

Tháp quản trị tập trung là gì và CEO cần nhìn doanh nghiệp theo tầng nào

Từ hoạt động thực tế đến quyết định đúng tầng



Các tình huống, ngưỡng và số liệu trong chương là ví dụ của bản thảo, không phải dữ liệu vận hành hay chính sách V-TIP đã phê duyệt.

Ở các doanh nghiệp lớn, lãnh đạo cấp cao không vận hành bằng cách mở từng file của từng phòng rồi tự ghép trong đầu. Họ xây một trật tự quản trị khác: dữ liệu phát sinh ở tuyến dưới được ghi nhận theo chuẩn, chỉ số được tính theo cùng định nghĩa, điểm lệch được đẩy lên theo ngưỡng, người chịu trách nhiệm được gắn sẵn, và cấp lãnh đạo chỉ xử lý những việc vượt quyền hoặc ảnh hưởng đến toàn cục.

Doanh nghiệp nhỏ và vừa không cần sao chép hệ thống công kênh của tập đoàn lớn. Điều đáng học nằm ở trật tự đi từ dữ liệu đến quyết định. Khi trật tự này chưa có, công ty sẽ rơi vào trạng thái quen thuộc: dữ liệu nằm ở nhiều nơi, báo cáo gửi rất đều, nhưng mỗi lần CEO cần quyết một việc quan trọng lại phải hỏi marketing, hỏi sale, hỏi kế toán, hỏi kho, hỏi chăm sóc khách hàng, rồi tự nối các mảnh lại.

Việc đáng lẽ phải được hệ thống đẩy lên lại phụ thuộc vào trí nhớ, kinh nghiệm và mức độ sát sao của người chủ. Người chủ càng giỏi, công ty càng dễ quen với việc đẩy những mảnh thông tin chưa nối về phía người chủ. Dần dần, CEO trở thành người gom số cho cả doanh nghiệp, trong khi vai trò đúng của CEO là đọc tín hiệu, chọn ưu tiên và ra quyết định ở tầng toàn cục.

Tháp quản trị tập trung được xây để xử lý điểm đó. Tháp này là cách tổ chức dữ liệu để doanh nghiệp đi qua 5 tầng: hoạt động thực tế, dữ liệu gốc chuẩn hóa, chỉ số quản trị, cảnh báo trách nhiệm và quyết định của CEO.

Mỗi tầng có một vai trò riêng. Tầng dưới sai, tầng trên không thể đúng. Tầng trên ôm việc của tầng dưới, CEO sẽ bị kéo xuống vận hành. Tầng dưới không đẩy đủ tín hiệu lên, CEO sẽ ra quyết định trong trạng thái thiếu dữ liệu hoặc thiếu thời điểm.

1. Mô hình 5 tầng của Tháp quản trị tập trung

Tháp quản trị tập trung có thể hiểu như một đường đi của thông tin trong doanh nghiệp. Sự việc thật phát sinh ở tuyến dưới. Dữ liệu gốc ghi lại sự việc đó. Chỉ số quản trị chuyển dữ liệu thành kết quả có thể đọc. Cảnh báo cho biết chỉ số nào đã lệch và ai phải xử lý. CEO đứng ở tầng trên cùng để quyết các việc vượt ngưỡng hoặc ảnh hưởng nhiều phòng ban.

NĂM TẦNG: TỪ SỰ VIỆC ĐẾN QUYẾT ĐỊNH



Mỗi tầng dùng đầu ra của tầng dưới; CEO giữ điểm nhìn toàn cục.

Sơ đồ 1 Năm tầng và chiều đi của thông tin từ hoạt động đến quyết định

Năm tầng của Tháp quản trị tập trung

Tầng	Câu hỏi quản trị	Người chịu trách nhiệm và đầu ra
Tầng 1 Hoạt động thực tế	Việc gì thật sự đã xảy ra?	Nhân sự trực tiếp Đầu ra: Khách nhắn tin, đơn chốt, tiền thu, hàng giao, đơn hoàn, phản hồi khách
Tầng 2 Dữ liệu gốc chuẩn hóa	Sự việc đó được ghi thế nào để truy lại được?	Người nhập dữ liệu, tổ trưởng, kế toán, kho, CSKH Đầu ra: Dữ liệu có mã, thời điểm, trạng thái, lý do, nguồn
Tầng 3 Chỉ số quản trị	Dữ liệu đó nói gì về kết quả kinh doanh?	Trưởng phòng, người phụ trách dữ liệu Đầu ra: Tỷ lệ chốt, tiền thực thu, tỷ lệ hoàn, tồn chậm, đơn chờ giao, công nợ

Tầng	Câu hỏi quản trị	Người chịu trách nhiệm và đầu ra
Tầng 4 Cảnh báo và trách nhiệm	Chỉ số nào đã lệch, ai xử lý, hạn nào phản hồi?	Trưởng phòng, ban quản lý, trợ lý CEO Đầu ra: Bảng xanh, vàng, đỏ; người phụ trách; hạn xử lý
Tầng 5 Quyết định của CEO	Việc nào vượt ngưỡng cần CEO quyết?	CEO Đầu ra: Quyết định tăng, dừng, chuyển nguồn lực, duyệt ngoại lệ, thay đổi chính sách

Năm tầng này giúp doanh nghiệp tránh một lỗi rất hay gặp: CEO đọc dữ liệu ở tầng hoạt động và tưởng mình đang quản trị.

