

Xác định bộ chỉ số CEO cần nhìn hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng

Ít chỉ số hơn. Điểm nhìn rõ hơn.
Quyết định đúng lúc.



Số liệu, ngưỡng và doanh nghiệp 120 nhân sự là ví dụ của bản thảo; không phải dữ liệu vận hành hay quy tắc đã phê duyệt.

Chương 03 | XÁC ĐỊNH BỘ CHỈ SỐ CEO CẦN NHÌN HÀNG NGÀY, HÀNG TUẦN, HÀNG THÁNG

Sau khi hiểu Tháp quản trị tập trung, việc đầu tiên không phải là thiết kế bảng điều khiển. Việc đầu tiên là chọn đúng chỉ số. Rất nhiều doanh nghiệp sai ngay ở bước này. Mỗi phòng đưa lên CEO một loạt số liệu của mình. Marketing đưa số khách nhắn tin, lượt xem, chi phí quảng cáo, số mẫu đã test. Kinh doanh đưa doanh thu, số đơn, tỷ lệ chốt, số cuộc gọi. Kho đưa nhập, xuất, tồn, đơn chờ, đơn lỗi. Kế toán đưa thu, chi, công nợ, số dư tiền, chi phí. Nhân sự đưa số ứng viên, số buổi phỏng vấn, số nhân sự nghỉ, số người đi làm muộn. Pháp lý đưa hợp đồng, hồ sơ, công văn, điều khoản, tranh chấp.

Nhưng khi mở bảng, CEO vẫn không biết hôm nay công ty có đang gặp vấn đề ở đâu và việc nào cần mình quyết.

Lý do nằm ở cách chọn chỉ số. Phần lớn phòng ban có xu hướng báo cáo những gì họ đang làm, trong khi CEO cần nhìn những gì ảnh hưởng đến kết quả, tiền, rủi ro và năng lực vận hành của cả doanh nghiệp.

Một bảng điều khiển CEO không thể là nơi gom tất cả báo cáo phòng ban. Nó phải là nơi chắt lọc những chỉ số sống còn nhất. Với mỗi phòng, chỉ nên chọn tối đa 3 chỉ số để đưa lên tầng CEO. Những chỉ số còn lại vẫn cần, nhưng để trưởng phòng quản nội bộ.

1. Nguyên tắc chọn 3 chỉ số cho mỗi phòng ban

Một chỉ số được đưa lên CEO phải trả lời được ít nhất một trong bốn câu hỏi:

Chỉ số này có ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu, lợi nhuận hoặc dòng tiền không?

Chỉ số này có báo sớm một rủi ro trước khi nó thành thiệt hại lớn không?

Chỉ số này có buộc trưởng phòng phải hành động khi đang có vấn đề không?

Chỉ số này có giúp CEO quyết một việc vượt quyền trưởng phòng không?

Nếu một chỉ số chỉ cho biết phòng đó đã làm nhiều việc hay ít việc, nhưng không dẫn đến quyết định quản trị nào, nó chưa nên lên bảng CEO. Nó nên nằm ở báo cáo nội bộ của trưởng phòng.

Ví dụ, phòng marketing có thể theo dõi hàng chục số: lượt xem, lượt tương tác, số bài đăng, số mẫu nội dung, tỷ lệ xem hết video, lượt bình luận, số khách nhấn tin. Nhưng CEO không nên đọc tất cả. CEO cần biết 3 thứ: khách có đúng tệp không, chi phí tạo khách có vượt không, và marketing có tạo ra doanh thu hoặc đơn sạch không.

Phòng nhân sự cũng vậy. HR có thể theo dõi số hồ sơ, số ứng viên phỏng vấn, số buổi onboarding, chấm công, nghỉ phép, hợp đồng lao động, đào tạo. Nhưng CEO cần nhìn 3 thứ khác: vị trí trọng yếu có bị trống không, người mới có nghỉ nhanh không và nhóm nào đang quá tải hoặc có hiệu suất thấp.

Vì vậy, mỗi phòng phải tách hai lớp chỉ số:

Hai lớp chỉ số: báo cáo nội bộ và điểm nhìn CEO

Lớp chỉ số	Ai nên xem chính	Ví dụ
Chỉ số vận hành nội bộ	Trưởng phòng, tổ trưởng, nhân sự trực tiếp	Số bài đăng, số cuộc gọi, số hồ sơ phỏng vấn, số phiếu nhập kho, số ticket CSKH

Lớp chỉ số	Ai nên xem chính	Ví dụ
Chỉ số CEO	CEO, ban quản lý	Tiền thực thu, tỷ lệ hoàn, công nợ quá hạn, vị trí trọng yếu còn trống, hợp đồng lớn chưa rà

Chọn đúng 3 chỉ số cho mỗi phòng là bước đầu để bảng điều khiển gọn nhưng có lực. Bảng ít số hơn, nhưng mỗi số đều đáng đọc.

BỐN CÂU HỎI ĐỂ CHỌN CHỈ SỐ CEO

Một chỉ số cần trả lời được ít nhất một câu hỏi.

01 Ảnh hưởng đến doanh thu, lợi nhuận hoặc dòng tiền?

02 Báo sớm rủi ro trước khi thành thiệt hại lớn?

03 Buộc trưởng phòng hành động khi có vấn đề?

04 Giúp CEO quyết việc vượt quyền trưởng phòng?

Báo cáo nội bộ: nhiều chỉ số để điều hành công việc.

Bảng CEO: tối đa 3 chỉ số / phòng, gắn kết quả và quyết định.

Sơ đồ 1 Bốn câu hỏi chọn chỉ số CEO; đây là nguyên tắc của bản thảo, không phải bộ KPI áp dụng tự động

2. Phòng sản xuất / sản phẩm: CEO cần nhìn tiến độ, chất lượng và chi phí

Trong doanh nghiệp có sản phẩm tự sản xuất, tự biên soạn, tự thiết kế, tự nhập hàng hoặc tự phát triển học liệu, phòng sản xuất là mặt trận quyết định doanh nghiệp có đủ sản phẩm để bán hay không.

Nhiều CEO chỉ hỏi phòng sản xuất đã xong chưa. Câu hỏi này quá chung. Một sản phẩm có thể gần xong nhưng vẫn chưa đủ điều kiện bán. Bản thảo có thể xong nhưng thiết kế chưa đạt. Thiết kế xong

nhưng chưa kiểm lỗi. Hàng đã đặt nhưng chưa về. Hàng về nhưng lỗi cao. Sản phẩm ra mắt đúng lịch nhưng chi phí sản xuất vượt dự toán.

Với phòng sản xuất / sản phẩm, CEO nên nhìn tối đa 3 chỉ số:

Ba chỉ số CEO nhìn ở sản xuất / sản phẩm

Chỉ số CEO cần nhìn	Định nghĩa ngắn	Vì sao quan trọng	Nhịp xem
Tiến độ sản phẩm trọng yếu	Tỷ lệ hoàn thành của các sản phẩm đang ảnh hưởng trực tiếp đến kế hoạch bán	Nếu sản phẩm trọng yếu trễ, marketing, sale, kho và dòng tiền đều bị ảnh hưởng	Tuần
Tỷ lệ lỗi sau kiểm duyệt / kiểm hàng	Số sản phẩm hoặc hạng mục không đạt chuẩn trên tổng sản phẩm kiểm	Lỗi ở sản xuất thường tạo hoàn, đổi, khiếu nại và chi phí sửa sau bán	Tuần, tháng
Chi phí sản xuất so với dự toán	Chi phí thực tế chia cho chi phí dự toán	Sản phẩm bán được nhưng chi phí đội lên sẽ làm lợi nhuận giảm	Tháng

Ví dụ một công ty chuẩn bị ra mắt 3 sản phẩm trong tháng:

Ví dụ tình trạng ba sản phẩm

Tình huống 1 | Máy hút bụi mini bản pin sạc

Trường	Giá trị
Kế hoạch hoàn thành	20/06
Thực tế	Trễ 8 ngày
Tỷ lệ lỗi sau kiểm	6,5%
Chi phí so với dự toán	Vượt 12%
Trạng thái	Đỏ

Tình huống 2 | Bộ phụ kiện đầu hút

Trường	Giá trị
Kế hoạch hoàn thành	18/06
Thực tế	Đúng hạn
Tỷ lệ lỗi sau kiểm	2,1%
Chi phí so với dự toán	Đạt
Trạng thái	Xanh

Tình huống 3 | Phiên bản màu mới

Trường	Giá trị
Kế hoạch hoàn thành	25/06
Thực tế	Có nguy cơ trễ
Tỷ lệ lỗi sau kiểm	4,8%
Chi phí so với dự toán	Vượt 6%
Trạng thái	Vàng

CEO không cần đọc từng đầu việc thiết kế, từng lần sửa, từng file trao đổi. CEO cần biết sản phẩm trọng yếu nào đang trễ, lỗi có vượt ngưỡng không, chi phí có đang vượt dự toán không. Nếu cả ba chỉ số cùng đỏ, không nên đẩy marketing bán mạnh trước khi phòng sản xuất xử lý xong nền sản phẩm.

3. Phòng marketing: CEO cần nhìn chất lượng khách, chi phí và doanh thu sạch

Phòng marketing thường có nhiều số đẹp nhất: Lượt xem, lượt tương tác, số khách nhắn tin, chi phí khách quan tâm, số mẫu đã test. Các chỉ số này có ích cho trưởng marketing, nhưng CEO cần một lớp chỉ số khác.

CEO không cần biết marketing đang bận thế nào. CEO cần biết tiền marketing có kéo đúng khách, đúng chi phí và tạo doanh thu sạch không.

Với phòng marketing, 3 chỉ số CEO nên nhìn là:

Ba chỉ số CEO nhìn ở marketing

Chỉ số CEO cần nhìn	Định nghĩa ngắn	Vì sao quan trọng	Nhịp xem
Tỷ lệ khách đạt chuẩn	Khách đúng nhu cầu, đúng khả năng chi trả, đúng điều kiện sử dụng trên tổng khách marketing mang về	Khách nhiều nhưng sai tệp sẽ làm sale tốn sức, tỷ lệ chốt giảm, hoàn tăng	Ngày, tuần
Chi phí trên khách đạt chuẩn / đơn sạch	Chi phí quảng cáo chia cho khách đạt chuẩn hoặc đơn đã qua hoàn	Đo đúng hơn chi phí trên khách nhấn tin, vì khách nhấn tin chưa chắc mua thật	Tuần
Doanh thu sau hoàn theo chiến dịch	Doanh thu thực tế sau khi trừ hoàn, hủy, giảm trừ theo từng chiến dịch	Giúp CEO biết chiến dịch nào tạo doanh thu thật, chiến dịch nào tạo doanh thu ảo	Tuần, tháng

Ví dụ một công ty chạy 3 chiến dịch quảng cáo cho máy hút bụi mini:

Ví dụ ba chiến dịch marketing

Tình huống 1 | Video sofa đầy bụi

Trường	Giá trị
Khách nhấn tin	5.600
Tỷ lệ khách đạt chuẩn	42%
Chi phí / khách đạt chuẩn	102.000 đồng
Doanh thu chốt	580 triệu
Doanh thu sau hoàn	390 triệu
Trạng thái	Đỏ

Tình huống 2 | Video dọn ô tô

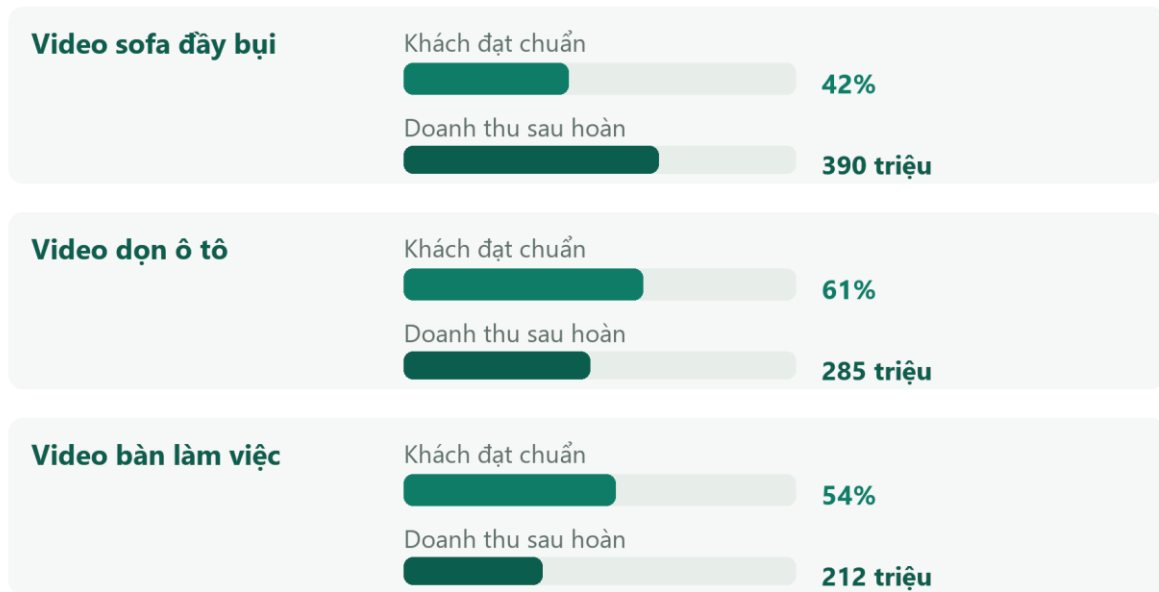
Trường	Giá trị
Khách nhắn tin	2.100
Tỷ lệ khách đạt chuẩn	61%
Chi phí / khách đạt chuẩn	88.000 đồng
Doanh thu chốt	310 triệu
Doanh thu sau hoàn	285 triệu
Trạng thái	Xanh

Tình huống 3 | Video bàn làm việc

Trường	Giá trị
Khách nhắn tin	1.850
Tỷ lệ khách đạt chuẩn	54%
Chi phí / khách đạt chuẩn	95.000 đồng
Doanh thu chốt	250 triệu
Doanh thu sau hoàn	212 triệu
Trạng thái	Vàng

KHÁCH NHIỀU KHÔNG ĐỒNG NGHĨA CHIẾN DỊCH TỐT

Ba chiến dịch ví dụ • hai thước đo riêng: khách đạt chuẩn (%) và doanh thu sau hoàn (triệu đồng)



Sơ đồ 2 Chất lượng khách (0–100%) và doanh thu sau hoàn (0–600 triệu) dùng hai thang riêng; số từ ví dụ

Nếu chỉ nhìn số khách nhấn tin, chiến dịch video sofa đầy bụi thắng lớn. Nhưng khi nhìn tỷ lệ khách đạt chuẩn và doanh thu sau hoàn, chiến dịch dọn ô tô có thể tốt hơn. Đây là lý do CEO không nên duyệt ngân sách chỉ vì khách rẻ hoặc khách nhiều. Marketing phải được quản bằng chất lượng khách và doanh thu sạch.

