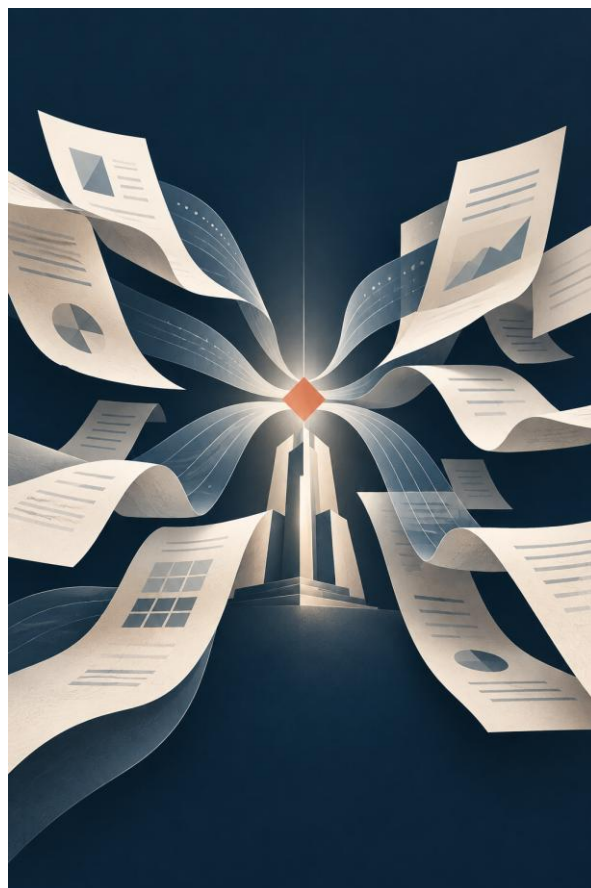


Doanh nghiệp càng đông người, CEO càng dễ mất bức tranh tổng

Đọc đúng tín hiệu để quyết định đúng lúc



Các tình huống, số liệu và ngưỡng trong chương là ví dụ của tài liệu nguồn, không phải dữ liệu vận hành hay quy định đã phê duyệt của V-TIP.

Nhiều chủ doanh nghiệp nghĩ rằng khi công ty có thêm báo cáo, thêm phần mềm, thêm file số liệu, thêm trưởng phòng, mình sẽ kiểm soát doanh nghiệp tốt hơn.

Nhưng thực tế trong rất nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa lại ngược lại: công ty càng lớn, dữ liệu càng nhiều, CEO càng dễ mất kiểm soát.

Không phải vì công ty thiếu số liệu. Ngược lại, số liệu xuất hiện ở khắp nơi. Marketing có bảng quảng cáo. Sale có bảng doanh thu. Kho có bảng tồn. Kế toán có bảng thu chi. Chăm sóc khách hàng có bảng hoàn đơn. Sản phẩm có bảng tiến độ. Nhân sự có bảng tuyển dụng. Vận hành sản có báo cáo riêng.

Mỗi phòng đều có số. Mỗi phòng đều có lý do. Mỗi phòng đều có một phần sự thật. Nhưng sự thật quản trị không nằm trọn trong bất kỳ phòng nào. Nó thường nằm ở chỗ nối giữa các phòng.

Marketing có thể đúng khi nói khách về nhiều. Sale có thể đúng khi nói doanh thu chốt tăng. Kho có thể đúng khi nói vẫn còn hàng. Kế toán có thể đúng khi nói tiền về chậm. Chăm sóc khách hàng có thể đúng khi nói khách hoàn vì kỳ vọng sai. Nhưng CEO không cần từng mảnh đúng riêng lẻ. CEO cần biết toàn bộ công ty đang khỏe lên hay đang lệch đi.

Đây là cái bẫy rất lớn của doanh nghiệp đang phát triển: dữ liệu tăng nhanh hơn năng lực ra quyết định của doanh nghiệp.

Khi công ty còn nhỏ, CEO có thể dùng trí nhớ để nối thông tin. Hôm nay bán được bao nhiêu, khách phản nản gì, kho còn hàng không, tiền về chưa, ai trong đội đang yếu, người chủ có thể nhớ tương đối. Nhưng khi công ty có vài chục đến vài trăm người, trí nhớ của CEO không còn là lợi thế. Nó trở thành điểm nghẽn.

Tháp quản trị tập trung không sinh ra để gom tất cả số liệu vào một bảng cho đẹp. Nó sinh ra để chuyển dữ liệu rời rạc thành tín hiệu quản trị, chuyển tín hiệu quản trị thành cảnh báo, chuyển cảnh báo thành trách nhiệm, và chuyển trách nhiệm thành hành động đúng lúc.

TỪ BÁO CÁO RỜI RẠC ĐẾN HÀNH ĐỘNG

01	02	03	04
Dữ liệu	Tín hiệu	Trách nhiệm	Hành động
Các phòng ban ghi nhận những phần khác nhau của hoạt động.	Nối số liệu để nhận ra xu hướng và rủi ro.	Gắn tín hiệu với người có quyền xử lý.	Chọn việc cần làm và thời điểm cần làm.

Điểm nhìn tập trung • Quyền xử lý ở đúng người

Sơ đồ 1 Dữ liệu chỉ có giá trị quản trị khi dẫn đến hành động

1. Thứ CEO cần không phải nhiều số hơn, mà là ít số hơn nhưng có sức quyết định cao hơn

Trong một bảng có quá nhiều số, chỉ một phần nhỏ thật sự giúp CEO ra quyết định. Phần còn lại chỉ tạo cảm giác công ty đang được theo dõi. Một bảng quản trị tốt không phải bảng có nhiều số, mà là bảng có mật độ quyết định cao.

Mỗi con số xuất hiện ở tầng CEO phải trả lời được ít nhất một trong bốn câu hỏi: chỉ số này có cho biết công ty đang lệch khỏi kế hoạch không; có báo trước một rủi ro sắp xảy ra không; có buộc một người chịu trách nhiệm phải hành động không; có giúp CEO quyết một việc mà trưởng phòng không được tự quyết không.

Nếu một chỉ số không trả lời được những câu hỏi này, nó chưa chắc nên xuất hiện ở tầng CEO. Nó có thể nằm ở tầng trưởng phòng, tổ trưởng hoặc nhân viên.

Dữ liệu phòng ban và giới hạn ở tầng CEO

Dữ liệu phòng ban thường báo	Ai cần xem chính	Vì sao chưa đủ cho CEO
Lượt xem video quảng cáo	Marketing	Cho biết nội dung có được chú ý, nhưng chưa biết có tạo khách mua thật không
Số khách nhắn tin	Marketing, sale	Khách nhiều chưa chắc đúng tệp hoặc có khả năng mua
Số cuộc gọi sale	Trưởng sale	Gọi nhiều chưa chắc chốt tốt hoặc thu được tiền
Số đơn chốt	Sale, CEO	Chưa biết tiền đã về chưa, hoàn có cao không
Số ứng viên phỏng vấn	Nhân sự	Chưa biết vị trí trọng yếu có được lấp không
Số ticket CSKH	CSKH	Chưa biết lỗi gốc thuộc phòng nào
Tổng tồn kho	Kho, kế toán	Chưa biết hàng nào bán chạy, hàng nào chậm, hàng nào đang giữ vốn

2. Chỉ số nguy hiểm nhất không phải chỉ số xấu, mà là chỉ số không phát hiện được rủi ro phía sau

Doanh thu tăng, khách nhắn tin tăng, đơn chốt tăng, chi phí trên khách giảm, tồn kho tổng vẫn nhiều, nhân sự báo đã tuyển thêm. Những con số này tạo cảm giác công ty đang tăng trưởng. Nhưng nếu đứng một mình, chúng có thể che rủi ro phía sau.

Tư duy đầu tiên của Tháp quản trị tập trung là không đưa nhiều số lên CEO. Hãy đưa đúng số có khả năng thay đổi quyết định của CEO.

Ba chỉ số có giá trị ra quyết định ở tầng CEO

Chỉ số CEO cần xem	Ai xem cùng	Giá trị ra quyết định
Tiền thực thu so với doanh thu chốt	CEO	Cho biết doanh thu có thành tiền thật không
Tỷ lệ hoàn theo chiến dịch	CEO, marketing, sale, CSKH	Cho biết tăng trưởng có đang kéo theo rủi ro khách hàng không
Dòng tiền 30 ngày tới	CEO, kế toán trưởng	Cho biết công ty có đủ tiền để vận hành không

Hãy lấy ví dụ một doanh nghiệp bán máy lọc không khí mini để bàn, giá bán trung bình 1.290.000 đồng. Công ty bán chủ yếu qua quảng cáo online và đội sale tư vấn. Một tuần, marketing báo chiến dịch mới đang thắng.