Ví dụ CEO đọc hôm qua có 4.000 khách nhấn tin. Đây là dữ liệu hoạt động. Nó chưa trả lời được khách đó có đúng tệp không, sale có chốt được không, đơn có hoàn không, tiền có về không.

CEO đọc tuần này chốt 800 đơn. Đây mới là một phần của chuỗi. Nó chưa trả lời được đơn đã giao chưa, khách có trả hàng không, lợi nhuận còn bao nhiêu, kho có đang quá tải không.

CEO đọc kho còn 2.000 sản phẩm. Con số này chưa đủ để quyết nhập thêm hay tăng quảng cáo nếu chưa biết đó là hàng đang bán chạy, hàng chậm, hàng lỗi hay hàng đã giữ cho đơn.

Dữ liệu chỉ bước vào tầng quản trị khi nó có định nghĩa, có ngưỡng, có người phụ trách và có hành động đi kèm.

2. Quản trị tập trung là tập trung điểm nhìn, không dồn mọi việc về CEO

Nhiều chủ doanh nghiệp nghe đến quản trị tập trung dễ hiểu nhầm rằng mọi quyền phải gom về CEO. Nếu làm như vậy, công ty sẽ chậm hơn. Quản trị tập trung đúng nghĩa là tập trung điểm nhìn, còn quyền xử lý phải được phân tầng.

CEO cần nhìn toàn cục. Trưởng phòng xử lý trong phạm vi được giao. Nhân sự trực tiếp ghi nhận đúng sự việc và xử lý nghiệp vụ của mình. Nếu mọi cảnh báo đều đổ lên CEO, tháp sẽ làm người chủ mệt hơn. Nếu điểm nhìn được tập trung nhưng trách nhiệm được phân đúng tầng, người chủ bớt phải hỏi từng việc mà vẫn không mất quyền kiểm soát.



Sơ đồ 2 Điểm nhìn chung và quyền xử lý ở từng cấp; phần đầy đủ nằm trong bảng vai trò

Phân tầng vai trò và quyền quyết định

Vai trò	Họ cần nhìn gì	Họ cần quyết gì
Nhân sự trực tiếp	Việc mình đang làm, trạng thái từng khách, từng đơn, từng lỗi	Chỉ đúng, báo đúng, xử lý nghiệp vụ trong quy trình
Tổ trưởng, trưởng nhóm	Dữ liệu trong nhóm, lỗi lặp lại, việc trễ, người yếu, điểm nghẽn	Điều phối người, nhắc lỗi, sửa quy trình nhỏ, báo vấn đề vượt quyền
Trưởng phòng	Chỉ số phòng, điểm lệch, nguyên nhân, hành động tuần	Kéo chỉ số về ngưỡng, yêu cầu phòng phối hợp, đề xuất ngoại lệ
CEO	Chỉ số lỗi toàn công ty, cảnh báo vượt ngưỡng, quyết định ảnh hưởng dòng tiền, khách hàng, nguồn lực, chính sách	Quyết tăng, dừng, chuyển nguồn lực, duyệt ngoại lệ, thay đổi chính sách

Một Tháp tốt làm CEO bớt phải hỏi từng việc vì người chủ nhìn thấy ngay điểm nào đang lệch và ai đang xử lý. Một Tháp yếu làm CEO mệt

hơn, vì dữ liệu được gom lên nhiều hơn nhưng không gắn trách nhiệm. Khi đó, mỗi ô đở lại trở thành một việc CEO phải tự xử lý.

Khi dựng Tháp, cần giữ ba câu hỏi: chỉ số này ai nhập, chỉ số này ai chịu trách nhiệm kéo về, chỉ số này khi nào mới cần CEO quyết. Nếu chưa trả lời được ba câu hỏi đó, bảng điều khiển chưa phải công cụ quản trị. Nó mới là một bảng số.

3. Bài toán demo: Có nên tăng ngân sách quảng cáo cho máy massage cổ vai gáy mini không?

Để nhìn rõ cách Tháp hoạt động, ta dùng một bài toán sát với doanh nghiệp bán hàng online: bán máy massage cổ vai gáy mini.

Doanh nghiệp có khoảng 90 nhân sự, bán qua Facebook Ads, TikTok, sàn thương mại điện tử và đội sale online. Các bộ phận chính gồm marketing, sale, kho vận, chăm sóc khách hàng, kế toán, mua hàng và sản phẩm.