4. Phòng kinh doanh / sale: CEO cần nhìn doanh thu đã thu, tỷ lệ chốt và chất lượng đơn

Phòng kinh doanh thường báo doanh thu chốt. Nhưng doanh thu chốt chưa chắc là tiền đã về, chưa chắc qua hoàn, chưa chắc có lợi nhuận. Nếu CEO chỉ nhìn doanh thu chốt, công ty rất dễ thưởng cho tăng trưởng bề mặt.

Với phòng kinh doanh, 3 chỉ số CEO nên nhìn là:

Ba chỉ số CEO nhìn ở kinh doanh / sale

Chỉ số CEO cần nhìn	Định nghĩa ngắn	Vì sao quan trọng	Nhịp xem
Doanh thu đã thu	Tiền thực sự về tài khoản hoặc đủ điều kiện ghi nhận chắc chắn	Công ty trả lương, trả nhà cung cấp và tái đầu tư bằng tiền thật, không phải bằng doanh thu chốt	Ngày, tuần
Tỷ lệ chốt theo nguồn khách	Số đơn chốt chia cho số khách được tư vấn, tách theo nguồn marketing	Cho biết sale yếu hay khách đầu vào kém	Tuần
Tỷ lệ hoàn / hủy theo nhân viên hoặc nhóm sale	Đơn hoàn, hủy sau khi sale tư vấn chốt	Đo chất lượng tư vấn, tránh sale chốt bằng cam kết quá mức	Tuần, tháng

Ví dụ bảng sale tuần:

Ví dụ ba nhóm sale

Tình huống 1 | Nhóm A

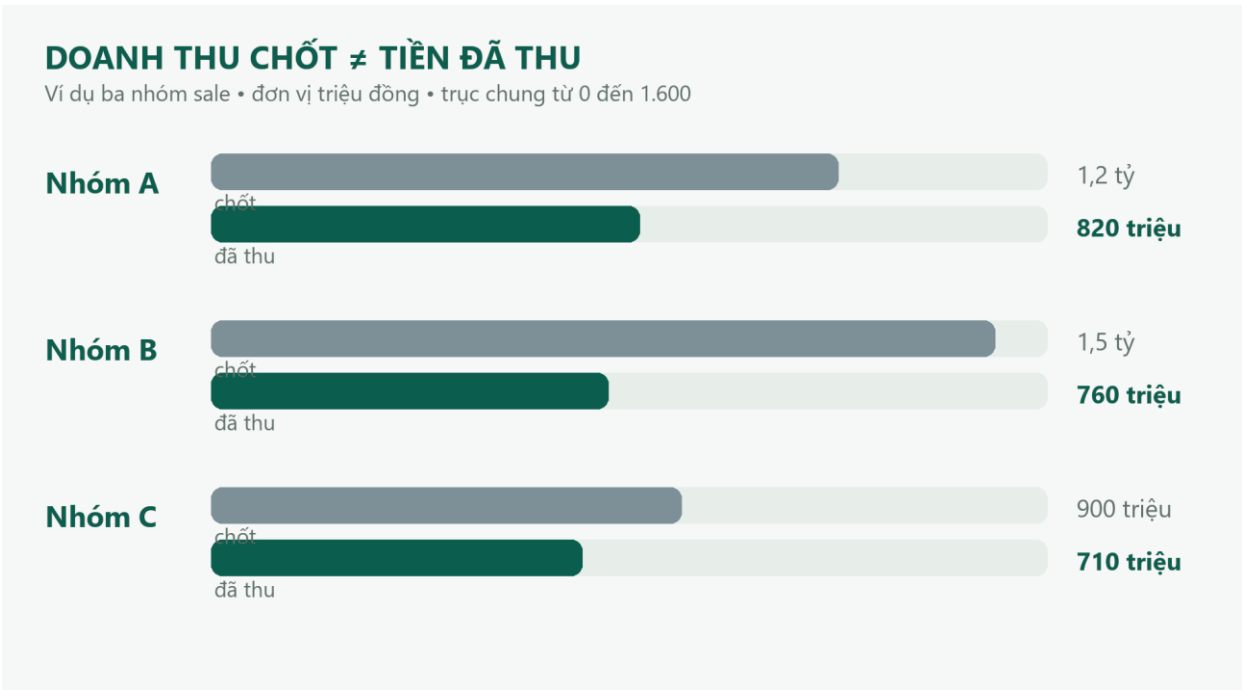
Trường	Giá trị
Doanh thu chốt	1,2 tỷ
Doanh thu đã thu	820 triệu
Tỷ lệ chốt	24%
Tỷ lệ hoàn / hủy	7%
Nhận định	Tốt

Tình huống 2 | Nhóm B

Trường	Giá trị
Doanh thu chốt	1,5 tỷ
Doanh thu đã thu	760 triệu
Tỷ lệ chốt	28%
Tỷ lệ hoàn / hủy	18%
Nhận định	Chốt cao nhưng hoàn cao

Tình huống 3 | Nhóm C

Trường	Giá trị
Doanh thu chốt	900 triệu
Doanh thu đã thu	710 triệu
Tỷ lệ chốt	19%
Tỷ lệ hoàn / hủy	8%
Nhận định	Cần tăng chốt



Sơ đồ 3 Doanh thu chốt và đã thu của ba nhóm sale trên cùng một trục; dữ liệu ví dụ

Nếu chỉ nhìn doanh thu chốt, nhóm B đang tốt nhất. Nếu nhìn doanh thu đã thu và tỷ lệ hoàn, nhóm A tốt hơn. Đây là cách chỉ số CEO giúp công ty không thưởng nhầm cho doanh thu kém chất lượng.

5. Phòng vận hành / kho / giao hàng: CEO cần nhìn đơn chờ, giao đúng hạn và tồn chậm

Vận hành là nơi biến doanh thu thành trải nghiệm khách hàng. Một công ty có thể bán rất tốt, nhưng nếu vận hành giao chậm, giao sai, thiếu hàng, tồn lệch, khách sẽ hoàn, hủy, khiếu nại và giảm niềm tin.

