



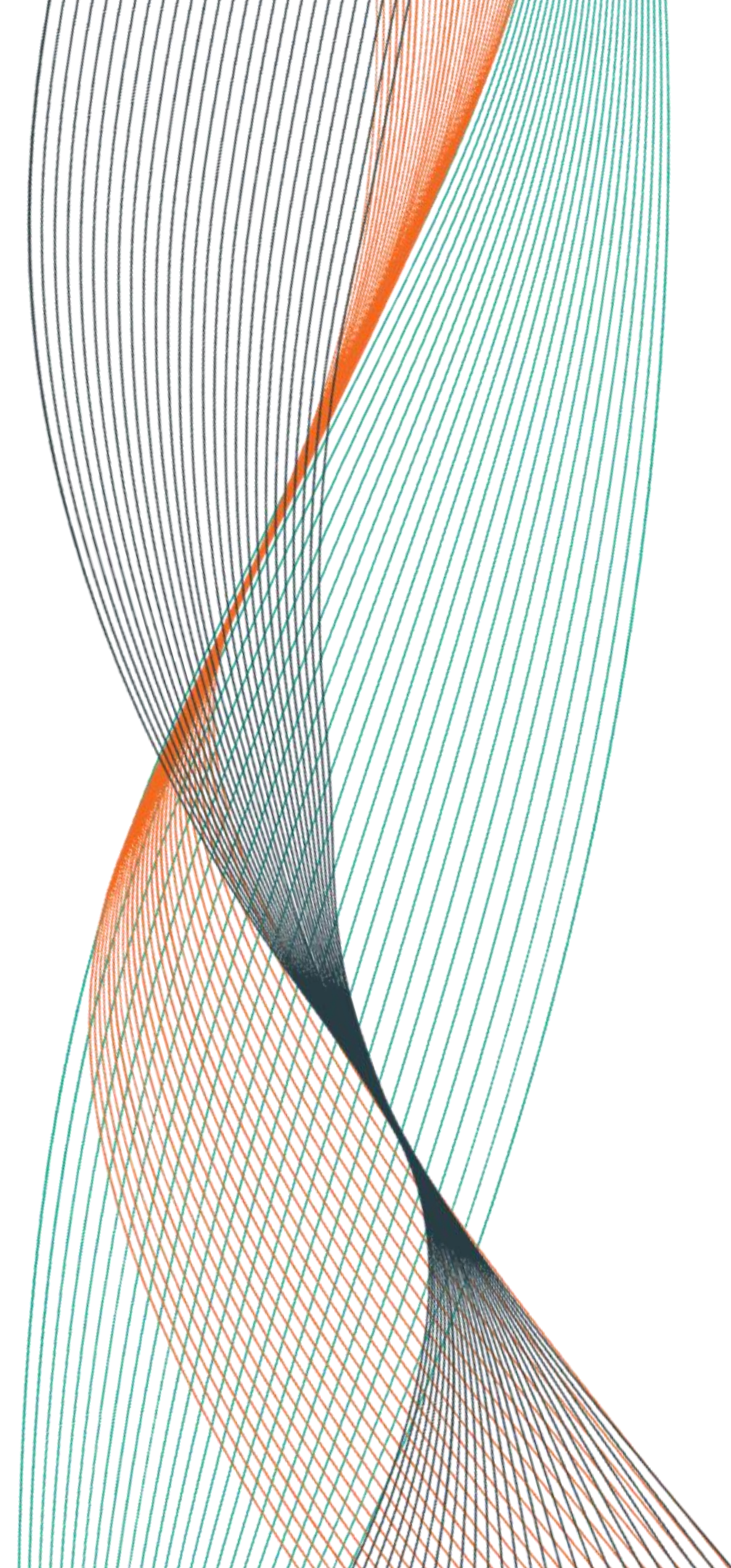
Business Excellence
Research and Consulting

Chương trình

THIẾT KẾ TỔ CHỨC HIỆU SUẤT CAO

Quản trị hiệu suất và Hợp lực tổ chức

www.imt.vn



A wide-angle photograph of a symphony orchestra performing in a large, rustic hall with stone walls. The conductor, seen from behind, is in the center foreground, wearing a black suit and a red sash. The orchestra is arranged in several rows, with musicians playing violins, violas, cellos, double basses, woodwinds, brass, and percussion. The musicians are dressed in formal attire, including tuxedos and gowns. The lighting is warm and focused on the performers.

Bèo dạt mây trôi
Traditional, arr. Ngo Hoang Quan

Nội dung chính

1

**Khởi thông dòng
chảy giá trị - Giải
phóng Hiệu suất**

2

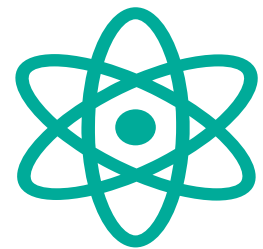
**Tổng quan Thiết kế
tổ chức để Hiệp lực**

3

**Cách Thiết kế tổ chức
Hiệu suất cao**

4

**Hiệu suất theo
Dòng chảy Giá trị**



Mục tiêu

- ☐ Dịch chuyển tư duy giải phóng hiệu suất. Biết cách nhận diện những điểm nghẽn trong chuỗi giá trị nội bộ để can thiệp hiệu quả.
- ☐ Biết cách áp dụng nguyên tắc "Thiết kế Hợp lực" để tối ưu cấu trúc, vai trò và quy trình, giảm ma sát và tăng tính liên kết.
- ☐ Hiểu được nguyên lý Quản lý hiệu suất gắn với chuỗi giá trị, đảm bảo trách nhiệm rõ ràng và hiệu suất đo lường được xuyên suốt toàn tổ chức
- ☐ Ứng dụng được các công cụ cơ bản tái thiết kế tổ chức nhằm giải phóng Hiệu suất.

1

Khởi thông Dòng chảy giá trị - Giải phóng Hiệu suất



Case study:

Công ty D thay đổi cách bán hàng từ B2B (khách hàng đại lý/doanh nghiệp) sang B2C (khách hàng lẻ)

Các thay đổi chính:

- Bán cho khách hàng đại lý => Bán lẻ trực tiếp trên nền tảng online
- Từ 10 nhóm hàng => 35 nhóm hàng để đáp ứng nhu cầu khách hàng mua lẻ
- Từ giao hàng 1 lần/1 tháng => Giao hàng trong 24h theo cam kết

Công ty vẫn duy trì cấu trúc cũ gồm các nhóm chính vốn rất thạo việc:

Giám đốc công ty lãnh đạo chung:

- Đội sales (mạnh về quản lý đại lý và bán đơn hàng số lượng lớn)
- BP Marketing (chủ yếu là hồ sơ bán như catalogue, brochure)
- Bộ phận vận hành (quen với tối ưu đơn hàng lớn với tần suất giao hàng dài >1 tháng)
- Chăm sóc khách hàng: 3 người từ đội chăm sóc khách hàng cũ

Kết quả sau 6 tháng vận hành:

- Chỉ đạt 20% chỉ tiêu doanh thu
- Tỷ lệ phản nản của khách hàng tăng hơn 120% (chủ yếu do hàng giao chậm, sai mã)
- Đội chăm sóc khách hàng và vận hành: nhiều người xin nghỉ do bị quá tải

Vấn đề của công ty D có thể là gì?

Hiệu suất bị “kẹt” ở đâu?

Công ty D

- 1. CẤU TRÚC:** Không có E-commerce team, Digital marketing
- 2. VAI TRÒ:** Sales vẫn tư duy B2B, không biết bán lẻ
- 3. QUY TRÌNH:** Đã có quy trình xử lý đơn hàng bán lẻ nhưng chưa vận hành được trôi chảy
- 4. KPI:** Vẫn đo theo "revenue per customer" thay vì "số lượng khách hàng mới" và tốc độ giao hàng
- 5. CON NGƯỜI:** nhân viên bị áp chỉ tiêu và thúc ép vì giám đốc cho rằng họ làm việc chưa đủ chăm chỉ

Chiến lược bán hàng thay đổi nhưng thiết kế tổ chức (cấu trúc, vai trò, hành vi, cách làm vẫn giữ nguyên)

3 “insights” thực tiễn về hiệu suất

Hiệu suất bị “kẹt” do
cấu trúc - không phải
do người

70% vấn đề hiệu suất xuất phát từ thiết kế tổ chức kém
(McKinsey)

Hợp lực tạo ra sự xuất
sắc cho từng cá nhân

Giá trị được tạo ra ở “điểm giao” giữa các bộ phận
“VUCA” đòi hỏi phải cộng lực

Hiệu suất tăng bền
vững cần “hệ thống
thông minh”

Hệ thống tốt để “làm đúng dễ hơn làm sai”.

Dòng chảy giá trị (Value Stream) - Trụ cột của hiệu suất

1

Value Stream là gì?

2

Nhận diện “vùng ma sát” hiệu suất

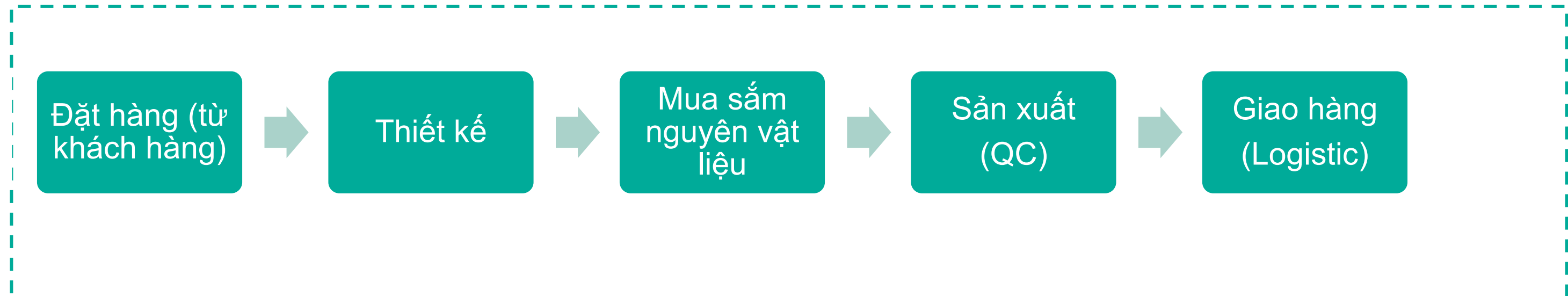
3

Checklist nhận diện “vùng ma sát”

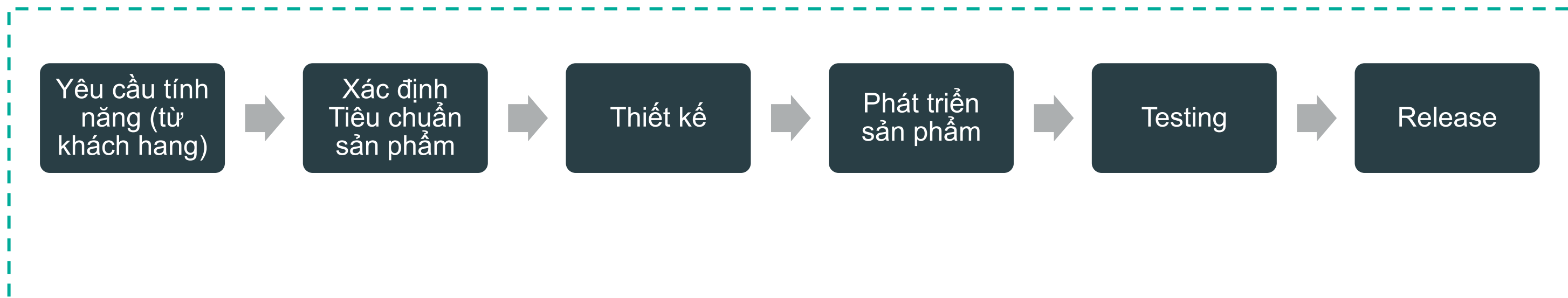
Value Stream (Dòng chảy giá trị trong tổ chức)

"Value Stream = Chuỗi các hoạt động từ khi nhận yêu cầu → đến khi giao giá trị cho khách hàng"

Ví dụ
Ngành sản xuất



Ví dụ
Ngành công nghệ



“Ma sát”

là **những điểm** trong
dòng chảy giá trị:

- Thông tin bị đứt gãy
- Trách nhiệm không rõ ràng
- Chuyển giao kém
- Xung đột giữa các bộ phận



**Làm chậm, giảm chất lượng
Output cuối cùng**

- Làm nhiều mà không thấy kết quả
- Sai lỗi thường lặp lại
- Hiệu suất trời sụt
- KPI đạt nhưng hiệu quả không tới
- ...

Hoạt động: Mapping Value Stream tìm “điểm ma sát”

		Bước 1	Bước 2	Bước 3	Bước 4	Bước 5
Tên bước						
Bộ phận chủ trì (owner)						
Đánh giá điểm chuyển giao (thang điểm 1-5)	Thông tin truyền đạt rõ ràng?					
	Trách nhiệm, vai trò giao-nhận rõ?					
	Thời gian chờ đợi? (Số ngày)					
	Tỷ lệ phải làm lại? (%)					

Mỗi nhóm chọn 1 **quá trình then chốt** trong tổ chức:

- Xác định chuỗi các hoạt động chính (liệt kê 5-7 bước chính)
- Đánh giá từng điểm chuyển giao (qua bước kế tiếp)
- Xác định các “điểm ma sát” lớn nhất

Siết hay Giải phóng Hiệu suất?

	CÁCH 1: SIẾT KPI	CÁCH 2: GIẢI PHÓNG HIỆU SUẤT
Đặc điểm:	• Tập trung KPI cá nhân/bộ phận • Quản lý bằng số liệu, kiểm soát chặt • Thưởng phạt theo kết quả	• Tập trung vào Dòng chảy GIÁ TRỊ (Value Stream) • Thiết kế tổ chức tạo điều kiện cộng tác, hợp lực • KPI theo quá trình end-to-end • Trao quyền + Trách nhiệm giải trình rõ ràng
Hệ quả:	X "Gaming the system" - chỉ làm những gì được đo X Tối ưu cục bộ, phá vỡ toàn cục X Nhân viên căng thẳng, thiếu sáng tạo X Suy nghĩ và ưu tiên ngắn hạn	✓ Tối ưu toàn bộ hệ thống ✓ Tăng cộng tác, giảm xung đột ✓ Hiệu suất bền vững ✓ Agility & Innovation
Ví dụ:	Call center đo "số cuộc gọi/ngày" → Nhân viên gọi nhanh, gọi nhiều, chất lượng giải quyết kém, khách bị phiền	Đo Thời gian và chất lượng giải quyết vấn đề của khách hàng (toàn bộ chuỗi) → Tạo lực để các bộ phận phải phối hợp

Siết hay Giải phóng hiệu suất?

	Siết Hiệu suất	Giải phóng Hiệu suất
Focus	Cá nhân/Bộ phận	Chuỗi giá trị/Quá trình
Cách đo	Output riêng lẻ	Outcome toàn hệ thống
Động lực	Ngoại lực (cây gậy và củ cà rốt)	Nội lực (Mục đích & Làm chủ)
Cơ chế	Mệnh lệnh và Kiểm soát	Thiết kế hệ thống để Hợp lực, cộng tác
Kết quả	Đột biến ngắn hạn (gai nhím)	Tăng trưởng bền vững

Giải phóng Hiệu suất bằng thiết kế thông minh:

xem xét toàn trình (value stream) và tạo hệ thống để dễ dàng làm điều đúng

Giải phóng Hiệu suất bằng thiết kế thông minh:
xem xét toàn trình (value stream) và tạo
hệ thống để dễ dàng làm điều đúng



*“Hệ thống tốt là hệ thống giúp cho việc làm
đúng dễ hơn làm sai”*

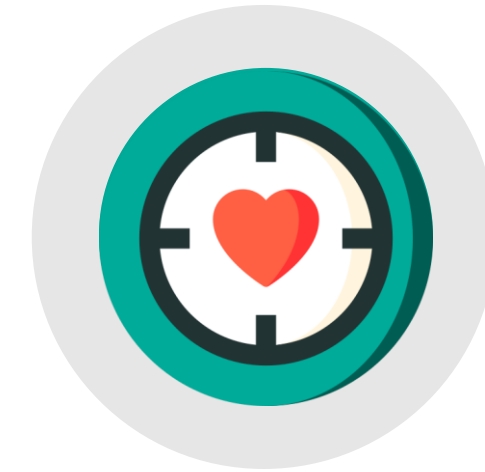


Business Excellence
Research and Consulting

04 CẤP ĐỘ TÁI THIẾT KẾ TỔ CHỨC (theo phạm vi can thiệp)

4

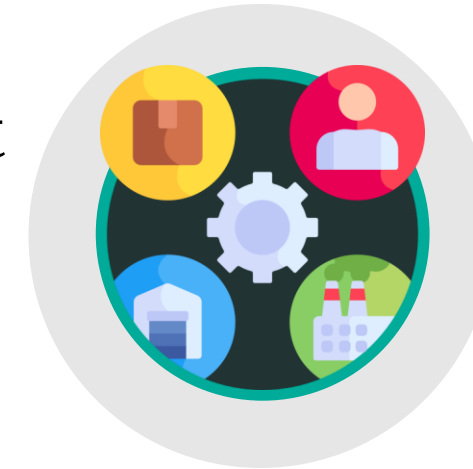
**Enterprise-wide
transformation**
(Tái cấu trúc)



*Triết lý
Tầm nhìn, sứ mệnh
Năng lực lõi*

3

Operating Model Shift
(tái thiết mô hình
vận hành)



*Luồng giá trị (value stream)
Mô hình kinh doanh
Hệ sinh thái, liên chức năng,
end-to-end..*

2

Functional Redesign
(tái thiết kế
chức năng)



*Tái thiết kế chức năng cụ thể
Sản phẩm, thị trường, brand*

1

Team Level
(Vận hành)



*Điều chỉnh cục bộ team, bộ phận
Cải tiến, tối ưu quy trình
Cải tiến nhỏ*

Tick chọn: Trạng thái ứng với Level OD nào?

	Trạng thái	Level 1- Vận hành Team level	Level 2- Tái thiết kế chức năng Functional Redesign	Level 3- Tái thiết kế mô hình vận hành Operating Model Shift	Cấp 4- Tái cấu trúc Enterprise-wide transformation
1	Quy trình cụ thể có vấn đề (ví dụ: lead-to-customer conversion kém)				
2	Team quá lớn, cần chia thành sub-teams				
3	Thay đổi mô hình kinh doanh				
4	Bước chuyển giữa 2-3 bộ phận không trôi chảy, chậm và hay xung đột				
5	Cần làm rõ: Ai làm gì trong quy trình cụ thể này?				
6	Mở rộng quy mô của một chức năng (ví dụ: Marketing từ 5 lên 30 người)				
7	2 teams cần nhập làm một				
8	Thay đổi cách vận hành của một chức năng				
9	Tạo các vai trò nhỏ trong một Chức năng				
10	Thêm vai trò mới trong team				
11	Thay đổi line báo cáo trong team				
12	Mua bán sáp nhập công ty (M&A)				
13	Centralize hoặc decentralize một function				
14	Mở rộng địa lý lớn (regional expansion)				

04 CẤP ĐỘ TÁI THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Tiêu chí	Level 1- Vận hành Team level	Level 2- Tái thiết kế chức năng Functional Redesign	Level 3- Tái thiết kế mô hình vận hành Operating Model Shift	Cấp 4- Tái cấu trúc Enterprise-wide transformation
Phạm vi can thiệp	Process (Quy trình)	Team (Bộ phận, nhóm, dự án)	Function (Chức năng, liên chức năng)	Organization (Toàn tổ chức)
Phạm vi ảnh hưởng	5-10 người	10-30 người	50-200 người	Toàn công ty/Sâu rộng từ lõi của tổ chức
Timeline	2-4 tuần	1-3 tháng	3-6 tháng	6-12+ tháng
Mức độ phức tạp	Thấp	Trung bình	Cao	Rất cao
Vai trò tài trợ tái thiết kế	Manager	Trưởng bộ phận/Head of Function	C-level	CEO
Mức độ rủi ro	Thấp	Trung bình	Cao	Rất cao
Công cụ chính có thể vận dụng	Bản đồ Quy trình, RACI, SIPOC	Sơ đồ tổ chức, Mô tả công việc	Value Stream Map, Structure model	Strategy, Value Chain, Operating model

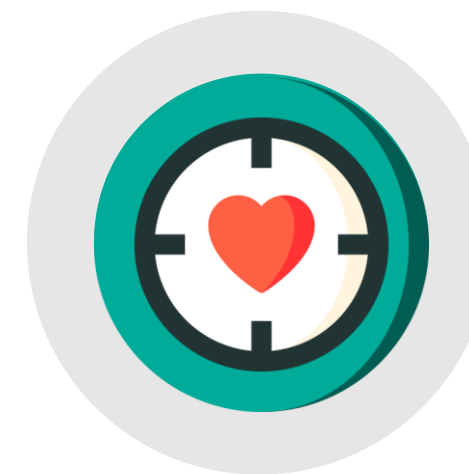
Lưu ý ở 04 CẤP ĐỘ can thiệp



Business Excellence
Research and Consulting

4

Enterprise-wide transformation
(Tái cấu trúc)



CEO là sponsor
Có team chuyên trách chuyển đổi full time (6-12 tháng)
Có thể cần cố vấn bên ngoài
Lộ trình đủ dài
Chuyển đổi Văn hoá là lõi.

3

Operating Model Shift
(tái thiết mô hình vận hành)



Leadership alignment trong các chức năng là bắt buộc
Pilot với 1 sub-function nếu có thể
Thời gian đủ dài (3-6 tháng)
Đầu tư vào đào tạo Quản lý

2

Functional Redesign
(tái thiết kế chức năng)



Đảm bảo team hiểu rõ mục đích (WHY)
Thu hút team trong thiết kế để cùng làm chủ quá trình
Manager coaching là trọng yếu
Kế hoạch chuyển đổi rõ ràng (what-when-who-how)

1

Team Level
(Vận hành)



*Làm cho đơn giản
Chọn 1-2 quy trình chính, làm ra kết quả
Tạo Quick-win
Áp dụng: RACI, SIPOC*

2

Tổng quan thiết kế tổ chức để Hiệp lực



“Thiết lập cấu trúc đội nhóm giống như việc xây dựng một đồng gạch. Nếu không xây chắc chắn từ đầu, nó có thể đổ xuống bất cứ lúc nào.”

- Kenneth H. Blanchard



Thiết kế tổ chức là gì?

✗ OD KHÔNG PHẢI LÀ

Vẽ sơ đồ tổ chức đẹp

Thêm bớt ô vuông

Thay Chức danh

✓ OD THỰC SỰ LÀ

Căn chỉnh cấu trúc với chiến lược

Thiết kế hệ thống vận hành

Tạo hợp lực giữa các bộ phận

Thiết kế tổ chức là

quá trình **sắp xếp** và **tổ chức lại** các thành phần của công ty (con người, cấu trúc, quy trình, các thành tố thúc đẩy...) để phù hợp với chiến lược kinh doanh, giúp công ty hoạt động **hiệu quả** và **đạt được mục tiêu** đề ra.

Đảm bảo "**người đúng, làm việc đúng, theo cách đúng**" để công ty thành công.

Nguồn: Tổng hợp từ: Jay Galbraith, Goold & Campell

Thiết kế tổ chức là...

Định hướng chiến lược

- Sứ mệnh
- Tầm nhìn
- Mục tiêu
- Giá trị

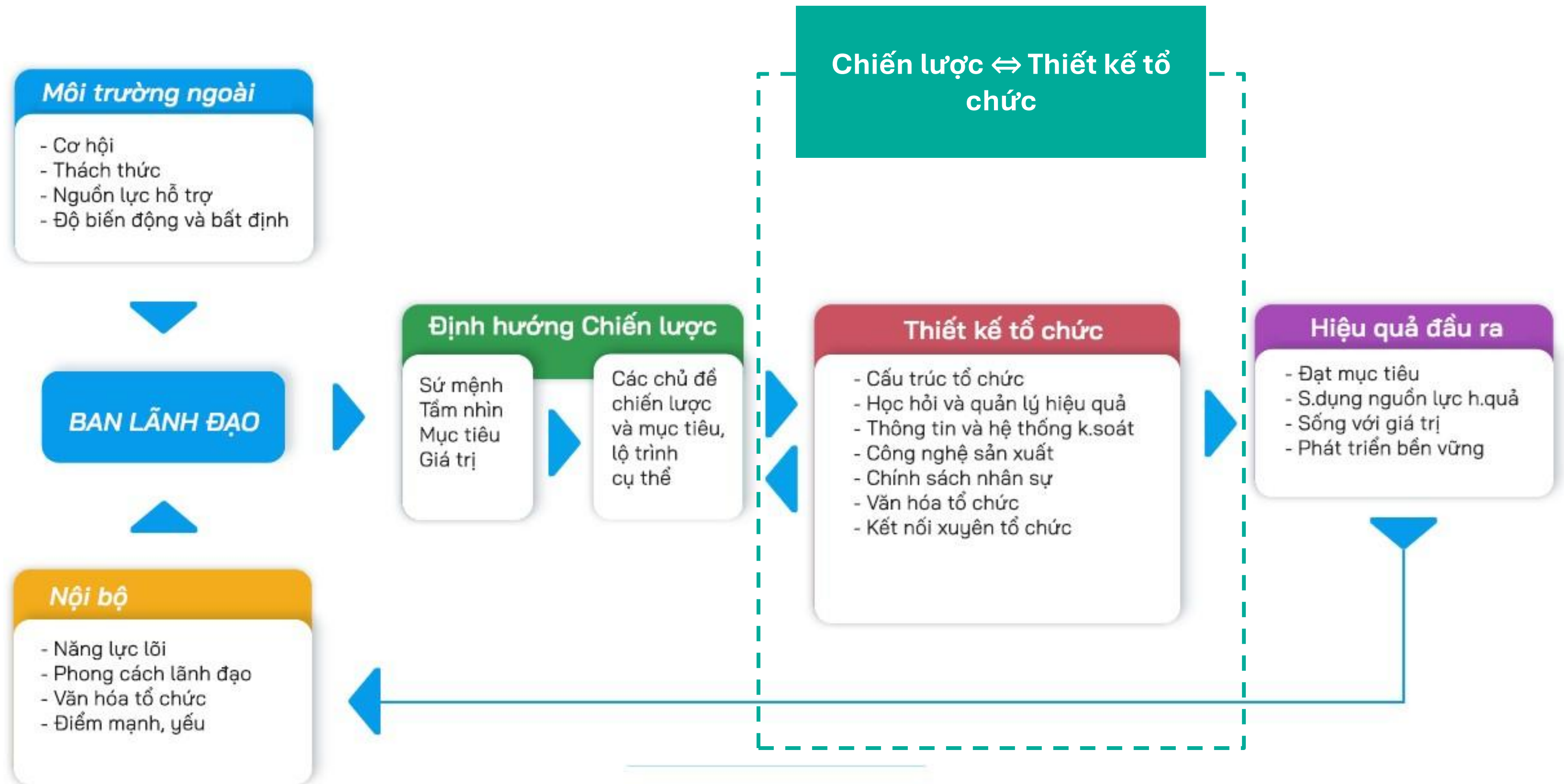
Các chủ đề chiến lược và mục tiêu, lộ trình cụ thể

Thiết kế tổ chức

- Cấu trúc tổ chức
- Học hỏi và phát triển
- Quản lý hiệu quả, hiệu suất
- Thông tin, hệ thống kiểm soát
- Công nghệ sản xuất
- Chính sách nhân sự
- Văn hóa tổ chức
- Kết nối xuyên tổ chức

Hiệu quả thực thi

- Đạt mục tiêu
- Sử dụng nguồn lực hiệu quả
- Sống với giá trị
- Phát triển bền vững.



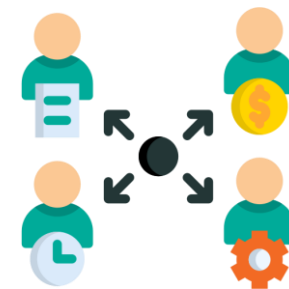
Nguồn: Datt, Murphy & Willmott, 2010

“Sản phẩm” của thiết kế tổ chức



Phân tích Dòng chảy Giá trị

*Cần chức năng nào?
Đâu là trọng yếu*



Cấu trúc tổ chức

*Nhóm các chức năng
thế nào?
Vận hành hàng ngày ra
sao?*



Vai trò chức năng & Mô tả công việc

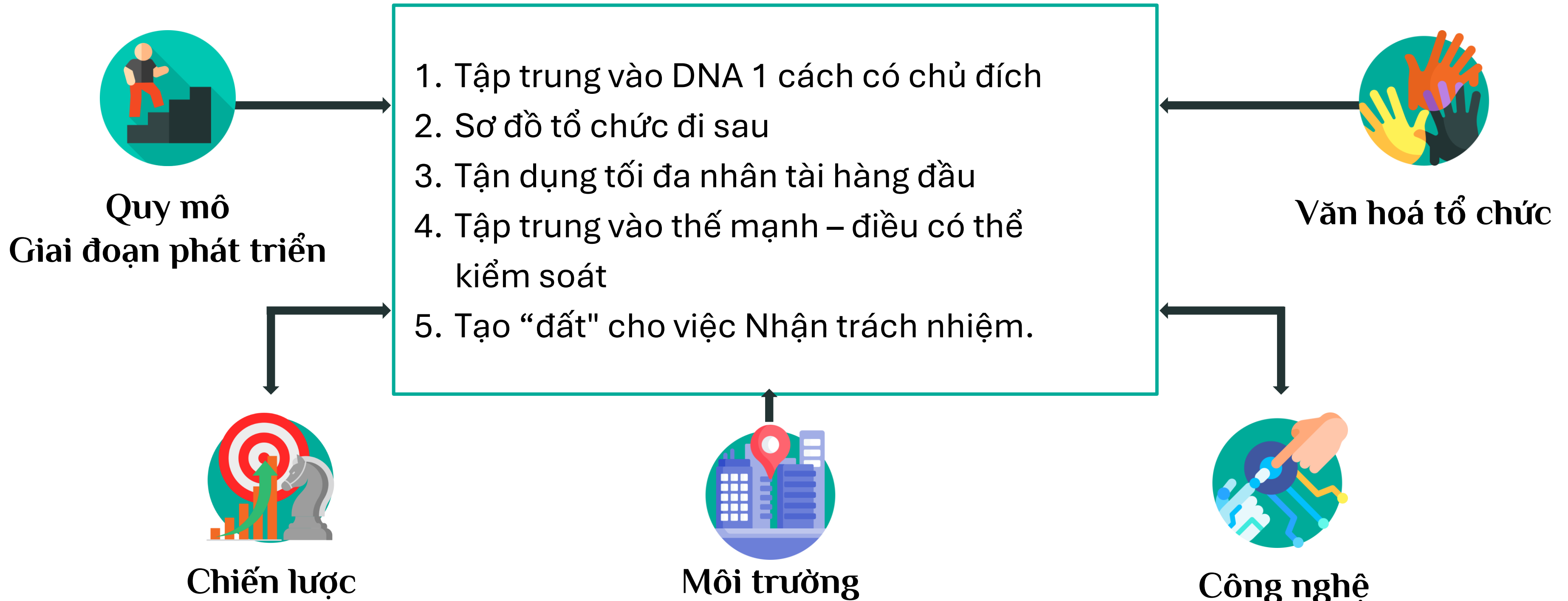
*Mỗi vai trò làm gì?
Tương tác với nhau thế nào?
Cần Ai? Ai làm gì?*



Quản trị hiệu suất

*Đo lường thế nào?
Làm sao để kích hoạt
hiệu quả?*

5 nguyên tắc thiết kế tổ chức và các yếu tố ảnh hưởng



5 nguyên tắc thiết kế/tái thiết kế tổ chức

1. Thiết kế theo “DNA” 1 cách có chủ đích

- Xác định cản trở/thiếu hụt lớn nhất $\Rightarrow$ thiết kế tập trung khả năng có thể kiểm soát
- Tìm thể mạnh và thiết kế để kích hoạt được thể mạnh.

2. Sơ đồ tổ chức đi sau - không phải là đầu tiên

- Làm cho việc nhận trách nhiệm được thuận tiện với từng vị trí: *trách nhiệm, quyền hạn, luồng ra quyết định, cách làm, mức hiệu suất*
- Dòng chảy thông tin hiệu quả, thông suốt.

3. Tận dụng tối đa nhân tài hàng đầu

- Đánh giá và thiết kế phù hợp với sự **khả thi của** nguồn nhân lực hàng đầu (*tránh viễn vông, trông chờ người ngoài*)
- Chú ý đảm bảo **top leaders** có khả năng thúc đẩy hợp tác, trao quyền

4. Tập trung vào thể mạnh và điều có thể kiểm soát

- Tránh “bình mới rượu cũ”- Cơ cấu tổ chức không phải “cây đũa thần”!
- Việc cần làm trước: Xem xét chiến lược, luồng việc, thông tin, vai trò-quyền hạn, cách thức quản lý hiệu suất...

5. Tạo “đất” cho nhận trách nhiệm

- “Là chính mình” - theo **đặc thù** (*chiến lược, văn hoá, khả năng, đội ngũ...*) – đúng **mục đích**.
- Chú trọng văn hoá (*nếp nghĩ, cảm nhận, quy tắc hành xử, giao tiếp..*)

3

Cách thiết kế tổ chức hiệu suất cao



Checklist: Thiết kế tổ chức của đơn vị mình có đang ổn không?

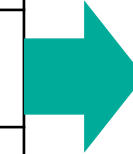
Đánh giá mức độ với từng phát
biểu theo thang điểm từ 1 đến 5:

- 1: Hoàn toàn không đồng ý
- 2: Không đồng ý
- 3: Trung tính (bình bình)
- 4: Đồng ý
- 5: Hoàn toàn đồng ý

Tiêu chí quan sát	Điểm
1. Trong đơn vị của tôi, ai làm gì, ai quyết định gì, ai hỗ trợ gì đều được quy định rõ ràng và mọi người đều hiểu.	
2. Trách nhiệm và quyền hạn của từng vị trí được phân định nhất quán, không chồng chéo hay thiếu sót.	
3. Thông tin trong đơn vị được truyền đạt đến đúng người, đúng thời điểm và đầy đủ nội dung cần thiết.	
4. Mọi người đều dễ dàng tiếp cận thông tin cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả.	
5. Quy trình phối hợp giữa các bộ phận/cá nhân diễn ra trôi chảy, ít xung đột.	
6. Nhân viên trong đơn vị chủ động đề xuất ý tưởng cải tiến và sẵn sàng học hỏi điều mới.	
7. Văn hóa làm việc khuyến khích sự hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ lẫn nhau.	
8. Nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc và có động lực phát triển bản thân.	
9. Đơn vị thường xuyên hoàn thành các mục tiêu đề ra đúng thời hạn và chất lượng cam kết.	
10. Đơn vị có khả năng thích ứng nhanh chóng với những thay đổi từ môi trường bên ngoài.	
Tổng số điểm:	

Checklist: Thiết kế tổ chức của đơn vị có đang “ổn” không?

Tiêu chí quan sát	Điểm
 RÕ RÀNG	
1. Trong đơn vị của tôi, ai làm gì, ai quyết định gì, ai hỗ trợ gì đều được quy định rõ ràng và mọi người đều hiểu.	
2. Trách nhiệm và quyền hạn của từng vị trí được phân định nhất quán, không chồng chéo hay thiếu sót.	
 THÔNG SUỐT	
3. Thông tin trong đơn vị được truyền đạt đến đúng người, đúng thời điểm và đầy đủ nội dung cần thiết.	
4. Mọi người đều dễ dàng tiếp cận thông tin cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả.	
5. Quy trình phối hợp giữa các bộ phận/cá nhân diễn ra trôi chảy, ít xung đột.	
 TÍCH CỰC	
6. Nhân viên trong đơn vị chủ động đề xuất ý tưởng cải tiến và sẵn sàng học hỏi điều mới.	
7. Văn hóa làm việc khuyến khích sự hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ lẫn nhau.	
8. Nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc và có động lực phát triển bản thân.	
 HIỆU QUẢ	
9. Đơn vị thường xuyên hoàn thành các mục tiêu đề ra đúng thời hạn và chất lượng cam kết.	
10. Đơn vị có khả năng thích ứng nhanh chóng với những thay đổi từ môi trường bên ngoài.	
Tổng số điểm:	



41-50 điểm:  Tổ chức vận hành rất hiệu quả

31-40 điểm:  Có một số điểm cần cải thiện

21-30 điểm:  Cần có kế hoạch cải tiến rõ ràng

11-20 điểm:  Ưu tiên tái thiết kế tổ chức

Dưới 10 điểm:  Cần can thiệp ngay lập tức

Biểu hiện của Thiết kế tổ chức “ổn”

RÕ RÀNG

- Ai làm - Ai quyết định - Ai hỗ trợ
- Mục đích, mục tiêu rõ ràng trong mọi việc
- Làm gì
- Tới mức nào là Hiệu suất cao
- Trách nhiệm - Quyền hạn/Thẩm quyền nhất quán

THÔNG SUỐT

- Thông tin nhiều chiều
- 4Đ: Đúng người - Đúng chỗ - Đúng thời điểm- Đầy đủ $\Rightarrow$ dễ dàng để hiểu, tin, làm, ra quyết định

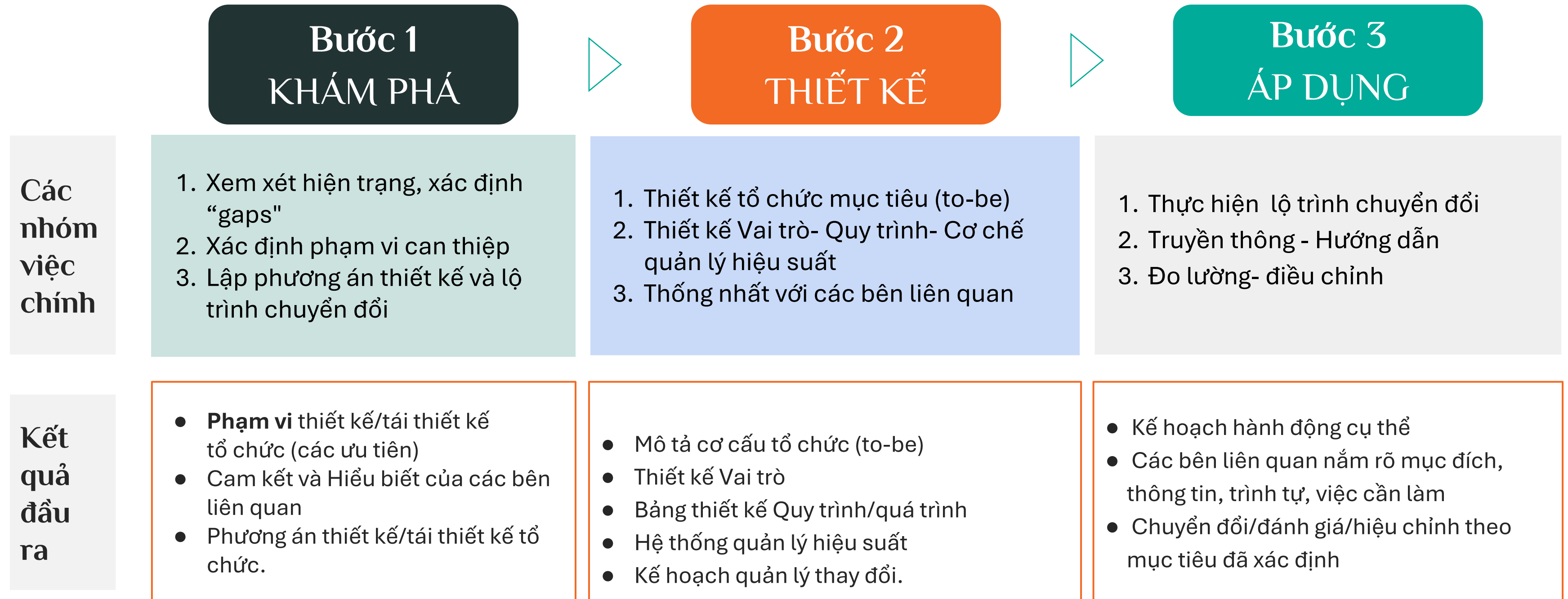
TÍCH CỰC

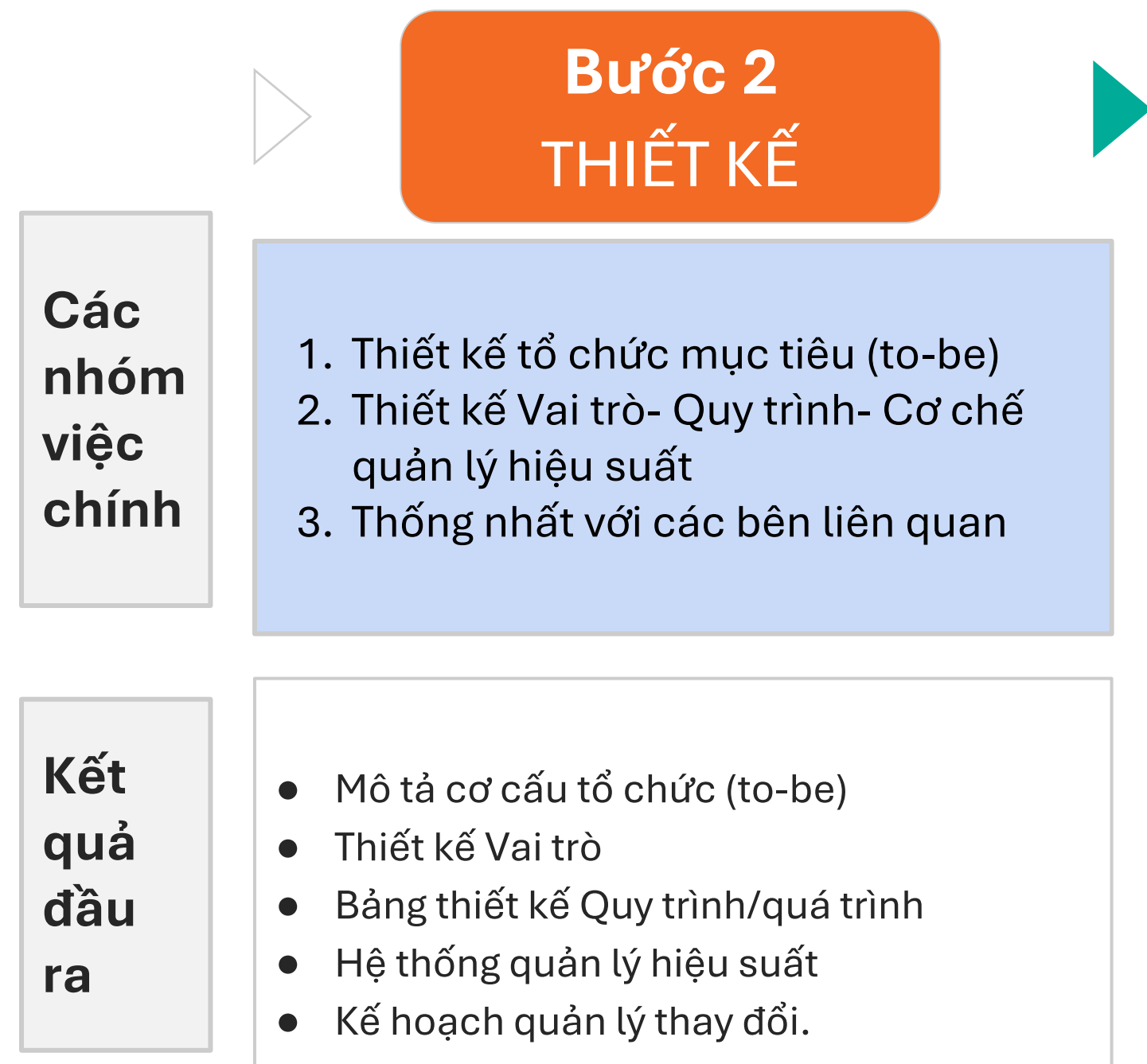
- Văn hoá chủ động- thói quen, hành vi tích cực tăng
- Chỉ số hài lòng, gắn kết, trải nghiệm nhân viên tăng
- Con người phát triển được so với trước

HIỆU QUẢ

- Khả năng thích ứng tăng
- Đúng hạn - Đúng cam kết chất lượng
 - Hoàn thành mục tiêu
- Mức hiệu suất cao

Các bước thiết kế/tái thiết kế tổ chức





1. Cấu trúc tổ chức (To-Be)

- Sơ đồ tổ chức mới (nếu thay đổi cấu trúc)
- Phân bổ chức năng, line báo cáo
- Span of control (quy mô kiểm soát)

2. Thiết kế vai trò

- