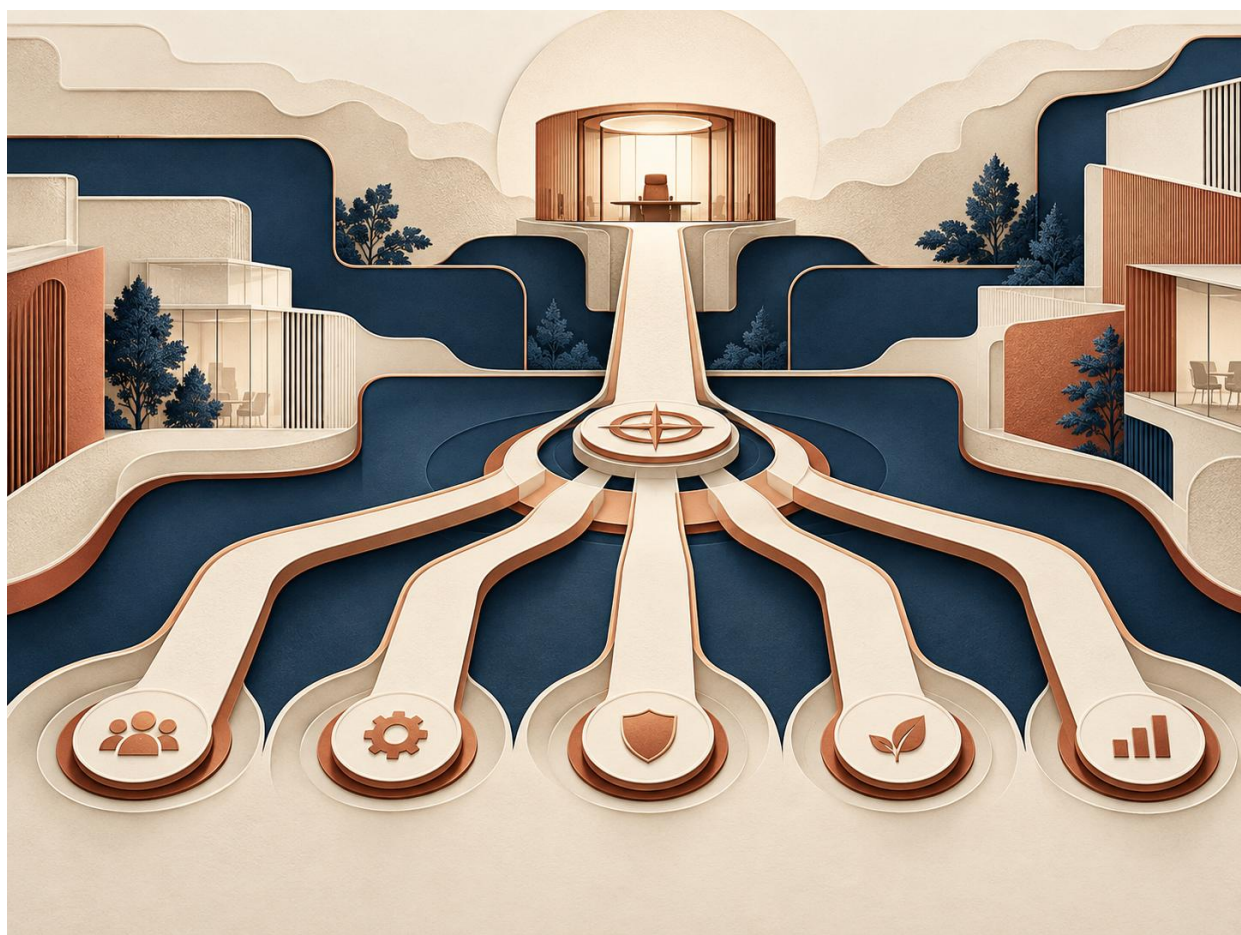


Chương 6: Xây bản đồ trách nhiệm để mỗi chỉ số đều có người chịu trách nhiệm

Từ một chỉ số trên dashboard đến người giữ kết quả, phòng phối hợp và cấp quyết định



Minh họa ý niệm về đường đi trách nhiệm, không mô tả cấu trúc hay nhân sự thực tế.

Các ngưỡng và vai trò trong bảng là ví dụ từ bản thảo; ô chưa điền được đánh dấu rõ để xác nhận trước khi vận hành.

Sau Chương 5, doanh nghiệp đã có một chuẩn báo cáo phòng ban thống nhất. Mỗi phòng biết mình phải báo cáo chỉ số nào, so với ngưỡng nào, trạng thái xanh, vàng, đỏ ra sao, nguyên nhân lệch là gì, hành động kỳ tới là gì và việc nào cần CEO quyết.

Nhưng một báo cáo tốt vẫn có thể không tạo ra thay đổi nếu thiếu một thứ: bản đồ trách nhiệm.

Rất nhiều doanh nghiệp có dashboard, có báo cáo tuần, có các ô đồ rất rõ, nhưng sau cuộc họp mọi việc vẫn quay lại tình trạng cũ. Tỷ lệ hoàn vẫn cao. Công nợ vẫn tăng. Đơn chờ giao vẫn kéo dài. Marketing vẫn nói khách về nhiều. Sale vẫn nói khách kém. Kho vẫn nói đơn dồn. Kế toán vẫn báo tiền chưa về. CSKH vẫn xử lý phản hồi của khách từng ngày.

Vấn đề không nằm ở việc thiếu số. Vấn đề nằm ở việc chỉ số đã đỏ nhưng chưa có người chịu trách nhiệm cuối cùng để kéo chỉ số đó về vùng an toàn.

Một chỉ số không có người chịu trách nhiệm sẽ trở thành một dòng thông tin.

Một chỉ số có người chịu trách nhiệm, có quyền xử lý, có phòng phối hợp, có hạn phản hồi và có ngưỡng đưa lên CEO mới trở thành công cụ quản trị.

Chương này giúp doanh nghiệp xây bản đồ trách nhiệm cho các chỉ số đã chọn ở Chương 3 và các mẫu báo cáo ở Chương 5. Mục tiêu là để mỗi chỉ số trên dashboard đều trả lời được năm câu hỏi:

Ai nhập dữ liệu.

Ai kiểm tra dữ liệu.

Ai chịu trách nhiệm kết quả.

Ai phải phối hợp khi chỉ số lệch.

Khi nào việc phải đưa lên CEO quyết.



Sơ đồ 1 Năm vai trong bản đồ trách nhiệm; bản tóm tắt được diễn giải chi tiết ở bảng ngay sau

1. Người điền số không mặc nhiên là người chịu trách nhiệm kết quả

Một lỗi rất thường gặp trong doanh nghiệp là thấy số nằm ở phòng nào thì quy trách nhiệm cho phòng đó.

Kế toán giữ số công nợ, nhưng sale giữ quan hệ khách hàng. Nếu một khách đại lý chậm thanh toán, kế toán có thể nhắc, nhưng người có ảnh hưởng đến khách có thể là sale phụ trách hoặc trưởng kinh doanh.

CSKH giữ số hoàn, nhưng hoàn có thể đến từ quảng cáo tạo kỳ vọng sai, sale tư vấn thiếu, kho giao chậm, sản phẩm lỗi hoặc chính sách bảo hành chưa rõ.

Kho giữ số hàng chậm, nhưng hàng chậm có thể đến từ mua hàng sai dự báo, marketing không đẩy đúng sản phẩm, sale không ưu tiên bán hoặc sản phẩm đã qua thời điểm thị trường cần.

Marketing giữ số khách đạt chuẩn, nhưng chất lượng khách còn phụ thuộc thông điệp quảng cáo, tệp nhắm, sản phẩm, giá, chính sách bán và phản hồi từ sale.

Vì vậy, khi xây bản đồ trách nhiệm, CEO phải tách ba vai khác nhau.

2. Năm vai bắt buộc trong bản đồ trách nhiệm chỉ số

Mỗi chỉ số đưa lên dashboard CEO nên có năm vai rõ ràng.

Năm vai trong bản đồ trách nhiệm – bảng nguyên văn từ bản thảo

Vai	Câu hỏi cần trả lời	Trách nhiệm	Ví dụ
Người nhập dữ liệu	Ai ghi nhận dữ liệu gốc	Nhập đúng, đủ, đúng thời điểm, đúng mẫu	CSKH giữ số hoàn, kho giữ số tồn
Người kiểm dữ liệu	Ai kiểm số có hợp lệ không	Phát hiện dữ liệu thiếu, sai, trùng, nhập chệch	Kế toán giữ số công nợ, kho giữ số tồn
Người chịu trách nhiệm kết quả	Ai chịu trách nhiệm kéo chỉ số về ngưỡng	Phân tích nguyên nhân, điều phối xử lý, báo phương án	Trưởng kinh doanh kéo công nợ khách sale phụ trách, trưởng vận hành kéo tỷ lệ giao đúng hạn
Người phối hợp	Phòng nào nguyên nhân liên quan phải sửa phần thuộc phạm vi của mình	Thực hiện phần việc thuộc phạm vi của mình	Marketing sửa quảng cáo, sale sửa tư vấn, kho sửa giao hàng, sản phẩm sửa chất lượng
Người quyết ngoại lệ	Khi vượt quyền, ai quyết	CEO hoặc cấp được ủy quyền quyết chính sách, ngân sách, nhân sự, ngoại lệ	

Bảng này nghe có vẻ nhiều vai, nhưng thực tế nó giúp công ty bớt đổ lỗi. Mỗi người biết mình đứng ở đâu trong một chỉ số. Ví dụ chỉ số tỷ lệ hoàn:

Ví dụ tỷ lệ hoàn: người/phòng giữ từng vai

Vai	Người / phòng phụ trách	Form điền mẫu
Người nhập dữ liệu	CSKH	Nhân viên CSKH ghi đơn hoàn, lý do
Người kiểm dữ liệu	Trưởng CSKH	Trưởng CSKH kiểm phân loại lý do hoàn

Vai	Người / phòng phụ trách	Form điền mẫu
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng vận hành đơn hàng hoặc trưởng CSKH được giao điều phối xử lý	—
Phòng phối hợp	Marketing, sale, kho, sản phẩm	—
Người quyết ngoại lệ	CEO	CEO quyết dừng quảng cáo, đổi chính sách bảo hành, duyệt chi phí sửa lỗi

Hai ô ở cột “Form điền mẫu” chưa có nội dung trong bản thảo; dấu “—” không đồng nghĩa không cần điền.

Nếu tỷ lệ hoàn vượt ngưỡng, không thể chỉ yêu cầu CSKH cố gắng xử lý khách tốt hơn. CSKH chỉ đang nhìn thấy hậu quả. Muốn kéo tỷ lệ hoàn xuống, phải truy nguyên nhân và kéo đúng phòng vào sửa.

3. Mẫu bản đồ trách nhiệm cho từng chỉ số CEO

Dưới đây là form dùng chung cho mọi chỉ số trên dashboard CEO.

Form 1. Bản đồ trách nhiệm chỉ số

Form 1 – năm bản ghi chỉ số; dấu “—” là ô chưa điền trong bản thảo

Chỉ số 1 | Đơn chờ giao vận hành

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Sale admin / CRM
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng vận hành
Phòng phối hợp	Marketing, sale, kho, sản phẩm
Ngưỡng đưa lên CEO	Vượt 600 đơn hoặc tăng trên 30% trong 3 ngày
Hành động khi vượt ngưỡng	Tách đơn ưu tiên, tăng ca, báo CEO nếu cần giảm quảng cáo

Chỉ số 2 | Khách đạt chuẩn

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Trưởng marketing
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng marketing
Phòng phối hợp	Sale, sản phẩm
Ngưỡng đưa lên CEO	Dưới 55% trong 1 tuần
Hành động khi vượt ngưỡng	Rà chiến dịch, dừng thông điệp kéo sai tệp, sửa

Chỉ số 3 | Lợi nhuận đơn sau chi phí quản trị trực tiếp

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Kế toán
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Kế toán quản trị
Phòng phối hợp	Marketing, sale, vận hành
Ngưỡng đưa lên CEO	Dưới 12% doanh thu sau hoàn
Hành động khi vượt ngưỡng	Tính lợi nhuận theo nhóm âm

Chỉ số 4 | Hợp đồng lớn chưa rà

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Pháp chế / hành chính
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Pháp chế
Phòng phối hợp	Sale, CSKH
Ngưỡng đưa lên CEO	Có hợp đồng vượt ngưỡng chưa rà
Hành động khi vượt ngưỡng	Chặn ký, yêu cầu bổ sung điều khoản, báo CEO nếu sắp quá hạn

Chỉ số 5 | Công nợ quá hạn

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Kế toán công nợ
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng kinh doanh
Phòng phối hợp	Sale phụ trách khách
Ngưỡng đưa lên CEO	Công nợ quá hạn vượt 1,5 tỷ hoặc khách lớn quá hạn trên 15 ngày
Hành động khi vượt ngưỡng	Lập danh sách khoản nợ lớn, giao từng khoản cho sale, để xuất dừng bán chịu

Cả năm ô “Người kiểm dữ liệu” của Form 1 còn trống trong bản thảo. Vai trò này phải được chốt trước khi dùng form vận hành.

Form này nên được lập ngay sau khi doanh nghiệp chọn bộ chỉ số CEO. Nếu có chỉ số nhưng chưa điền được người chịu trách nhiệm, chỉ số đó chưa sẵn sàng để đưa lên dashboard.