Với phòng vận hành / kho, CEO nên nhìn 3 chỉ số:

Ba chỉ số CEO nhìn ở vận hành / kho

Chỉ số CEO cần nhìn	Định nghĩa ngắn	Vì sao quan trọng	Nhịp xem
Đơn chờ xử lý / đơn chờ giao	Đơn đã chốt nhưng chưa giao xong	Đơn chờ là doanh thu treo, tiền chưa về và rủi ro hủy tăng	Ngày
Tỷ lệ giao đúng hạn	Đơn giao đúng thời gian cam kết trên tổng đơn giao	Giao trễ làm khách hủy, hoàn, đánh giá xấu	Ngày, tuần
Giá trị hàng tồn giữ vốn	Hàng tồn quá ngưỡng ngày, hàng chậm, hàng lỗi, hàng giữ vốn	Hàng chậm giữ tiền, làm dòng tiền căng và che lấp nhu cầu hàng bán chạy	Tuần, tháng

Ví dụ bảng vận hành:

Ví dụ tình trạng vận hành

Chỉ số	Ngưỡng	Thực tế tuần này	Trạng thái	Người phụ trách
Đơn chờ giao	Dưới 600 đơn	1.250 đơn	Đỏ	Trưởng vận hành đơn
Tỷ lệ giao đúng hạn	Trên 92%	74%	Đỏ	Trưởng kho vận
Hàng chậm trên 60 ngày	Dưới 2 tỷ	5,4 tỷ	Đỏ	Trưởng kho

Bảng này cho CEO thấy một điều rất rõ: nếu công ty tiếp tục tăng quảng cáo khi vận hành đang đỏ, doanh thu chốt có thể tăng nhưng trải nghiệm khách và tiền thực thu sẽ xấu đi.

6. Phòng chăm sóc khách hàng: CEO cần nhìn tỷ lệ hoàn, lý do hoàn và lỗi lặp lại

CSKH không chỉ là bộ phận trả lời khách. Ở doanh nghiệp bán sản phẩm hoặc dịch vụ, CSKH là nơi gom tín hiệu sau bán. Nếu biết đọc đúng, dữ liệu CSKH cho CEO biết quảng cáo có nói quá không, sale tư vấn có thiếu không, sản phẩm có lỗi không, kho có giao chậm không, chính sách có gây bức xúc không.

Với CSKH, CEO nên nhìn 3 chỉ số:

Ba chỉ số CEO nhìn ở chăm sóc khách hàng

Chỉ số CEO cần nhìn	Định nghĩa ngắn	Vì sao quan trọng	Nhịp xem
Tỷ lệ hoàn / đổi / hủy sau bán	Đơn hoàn, đổi, hủy sau giao trên tổng đơn giao	Đây là chỉ số phản ánh chất lượng tổng hợp của marketing, sale, sản phẩm và vận hành	Ngày, tuần
Top 3 lý do hoàn / khiếu nại	Ba nhóm nguyên nhân xuất hiện nhiều nhất	Giúp kéo đúng phòng vào sửa, không đổ hết cho CSKH	Tuần
Lỗi lặp lại chưa được xử lý	Lỗi đã xuất hiện nhiều lần nhưng chưa có phòng xử lý dứt điểm	Nếu lỗi lặp lại không xử lý, khách hàng sẽ tiếp tục trả giá cho lỗi hệ thống	Tuần

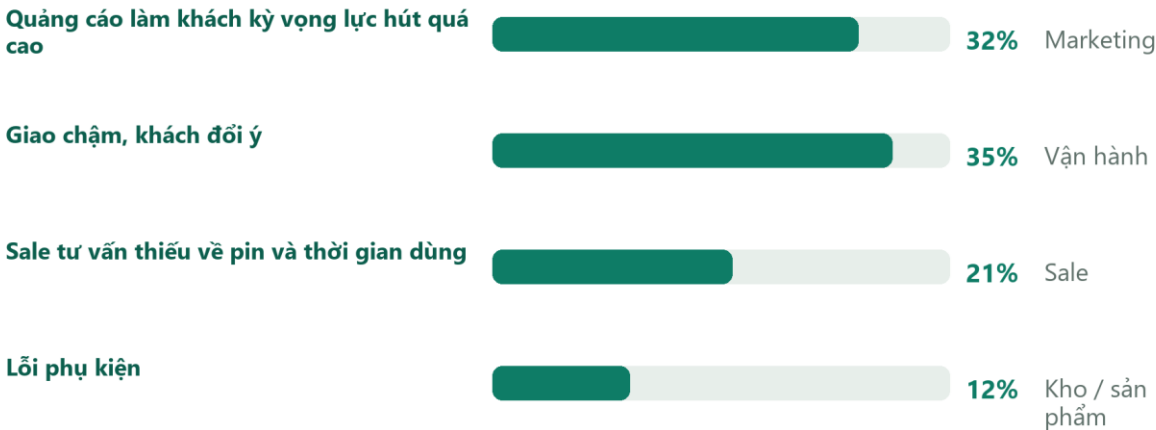
Ví dụ bảng CSKH:

Ví dụ nguyên nhân hoàn / khiếu nại

Lý do hoàn / khiếu nại	Số trường hợp tuần này	Tỷ trọng	Phòng cần xử lý
Quảng cáo làm khách kỳ vọng lực hút quá cao	126	32%	Marketing
Giao chậm, khách đổi ý	138	35%	Vận hành
Sale tư vấn thiếu về pin và thời gian dùng	82	21%	Sale
Lỗi phụ kiện	48	12%	Kho / sản phẩm

PHÂN BỐ LÝ DO HOÀN / KHIẾU NẠI

Tình huống ví dụ • bốn nhóm cộng đúng 100% • thang thanh 0–40%



Sơ đồ 4 Cơ cấu lý do hoàn trong ví dụ, cộng đủ 100%; không phải dữ liệu vận hành thực

Nếu CEO chỉ nhìn tỷ lệ hoàn, người chủ biết có vấn đề. Nếu nhìn thêm lý do hoàn, CEO biết phòng nào cần sửa. Nếu nhìn lỗi lặp lại, CEO biết lỗi nào đã bị bỏ qua quá lâu.

7. Phòng tài chính – kế toán: CEO cần nhìn dòng tiền, công nợ và lợi nhuận thật

Tài chính – kế toán là mặt trận sống còn của CEO. Nhưng nhiều doanh nghiệp nhỏ chỉ xem kế toán như nơi ghi nhận sau khi sự việc đã xảy ra. Cách nhìn đó làm CEO biết quá muộn. Phòng tài chính – kế toán phải giúp CEO nhìn trước: tiền có đủ không, công nợ có nguy hiểm không, doanh nghiệp có lợi nhuận thật không.