Hình minh họa Tình huống máy lọc không khí mini; số liệu phân tích nằm ở hai bảng tiếp theo

Ví dụ máy lọc không khí Chỉ số bề mặt

Chỉ số bề mặt	Tuần trước	Tuần này	Nếu chỉ nhìn riêng các chỉ số
Khách nhắn tin	2.400	4.850	Tăng rất tốt

Chỉ số bề mặt	Tuần trước	Tuần này	Nếu chỉ nhìn riêng các chỉ số
Chi phí trên khách nhấn tin	62.500 đồng	43.300 đồng	Rẻ hơn
Số đơn chốt	360	670	Tăng mạnh
Doanh thu chốt	464,4 triệu	864,3 triệu	Tốt
Tồn kho tổng	2.370 máy	1.550 máy	Vẫn còn hàng

Nếu chỉ nhìn bảng này, quyết định dễ đưa ra nhất là tăng ngân sách. Nhưng khi thêm các chỉ số chất lượng vận hành, ông chủ cần xem kỹ lại:

Ví dụ máy lọc không khí Chỉ số chất lượng cần nổi

Chỉ số chất lượng cần nổi	Tuần trước	Tuần này	Tín hiệu thật
Tỷ lệ tiền thực thu/doanh thu chốt	75,6%	56,9%	Doanh thu chưa thành tiền
Đơn chờ giao	50	290	Vận kho đang có vấn đề
Tỷ lệ hoàn dự kiến	6,8%	13,5%	Khách không hài lòng tăng cao
Khiếu nại về hiệu quả lọc không khí	21	96	Quảng cáo có thể tạo kỳ vọng cao
Khiếu nại máy hơi ồn khi để bàn	18	74	Sale cần tư vấn rõ điều kiện sử dụng
Tồn phiên bản mới đang chạy quảng cáo	920 máy	180 máy	Sắp thiếu hàng bán
Tồn phiên bản cũ	1.450 máy	1.370 máy	Vốn vẫn nằm ở hàng cũ
Dòng tiền 14 ngày tới	Dương 130 triệu	Âm 420 triệu	Nếu nhập thêm hàng sẽ căng tiền

BỀ MẶT TĂNG — CHẤT LƯỢNG ĐI NGƯỢC

Tình huống máy lọc không khí mini · Tuần trước → tuần này

BỀ MẶT	Khách nhấn tin	2.400	→	4.850
BỀ MẶT	Số đơn chốt	360	→	670
CHẤT LƯỢNG	Tiền thực thu / doanh thu chốt	75,6%	→	56,9%
CHẤT LƯỢNG	Đơn chờ giao	50	→	290
CHẤT LƯỢNG	Tồn phiên bản đang chạy quảng cáo	920 máy	→	180 máy
CHẤT LƯỢNG	Dòng tiền 14 ngày tới	+130 triệu	→	-420 triệu

Mỗi hàng giữ nguyên đơn vị; đây là 6 tín hiệu chọn lọc, không thay thế hai bảng số liệu đầy đủ.

Sơ đồ 2 Sáu tín hiệu chọn lọc trong tình huống máy lọc không khí; xem bảng để tra đầy đủ số liệu

Khách tăng nhưng có thể là khách tò mò vì video gây hiệu ứng mạnh. Đơn tăng nhưng tiền chưa về tương xứng. Tồn kho tổng vẫn nhiều nhưng hàng đang được quảng cáo lại sắp thiếu. Tỷ lệ hoàn tăng cho thấy khách nhận hàng không giống kỳ vọng. Dòng tiền đang âm nếu tiếp tục nhập thêm.

Nếu thiếu Tháp quản trị, CEO dễ rơi vào quyết định tăng ngân sách. Nếu có Tháp quản trị, CEO sẽ nhìn thấy quyết định khác: chưa tăng ngân sách ngay, rà lại thông điệp quảng cáo, bổ sung tư vấn về diện tích phòng, độ ồn và thời gian lọc, giải phóng đơn chờ giao, xử lý phiên bản cũ và chỉ tăng ngân sách khi tỷ lệ hoàn quay về dưới ngưỡng.

Bài học ở đây rất quan trọng: chỉ số báo cáo chỉ đáng tin khi được đặt cạnh chỉ số vận hành, mức độ hài lòng khách hàng, tốc độ quay vòng tồn kho... Doanh thu chốt phải đặt cạnh tiền thực thu, khách nhấn tin phải đặt cạnh khách đạt chuẩn. Đơn chốt phải đặt cạnh tỷ lệ hoàn. Tồn kho tổng phải đặt cạnh tồn khả dụng của mã bán chạy. Chi phí quảng cáo phải đặt cạnh lợi nhuận sau hoàn.

3. Doanh nghiệp thiếu quản trị tập trung thường mắc kẹt trong bốn loại lệch dữ liệu

Khi nói dữ liệu rời rạc, nhiều người chỉ nghĩ đơn giản là mỗi phòng có một file riêng. Góc vấn đề sâu hơn. Doanh nghiệp thiếu quản trị tập trung thường có 4 loại lệch dữ liệu.

BỐN CHỖ DỮ LIỆU CÓ THỂ LỆCH

01	Khái niệm	Cùng một từ, nhiều cách hiểu	→	Chuẩn hóa định nghĩa
02	Thời điểm	Mỗi phòng nhìn một mốc	→	Nối chuỗi thời gian
03	Trách nhiệm	Người giữ sổ chưa chắc sửa được sổ	→	Xác định người xử lý
04	Chỉ số đại diện	Đo cái dễ đo thay cho kết quả thật	→	Chọn số gần với quyết định

Sơ đồ 3 Bốn loại lệch dữ liệu và hướng khắc phục

Lệch thứ nhất: lệch khái niệm – mỗi phòng ban hiểu theo cách khác nhau

Cùng một từ nhưng mỗi phòng hiểu khác nhau. Doanh thu với sale là đơn đã chốt. Doanh thu với kế toán là tiền đã thu hoặc đủ điều kiện ghi nhận. Doanh thu với kho là đơn đã xuất. Doanh thu với sàh là số sau khi trừ hoàn, trừ phí, trừ chiết khấu.

Cùng một tuần Năm cách hiểu doanh thu

Cách hiểu về doanh thu	Con số của cùng một tuần
Doanh thu chốt từ sale	864,3 triệu
Doanh thu đã giao	490,2 triệu
Tiền thực thu	492 triệu
Doanh thu sau hoàn dự kiến	747,6 triệu

Cách hiểu về doanh thu	Con số của cùng một tuần
Doanh thu sau phí sàn và hoàn	681 triệu

Không con số nào nhất thiết sai. Nhưng nếu CEO không biết mình đang dùng con số nào để quyết, quyết định sẽ sai.

Lịch thứ hai: lịch thời điểm

Mỗi phòng nhìn một thời điểm khác nhau. Marketing nhìn thời điểm khách nhấn tin. Sale nhìn thời điểm khách chốt. Kho nhìn thời điểm hàng giao. CSKH nhìn thời điểm khách hoàn. Kế toán nhìn thời điểm tiền về. CEO lại cần nối toàn bộ chuỗi thời gian đó.

Một chiến dịch quảng cáo có thể đẹp ở ngày đầu vì khách nhấn tin nhiều, nhưng xấu sau 7 ngày vì khách hoàn cao. Một đơn hàng có thể đẹp khi sale chốt, nhưng xấu khi kế toán không thu được tiền. Một sản phẩm có thể bán mạnh trong 3 ngày, nhưng giữ vốn trong kho 60 ngày nếu nhập quá nhiều.

Lịch thứ ba: lịch trách nhiệm

Người giữ số không phải lúc nào cũng là người có quyền sửa số. Kế toán giữ số công nợ, nhưng sale giữ quan hệ khách. CSKH giữ số hoàn, nhưng nguyên nhân có thể nằm ở quảng cáo, tư vấn, kho hoặc sản phẩm. Kho giữ số tồn, nhưng nguyên nhân tồn chậm có thể nằm ở mua hàng, marketing hoặc kế hoạch sản phẩm.

Nếu CEO hỏi nhầm người giữ số thay vì người chịu trách nhiệm kết quả, cuộc họp sẽ đi sai hướng.

Lịch thứ tư: lịch chỉ số đại diện

Nhiều công ty đo một chỉ số dễ đo rồi tưởng đó là kết quả thật: đo lượt xem thay cho chất lượng khách, đo doanh thu chốt thay cho tiền thực thu, đo số cuộc gọi thay cho tỷ lệ chốt, đo tổng tồn kho thay cho khả năng đáp ứng đơn hàng, đo số ứng viên phỏng vấn thay cho vị trí trọng yếu được lấp.

Bốn loại lịch dữ liệu và hệ quả

Loại lịch	Biểu hiện	Hậu quả
Lịch định nghĩa	Cùng một từ, nhiều cách hiểu	Hợp mất thời gian tranh luận con số
Lịch thời điểm	Mỗi phòng nhìn một mốc khác nhau	CEO quyết sớm hoặc muộn sai nhịp
Lịch trách nhiệm	Người giữ số không phải người sửa được số	Vấn đề bị đẩy qua lại
Lịch chỉ số đại diện	Đo cái dễ đo thay vì cái cần quyết	Đội ngũ tối ưu sai mục tiêu

Kiến thức này rất quan trọng vì nó giúp CEO hiểu rằng vấn đề không nằm ở chuyện có file hay không có file. Vấn đề nằm ở cấu trúc dữ liệu có phục vụ quyết định toàn cục hay không.

4. CEO không nên hỏi dữ liệu theo phòng ban, mà phải hỏi dữ liệu theo quyết định

Trong rất nhiều doanh nghiệp, khi cần quyết việc gì, CEO thường hỏi theo phòng ban. Hỏi marketing trước, hỏi sale sau, hỏi kho tiếp, hỏi kế

toán cuối cùng. Mỗi phòng sẽ trả lời theo phạm vi của họ. CEO lại phải tự tư duy về các chỉ số.

Một cách nâng cao hơn là hỏi dữ liệu theo quyết định. Ví dụ CEO đang cân nhắc tăng ngân sách quảng cáo cho máy lọc không khí mini: Thay vì hỏi marketing có nên tăng không, CEO cần hỏi quyết định tăng ngân sách này cần những điều kiện dữ liệu nào.

TĂNG NGÂN SÁCH LÀ QUYẾT ĐỊNH CÓ ĐIỀU KIỆN

01 Kiểm tám điều kiện ở bảng kèm theo



02 Tổng hợp kết quả, rồi xét rủi ro chặn

Ví dụ 6/8 điều kiện đạt

Có thể cân nhắc tăng có kiểm soát

Rủi ro chặn

Hoàn cao, thiếu hàng hoặc tiền thực thu thấp: chưa tăng; kiểm lại nguyên nhân.

03 CEO quyết định mức tăng, thời điểm và người theo dõi. Các ngưỡng trong chương là ví dụ biên tập, chưa phải chính sách V-TIP đã duyệt.

Sơ đồ 4 Trình tự cân nhắc tăng ngân sách; 6/8 là ví dụ, không tự động cho phép tăng

Tám điều kiện xem xét trước khi tăng ngân sách

Điều kiện để tăng ngân sách	Chỉ số cần xem	Ngưỡng nên đạt
Khách về đúng tệp	Tỷ lệ khách đạt chuẩn	Trên 55%
Sale chuyển đổi được	Tỷ lệ chốt	Không thấp hơn 20%
Doanh thu thành tiền	Tiền thực thu/doanh thu chốt	Trên 75%
Khách hài lòng sau mua	Tỷ lệ hoàn	Dưới 8%
Kho đáp ứng được	Đơn chờ giao	Dưới 100 đơn
Hàng đủ bán	Tồn khả dụng của mã đang chạy	Tối thiểu 7 ngày bán

Điều kiện để tăng ngân sách	Chỉ số cần xem	Ngưỡng nên đạt
Dòng tiền chịu được	Dòng tiền 14-30 ngày tới	Không âm
Lợi nhuận còn đủ	Lợi nhuận sau hoàn và quảng cáo	Dương

Khi nhìn theo bảng này, quyết định tăng ngân sách không còn là tranh luận giữa CEO và marketing. Nó trở thành một quyết định có điều kiện. Nếu 6 trên 8 điều kiện đạt, có thể tăng có kiểm soát. Nếu khách rẻ nhưng hoàn cao, không tăng. Nếu tỷ lệ chốt tốt nhưng tồn hàng thiếu, chưa tăng. Nếu đơn tăng nhưng tiền thực thu thấp, phải kiểm lại dòng tiền.