4. Bản đồ trách nhiệm theo phòng ban

Ở Chương 3, mỗi phòng chỉ đưa lên tối đa ba chỉ số CEO cần nhìn. Bây giờ, mỗi chỉ số đó cần có bản đồ trách nhiệm.

27 Ô PHÂN VAI CÒN TRỐNG TRONG 8 BẢNG PHÒNG BAN

Đếm ba vai cốt lõi x ba chỉ số mỗi phòng; số trong ô là số chỉ số chưa điền vai (0–3).

	Người nhập	Người kiểm	Chịu kết quả
Sản xuất	0 / 3	0 / 3	0 / 3
Marketing	0 / 3	3 / 3	3 / 3
Kinh doanh	0 / 3	0 / 3	3 / 3
Vận hành	0 / 3	0 / 3	0 / 3
CSKH	3 / 3	3 / 3	0 / 3
Tài chính	0 / 3	3 / 3	0 / 3
Nhân sự	0 / 3	3 / 3	0 / 3
Pháp lý	0 / 3	3 / 3	3 / 3

Ô trống là việc còn phải xác nhận; không đồng nghĩa phòng đó không có trách nhiệm.

Sơ đồ 2 Số ô phân vai còn trống trong tám bảng phòng ban của bản thảo, đếm trên ba chỉ số mỗi phòng

a. Phòng sản xuất / sản phẩm

Sản xuất / sản phẩm – ba chỉ số CEO

Chỉ số 1 | Tiến độ sản phẩm trọng yếu

Trưởng	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Trợ lý sản phẩm / PM
Người kiểm dữ liệu	Trưởng sản phẩm
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng sản phẩm
Phòng phối hợp	Sale, CSKH, kho, thiết kế, nhà cung cấp
Ngưỡng đưa lên CEO	Trễ quá 3 ngày với sản phẩm có lịch bán

Chỉ số 2 | Tỷ lệ lỗi sau kiểm duyệt / kiểm hàng

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Trưởng QC
Người kiểm dữ liệu	Trưởng sản phẩm / trưởng sản xuất
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng sản xuất
Phòng phối hợp	Mua hàng, sản phẩm, kho
Ngưỡng đưa lên CEO	Lỗi vượt 5% hoặc lỗi nghiêm trọng lặp lại

Chỉ số 3 | Chi phí sản xuất so với dự toán

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Kế toán quản trị
Người kiểm dữ liệu	Kế toán trưởng
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng sản xuất + kế toán quản trị
Phòng phối hợp	Mua hàng, sản phẩm
Ngưỡng đưa lên CEO	Vượt 10% dự toán

Nếu sản phẩm trọng yếu trễ nhưng marketing vẫn chạy, trách nhiệm không thể chỉ nằm ở sản phẩm. Bản đồ trách nhiệm buộc trưởng sản phẩm phải báo sớm, marketing phải điều chỉnh lịch bán, CEO quyết nếu cần lùi chiến dịch hoặc đổi sản phẩm đẩy chính.

b. Phòng marketing

Marketing – ba chỉ số CEO

Chỉ số 1 | Doanh thu sau hoàn theo chiến dịch

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Kế toán quản trị / CRM
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	—
Phòng phối hợp	CSKH, sale
Ngưỡng đưa lên CEO	Dưới 80% doanh thu chốt

Chỉ số 2 | Tỷ lệ khách chuẩn

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Marketing admin / CRM
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	—
Phòng phối hợp	Sale, sản phẩm
Ngưỡng đưa lên CEO	Dưới 55% trong 1 tuần

Chỉ số 3 | Chi phí trên khách chuẩn / đơn sạch

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Media buyer
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	—
Phòng phối hợp	Sale
Ngưỡng đưa lên CEO	Vượt ngưỡng chi phí đã duyệt

Ô còn trống trong bảng nguồn — Người kiểm dữ liệu: 3/3; Người chịu trách nhiệm kết quả: 3/3.
Dấu “—” là chưa phân vai, không phải đã hoàn thành.