Với tài chính – kế toán, 3 chỉ số CEO nên nhìn là:

Ba chỉ số CEO nhìn ở tài chính – kế toán

Chỉ số CEO cần nhìn	Định nghĩa ngắn	Vì sao quan trọng	Nhịp xem
Dòng tiền 30 ngày tới	Tiền chắc chắn thu trừ khoản chắc chắn phải trả trong 30 ngày	CEO cần nhìn trước để không bị động khi đến hạn chi	Tuần

Chỉ số CEO cần nhìn	Định nghĩa ngắn	Vì sao quan trọng	Nhịp xem
Công nợ quá hạn / công nợ rủi ro	Khoản phải thu đã quá hạn hoặc có dấu hiệu khó thu	Doanh thu cao nhưng công nợ xấu sẽ làm công ty thiếu tiền thật	Tuần
Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp	Doanh thu sau hoàn trừ giá vốn, quảng cáo, vận chuyển, voucher, phí sàn	Giúp CEO biết tăng trưởng có giữ lại tiền không	Tuần, tháng

Ví dụ bảng tài chính:

Ví dụ cảnh báo tài chính và việc cần xem

Chỉ số	Ngưỡng	Thực tế	Trạng thái	Việc cần CEO xem
Dòng tiền 30 ngày tới	Không âm	Âm 420 triệu	Đỏ	Hoãn nhập lô mới, ưu tiên thu công nợ
Công nợ quá hạn	Dưới 1,5 tỷ	3,2 tỷ	Đỏ	Siết bán chịu, giao từng khoản cho sale phụ trách
Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp	Tối thiểu 12% doanh thu sau hoàn	6,5%	Đỏ	Dừng chiến dịch doanh thu cao nhưng lợi nhuận thấp

Đây là phòng mà CEO không nên chỉ đọc cuối tháng. Dòng tiền và công nợ cần được nhìn hằng tuần, thậm chí hằng ngày trong giai đoạn tăng trưởng nhanh hoặc quảng cáo mạnh.

8. Phòng nhân sự: CEO cần nhìn vị trí trọng yếu, người mới nghỉ và năng lực quản lý

Nhân sự thường bị đưa xuống nhóm hành chính, tuyển dụng, chấm công, hợp đồng. Nhưng ở góc nhìn CEO, nhân sự là mặt trận quyết định công ty có đủ sức thực thi kế hoạch hay không.

Một doanh nghiệp có thể có chiến lược tốt, sản phẩm tốt, quảng cáo tốt, nhưng nếu thiếu trưởng nhóm, nhân sự mới nghỉ nhanh, đội vận

hành quá tải, trưởng phòng không kéo được người, doanh nghiệp sẽ vỡ ở tầng thực thi.

Với nhân sự, CEO nên nhìn 3 chỉ số:

Ba chỉ số CEO nhìn ở nhân sự

Chỉ số CEO cần nhìn	Định nghĩa ngắn	Vì sao quan trọng	Nhịp xem
Vị trí trọng yếu còn trống	Những vị trí nếu thiếu sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu, vận hành, sản xuất, tài chính	Không phải thiếu người nói chung, mà thiếu đúng vị trí ảnh hưởng kết quả	Tuần
Tỷ lệ nhân sự mới nghỉ trong 60 ngày	Người nghỉ trong 60 ngày đầu trên tổng người mới	Phản ánh chất lượng tuyển, onboarding và quản lý trực tiếp	Tháng
Nhóm / phòng ban quá tải hoặc hiệu suất thấp	Nhóm có khối lượng vượt năng lực hoặc hiệu suất giảm nhiều tuần	Cảnh báo trước lỗi, nghỉ việc, trễ tiến độ	Tuần, tháng

Ví dụ bảng nhân sự:

Ví dụ tình trạng nhân sự

Chỉ số	Ngưỡng	Thực tế	Trạng thái	Ý nghĩa
Vị trí trọng yếu còn trống	Dưới 2 vị trí	5 vị trí	Đỏ	Kế hoạch tăng trưởng đang vượt năng lực đội ngũ
Nhân sự mới nghỉ trong 60 ngày	Dưới 15%	28%	Đỏ	Tuyển, onboarding hoặc quản lý trực tiếp có vấn đề
Nhóm quá tải trên 3 tuần liên tiếp	0 nhóm	3 nhóm	Đỏ	Nguy cơ lỗi vận hành và nghỉ việc tăng

CEO không cần xem từng hồ sơ ứng viên. CEO cần biết vị trí nào đang làm công ty chậm lại, nhóm nào đang quá tải, trưởng phòng nào không giữ được người mới.

9. Phòng pháp lý / tuân thủ: CEO cần nhìn hợp đồng, quảng cáo rủi ro và hồ sơ pháp lý trọng yếu

Nhiều doanh nghiệp chỉ chú ý pháp lý khi đã có tranh chấp, bị khiếu nại, bị phạt, bị đối tác ép điều khoản hoặc có rủi ro thuế. Đây là cách quản trị bị động.

Pháp lý không tạo doanh thu trực tiếp, nhưng có thể bảo vệ doanh thu, tài sản, thương hiệu và sự an toàn của người chủ. Với doanh nghiệp bán hàng qua quảng cáo, mở rộng kênh, thuê nhân sự, ký hợp đồng nhà cung cấp, bán khóa học, bán sản phẩm, pháp lý là mặt trận không nên để ngoài Tháp quản trị.

Với pháp lý, CEO nên nhìn 3 chỉ số:

Ba chỉ số CEO nhìn ở pháp lý / tuân thủ

Chỉ số CEO cần nhìn	Định nghĩa ngắn	Vì sao quan trọng	Nhịp xem
Hợp đồng / giao dịch giá trị lớn chưa được rà	Hợp đồng mua hàng, thuê dịch vụ, đại lý, hợp tác, phân phối chưa qua kiểm tra pháp lý	Một điều khoản lỏng có thể làm doanh nghiệp thiệt hại lớn	Tuần
Nội dung quảng cáo / cam kết bán hàng có rủi ro	Video, landing page, kịch bản sale có cam kết quá mức, sai sự thật, nhạy cảm	Rủi ro này thường phát sinh nhanh khi marketing scale	Tuần
Hồ sơ pháp lý trọng yếu còn thiếu	Lao động, thuế, nhãn hiệu, sở hữu trí tuệ, giấy phép, chính sách bán hàng	Thiếu hồ sơ có thể gây thiệt hại khi công ty mở rộng	Tháng

Ví dụ bảng pháp lý:

Ví dụ cảnh báo pháp lý

Chỉ số	Ngưỡng	Thực tế	Trạng thái	CEO cần xem gì
Hợp đồng lớn chưa rà	0	6 hợp đồng	Đỏ	Chặn ký hợp đồng vượt ngưỡng nếu chưa rà
Video quảng cáo có cam kết nhảy cảm	0	14 video	Đỏ	Rà cam kết về công dụng, bảo hành, hiệu quả
Hồ sơ nhãn hiệu / sở hữu trí tuệ chưa hoàn tất	0 mục trọng yếu	3 mục	Vàng	Ưu tiên đăng ký và bảo vệ tài sản thương hiệu

Pháp lý phải được nhìn như hệ thống cảnh báo sớm, không phải nơi xử lý sau khi đã có sự cố.