Tư duy này gọi là thiết kế dữ liệu ngược từ quyết định. Nghĩa là không bắt đầu từ việc phòng ban có dữ liệu gì, mà bắt đầu từ việc CEO cần quyết gì, sau đó mới xác định cần dữ liệu nào để quyết không sai.

5. Cùng là doanh thu tăng, nhưng có ba chất lượng tăng trưởng hoàn toàn khác nhau

Một chủ doanh nghiệp nếu chỉ nhìn doanh thu sẽ rất dễ đánh giá nhầm. Cùng là doanh thu tăng 30%, nhưng có thể là ba trạng thái hoàn toàn khác nhau.

Hãy lấy ví dụ doanh nghiệp bán nồi chiên không dầu mini, giá bán 890.000 đồng.

CÙNG TĂNG DOANH THU 30% — CHẤT LƯỢNG KHÁC NHAU		
A	B	C
TĂNG TRƯỞNG KHỎE	TĂNG TRƯỞNG RỦI RO	CẦN THEO DÕI
Quảng cáo tăng 18%	Quảng cáo tăng 55%	Quảng cáo tăng 25%
Hoàn 6%	Hoàn 14%	Hoàn 7%
Thực thu / chốt 82%	Thực thu / chốt 58%	Thực thu / chốt 80%
Lợi nhuận tăng 22%	Lợi nhuận giảm 35%	Lợi nhuận tăng 8%

Sơ đồ 5 Cùng mức tăng doanh thu nhưng chất lượng tăng trưởng khác nhau

Cùng tăng doanh thu Ba chất lượng tăng trưởng

Chỉ số	Trường hợp A	Trường hợp B	Trường hợp C
Doanh thu chốt	Tăng 30%	Tăng 30%	Tăng 30%
Chi phí quảng cáo	Tăng 18%	Tăng 55%	Tăng 25%
Tỷ lệ hoàn	6%	14%	7%
Tiền thực thu/doanh thu chốt	82%	58%	80%
Hàng tồn chậm	Giảm 200 triệu	Tăng 500 triệu	Không đổi
Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp	Tăng 22%	Giảm 35%	Tăng 8%
Đơn chờ giao	Ổn định	Tăng mạnh	Tăng nhẹ
Nhận định quản trị	Tăng trưởng khỏe	Tăng trưởng rủi ro	Tăng trưởng chấp nhận được nhưng cần theo dõi

Nếu chỉ nhìn doanh thu, cả ba trường hợp đều đẹp. Nếu nhìn bằng Tháp quản trị, CEO thấy ba chất lượng hoàn toàn khác nhau.

Trường hợp A là tăng trưởng khỏe. Doanh thu tăng, chi phí tăng chậm hơn, hoàn thấp, tiền về tốt, hàng tồn chậm giảm, lợi nhuận tăng.

Trường hợp B là tăng trưởng rủi ro. Doanh thu tăng nhưng quảng cáo tăng quá nhanh, hoàn cao, tiền về thấp, hàng tồn chậm tăng, lợi nhuận giảm. Đây là kiểu tăng trưởng làm công ty bận hơn nhưng yếu hơn.

Trường hợp C là tăng trưởng có thể chấp nhận, nhưng cần theo dõi vận hành. Doanh thu tăng, tiền về ổn, hoàn thấp, lợi nhuận tăng nhẹ, nhưng đơn chờ giao bắt đầu nhích lên.

Điểm nâng cao ở đây là CEO không nên hỏi doanh thu có tăng không. CEO phải hỏi doanh thu tăng theo chất lượng nào.

Tháp quản trị tập trung phải giúp CEO phân biệt được tăng trưởng khỏe, tăng trưởng ảo, tăng trưởng bằng chi phí, tăng trưởng làm căng dòng tiền, tăng trưởng làm vỡ vận hành và tăng trưởng làm tăng rủi ro khách hàng.

6. Chỉ số trễ và tín hiệu sớm: CEO không thể chờ báo cáo cuối tháng mới quản trị

Một trong những khác biệt lớn giữa quản trị thường và quản trị tập trung là cách nhìn thời gian. Nhiều doanh nghiệp quản trị bằng chỉ số trễ: doanh thu tháng, lợi nhuận tháng, báo cáo tài chính cuối tháng, tỷ lệ nghỉ việc cuối quý, tồn kho cuối kỳ.

Những chỉ số này quan trọng, nhưng chúng nói về việc đã xảy ra. Khi nhìn thấy chúng, nhiều vấn đề đã thành hậu quả. Tháp quản trị tập trung cần thêm tín hiệu sớm, tức là những con số nhỏ hơn xuất hiện trước khi hậu quả lớn xảy ra.



Sơ đồ 6 Ba tuyến tín hiệu sớm được chọn từ bảng; đây là gợi ý theo dõi, không khẳng định nhân quả

Từ hậu quả lớn tìm về tín hiệu sớm

Hậu quả lớn	Tín hiệu sớm cần nhìn trước
Doanh thu giảm	Khách đạt chuẩn giảm, tỷ lệ phản hồi sale chậm, tỷ lệ chốt giảm
Lợi nhuận giảm	Chi phí quảng cáo trên khách đạt chuẩn tăng, voucher tăng, tỷ lệ hoàn tăng
Dòng tiền căng	Tiền thực thu/doanh thu chốt giảm, công nợ quá hạn tăng, đơn chờ giao tăng
Tỷ lệ hoàn tăng	Khách hỏi lại nhiều, khiếu nại cùng lý do tăng, giao trễ tăng, nội dung quảng cáo bị phản hồi
Kho giữ vốn	Hàng chậm trên 60-90 ngày tăng, hàng bán chạy thiếu, tốc độ bán chậm hơn tốc độ nhập
Nhân sự nghỉ nhiều	Người mới phản hồi chậm, trưởng nhóm không kèm, làm thêm giờ tăng, lỗi lặp lại tăng
Sản phẩm ra mắt trễ	Bản thảo trễ, thiết kế trễ, kiểm thử chưa xong, marketing đã vào lịch

Quản trị theo chỉ số trễ giống như nhìn gương chiếu hậu. Vẫn cần, nhưng không đủ để lái xe. Quản trị theo tín hiệu sớm giúp CEO phát hiện đường đang lệch trước khi xe đi quá xa.

Ví dụ với ghế công thái học, nếu chỉ nhìn tỷ lệ hoàn cuối tháng, công ty sẽ biết muộn. Nhưng nếu nhìn sớm các tín hiệu như khách hỏi nhiều về chiều cao phù hợp, sale mất nhiều thời gian tư vấn hơn, CSKH nhận nhiều câu hỏi về cách lắp, đơn đổi mẫu tăng nhẹ, bình luận trên quảng cáo nghi ngờ hiệu quả giảm đau lưng, thì CEO có thể can thiệp trước.

Một tín hiệu đứng riêng có thể chưa đáng báo động. Nhưng nhiều tín hiệu nhỏ cùng chỉ về một hướng thì đó là cảnh báo sớm.

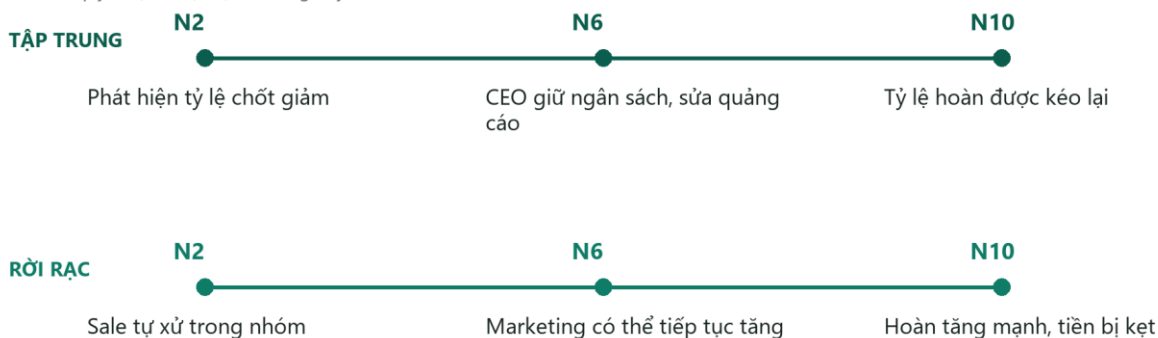
7. Độ trễ quyết định: chi phí vô hình mà CEO ít đo nhưng trả giá rất lớn

Một khái niệm đáng đưa vào quản trị SME là độ trễ quyết định. Độ trễ quyết định là khoảng thời gian từ lúc vấn đề bắt đầu có tín hiệu đến lúc doanh nghiệp đưa ra hành động đúng.