Marketing thường thích nhìn chi phí khách nhấn tin, nhưng CEO cần nhìn khách đạt chuẩn và doanh thu sau hoàn. Nếu chỉ số này đỏ, trưởng marketing không thể nói khách về nhiều. Phải chứng minh khách đó có tạo đơn sạch và tiền thật.

c. Phòng kinh doanh / sale

Kinh doanh / sale – ba chỉ số CEO

Chỉ số 1 | Doanh thu đã thu

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Kế toán / Sale admin
Người kiểm dữ liệu	Kế toán trưởng
Người chịu trách nhiệm kết quả	—
Phòng phối hợp	Marketing, kho
Ngưỡng đưa lên CEO	Dưới 75% kế hoạch chốt hoặc giảm 3 tuần liên tiếp

Chỉ số 2 | Tỷ lệ chốt theo nguồn khách

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Sale admin / CRM
Người kiểm dữ liệu	Trưởng kinh doanh
Người chịu trách nhiệm kết quả	—
Phòng phối hợp	Marketing
Ngưỡng đưa lên CEO	Dưới 20%

Chỉ số 3 | Tỷ lệ hoàn / hủy theo nhóm sale

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	CSKH / CRM
Người kiểm dữ liệu	Trưởng CSKH + trưởng kinh doanh
Người chịu trách nhiệm kết quả	—
Phòng phối hợp	CSKH, Marketing
Ngưỡng đưa lên CEO	Nhóm sale vượt 8% hoàn hủy

Ô còn trống trong bảng nguồn – Người chịu trách nhiệm kết quả: 3/3. Dấu “—” là chưa phân vai, không phải đã hoàn thành.

Nếu nhóm sale có doanh thu chốt cao nhưng tỷ lệ hoàn cao, trưởng kinh doanh phải chịu trách nhiệm. CSKH chỉ ghi nhận lý do hoàn, không thể thay sale sửa chất lượng tư vấn.

d. Phòng vận hành / kho

Đơn chờ giao không phải việc riêng của kho nếu nguyên nhân đến từ marketing tăng đơn quá nhanh hoặc sale chốt vượt khả năng giao. Nhưng trưởng vận hành là người phải giữ điều phối, phân loại nguyên nhân và đề xuất phương án.

Vận hành / kho – ba chỉ số CEO

Chỉ số 1 | Đơn chờ xử lý / đơn chờ giao

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Nhân viên kho / vận hành
Người kiểm dữ liệu	Trưởng kho
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng vận hành đơn hàng
Phòng phối hợp	Sale, CSKH, kho, sản phẩm
Ngưỡng đưa lên CEO	Vượt 600 đơn hoặc tăng mạnh 3 ngày

Chỉ số 2 | Tỷ lệ giao đúng hạn / đơn vị vận chuyển

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Nhân viên CSKH / vận hành
Người kiểm dữ liệu	Trưởng vận hành
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng vận hành
Phòng phối hợp	CSKH, sale, kho
Ngưỡng đưa lên CEO	Dưới 92%

Chỉ số 3 | Tỷ lệ hủy sau chốt

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	CSKH
Người kiểm dữ liệu	Trưởng CSKH
Người chịu trách nhiệm kết quả	CSKH + trưởng vận hành
Phòng phối hợp	Kho, sale
Ngưỡng đưa lên CEO	Vượt 8% hoặc tăng theo tuần

e. Phòng CSKH

CSKH – ba chỉ số CEO

Chỉ số 1 | Tỷ lệ hoàn / hủy

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	—
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng CSKH / Trưởng vận hành
Phòng phối hợp	Marketing, sale, kho, sản phẩm
Ngưỡng đưa lên CEO	Vượt 8% hoặc tăng theo tuần

Chỉ số 2 | Top 3 lý do hoàn / khiếu nại

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	—
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng CSKH
Phòng phối hợp	Phòng liên quan theo từng lý do
Ngưỡng đưa lên CEO	Có lý do chiếm trên 30% tổng hoàn

Chỉ số 3 | Lỗi lặp lại chưa xử lý

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	—
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng CSKH + trợ lý CEO
Phòng phối hợp	Phòng gây lỗi (Mua hàng, Marketing, sale, vận hành)
Ngưỡng đưa lên CEO	Lỗi lặp lại quá 2 tuần chưa xử lý

Ô còn trống trong bảng nguồn — Người nhập dữ liệu: 3/3; Người kiểm dữ liệu: 3/3. Dấu “—” là chưa phân vai, không phải đã hoàn thành.

CSKH là nơi thấy hậu quả. Nếu muốn kéo chỉ số về, CSKH phải có quyền yêu cầu phòng liên quan phản hồi nguyên nhân và kế hoạch sửa. Nếu không, CSKH chỉ xử từng ca mà lỗi vẫn lặp lại.

f. Phòng tài chính – kế toán

Kế toán không chỉ giữ sổ. Ở Tháp quản trị, kế toán trưởng phải cảnh báo sớm và đề xuất quyết định về tiền, công nợ, chi phí. Nhưng với công nợ, sale vẫn phải chịu trách nhiệm từng khoản liên quan khách mình phụ trách.