10. Dashboard tổng CEO – nhìn toàn bộ doanh nghiệp trên một trang

Bảng dưới đây là phiên bản dashboard tổng cho CEO. Mỗi phòng chỉ đưa lên tối đa ba chỉ số trọng tâm. CEO đọc bảng này để thấy mặt trận nào đang xanh, mặt trận nào đang vàng, mặt trận nào đang đỏ, ai đang giữ nhịp và việc nào cần người chủ quyết.

Dashboard tổng CEO | Bản đọc nhanh trên một trang

DASHBOARD CEO / MỘT TRANG

7 mặt trận trong bảng nguồn • 21 chỉ số • 19 đỏ • 2 vàng

Sản xuất / sản phẩm

3 ĐỎ

Tiến độ sản phẩm trọng yếu
Lỗi sau kiểm hàng
Chi phí sản xuất / dự toán

Trễ 9 ngày
7,8%
Vượt 13%



Marketing

3 ĐỎ

Khách đạt chuẩn
Chi phí / khách chuẩn hoặc đơn sạch
Doanh thu sau hoàn

42%
158.000 đồng
63%



Kinh doanh / Sale

2 ĐỎ • 1 VÀNG

Doanh thu đã thu
Chốt theo nguồn khách
Hoàn / hủy theo nhóm sale

58%
17,5%
Nhóm B: 18%



Vận hành / Kho / CSKH

3 ĐỎ

Đơn chờ giao / xử lý
Giao đúng hạn
Hoàn và lý do hoàn

1.250 đơn
74%
14%; xem 3 lý do



Tài chính – Kế toán

3 ĐỎ

Dòng tiền 30 ngày
Công nợ quá hạn
Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp

Âm 420 triệu
3,2 tỷ
6,5%



Nhân sự

3 ĐỎ

Vị trí trọng yếu trống
Người mới nghỉ trong 60 ngày
Nhóm quá tải trên 3 tuần

5 vị trí
28%
3 nhóm



Pháp lý / Tuân thủ

2 ĐỎ • 1 VÀNG

Hợp đồng lớn chưa rà
Quảng cáo / cam kết rủi ro
Hồ sơ pháp lý còn thiếu

6 hợp đồng
14 video cần rà
3 mục; xem chi tiết



Tên và giá trị rút gọn; xem bảng chi tiết để đối chiếu ngưỡng, chủ xử lý và quyền CEO.

Sơ đồ 5 Bản tổng quan 7 mặt trận và 21 chỉ số của dashboard nguồn; bảng chi tiết theo ngay sau

Sổ chỉ số chi tiết: ngưỡng, thực tế, người giữ nhịp và câu hỏi CEO

Các bảng sau giữ toàn bộ 21 dòng của dashboard nguồn. Bản tổng quan một trang phía trước chỉ giúp định vị mặt trận cần đọc trước.

Sản xuất / sản phẩm

Chỉ số	Ngưỡng an toàn	Thực tế / trạng thái	Người giữ nhịp / CEO cần quyết
Tiến độ sản phẩm trọng yếu	Không trễ quá 3 ngày	Trễ 9 ngày Đỏ	Trưởng sản phẩm CEO: Có lùi lịch bán hoặc đổi sản phẩm đẩy chính không
Tỷ lệ lỗi sau kiểm duyệt / kiểm hàng	Dưới 5%	7,8% Đỏ	Trưởng sản xuất / QC CEO: Có dừng xuất lô hàng hoặc kiểm lại nhà cung cấp không
Chi phí sản xuất so với dự toán	Không vượt 10%	Vượt 13% Đỏ	Trưởng sản xuất + Kế toán quản trị CEO: Có điều chỉnh giá bán, định mức hoặc phương án sản xuất không

Marketing

Chỉ số	Ngưỡng an toàn	Thực tế / trạng thái	Người giữ nhịp / CEO cần quyết
Tỷ lệ khách đạt chuẩn	Trên 55%	42% Đỏ	Trưởng marketing CEO: Có dừng nhóm quảng cáo kéo sai tệp không
Chi phí trên khách đạt chuẩn / đơn sạch	Dưới 120.000 đồng	158.000 đồng Đỏ	Trưởng marketing CEO: Có giảm ngân sách chiến dịch kém không
Doanh thu sau hoàn theo chiến dịch	Tối thiểu 80% doanh thu chốt	63% Đỏ	Trưởng marketing + Trưởng kinh doanh CEO: Có giữ chiến dịch doanh thu cao nhưng hoàn nhiều không

Kinh doanh / Sale

Chỉ số	Ngưỡng an toàn	Thực tế / trạng thái	Người giữ nhịp / CEO cần quyết
Doanh thu đã thu	Tối thiểu 75% doanh thu chốt	58% Đỏ	Trưởng kinh doanh + Kế toán trưởng CEO: Có siết chính sách chốt đơn, công nợ, xác nhận đơn không
Tỷ lệ chốt theo nguồn khách	Trên 20%	17,5% Vàng	Trưởng phòng kinh doanh CEO: Có cần sửa kịch bản tư vấn hoặc yêu cầu marketing đối tệp không
Tỷ lệ hoàn / hủy theo nhóm sale	Dưới 8%	Nhóm B: 18% Đỏ	Trưởng nhóm sale CEO: Có điều chỉnh thưởng theo đơn sạch không

Vận hành / Kho / CSKH

Chỉ số	Ngưỡng an toàn	Thực tế / trạng thái	Người giữ nhịp / CEO cần quyết
Đơn chờ giao / chờ xử lý	Dưới 600 đơn	1.250 đơn Đỏ	Trưởng vận hành đơn hàng CEO: Có tăng ca, thuê ngoài tạm thời hoặc tạm giảm quảng cáo không
Tỷ lệ giao đúng hạn	Trên 92%	74% Đỏ	Trưởng kho vận CEO: Có cần điều phối lại kho, ca làm đơn ưu tiên không
Tỷ lệ hoàn và 3 lý do hoàn chính	Dưới 8%	14%, giao chậm, kỳ vọng sai, tư vấn thiếu Đỏ	Trưởng CSKH / Trưởng vận hành CEO: Có yêu cầu marketing, sale, kho cùng sửa lỗi trong 7 ngày không

Tài chính – Kế toán

Chỉ số	Ngưỡng an toàn	Thực tế / trạng thái	Người giữ nhịp / CEO cần quyết
Dòng tiền 30 ngày tới	Không âm	Âm 420 triệu Đỏ	Kế toán trưởng CEO: Có hoãn nhập hàng, giãn chi, ưu tiên thu công nợ không

Chỉ số	Ngưỡng an toàn	Thực tế / trạng thái	Người giữ nhịp / CEO cần quyết
Công nợ quá hạn	Dưới 1,5 tỷ	3,2 tỷ Đỏ	Kế toán trưởng + Trưởng kinh doanh CEO: Có dừng bán chịu với nhóm khách quá hạn không
Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp	Tối thiểu 12% doanh thu sau hoàn	6,5% Đỏ	Kế toán quản trị CEO: Có cắt chiến dịch, sản phẩm hoặc kênh bán lợi nhuận thấp không