Sản phẩm đang xét là máy massage cổ vai gáy mini phiên bản pin sạc, giá bán trung bình 790.000 đồng. Giá vốn là 330.000 đồng. Chi phí đóng gói, vận chuyển và xử lý đơn trung bình 65.000 đồng mỗi đơn. Công ty cho phép chi phí quảng cáo tối đa khoảng 28% doanh thu sau hoàn. Nếu vượt mức này trong nhiều ngày, lợi nhuận sẽ bị bào mòn rất nhanh.

Trong tuần vừa rồi, một video quảng cáo mới có tín hiệu tốt. Marketing đề xuất tăng ngân sách trong tuần tới. Nếu chỉ nhìn marketing, đề xuất này có vẻ hợp lý.



Hình minh họa Tình huống máy massage cổ vai gáy mini; sản phẩm không đại diện một nhãn hàng thật

Bảng chỉ số Marketing:

Chỉ số marketing	Tuần trước	Tuần này	Cách marketing đọc
Ngân sách quảng cáo	105 triệu	235 triệu	Tăng để kiểm tra mẫu mới
Số khách nhắn tin	2.250	5.420	Tăng mạnh
Chi phí trên khách nhắn tin	46.700 đồng	43.400 đồng	Rẻ hơn
Tỷ lệ khách để lại số điện thoại	41%	49%	Tốt hơn
Tỷ lệ xem hết video	19%	34%	Nội dung có sức hút

Nếu hỏi sale, báo cáo vẫn nghiêng về hướng tích cực:

Bảng chỉ số Sale:

Chỉ số sale	Tuần trước	Tuần này	Cách sale đọc
Khách được tư vấn	1.760	4.050	Sale xử lý nhiều khách hơn
Số đơn chốt	420	780	Tăng 85,7%
Doanh thu chốt	331,8 triệu	616,2 triệu	Tăng mạnh

Chỉ số sale	Tuần trước	Tuần này	Cách sale đọc
Tỷ lệ chốt	23,9%	19,3%	Giảm nhưng đơn tăng
Giá trị đơn trung bình	790.000 đồng	790.000 đồng	Không đổi

Nếu dừng ở đây, CEO rất dễ đồng ý tăng ngân sách. Nhưng Tháp quản trị tập trung không để một quyết định lớn dựa vào hai bảng rời. Nó kéo thêm dữ liệu từ tài chính, kho vận, chăm sóc khách hàng và lợi nhuận.

Bảng chỉ số Tài chính:

Chỉ số tài chính	Tuần trước	Tuần này	Tín hiệu cần đọc
Doanh thu chốt	331,8 triệu	616,2 triệu	Tăng mạnh
Doanh thu sau hoàn ước tính	308,6 triệu	523,6 triệu	Tăng nhưng bị hao bởi hoàn
Tiền thực thu trong tuần	268 triệu	337 triệu	Tăng không tương xứng
Tỷ lệ tiền thực thu/doanh thu chốt	80,8%	54,7%	Giảm sâu
Chi phí quảng cáo	105 triệu	235 triệu	Tăng mạnh
Voucher, khuyến mại	10 triệu	48 triệu	Tăng mạnh
Dòng tiền 14 ngày tới	Dương 95 triệu	Âm 310 triệu	Cảnh báo

Bảng chỉ số Kho vận:

Chỉ số kho vận	Tuần trước	Tuần này	Tín hiệu cần đọc
Đơn đã chốt	420	780	Tăng mạnh
Đơn giao thành công	368	465	Tăng không tương xứng
Đơn chờ giao	52	315	Vượt ngưỡng
Tỷ lệ giao đúng hạn	93%	69%	Giảm mạnh
Tồn phiên bản đang chạy quảng cáo	1.050 máy	220 máy	Sắp thiếu
Tồn phiên bản cũ	1.620 máy	1.480 máy	Vẫn giữ vốn

Bảng chỉ số CSKH:

Chỉ số CSKH	Tuần trước	Tuần này	Tín hiệu cần đọc
Tỷ lệ hoàn dự kiến	7%	15%	Vượt ngưỡng
Khiếu nại máy không mạnh như quảng cáo	28	126	Tăng cao
Khiếu nại về pin và nhiệt khi dùng lâu	17	82	Tăng cao
Khách hủy vì giao chậm	22	138	Liên quan kho vận
Khách hỏi cách dùng đúng	35	141	Tư vấn trước bán chưa đủ kỹ

Tính thêm lợi nhuận, bức tranh quản trị rõ hơn.

BỀ MẶT XANH, CHẤT LƯỢNG ĐỎ

Tình huống máy massage · Tuần trước → tuần này · Mỗi hàng giữ đơn vị riêng

BỀ MẶT	Khách nhắn tin	2.250	→	5.420
BỀ MẶT	Doanh thu chốt	331,8 triệu	→	616,2 triệu
CHẤT LƯỢNG	Tiền thực thu / doanh thu chốt	80,8%	→	54,7%
CHẤT LƯỢNG	Tỷ lệ hoàn dự kiến	7%	→	15%
CHẤT LƯỢNG	Đơn chờ giao	52	→	315
KẾT QUẢ	Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp	+36,1 triệu	→	-28,9 triệu

Sáu tín hiệu chọn lọc; các bảng bên cạnh giữ đầy đủ các số liệu của tình huống ví dụ.