Tài chính – kế toán – ba chỉ số CEO

Chỉ số 1 | Dòng tiền 30 ngày tới

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Kế toán tiền
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Kế toán trưởng
Phòng phối hợp	Kinh doanh, mua hàng
Ngưỡng đưa lên CEO	Dòng tiền âm hoặc tiền mặt dưới ngưỡng

Chỉ số 2 | Công nợ quá hạn / công nợ rủi ro

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Kế toán công nợ
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Kế toán trưởng + Trưởng kinh doanh
Phòng phối hợp	Sale phụ trách khách
Ngưỡng đưa lên CEO	Vượt 1,5 tỷ hoặc khách lớn quá hạn

Chỉ số 3 | Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Kế toán quản trị
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	Kế toán quản trị
Phòng phối hợp	Marketing, sale, vận hành
Ngưỡng đưa lên CEO	Dưới 12% doanh thu sau hoàn

Ô còn trống trong bảng nguồn – Người kiểm dữ liệu: 3/3. Dấu “–” là chưa phân vai, không phải đã hoàn thành.

g. Phòng nhân sự

Nhân sự – ba chỉ số CEO

Chỉ số 1 | Vị trí trọng yếu còn trống

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Tuyển dụng
Người kiểm dữ liệu	–
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng nhân sự - HCNS
Phòng phối hợp	Trưởng phòng cần tuyển
Ngưỡng đưa lên CEO	Vượt 2 vị trí hoặc trống quá 14 ngày

Chỉ số 2 | Tỷ lệ nhân sự mới nghỉ trong 60 ngày

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Nhân sự
Người kiểm dữ liệu	–
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng nhân sự + Trưởng quản lý trực tiếp
Phòng phối hợp	Quản lý trực tiếp bộ phận
Ngưỡng đưa lên CEO	Vượt 15%

Chỉ số 3 | Nhóm / phòng ban quá tải hoặc hiệu suất thấp

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	HRBP / Trưởng nhân sự
Người kiểm dữ liệu	–
Người chịu trách nhiệm kết quả	Ban giám đốc + Trưởng quản lý bộ phận
Phòng phối hợp	Trưởng phòng ban
Ngưỡng đưa lên CEO	Quá tải trên 3 tuần

Ô còn trống trong bảng nguồn – Người kiểm dữ liệu: 3/3. Dấu “–” là chưa phân vai, không phải đã hoàn thành.

Nhân sự không thể chỉ báo đã tuyển bao nhiêu người. Nếu vị trí trọng yếu còn trống, trưởng nhân sự phải báo rõ ảnh hưởng đến mặt trận nào. Nếu người mới nghỉ cao, trưởng bộ phận trực tiếp cũng phải chịu trách nhiệm, không đẩy hết cho HR.

h. Phòng pháp lý / tuân thủ

Pháp lý / tuân thủ – ba chỉ số CEO

Chỉ số 1 | Hợp đồng / giao dịch lớn chưa ra

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Hành chính / Pháp chế
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	—
Phòng phối hợp	Sale, CSKH
Ngưỡng đưa lên CEO	Có hợp đồng vượt ngưỡng chưa ra

Chỉ số 2 | Hồ sơ pháp lý trọng yếu còn thiếu

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Pháp chế / HCNS
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	—
Phòng phối hợp	HCNS, kế toán, kinh doanh
Ngưỡng đưa lên CEO	Nội dung rủi ro cao / thiếu hồ sơ ảnh hưởng mở rộng

Chỉ số 3 | Nội dung quảng cáo / cam kết bán hàng có rủi ro

Trường	Giá trị
Người nhập dữ liệu	Marketing / Pháp chế
Người kiểm dữ liệu	—
Người chịu trách nhiệm kết quả	—
Phòng phối hợp	Marketing đang chạy
Ngưỡng đưa lên CEO	Giá trị vượt 2 tỷ hoặc tranh chấp

Ô còn trống trong bảng nguồn – Người kiểm dữ liệu: 3/3; Người chịu trách nhiệm kết quả: 3/3.
Dấu “—” là chưa phân vai, không phải đã hoàn thành.

Pháp lý phải được kéo vào trước khi công ty tăng tốc. Nếu pháp lý chỉ xuất hiện sau sự cố, doanh nghiệp đã mất khả năng phòng ngừa.

5. Demo: Một chỉ số liên phòng phải được phân rõ trách nhiệm thế nào

Chỉ số khó nhất là chỉ số liên phòng. Một phòng giữ số, nhiều phòng góp nguyên nhân.