Nhân sự

Chỉ số	Ngưỡng an toàn	Thực tế / trạng thái	Người giữ nhịp / CEO cần quyết
Vị trí trọng yếu còn trống	Dưới 2 vị trí	5 vị trí Đỏ	Trưởng nhân sự CEO: Có ưu tiên tuyển quản lý/leader thay vì tuyển nhân viên thường không
Tỷ lệ nhân sự mới nghỉ trong 60 ngày	Dưới 15%	28% Đỏ	Trưởng nhân sự CEO: Có cần rà lại onboarding và năng lực quản lý trực tiếp không
Nhóm / phòng ban quá tải trên 3 tuần	0 nhóm	3 nhóm Đỏ	Trưởng nhân sự + Trưởng vận hành CEO: Có cần bổ sung người, giảm mục tiêu hoặc sửa quy trình không

Pháp lý / Tuân thủ

Chỉ số	Ngưỡng an toàn	Thực tế / trạng thái	Người giữ nhịp / CEO cần quyết
Hợp đồng lớn chưa rà pháp lý	0 hợp đồng vượt ngưỡng	6 hợp đồng Đỏ	Pháp chế CEO: Có chặn ký hợp đồng vượt ngưỡng khi chưa rà không
Nội dung quảng cáo / cam kết bán hàng có rủi ro cao	0 nội dung rủi ro	14 video cần rà Đỏ	Pháp chế + Trưởng marketing CEO: Có dừng các mẫu quảng cáo cam kết quá mức không

Chỉ số	Ngưỡng an toàn	Thực tế / trạng thái	Người giữ nhịp / CEO cần quyết
Hồ sơ pháp lý trọng yếu còn thiếu	Không thiếu mục trọng yếu	3 mục: nhãn hiệu, hợp đồng lao động, chính sách bảo hành Vàng	Pháp chế + HCNS CEO: Có ưu tiên xử lý trước khi mở rộng bán hàng không

Kinh nghiệm cho CEO khi đọc dashboard:

CEO không đọc bảng này để đi chi tiết từng việc nhỏ. Người chủ đọc để biết doanh nghiệp đang có chỉ số nào báo động, dự báo phần nào có rủi ro, vấn đề, ai đang phụ trách chỉ số đó, từ đó họp riêng với bộ phận đó, và việc nào cần CEO quyết.

Nếu kinh doanh xanh nhưng tài chính đỏ, công ty đang bán được nhưng tiền chưa về hoặc lợi nhuận không đủ. Nếu marketing xanh nhưng CSKH đỏ, quảng cáo có thể đang kéo sai kỳ vọng hoặc sai tệp khách. Nếu sản xuất đỏ nhưng sale vẫn đẩy mạnh, công ty có nguy cơ bán vượt khả năng giao hàng hoặc giao sản phẩm chưa đạt chuẩn. Nếu nhân sự đỏ, các chỉ số vận hành, sale, sản xuất có thể xấu tiếp trong vài tuần tới vì bộ máy thiếu người hoặc quản lý yếu. Nếu pháp lý đỏ, CEO phải chặn rủi ro trước khi scale.

Ba câu hỏi CEO chốt trong tuần

Việc cần chốt	Câu hỏi CEO phải trả lời
Ưu tiên tuần này	Trong các ô đỏ, việc nào nếu không xử lý ngay sẽ gây thiệt hại lớn nhất
Quyền xử lý	Việc nào trưởng phòng tự xử lý, việc nào vượt ngưỡng cần CEO quyết
Hạn phản hồi	Mỗi cảnh báo đỏ bao giờ phải có phương án và ai chịu trách nhiệm cuối

Ví dụ: Doanh nghiệp 120 nhân sự bán thiết bị gia dụng

Giả sử một doanh nghiệp có 120 nhân sự, bán thiết bị gia dụng thông minh qua quảng cáo online, sàn thương mại điện tử, website và đội sale. Sản phẩm chính tháng này là máy hút bụi cầm tay mini.



Hình minh họa Sản phẩm và khâu đóng gói của tình huống doanh nghiệp giả định; không phải ảnh doanh nghiệp thật

Doanh nghiệp đang đứng trước ba quyết định: có tăng ngân sách quảng cáo không, có nhập thêm lô hàng mới không, có tuyển thêm sale không.

Nếu chỉ nhìn kinh doanh, tháng này có vẻ rất tốt. Doanh thu chốt đạt 6,8 tỷ, vượt kế hoạch 6 tỷ. Nhưng khi CEO nhìn bảng theo từng phòng ban, bức tranh khác hơn.

DOANH THU CHỐT ĐẸP, SỨC KHỎE CHƯA ĐỦ TỐT

6,8 tỷ

Doanh thu chốt

Vượt kế hoạch 6 tỷ

3,95 tỷ

Tiền đã thu

Trên 6,8 tỷ chốt

-420 triệu

Dòng tiền 30 ngày tới

Theo bảng ví dụ tài chính

Ba loại số khác nhau; không coi doanh thu chốt là tiền sẵn có để tăng trưởng.

Sơ đồ 6 Ba tín hiệu tài chính khác nhau trong tình huống giả định; số liệu lấy từ các bảng nguồn

Bảng phân tích đầy đủ cho doanh nghiệp gia dụng giả định

Mỗi dòng giữ chỉ số, giá trị, trạng thái và ý nghĩa từ bốn bảng nguồn; các phòng ban được gom thành cụm để đọc.

Marketing

Chỉ số CEO đọc	Thực tế	Trạng thái	Ý nghĩa quản trị
Tỷ lệ khách đạt chuẩn	41%	Đỏ	Khách về nhiều nhưng không chắc đúng tệp
Chi phí trên khách đạt chuẩn	128.000 đồng	Vàng	Cao hơn kế hoạch
Doanh thu sau hoàn theo chiến dịch	Giảm 18% doanh thu chốt	Đỏ	Chiến dịch tạo doanh thu chưa sạch

Sản xuất / Cung ứng

Chỉ số CEO đọc	Thực tế	Trạng thái	Ý nghĩa quản trị
Lô hàng mới về đúng hạn	Trễ 12 ngày	Đỏ	Nếu tăng quảng cáo, kho không đủ hàng giao
Tỷ lệ lỗi sau kiểm hàng	7,2%	Đỏ	Có nguy cơ tăng đổi trả
Chi phí nhập lô mới so với dự toán	Vượt 11%	Đỏ	Biên lợi nhuận sẽ giảm

Kinh doanh / Sale

Chỉ số CEO đọc	Thực tế	Trạng thái	Ý nghĩa quản trị
Doanh thu đã thu	3,95 tỷ trên 6,8 tỷ chốt	Đỏ	Tiền về yếu
Tỷ lệ chốt theo nguồn khách	18%	Vàng	Sale chốt khó hơn
Tỷ lệ hoàn theo nhóm sale	Nhóm B hoàn 19%	Đỏ	Chất lượng tư vấn có vấn đề

Vận hành / Kho

Chỉ số CEO đọc	Thực tế	Trạng thái	Ý nghĩa quản trị
Đơn chờ giao	1.250 đơn	Đỏ	Doanh thu đang treo
Tỷ lệ giao đúng hạn	74%	Đỏ	Khách có nguy cơ hủy, hoàn
Hàng chậm trên 60 ngày	5,4 tỷ	Đỏ	Vốn bị giữ trong kho