Sơ đồ 3 Sáu tín hiệu chọn lọc của tình huống ví dụ; tra bảng để xem toàn bộ chỉ số

Bảng tính Lợi nhuận:

Khoản mục	Tuần trước	Tuần này
Doanh thu sau hoàn ước tính	308,6 triệu	523,6 triệu
Giá vốn theo đơn sạch ước tính	130,2 triệu	218,8 triệu
Chi phí đóng gói, vận chuyển, xử lý đơn	27,3 triệu	50,7 triệu
Chi phí quảng cáo	105 triệu	235 triệu
Voucher, khuyến mại	10 triệu	48 triệu
Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp	36,1 triệu	-28,9 triệu



Sơ đồ 4 Cầu nối số học từ doanh thu sau hoàn đến lợi nhuận; số lấy từ bảng ví dụ

Tuần này doanh thu chốt tăng mạnh, nhưng lợi nhuận sau chi phí trực tiếp lại âm. Nếu CEO chỉ nhìn marketing và sale, tuần này giống một cơ hội để đẩy. Nếu nhìn toàn Tháp, tuần này là tín hiệu phải chỉnh lại trước khi tăng.

4. Demo 5 tầng trong doanh nghiệp bán máy massage cổ vai gáy mini

Tầng 1. Hoạt động thực tế: sự việc phát sinh hằng ngày

Ở tầng này, doanh nghiệp ghi nhận đúng các sự việc đang xảy ra. Dữ liệu chưa cần đẹp, nhưng phải thật và đủ.

Tầng 1 Sự việc thực tế cần ghi nhận

Sự việc thực tế	Ai tạo ra hoặc nhìn thấy	Cần ghi nhận tối thiểu
Khách nhắn tin từ quảng cáo	Marketing, sale	Mã chiến dịch, nguồn, thời điểm, nội dung khách hỏi
Sale tư vấn khách	Sale	Mã khách, nhân viên tư vấn, kết quả tư vấn, lý do chưa chốt
Khách chốt đơn	Sale	Mã đơn, mã khách, sản phẩm, giá bán, voucher, trạng thái
Đơn được giao	Kho vận	Ngày xuất kho, ngày giao, trạng thái giao
Khách hoàn hoặc hủy	CSKH, kho, sà	Lý do hoàn, sản phẩm, nguồn khách, nhân viên tư vấn
Tiền về tài khoản	Kế toán	Mã đơn, số tiền, ngày thu, kênh thanh toán
Hàng tồn thay đổi	Kho	Mã sản phẩm, tồn vật lý, tồn khả dụng, hàng lỗi, hàng giữ cho đơn
Khách phàn nàn	CSKH	Nhóm vấn đề, mức độ, phòng liên quan

Nếu tầng này ghi thiếu, các tầng trên sẽ không truy được nguyên nhân. Nếu đơn hoàn không gắn với mã chiến dịch, công ty không biết video nào tạo đơn hoàn nhiều. Nếu đơn hoàn không gắn với nhân viên tư vấn, trưởng sale không biết cần nghe lại cuộc tư vấn của ai. Nếu tiền thu

không gắn mã đơn, kế toán không biết khoản nào đã thu, khoản nào còn treo.

Tầng 2. Dữ liệu gốc chuẩn hóa: biến sự việc thành dữ liệu dùng được

Ở tầng 2, công ty chuẩn hóa dữ liệu. Việc cần làm là bỏ cách ghi tự do và thay bằng trạng thái, lý do, nguồn, mã cố định.

Tầng 1 Năm đơn hàng ví dụ có mã để truy vết

DH-2401

Trường	Giá trị
Nguồn và chiến dịch	Facebook CVG-VID-07
Sale	Sale A
Sản phẩm và giá bán	Bản pin sạc 790.000
Trạng thái	Đã thu tiền
Mốc ngày	Chốt: 03/06 Giao: 05/06 Thu: 06/06
Lý do hoàn/hủy	

DH-2402

Trường	Giá trị
Nguồn và chiến dịch	Facebook CVG-VID-07
Sale	Sale B
Sản phẩm và giá bán	Bản pin sạc 790.000
Trạng thái	Đang giao
Mốc ngày	Chốt: 03/06
Lý do hoàn/hủy	

DH-2403

Trường	Giá trị
Nguồn và chiến dịch	TikTok CVG-TK-04
Sale	Sale C
Sản phẩm và giá bán	Bản pin sạc 790.000
Trạng thái	Hoàn sau giao
Mốc ngày	Chốt: 02/06 Giao: 04/06
Lý do hoàn/hủy	Kỳ vọng sai do quảng cáo