Nếu độ trễ này càng dài, thiệt hại càng lớn.

CÙNG MỘT VẤN ĐỀ, KHÁC THỜI ĐIỂM HÀNH ĐỘNG

Ba mốc quyết định chọn lọc từ bảng đầy đủ



Bảng kèm theo giữ đủ sáu mốc Ngày 2-10 và diễn giải đầy đủ.

Sơ đồ 7 Hai nhịp xử lý ở ba mốc tiêu biểu; bảng kèm theo giữ đủ sáu mốc

Độ trễ quyết định qua các mốc thời gian

Mốc thời gian	Nếu có quản trị tập trung	Nếu không có quản trị tập trung
Ngày 2	Thấy tỷ lệ chốt giảm ở khách từ chiến dịch mới	Sale tự xử lý trong nhóm
Ngày 3	Thấy đơn chờ giao tăng vượt ngưỡng	Kho báo trong file riêng
Ngày 4	Thấy khiếu nại kỳ vọng quảng cáo tăng	CSKH xử từng ca
Ngày 5	Cảnh báo tiền thực thu/doanh thu chốt giảm	Kế toán ghi nhận nhưng chưa chắc được nói với marketing
Ngày 6	CEO giữ ngân sách, sửa quảng cáo, giải phóng đơn chờ	Marketing có thể tiếp tục tăng ngân sách
Ngày 10	Tỷ lệ hoàn được kéo lại	Tỷ lệ hoàn đã tăng mạnh, tiền kẹt, khách phản hồi xấu

Nhiều doanh nghiệp không biết mình mất bao nhiêu tiền vì độ trễ quyết định, vì khoản thiệt hại này không có một dòng riêng trong báo cáo tài chính.

Nó nằm rải trong nhiều chỗ: chi phí quảng cáo đã tiêu sai, đơn hoàn tăng, khách đánh giá xấu, hàng tồn bị đẩy sai, tiền bị kẹt, nhân sự phải xử lý lại và CEO mất thời gian chữa cháy.

Một Tháp quản trị tốt không chỉ giúp CEO nhìn đẹp hơn. Nó phải giảm độ trễ quyết định. Giá trị của Tháp không nằm ở việc báo cáo rõ hơn, mà nằm ở việc công ty hành động sớm hơn.

8. Kiến trúc ra quyết định tập trung: dữ liệu, tín hiệu, trách nhiệm, hành động

Quản trị tập trung không phải là CEO giữ mọi quyền. Nếu làm như vậy, công ty sẽ chậm hơn chứ không nhanh hơn. Quản trị tập trung đúng nghĩa là tập trung điểm nhìn, không tập trung mọi việc.

CEO cần một điểm nhìn chung để thấy toàn cục. Nhưng việc xử lý phải được phân quyền xuống đúng người. Một kiến trúc ra quyết định tập trung cần bốn lớp.

Bốn lớp của kiến trúc ra quyết định

Lớp quản trị	Câu hỏi cần trả lời	Ví dụ
Dữ liệu đúng	Số này có được ghi đúng và hiểu đúng không	Doanh thu chốt khác tiền thực thu
Tín hiệu đúng	Số này đang xanh, vàng hay đỏ	Tỷ lệ hoàn 13% vượt ngưỡng 8%
Trách nhiệm đúng	Ai có quyền và trách nhiệm kéo chỉ số về	Trưởng vận hành giữ nhịp, sale và marketing sửa nguyên nhân
Hành động đúng	Việc gì được làm, hạn nào, ai báo lại	Sửa kịch bản tư vấn, chỉnh quảng cáo, giảm hoàn trong 7 ngày

Nếu thiếu một trong bốn lớp này, Tháp quản trị sẽ yếu. Có dữ liệu nhưng không có tín hiệu, CEO phải tự phân tích. Có tín hiệu nhưng không có trách nhiệm, cảnh báo bị treo. Có trách nhiệm nhưng không có quyền xử lý, trưởng phòng chỉ báo cáo. Có hành động nhưng không có theo dõi, tuần sau lại họp từ đầu.

Đây là điểm khác biệt giữa một bảng số liệu và một hệ thống quản trị. Bảng số liệu giúp nhìn thấy con số. Hệ thống quản trị làm cho con số tạo ra hành động.