần sắp tới và các kịch bản bất lợi.
Chi phí cố định tăng trước doanh thu	Doanh nghiệp mở rộng mặt bằng, nhân sự hoặc công nghệ quá sớm, làm điểm hòa vốn tăng nhanh.

4. Câu hỏi chẩn đoán dành cho CEO

1. Mỗi đồng doanh thu tăng thêm cần bao nhiêu đồng vốn lưu động?
2. Khách hàng nào trả chậm nhất và vì sao vẫn tiếp tục được cấp tín dụng?
3. Sản phẩm nào tạo doanh thu nhưng tiêu tốn nhiều tiền mặt?
4. Công nợ quá hạn đang tập trung ở đâu?
5. Doanh nghiệp có thể hoạt động bao lâu nếu không có khoản thu mới?
6. Đơn hàng nào nên từ chối dù doanh thu lớn?
7. Chi phí nào đã trở thành cố định trước khi nhu cầu được kiểm chứng?
8. Kịch bản xấu nhất trong 13 tuần tới là gì?

5. Quyết định CEO cần đưa ra

- Giảm tốc tăng trưởng nếu tốc độ hiện tại đe dọa khả năng thanh toán.
- Điều chỉnh điều khoản thanh toán, hạn mức tín dụng và trách nhiệm thu hồi công nợ.
- Tăng giá, giảm tùy biến hoặc loại bỏ sản phẩm không tạo tiền.
- Thiết lập mức dự trữ tiền mặt tối thiểu.
- Chọn nguồn vốn phù hợp với chu kỳ kinh doanh, tránh dùng vốn ngắn hạn cho cam kết dài hạn.

6. Tình huống CEO Mentoring

Một doanh nghiệp phân phối tăng doanh thu gần gấp đôi nhờ cho khách hàng lớn thanh toán 60–90 ngày, trong khi nhà cung cấp yêu cầu thanh toán trong 15 ngày. Công ty liên tục dùng khoản vay ngắn hạn để bù chênh lệch. Trong phiên mentoring, CEO lập dự báo dòng tiền 13 tuần và lần đầu nhìn thấy một khoảng thiếu hụt nghiêm trọng sau sáu tuần. Doanh nghiệp phân nhóm tín dụng, yêu cầu đặt cọc với đơn hàng tùy biến, thương lượng lại điều khoản nhà cung cấp và dùng hai khách hàng có biên lợi nhuận thấp nhưng chiếm dụng vốn lớn. Tăng trưởng doanh thu chậm lại, nhưng dòng tiền và khả năng chủ động được phục hồi.

Bài học rút ra:

Tăng trưởng tốt không chỉ tạo lợi nhuận trên báo cáo; nó phải tạo đủ tiền để nuôi chính sự tăng trưởng.

ĐIỂM GÂY 06

CÁC BỘ PHẬN MẤT KHẢ NĂNG PHỐI HỢP

1. Tình huống điển hình

Khi doanh nghiệp còn nhỏ, các thành viên trao đổi trực tiếp và giải quyết vấn đề nhanh. Khi quy mô lớn hơn, tổ chức hình thành nhiều chức năng chuyên môn: kinh doanh, vận hành, tài chính, nhân sự, công nghệ và chăm sóc khách hàng.

Chuyên môn hóa giúp nâng cao năng lực nhưng cũng tạo ranh giới. Mỗi bộ phận có mục tiêu và ngôn ngữ riêng. Kinh doanh muốn bán nhanh, vận hành muốn ổn định, tài chính muốn kiểm soát, công nghệ muốn chuẩn hóa và nhân sự muốn tuân thủ. Khi mục tiêu không được kết nối, mỗi bộ phận có thể tối ưu phần của mình bằng cách chuyển chi phí, thời gian hoặc rủi ro sang bộ phận khác.

Điểm gãy xuất hiện ở các điểm chuyển giao: khách hàng phải kể lại vấn đề, dữ liệu bị mất, trách nhiệm bị đẩy qua lại và CEO trở thành người hòa giải.

Điểm cần nhìn thấy:

Đừng vội xử lý bằng cách bỏ sung người, thêm phê duyệt hoặc thúc ép mạnh hơn. Trước hết cần xác định điểm gãy nằm ở năng lực, thiết kế hệ thống, cơ chế khuyến khích hay hành vi lãnh đạo.

2. Dấu hiệu cảnh báo

- Các bộ phận thường xuyên đổ lỗi cho nhau.
- Cùng một chỉ số có nhiều phiên bản.
- Cuộc họp liên phòng ban kéo dài nhưng không chốt quyết định.
- Công việc bị mắc kẹt tại điểm chuyển giao.
- KPI bộ phận xung đột với kết quả chung.
- Vấn đề chỉ được xử lý khi CEO can thiệp.
- Khách hàng phải liên hệ nhiều người cho cùng một yêu cầu.
- Lãnh đạo bộ phận bảo vệ nguồn lực riêng hơn là kết quả toàn doanh nghiệp.

Bài kiểm tra nhanh

STT	Dấu hiệu	1	2	3	4	5
1	Các bộ phận thường xuyên đổ lỗi cho nhau.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Cùng một chỉ số có nhiều phiên bản.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Cuộc họp liên phòng ban kéo dài nhưng không chốt quyết định.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Công việc bị mắc kẹt tại điểm chuyển giao.	☐	☐	☐	☐	☐
5	KPI bộ phận xung đột với kết quả chung.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Vấn đề chỉ được xử lý khi CEO can thiệp.	☐	☐	☐	☐	☐

Cộng điểm và ghi nhận các bằng chứng cụ thể. Điểm cao không nhất thiết có nghĩa vấn đề nghiêm trọng hơn trong mọi trường hợp; điều quan trọng là xu hướng và tác động của dấu hiệu tới khách hàng, dòng tiền và con người.

3. Nguyên nhân gốc rễ

Nguyên nhân	Biểu hiện trong doanh nghiệp
Tối ưu cục bộ	KPI được thiết kế theo chức năng nhưng thiếu chỉ số chung về khách hàng, dòng tiền hoặc thời gian đầu-cuối.
Không có người sở hữu kết quả liên phòng ban	Nhiều người tham gia nhưng không một ai chịu trách nhiệm cuối cùng.
Dữ liệu phân mảnh	Mỗi bộ phận lưu trữ và định nghĩa dữ liệu theo cách riêng.
Họp để báo cáo, không để quyết định	Thông tin được trình bày dài nhưng thiếu vấn đề trọng tâm, quyền quyết định và cam kết hành động.
Cơ chế xung đột không rõ	Bất đồng bị kéo dài hoặc đẩy lên CEO thay vì được xử lý theo nguyên tắc và cấp độ.

4. Câu hỏi chẩn đoán dành cho CEO

1. Kết quả nào đòi hỏi nhiều bộ phận cùng tham gia?
2. Ai chịu trách nhiệm cuối cùng về trải nghiệm khách hàng đầu-cuối?
3. KPI nào đang khuyến khích hành vi xung đột?
4. Điểm chuyển giao nào gây nhiều chậm trễ hoặc làm lại nhất?
5. Dữ liệu nào phải có một nguồn sự thật chung?
6. Vấn đề nào thường xuyên bị đẩy lên CEO?
7. Cuộc họp nào tốn thời gian nhưng ít tạo quyết định?
8. Mục tiêu chung nào đủ mạnh để kết nối các bộ phận?

5. Quyết định CEO cần đưa ra

- Chỉ định người sở hữu cho các kết quả và dòng giá trị liên phòng ban.
- Thiết kế KPI chung song song với KPI chức năng.
- Thống nhất định nghĩa dữ liệu và nguồn dữ liệu chính thức.
- Thiết lập nhịp họp tập trung vào ngoại lệ, nguyên nhân và quyết định.
- Quy định cấp xử lý xung đột và thời hạn chuyển cấp.