DH-2404

Trường	Giá trị
Nguồn và chiến dịch	Sàn SAN-06
Sale	
Sản phẩm và giá bán	Bản cũ 690.000
Trạng thái	Đã giao
Mốc ngày	Chốt: 04/06 Giao: 06/06
Lý do hoàn/hủy	

DH-2405

Trường	Giá trị
Nguồn và chiến dịch	Facebook CVG-VID-07
Sale	Sale A
Sản phẩm và giá bán	Bản pin sạc 790.000
Trạng thái	Hủy trước giao
Mốc ngày	Chốt: 05/06
Lý do hoàn/hủy	Giao chậm

Tầng 2 Chuẩn hóa lý do hoàn hoặc hủy

Lý do hoàn/hủy	Phòng liên quan	Dữ liệu cần kiểm tiếp
Thiếu hướng dẫn sử dụng	Sản phẩm, CSKH	Tài liệu hướng dẫn, video hướng dẫn
Kỳ vọng sai do quảng cáo	Marketing	Video, câu cam kết, bình luận khách
Tư vấn chưa đủ rõ	Sale	Nội dung tư vấn, câu hỏi khách, ghi âm hoặc cuộc chat
Giao chậm	Kho vận	Ngày chốt, ngày xuất, ngày giao

Lý do hoàn/hủy	Phòng liên quan	Dữ liệu cần kiểm tiếp
Lỗi sản phẩm	Kho, sản phẩm, nhà cung cấp	Mã lô hàng, kiểm hàng, phản hồi lỗi
Khách đổi ý	Sale, CSKH	Thời gian xác nhận đơn, lý do khách đổi
Không phù hợp nhu cầu	Marketing, sale	Tập khách, thông điệp quảng cáo, câu tư vấn

Nếu tầng 2 làm tốt, doanh nghiệp có thể truy từ một chỉ số xấu về tận chiến dịch, sale, sản phẩm, kho hoặc lý do khách hàng. Nếu tầng 2 làm kém, tầng 3 chỉ có số tổng nhưng không biết nguyên nhân.

Tầng 3. Chỉ số quản trị: Tính ra các con số CEO cần nhìn

Tầng 3 chuyển dữ liệu gốc thành chỉ số quản trị. Đây là nơi doanh nghiệp phân biệt số để biết và số để quyết.

Tầng 3 Bộ chỉ số, ngưỡng và trạng thái

Nhóm	Chỉ số và công thức	Ngưỡng	Thực tế và trạng thái
Marketing	Chi phí trên khách nhấn tin Công thức: Chi phí quảng cáo / khách nhấn tin	Dưới 50.000 đồng	43.400 đồng Xanh
Marketing	Tỷ lệ khách đạt chuẩn Công thức: Khách đạt chuẩn / khách tư vấn	Trên 55%	43% Đỏ
Sale	Tỷ lệ chốt Công thức: Đơn chốt / khách tư vấn	Trên 20%	19,3% Vàng
Doanh thu	Doanh thu chốt Công thức: Tổng giá trị đơn chốt	Kế hoạch 500 triệu	616,2 triệu Xanh

Nhóm	Chỉ số và công thức	Ngưỡng	Thực tế và trạng thái
Dòng tiền	Tiền thực thu / doanh thu chốt Công thức: Tiền đã thu / doanh thu chốt	Trên 75%	54,7% Đỏ
CSKH	Tỷ lệ hoàn dự kiến Công thức: Đơn hoàn / đơn giao thành công	Dưới 8%	15% Đỏ
Kho vận	Đơn chờ giao Công thức: Đơn chốt chưa giao xong	Dưới 100 đơn	315 đơn Đỏ
Kho	Tồn phiên bản đang chạy Công thức: Tồn khả dụng / tốc độ bán ngày	Tối thiểu 7 ngày	Khoảng 2 ngày Đỏ
Tài chính	Dòng tiền 14 ngày tới Công thức: Tiền chắc chắn thu - khoản phải trả	Không âm	Âm 310 triệu Đỏ
Lợi nhuận	Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp Công thức: Doanh thu sau hoàn - giá vốn - vận chuyển - quảng cáo - voucher	Dương	Âm 28,9 triệu Đỏ

Nhìn tầng 3, CEO thấy một nghịch lý: chỉ số bề mặt đang xanh, nhưng chỉ số quản trị đang đỏ. Khách nhấn tin rẻ, doanh thu chốt đạt, nhưng khách đạt chuẩn thấp, tiền thực thu thấp, hoàn cao, đơn chờ giao cao, tồn phiên bản chính thấp và lợi nhuận âm. Nếu không có tầng 3, CEO dễ bị dòng doanh thu chốt làm yên tâm. Có tầng 3, doanh thu chốt được kiểm chứng bằng tiền, hoàn, vận hành và lợi nhuận.

Tầng 4. Cảnh báo và trách nhiệm: mỗi điểm lịch phải có người giữ nhíp

Tầng 4 biến chỉ số lịch thành cảnh báo có người phụ trách. Nếu chỉ tô đỏ mà không gắn trách nhiệm, CEO sẽ phải tự xử lý. Khi trách nhiệm được gắn đúng, CEO chỉ cần xem tiến độ xử lý và can thiệp khi vượt ngưỡng.

MỘT CẢNH BÁO PHẢI CÓ NGƯỜI GIỮ NHÍP



Sơ đồ 5 Một cảnh báo mẫu đi từ tín hiệu đến người giữ nhíp và điều kiện đưa lên CEO

Tầng 4 Cảnh báo, người giữ nhíp và điều kiện đưa lên CEO

Cảnh báo và người giữ nhíp	Phối hợp và việc làm	Hạn và điều kiện đưa lên CEO
Tỷ lệ hoàn 15% Chủ: Trưởng vận hành đơn hàng	CSKH, sale, marketing, kho Việc: Phân loại 100 đơn hoàn gần nhất theo lý do	2 ngày Đưa lên CEO: Nếu hoàn vẫn trên 10% sau 7 ngày
Khiếu nại kỳ vọng quảng cáo tăng Chủ: Trưởng marketing	CSKH, sale Việc: Rà 3 video đang chạy, sửa câu cam kết quá mức	3 ngày Đưa lên CEO: Nếu cần dừng chiến dịch doanh thu lớn
Tiền thực thu/doanh thu chốt thấp Chủ: Kế toán trưởng	Sale, kho Việc: Tách nguyên nhân: chưa giao, công nợ, hoàn	2 ngày Đưa lên CEO: Nếu dòng tiền 14 ngày âm trên 300 triệu
Đơn chờ giao 315 Chủ: Trưởng kho vận	Sale, CSKH Việc: Tăng ca xử lý đơn ưu tiên, báo danh sách đơn rủi ro hủy	2 ngày Đưa lên CEO: Nếu đơn chờ vượt 400 hoặc thiếu nhân sự

Cảnh báo và người giữ nhịp	Phối hợp và việc làm	Hạn và điều kiện đưa lên CEO
Tồn phiên bản mới chỉ đủ 2 ngày bán Chủ: Trưởng kho/mua hàng	Marketing, sale, kế toán Việc: Lập kế hoạch nhập bổ sung và phương án xử lý bản cũ	5 ngày Đưa lên CEO: Nếu cần duyệt nhập lô mới
Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp âm Chủ: Kế toán quản trị	Marketing, sale Việc: Tính lợi nhuận theo từng chiến dịch và từng phiên bản máy	3 ngày Đưa lên CEO: Nếu cần cắt ngân sách hoặc thay chính sách thưởng

Tầng 4 là nơi nhiều doanh nghiệp làm thiếu nhất. Họ có số, có cảnh báo, nhưng không có người giữ nhịp. Mỗi phòng giải thích phần mình, sau đó mọi việc trôi qua cuộc họp. Tuần sau vấn đề vẫn còn. Một cảnh báo đúng phải có đủ 5 phần: chỉ số lệch, người giữ nhịp, phòng phối hợp, việc cần làm, hạn phản hồi.

Tầng 5. Quyết định của CEO: Chỉ quyết việc vượt ngưỡng và ảnh hưởng toàn cục

Đến tầng 5, CEO không xử lý từng đơn, từng quảng cáo, từng cuộc gọi sale. CEO quyết những việc liên quan nguồn lực, chính sách, dòng tiền và ngưỡng rủi ro.

QUYẾT ĐỊNH TĂNG NGÂN SÁCH: CẦN NHÌN TOÀN THẮP

Marketing đề xuất tăng → Đối chiếu điều kiện vận hành và tài chính

Hoàn 15%

Thực thu / chốt 54,7%

Đơn chờ 315

Lợi nhuận âm

**HƯỚNG XỬ LÝ TRONG VÍ DỤ****Chưa tăng mạnh; giữ ngân sách hiện tại và thử nhỏ sau khi sửa nội dung.**

Ngưỡng và hướng xử lý trong chương là ví dụ; quyết định thật cần số liệu và thẩm quyền đã duyệt.

Sơ đồ 6 Hướng xử lý ngân sách trong tình huống ví dụ; không phải quy tắc áp dụng tự động

Tầng 5 Quyết định CEO cần chốt

Quyết định CEO cần chốt	Dữ liệu dùng để quyết	Chốt hướng xử lý
Có tăng ngân sách quảng cáo không	Hoàn 15%, tiền thực thu 54,7%, đơn chờ 315, lợi nhuận âm	Chưa tăng mạnh; chỉ giữ ngân sách hiện tại và test nhỏ sau khi sửa nội dung
Có dừng video đang chạy không	Khiếu nại kỳ vọng quảng cáo tăng, hoàn do kỳ vọng sai	Tạm giảm ngân sách video có cam kết quá mức, sửa thông điệp
Có nhập thêm phiên bản pin sạc không	Tồn chỉ đủ 2 ngày, dòng tiền 14 ngày âm 310 triệu	Chưa nhập ồ ạt; yêu cầu kế toán lập phương án tiền và kho xử lý bản cũ
Có xả phiên bản cũ không	Tồn bản cũ 1.480 máy, vốn đang giữ trong kho	Duyệt phương án combo hoặc kênh xả riêng, tránh ảnh hưởng giá bán bản mới
Có đổi cơ chế thưởng sale không	Đơn tăng nhưng hoàn cao, tiền thực thu thấp	Bổ sung điều kiện đơn qua hoàn hoặc tiền đã thu
Có siết ngưỡng hoàn trước khi tăng ngân sách không	Hoàn vượt 8% lên 15%	Chỉ tăng ngân sách khi hoàn quay về dưới 10% trong ít nhất 3 ngày

Những quyết định này thuộc CEO vì chúng ảnh hưởng đến nhiều phòng và có tác động đến dòng tiền, lợi nhuận, tồn kho, chính sách bán hàng, ngân sách và thương hiệu. Trưởng phòng có thể đề xuất. Hệ thống có thể cảnh báo. Người chủ cần quyết phần vượt ngưỡng và chịu ảnh hưởng toàn công ty.

5. Một dashboard CEO một trang trong bài toán trên sẽ trông như thế nào

Một bảng điều khiển tốt không cần quá nhiều chỉ số. Với bài toán này, CEO chỉ cần một trang như sau:

Dashboard CEO Chỉ số toàn cục và người chịu trách nhiệm

Khu vực và chỉ số	Ngưỡng	Thực tế và trạng thái	Người chịu trách nhiệm
Doanh thu Doanh thu chốt	500 triệu	616,2 triệu Xanh	Trưởng phòng kinh doanh
Dòng tiền Tiền thực thu / doanh thu chốt	Trên 75%	54,7% Đỏ	Kế toán trưởng
Marketing Chi phí khách nhấn tin	Dưới 50.000 đồng	43.400 đồng Xanh	Trưởng marketing
Marketing Tỷ lệ khách đạt chuẩn	Trên 55%	43% Đỏ	Trưởng marketing
Sale Tỷ lệ chốt	Trên 20%	19,3% Vàng	Trưởng kinh doanh
CSKH Tỷ lệ hoàn dự kiến	Dưới 8%	15% Đỏ	Trưởng vận hành đơn hàng
Kho vận Đơn chờ giao	Dưới 100 đơn	315 đơn Đỏ	Trưởng kho vận
Kho Tồn phiên bản đang chạy	Tối thiểu 7 ngày bán	2 ngày Đỏ	Trưởng kho / mua hàng
Tài chính Dòng tiền 14 ngày tới	Không âm	Âm 310 triệu Đỏ	Kế toán trưởng
Lợi nhuận Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp	Dương	Âm 28,9 triệu Đỏ	Kế toán quản trị

Bảng đề xuất hành động từ hệ thống:

Việc cần CEO quyết	Đề xuất từ hệ thống
Tăng ngân sách quảng cáo	Chưa tăng mạnh
Sửa nội dung quảng cáo	Sửa ngay các cam kết quá mức
Nhập thêm hàng	Chờ phương án dòng tiền và xử lý tồn bản cũ
Xử lý đơn chờ	Ưu tiên trong 48 giờ
Cơ chế thưởng sale	Bổ sung điều kiện đơn sạch và tiền thực thu

Bảng này không để doanh thu chốt che các cảnh báo khác. CEO nhìn thấy cơ hội bán hàng, nhưng cũng thấy điều kiện chưa đủ để tăng tốc.

6. Tháp quản trị tập trung trong doanh nghiệp không bán hàng online

Tháp 5 tầng không chỉ dùng cho doanh nghiệp bán hàng qua quảng cáo. Một công ty dịch vụ, F&B, sản xuất, giáo dục hoặc B2B đều có thể dùng nếu biết đổi bộ chỉ số.

Ví dụ một trung tâm đào tạo kỹ năng cho người đi làm đang quyết có mở thêm lớp cuối tuần hay không. Bài toán không phải đơn hàng và tồn kho, mà là khách tiềm năng, tư vấn, đặt cọc, nhập học, giảng viên, phòng học và tỷ lệ học viên đi học đủ.

Năm tầng trong trung tâm đào tạo kỹ năng

Tầng	Dữ liệu trong trung tâm đào tạo
Tầng 1. Hoạt động thực tế	Khách để lại thông tin, tư vấn, đặt cọc, nhập học, đi học buổi 1, phản hồi học viên
Tầng 2. Dữ liệu gốc chuẩn hóa	Mã khóa học, nguồn khách, trạng thái tư vấn, trạng thái đặt cọc, lý do không nhập học

Tầng	Dữ liệu trong trung tâm đào tạo
Tầng 3. Chỉ số quản trị	Tỷ lệ khách đạt chuẩn, tỷ lệ đặt cọc, tỷ lệ nhập học, tỷ lệ đi học đủ, doanh thu thực thu
Tầng 4. Cảnh báo trách nhiệm	Khách nhiều nhưng đặt cọc thấp, học viên bỏ buổi 1, giảng viên quá tải, lớp không đủ người
Tầng 5. Quyết định CEO	Mở thêm lớp, đổi lịch, đổi giảng viên, tăng ngân sách, thay chính sách đặt cọc

Một mô hình khác là nhà hàng F&B muốn quyết có mở thêm ca bán tối không. Tháp có thể đọc như sau:

Năm tầng trong nhà hàng F&B

Tầng	Dữ liệu trong nhà hàng
Tầng 1. Hoạt động thực tế	Lượt khách, bàn sử dụng, món bán, món hủy, thời gian ra món, phản hồi khách
Tầng 2. Dữ liệu gốc chuẩn hóa	Mã ca, mã món, giờ gọi món, giờ ra món, lý do hủy, nhân sự ca
Tầng 3. Chỉ số quản trị	Công suất bàn, thời gian ra món, chi phí nguyên liệu, doanh thu theo ca, tỷ lệ khách quay lại
Tầng 4. Cảnh báo trách nhiệm	Bếp quá tải, món biên lợi nhuận thấp bán nhiều, khách chờ lâu, nguyên liệu hao hụt
Tầng 5. Quyết định CEO	Mở ca, tăng nhân sự, đổi thực đơn, tăng giá, dùng món, thay nhà cung cấp

Tháp quản trị không phụ thuộc ngành. Thứ thay đổi là bộ chỉ số. Trật tự dữ liệu vẫn giữ nguyên.

7. Ba lỗi làm Tháp quản trị không chạy được

Lỗi thứ nhất: Dựng dashboard trước khi chuẩn hóa dữ liệu gốc

Nhiều công ty muốn có bảng điều khiển ngay. Họ đưa dữ liệu từ các phòng lên một màn hình chung, tô màu, làm biểu đồ, thậm chí dùng phần mềm đẹp. Nhưng dữ liệu gốc vẫn mỗi phòng hiểu một kiểu. Khi đó,

dashboard chỉ làm cái sai hiện ra nhanh hơn. Trước khi dựng dashboard, phải làm rõ doanh thu là doanh thu chốt hay tiền thực thu, đơn là đơn chốt hay đơn sạch, hoàn tính theo đơn giao hay đơn chốt, khách đạt chuẩn nghĩa là gì.

Lỗi thứ hai: Cảnh báo không có người giữ nhịp

Một ô đồ không có người phụ trách sẽ biến thành việc của CEO. CEO thấy tiền thực thu thấp, lại hỏi kế toán. Kế toán nói đơn chưa giao. Kho nói đơn dồn vì marketing chạy mạnh. Marketing nói sale vẫn chốt được. Sale nói khách đang cần hàng. Nếu không có người giữ nhịp chỉ số, cảnh báo sẽ bị đẩy vòng quanh. Với chỉ số liên phòng, vẫn phải có một người chịu trách nhiệm tổng hợp, phân rã nguyên nhân và kéo các bên vào xử lý.

Lỗi thứ ba: CEO nhảy xuống tầng thấp quá nhanh

Khi thấy tỷ lệ hoàn tăng, CEO tự sửa kịch bản sale. Khi thấy quảng cáo đắt, CEO tự xem từng mẫu nội dung. Khi thấy đơn chờ giao, CEO tự gọi kho. Cách này có thể nhanh trong một vài việc, nhưng nếu lặp lại, trưởng phòng sẽ không trưởng thành.

Hệ thống cảnh báo lại kéo CEO xuống sâu hơn. CEO cần ở tầng 5. Việc của CEO là quyết ngưỡng, chính sách, nguồn lực và ngoại lệ. Việc của trưởng phòng là xử lý chỉ số trong phạm vi được giao.

8. Phần cần giữ sau chương này

Tháp quản trị tập trung có 5 tầng. Hoạt động thực tế ở tầng dưới phải được ghi đúng. Dữ liệu gốc phải được chuẩn hóa. Chỉ số phải có ngưỡng. Cảnh báo phải có người giữ nhịp. CEO chỉ quyết việc vượt ngưỡng và ảnh hưởng toàn cục.

Nếu thiếu tầng dưới, tầng trên sẽ sai. Nếu CEO tự nhảy xuống xử lý tầng dưới, công ty sẽ tiếp tục phụ thuộc vào người chủ. Nếu cảnh báo không gắn trách nhiệm, bảng điều khiển chỉ làm CEO nhìn thấy nhiều vấn đề hơn.

Một Tháp tốt không làm CEO đọc nhiều báo cáo hơn. Nó làm doanh nghiệp biết vấn đề nào cần đưa lên CEO, vấn đề nào trưởng phòng phải tự xử lý, dữ liệu nào dùng để quyết và hành động nào phải hoàn thành đúng hạn.

Chương tiếp theo sẽ đi vào việc chọn bộ chỉ số lõi cho CEO. Nếu chọn sai chỉ số, cả Tháp sẽ đo sai thứ cần đo và cảnh báo sai thứ cần cảnh báo.