Lấy ví dụ tỷ lệ hoàn 14% ở doanh nghiệp bán máy hút bụi cầm tay mini. Nếu chỉ nhìn tổng, CEO biết hoàn đang cao. Nhưng để xử lý, phải phân rõ.

Bảng trách nhiệm tổng cho chỉ số tỷ lệ hoàn

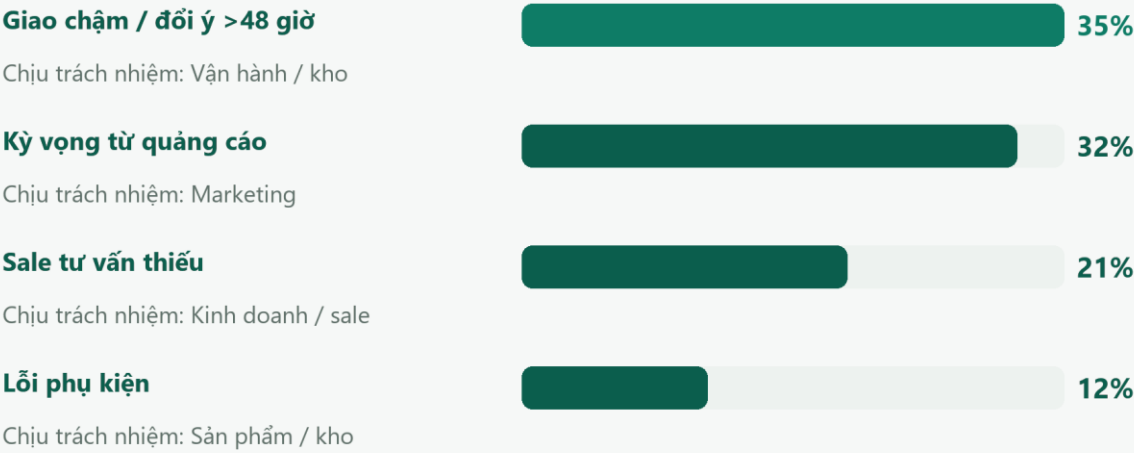
Ví dụ tỷ lệ hoàn 14% – bảng trách nhiệm tổng

Vai trò	Người phụ trách
Người nhập dữ liệu	Nhân viên CSKH
Người kiểm dữ liệu	Trưởng CSKH
Người chịu trách nhiệm kết quả	Trưởng CSKH / Trưởng vận hành đơn hàng
Người quyết ngoại lệ	CEO nếu cần dừng quảng cáo, đổi chính sách bảo hành hoặc duyệt chi phí khắc phục

Bảng phân rã nguyên nhân và trách nhiệm xử lý

VÍ DỤ: PHÂN RÃ 100% NGUYÊN NHÂN HOÀN

Tỷ lệ hoàn chung 14% là giả định của tình huống; trọng số dưới đây là phân bố bốn nhóm nguyên nhân trong bảng nguồn.



Thang thanh so với nhóm lớn nhất (35%); tổng trọng số = 100%. Hạn xử lý chưa được điền trong cả 4 dòng nguồn.

Sơ đồ 3 Phân bố bốn nhóm nguyên nhân trong ví dụ tỷ lệ hoàn 14%; các trọng số cộng 100%, hạn xử lý chưa có trong nguồn

Ví dụ tỷ lệ hoàn 14% – bốn nhóm nguyên nhân và việc cần làm

Nguyên nhân 1 | Giao chậm, khách đổi ý quá 48 giờ

Trường	Giá trị
Trọng số	35%
Phòng chịu trách nhiệm	Vận hành / kho
Phòng phối hợp, việc cần làm	Giảm đơn chờ, ưu tiên đơn quá 48 giờ
Hạn	—

Nguyên nhân 2 | Quảng cáo làm khách kỳ vọng quá cao

Trường	Giá trị
Trọng số	32%
Phòng chịu trách nhiệm	Marketing
Phòng phối hợp, việc cần làm	Sửa 5 video đang chạy, bỏ cam kết lực hút quá mức
Hạn	—

Nguyên nhân 3 | Sale tư vấn thiếu về pin và thời gian dùng

Trường	Giá trị
Trọng số	21%
Phòng chịu trách nhiệm	Kinh doanh / sale
Phòng phối hợp, việc cần làm	Nghe lại 30 cuộc tư vấn, sửa kịch bản
Hạn	—

Nguyên nhân 4 | Lỗi phụ kiện

Trường	Giá trị
Trọng số	12%
Phòng chịu trách nhiệm	Sản phẩm / kho
Phòng phối hợp, việc cần làm	Kiểm lại lỗi phụ kiện, thay nhà cung cấp nếu cần
Hạn	—

Cột “Hạn” của cả bốn dòng còn trống. Cột “Phòng phối hợp, việc cần làm” nêu hành động nhưng chưa ghi rõ phòng phối hợp trong các dòng này.