6. Tình huống CEO Mentoring

Một công ty dịch vụ có tỷ lệ khách hàng rời bỏ tăng dù từng bộ phận đều báo cáo hoàn thành KPI. Kinh doanh đạt số hợp đồng, triển khai đạt số dự án khởi động, chăm sóc khách hàng đạt số cuộc gọi. Khi vẽ hành trình khách hàng, công ty phát hiện không ai chịu trách nhiệm cho 30 ngày đầu sau ký hợp đồng. Dữ liệu chuyển giao thiếu, kỳ vọng bị sai và khách hàng phải tự kết nối các bộ phận. CEO chỉ định một chủ sở hữu hành trình 30 ngày, thiết lập KPI chung về thời gian đạt giá trị đầu tiên và họp liên phòng ban 45 phút mỗi tuần. Tỷ lệ rời bỏ giảm và số vụ việc phải đẩy lên CEO cũng giảm.

Bài học rút ra:

Cơ cấu chia công việc theo phòng ban; quản trị phải nối lại công việc theo dòng giá trị của khách hàng.

ĐIỂM GÂY 07

TĂNG TRƯỞNG LÀM SUY GIẢM VĂN HÓA VÀ NIỀM TIN

1. Tình huống điển hình

Tăng trưởng nhanh đưa nhiều người mới vào tổ chức, làm tăng áp lực mục tiêu và buộc các quyết định phải diễn ra với tốc độ cao. Những quy ước từng được truyền bằng quan sát và mối quan hệ không còn đủ sức dẫn dắt một lực lượng đa dạng hơn.

Trong hoàn cảnh đó, doanh nghiệp dễ gửi đi thông điệp rằng kết quả quan trọng hơn cách thức tạo ra kết quả. Một nhân viên bán hàng đạt doanh thu cao được bỏ qua hành vi gây mất niềm tin. Một quản lý tạo số liệu đẹp nhưng che giấu vấn đề vẫn được khen thưởng. Giá trị cốt lõi tiếp tục xuất hiện trên tường, nhưng quyết định thực tế truyền đi một chuẩn mực khác.

Điểm gãy văn hóa thường không gây ra sự cố ngay lập tức. Nó làm niềm tin suy giảm từng chút, khiến người tốt im lặng hoặc rời đi, khách hàng trở nên nghi ngờ và tổ chức chỉ còn vận hành bằng kiểm soát.

Điểm cần nhìn thấy:

Đừng vội xử lý bằng cách bỏ sung người, thêm phê duyệt hoặc thúc ép mạnh hơn. Trước hết cần xác định điểm gãy nằm ở năng lực, thiết kế hệ thống, cơ chế khuyến khích hay hành vi lãnh đạo.

2. Dấu hiệu cảnh báo

- Người đạt kết quả cao được miễn trừ vi phạm.
- Nhân viên không dám báo cáo thông tin bất lợi.
- Quyết định thay đổi theo người có quyền lực.
- Giá trị cốt lõi chỉ được nhắc trong truyền thông.
- Nhân sự giỏi nhưng không phù hợp văn hóa vẫn được giữ bằng mọi giá.
- Tỷ lệ nghỉ việc của người tốt tăng.
- Khách hàng phản ánh thiếu minh bạch hoặc thiếu nhất quán.
- Sai phạm nhỏ lặp lại vì không được xử lý rõ ràng.

Bài kiểm tra nhanh

STT	Dấu hiệu	1	2	3	4	5
1	Người đạt kết quả cao được miễn trừ vi phạm.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Nhân viên không dám báo cáo thông tin bất lợi.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Quyết định thay đổi theo người có quyền lực.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Giá trị cốt lõi chỉ được nhắc trong truyền thông.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Nhân sự giỏi nhưng không phù hợp văn hóa vẫn được giữ bằng mọi giá.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Tỷ lệ nghỉ việc của người tốt tăng.	☐	☐	☐	☐	☐

Cộng điểm và ghi nhận các bằng chứng cụ thể. Điểm cao không nhất thiết có nghĩa vấn đề nghiêm trọng hơn trong mọi trường hợp; điều quan trọng là xu hướng và tác động của dấu hiệu tới khách hàng, dòng tiền và con người.

3. Nguyên nhân gốc rễ

Nguyên nhân	Biểu hiện trong doanh nghiệp
Cơ chế thưởng thiên lệch	Doanh nghiệp đo kết quả kinh doanh nhưng không đo cách thức và tác động của việc tạo ra kết quả.
Lãnh đạo không nhất quán	Thông điệp chính thức khác với những gì lãnh đạo thực sự ưu tiên khi có xung đột.
Giá trị quá trừu tượng	Các từ như liêm chính, khách hàng hay hợp tác chưa được chuyển thành hành vi quan sát được.
Thiếu an toàn lên tiếng	Nhân viên lo bị đánh giá, trả đũa hoặc xem là gây rắc rối khi báo cáo vấn đề.
Tuyển nhanh, sàng lọc yếu	Doanh nghiệp ưu tiên lấp chỗ trống và thành tích quá khứ, bỏ qua sự phù hợp giá trị.

4. Câu hỏi chẩn đoán dành cho CEO

1. Hành vi nào đang thật sự được thưởng trong doanh nghiệp?
2. Một người đạt kết quả cao nhưng vi phạm giá trị sẽ được xử lý thế nào?
3. Nhân viên có dám nói ra sự thật không thuận lợi không?
4. Quyết định khó gần đây đã củng cố hay làm suy yếu giá trị cốt lõi?
5. Khách hàng có thể tin tưởng điều gì ở doanh nghiệp trong mọi hoàn cảnh?
6. Giá trị đã được chuyển thành hành vi cụ thể chưa?
7. Lằn ranh nào không được vượt qua dù doanh thu lớn đến đâu?
8. Lãnh đạo đang làm gương cho hành vi nào mỗi ngày?

Cách điều phối thảo luận:

Mỗi thành viên trả lời bằng dữ liệu hoặc một tình huống cụ thể. Không tranh luận về giải pháp trước khi cả nhóm thống nhất vấn đề trọng tâm và nguyên nhân có khả năng cao nhất.

5. Quyết định CEO cần đưa ra

- Xác định các hành vi không thể chấp nhận và áp dụng nhất quán cho mọi cấp.
- Đưa giá trị và hành vi vào đánh giá hiệu suất, thăng tiến và khen thưởng.
- Thiết lập cơ chế lên tiếng an toàn và xử lý phản ánh minh bạch.
- Sẵn sàng từ bỏ kết quả ngắn hạn hoặc người có thành tích nếu họ phá hủy niềm tin.
- Biến các quyết định khó thành câu chuyện và chuẩn mực chung cho tổ chức.

6. Tình huống CEO Mentoring

Một nhân viên kinh doanh chủ lực mang về gần 20% doanh thu nhưng thường xuyên hứa quá mức, yêu cầu bộ phận khác ưu tiên không minh bạch và có phản ánh về cách ứng xử với khách hàng. Lãnh đạo nhiều lần bỏ qua vì sợ mất doanh số. Trong phiên mentoring, CEO nhận ra mỗi lần bỏ qua là một lần tổ chức học rằng giá trị chỉ áp dụng cho người có kết quả thấp. Công ty đưa ra kế hoạch điều chỉnh rõ ràng, có thời hạn và hỗ trợ; khi hành vi không thay đổi, doanh nghiệp chấm dứt hợp tác. Doanh thu ngắn hạn chịu ảnh hưởng, nhưng các quản lý khác bắt đầu xử lý vi phạm nhất quán hơn và niềm tin nội bộ phục hồi.

Bài học rút ra:

Lằn ranh đỏ chỉ trở thành văn hóa khi lãnh đạo chấp nhận trả giá để bảo vệ nó.

PHẦN III. TỪ CHẨN ĐOÁN ĐẾN HÀNH ĐỘNG

Bảy điểm gãy có liên hệ với nhau, nhưng doanh nghiệp không nên giải quyết tất cả cùng lúc. Chương trình 90 ngày giúp chọn tối đa ba ưu tiên, xác lập logic hành động và tạo nhịp rà soát đủ ngắn để học nhanh nhưng đủ dài để thay đổi hệ thống.



Bước 1. Chọn ba điểm gãy ưu tiên

Điểm gãy	Tác động 1–5	Khẩn cấp 1–5	Khả năng xử lý 1–5	Tổng	Ưu tiên?
1. Bán hàng tăng nhanh hơn năng lực giao hàng					
2. CEO trở thành nút thắt của doanh nghiệp					
3. Nhân sự tăng nhưng năng lực tổ chức không tăng					
4. Quy trình cũ không còn phù hợp với quy mô mới					
5. Doanh thu tăng nhưng dòng tiền suy yếu					
6. Các bộ phận mất khả năng phối hợp					
7. Tăng trưởng làm suy giảm văn hóa và niềm tin					

Quy tắc lựa chọn:

Ưu tiên điểm gây có tác động lớn tới khách hàng, dòng tiền hoặc năng lực tổ chức; có dấu hiệu đang xấu đi; và có một người đủ thẩm quyền nhận trách nhiệm trong 90 ngày.

Bước 2. Viết tuyên bố vấn đề

Một tuyên bố vấn đề tốt không kết luận trước giải pháp. Nó mô tả khoảng cách giữa trạng thái hiện tại và trạng thái mong muốn, bằng dữ liệu, đối tượng chịu ảnh hưởng và thời gian.

Cấu trúc gợi ý:

Trong [thời gian], [chỉ số/kết quả] đã thay đổi từ [mức trước] thành [mức hiện tại], làm ảnh hưởng đến [khách hàng/dòng tiền/nhân sự]. Chúng tôi cho rằng nguyên nhân chính có thể là [giả thuyết], cần được kiểm chứng bằng [dữ liệu].

Bước 3. Thiết kế danh mục hành động

Loại hành động	Mục đích	Ví dụ
Cầm máu	Ngăn rủi ro tiếp tục tăng	Dừng nhận đơn vượt năng lực; khóa hạn mức công nợ; chỉ định người xử lý sự cố
Sửa cơ chế	Thay đổi nguyên nhân khiến vấn đề lặp lại	Điều chỉnh phân quyền; sửa KPI; chuẩn hóa điểm chuyển giao; đổi điều khoản thanh toán
Xây năng lực	Giúp con người và hệ thống vận hành theo cách mới	Đào tạo quản lý; thiết lập dashboard; xây kho tri thức; tích hợp dữ liệu
Củng cố	Biến thay đổi thành cách làm ổn định	Rà soát tuần; hậu kiểm; ghi nhận hành vi đúng; cập nhật quy trình

Bước 4. Thiết lập nhịp vận hành

Nhịp	Mục đích	Nội dung bắt buộc	Thời lượng
Hàng ngày	Xử lý ngoại lệ cấp bách	Sự cố; người phụ trách; hỗ trợ cần thiết; thời hạn	10–15 phút
Hàng tuần	Theo dõi cam kết và học nhanh	KPI; hành động đã làm; vấn đề mới; quyết định; cam kết tuần tới	60–90 phút
Hàng tháng	Đánh giá thay đổi hệ thống	Xu hướng chỉ số; nguyên nhân; năng lực; điều chỉnh ưu tiên	2–3 giờ
Ngày 90	Kết luận và nhân rộng	Kết quả trước–sau; bài học; quyết định duy trì, dừng hoặc mở rộng	Nửa ngày

Mẫu họp điều hành tuần

1. Kiểm tra cam kết tuần trước: hoàn thành, chưa hoàn thành và nguyên nhân.
2. Xem tối đa 10 chỉ số cảnh báo, chỉ thảo luận chỉ số lệch ngưỡng.
3. Chọn tối đa ba vấn đề cần quyết định trong cuộc họp.
4. Phân tích nguyên nhân, không chỉ mô tả hiện tượng.
5. Chốt quyết định, người chịu trách nhiệm và thời hạn.
6. Ghi lại bài học hoặc giả thuyết cần kiểm chứng trong tuần tới.

Bước 5. Dashboard tích hợp

Chỉ số	Giá trị hiện tại	Mục tiêu 90 ngày	Ngưỡng đỏ	Xu hướng	Người sở hữu
Doanh thu và biên lợi nhuận					
Dòng tiền 13 tuần					
Tỷ lệ giao đúng hạn					
Thời gian chu kỳ khách hàng					

Chỉ số	Giá trị hiện tại	Mục tiêu 90 ngày	Ngưỡng đỏ	Xu hướng	Người sở hữu
Tỷ lệ lỗi/làm lại					
Tỷ lệ quyết định cần CEO					
Năng suất trên nhân viên					
Tỷ lệ nghỉ việc người tốt					
Số vấn đề chuyển cấp					
Mức tin tưởng của khách hàng/nhân viên					

Giữ dashboard nhỏ:

Dashboard điều hành không phải kho dữ liệu. Chỉ giữ những chỉ số buộc đội ngũ phải chú ý hoặc ra quyết định. Khi một chỉ số không còn dẫn tới hành động, hãy loại bỏ hoặc chuyển xuống cấp vận hành.

Bước 6. Đánh giá ngày thứ 90

Câu hỏi	Bảng chứng/Kết luận
Chỉ số nào cải thiện rõ ràng?	
Điều gì đã được kiểm soát nhưng chưa xử lý tận gốc?	
Cơ chế mới nào đã trở thành thói quen?	
Hành động nào tốn nguồn lực nhưng ít tác động?	
Năng lực nào của đội ngũ đã tăng?	

Câu hỏi	Bằng chứng/Kết luận
Rủi ro mới nào xuất hiện khi hệ thống thay đổi?	
Điều gì cần nhân rộng trong 90 ngày tiếp theo?	

Quyết định kết thúc chu kỳ

- Duy trì: cơ chế đã có bằng chứng tốt và cần trở thành cách làm chuẩn.
- Điều chỉnh: hướng đi đúng nhưng thiết kế hoặc năng lực thực hiện chưa phù hợp.
- Dừng: hành động không tạo giá trị hoặc tác dụng phụ lớn hơn lợi ích.
- Nhân rộng: thử nghiệm đã ổn định, có hướng dẫn và chủ sở hữu rõ ràng.

THÔNGIỆP KẾT THÚC

Tăng trưởng nhanh không phải là chạy nhanh hơn hệ thống; đó là liên tục nâng cấp hệ thống để đủ sức đi xa hơn.

Doanh nghiệp hiếm khi vỡ hệ thống chỉ vì có quá nhiều cơ hội. Sự đổ vỡ xảy ra khi cơ hội tăng nhanh hơn khả năng lựa chọn, thực hiện, phối hợp, học hỏi và bảo vệ niềm tin. Bảy điểm gãy trong cuốn playbook là bảy lời cảnh báo rằng cách vận hành từng hiệu quả ở quy mô cũ không còn đủ cho quy mô mới.

Vai trò của CEO vì thế không dừng ở tạo doanh thu hay xử lý sự cố. CEO phải xây một tổ chức có thể nhận diện vấn đề sớm, đưa ra quyết định ở đúng cấp, biến kinh nghiệm thành năng lực chung và duy trì những nguyên tắc không được đánh đổi. Khi hệ thống mạnh lên, tăng trưởng không còn phụ thuộc vào sự cố gắng phi thường của một vài người.

Tinh thần LGM Việt Nam trong quản trị tăng trưởng là giữ vững những điều bất biến về niềm tin, liêm chính, sứ mệnh và giá trị cốt lõi; đồng thời linh hoạt trong cấu trúc, quy trình, công nghệ và phương pháp điều hành. Doanh nghiệp cần đủ nhanh để nắm bắt cơ hội, nhưng cũng đủ tỉnh táo để nhận ra lúc nào phải giảm tốc, củng cố nền tảng và bảo vệ hệ thống.

Cam kết cuối cùng:

Trong 90 ngày tới, tôi sẽ không theo đuổi tăng trưởng bằng mọi giá. Tôi sẽ lựa chọn những điểm gãy quan trọng nhất, giao trách nhiệm rõ ràng, theo dõi bằng dữ liệu và kiên định với những lần ranh đỏ của doanh nghiệp.

DIỄN ĐÀN CEO VIỆT NAM

CEO FORUM QUÝ 3/2026

CEO VÀ BÀI TOÁN: QUẢN TRỊ TĂNG TRƯỞNG NHANH

VIỆN LÃNH ĐẠO, QUẢN TRỊ VÀ QUẢN LÝ VIỆT NAM

Hotline: 093 619 8686

Website: www.vlgm.ptit.edu.vn

Email: vlgm@ptit.edu.vn

Fanpage: Viện Lãnh đạo, Quản trị và Quản lý Việt Nam