CSKH

Chỉ số CEO đọc	Thực tế	Trạng thái	Ý nghĩa quản trị
Tỷ lệ hoàn	14%	Đỏ	Vượt ngưỡng
Top lý do hoàn	Kỳ vọng lực hút, giao chậm, pin yếu	Đỏ	Liên quan marketing, sale, kho, sản phẩm
Lỗi lặp lại chưa xử lý	5 lỗi đang lặp	Đỏ	Vấn đề hệ thống

Tài chính – Kế toán

Chỉ số CEO đọc	Thực tế	Trạng thái	Ý nghĩa quản trị
Dòng tiền 30 ngày tới	Âm 420 triệu	Đỏ	Không nên nhập ồ ạt
Công nợ quá hạn	3,2 tỷ	Đỏ	Cần thu tiền trước
Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp	6,5%	Đỏ	Doanh thu tăng nhưng hiệu quả thấp

Nhân sự

Chỉ số CEO đọc	Thực tế	Trạng thái	Ý nghĩa quản trị
Vị trí trọng yếu còn trống	5 vị trí	Đỏ	Thiếu năng lực thực thi

Chỉ số CEO đọc	Thực tế	Trạng thái	Ý nghĩa quản trị
Nhân sự mới nghỉ trong 60 ngày	28%	Đỏ	Tuyển hoặc quản lý trực tiếp có vấn đề
Nhóm quá tải trên 3 tuần	3 nhóm	Đỏ	Nguy cơ lỗi và nghỉ việc tăng

Pháp lý

Chỉ số CEO đọc	Thực tế	Trạng thái	Ý nghĩa quản trị
Hợp đồng lớn chưa rà	6 hợp đồng	Đỏ	Rủi ro cam kết với nhà cung cấp, đại lý
Video quảng cáo rủi ro cam kết	14 video	Đỏ	Cần rà trước khi tăng ngân sách
Hồ sơ nhãn hiệu / sở hữu trí tuệ còn thiếu	3 mục	Vàng	Cần xử lý trước khi mở rộng thương hiệu

Nếu CEO chỉ nhìn doanh thu, quyết định dễ là tăng quảng cáo, nhập thêm hàng và tuyển thêm sale.

Nếu CEO đọc bảng theo từng phòng ban, quyết định phải khác:

Doanh nghiệp chưa nên tăng ngân sách mạnh vì marketing đang kéo khách kém chuẩn, kho đang quá tải, hoàn cao, pháp lý quảng cáo chưa rà, tiền thực thu yếu.

Doanh nghiệp chưa nên nhập ồ ạt vì dòng tiền 30 ngày âm, hàng chậm đang giữ 5,4 tỷ, lô hàng mới trễ và chi phí nhập vượt dự toán.

Doanh nghiệp chưa nên tuyển thêm sale theo kiểu tăng số lượng ngay, vì nhân sự mới nghỉ 28% trong 60 ngày. Trước khi tuyển thêm, cần kiểm chất lượng quản lý trực tiếp, quy trình đào tạo và chất lượng khách đầu vào.

BA QUYẾT ĐỊNH SAU KHI NHÌN TOÀN BỘ CHỈ SỐ

01 / QUẢNG CÁO

Chưa tăng mạnh

Khách kém chuẩn; kho quá tải; hoàn cao; quảng cáo cần rà; tiền thu yếu.

02 / NHẬP HÀNG

Chưa nhập ồ ạt

Dòng tiền 30 ngày âm; hàng chậm giữ vốn; lô mới trễ; chi phí vượt dự toán.

03 / TUYỂN SALE

Chưa tăng số lượng ngay

Người mới nghỉ 28% trong 60 ngày; cần rà quản lý, đào tạo và khách đầu vào.

Sơ đồ 7 Ba quyết định của tình huống giả định sau khi đối chiếu các phòng; đọc cùng lập luận gốc

Bảng điều khiển không làm CEO bị quan. Nó giúp CEO không bị một con số doanh thu đẹp kéo vào quyết định sai. Việc cần làm lúc này là giảm tốc có kiểm soát, xử lý đơn chờ, thu công nợ, rà quảng cáo rủi ro, dọn hàng chậm, sửa tư vấn, ổn định sale mới rồi mới đẩy tăng trưởng tiếp.

11. Cách đưa 3 chỉ số của từng phòng vào nhịp ngày, tuần, tháng

Không phải chỉ số nào cũng xem với cùng tần suất:

Nhịp xem chỉ số: ngày, tuần, tháng

Nhịp xem	CEO nên xem gì	Mục đích
Hàng ngày	Những chỉ số có thể gây thiệt hại nhanh: tiền thực thu, đơn chờ, hoàn, quảng cáo vượt ngưỡng, sự cố pháp lý, sản phẩm trọng yếu trễ	Bắt tín hiệu sớm

Nhịp xem	CEO nên xem gì	Mục đích
Hằng tuần	Xu hướng theo phòng: khách đạt chuẩn, tỷ lệ chốt, lỗi sản phẩm, công nợ, nhóm quá tải, hợp đồng chưa rà	Giao hành động cho trưởng phòng
Hằng tháng	Mô hình: lợi nhuận, dòng tiền, tồn kho, năng lực sản xuất, hiệu suất nhân sự, rủi ro pháp lý tích lũy	Chỉnh nguồn lực, chính sách, cơ cấu

NHỊP XEM: NGÀY → TUẦN → THÁNG

HẰNG NGÀY

Bắt tín hiệu sớm

Những chỉ số có thể gây thiệt hại nhanh: tiền thực thu, đơn chờ, hoàn, quảng cáo vượt ngưỡng, sự cố pháp lý, sản phẩm trọng yếu trễ

HẰNG TUẦN

Giao hành động cho trưởng phòng

Xu hướng theo phòng: khách đạt chuẩn, tỷ lệ chốt, lỗi sản phẩm, công nợ, nhóm quá tải, hợp đồng chưa rà

HẰNG THÁNG

Chỉnh nguồn lực, chính sách, cơ cấu

Mô hình: lợi nhuận, dòng tiền, tồn kho, năng lực sản xuất, hiệu suất nhân sự, rủi ro pháp lý tích lũy

Sơ đồ 8 Nhịp xem ngày, tuần, tháng; xem bảng để tra danh sách chỉ số đầy đủ

Ví dụ với phòng marketing, CEO có thể xem tỷ lệ khách đạt chuẩn hằng ngày nếu đang chạy ngân sách lớn. Chi phí trên khách đạt chuẩn nên xem theo tuần để tránh nhiễu từng ngày. Doanh thu sau hoàn theo chiến dịch nên xem tuần hoặc tháng, vì cần đủ dữ liệu sau bán.

Với pháp lý, không cần xem hằng ngày nếu không có sự cố. Nhưng khi công ty chuẩn bị tăng quảng cáo, ký hợp đồng lớn, ra sản phẩm mới hoặc mở kênh bán mới, các chỉ số pháp lý cần được kéo lên sớm.