Với bản đồ này, cuộc họp không còn dừng ở câu tỷ lệ hoàn cao. Mỗi nhóm nguyên nhân có phòng chịu trách nhiệm và hạn xử lý.

6. Quy tắc đưa việc lên CEO

Không phải chỉ số nào lệch cũng đưa lên CEO ngay. Nếu cái gì cũng đưa lên người chủ, trưởng phòng sẽ không tự xử lý. Nếu việc vượt quyền không đưa lên, vấn đề có thể nằm dưới quá lâu.

Doanh nghiệp cần quy tắc đưa việc lên CEO theo ba mức:

Mức 1 (Lệch trong phạm vi cho phòng tự xử lý): Tỷ lệ hoàn tăng nhẹ nhưng dưới ngưỡng -> Trưởng phòng tự xử lý.

Mức 2 (Vượt ngưỡng): Đơn chờ giao vượt 600 đơn -> Trưởng vận hành xử lý trong 48 giờ, trưởng phòng lập phương án, báo CEO biết.

Mức 3 (Vượt Mức 2): CEO quyết.

BA TẦNG XỬ LÝ — KHÔNG DỒN MỌI VIỆC LÊN CEO



Các mốc và điều kiện cụ thể ở ma trận bên dưới là ví dụ trong bản thảo, cần phê duyệt trước khi áp dụng.

Sơ đồ 4 Ba tầng xử lý theo phần quy tắc đưa việc lên CEO; xem ma trận để tra điều kiện ví dụ cụ thể

Ví dụ quy tắc đưa lên CEO:

Ma trận ba tầng đưa việc lên CEO – ngưỡng trong bản thảo là ví dụ

Chỉ số 1 | Tỷ lệ hoàn

Trường	Giá trị
Trưởng phòng tự xử lý	Dưới 8%
Phải báo CEO biết	8 – 10%
CEO quyết	Trên 10% kéo dài trong 1 tuần hoặc ảnh hưởng doanh thu lớn

Chỉ số 2 | Công nợ quá hạn

Trường	Giá trị
Trưởng phòng tự xử lý	Dưới 1 tỷ
Phải báo CEO biết	1 – 1,5 tỷ
CEO quyết	Trên 1,5 tỷ hoặc khách lớn quá hạn

Chỉ số 3 | Đơn chờ giao

Trường	Giá trị
Trưởng phòng tự xử lý	Dưới 600
Phải báo CEO biết	600 – 1000
CEO quyết	Trên 1000 hoặc cần giảm quảng cáo

Chỉ số 4 | Chi phí quảng cáo / doanh thu

Trường	Giá trị
Trưởng phòng tự xử lý	Dưới 28%
Phải báo CEO biết	28 - 32%
CEO quyết	Trên 32% hoặc lợi nhuận âm sau hoàn

Chỉ số 5 | Hợp đồng

Trường	Giá trị
Trưởng phòng tự xử lý	Hợp đồng nhỏ
Phải báo CEO biết	Hợp đồng trung bình sắp vượt ngưỡng
CEO quyết	Hợp đồng lớn vượt ngưỡng hoặc rủi ro cao

Ngưỡng trong ma trận là ví dụ ở bản thảo. Một số điều kiện dùng “hoặc”; khi áp dụng cần làm rõ đơn vị, kỳ tính, ranh giới bằng nhau và người phê duyệt.

Quy tắc này giúp CEO ở đúng tầng. Trưởng phòng tự xử lý trong phạm vi được giao. CEO chỉ quyết việc vượt ngưỡng. Bản đồ trách nhiệm không nhằm làm mọi người sợ số đo. Nó giúp công ty biết ai phải xử lý, xử lý cùng ai, trong phạm vi nào và khi nào cần CEO quyết.

Khi bản đồ trách nhiệm rõ, cuộc họp của CEO thay đổi. Người chủ không phải hỏi vòng quanh xem phòng nào chịu trách nhiệm. Mỗi chỉ số đo tự kéo theo một người chịu trách nhiệm, một nhóm phối hợp, một hạn xử lý và một quyết định nếu vượt ngưỡng.

Chương tiếp theo sẽ đi vào bước thiết kế bảng điều khiển trung tâm cho CEO, nơi toàn bộ chỉ số, trạng thái, người chịu trách nhiệm và việc cần quyết được gom lại thành một màn hình quản trị rõ ràng.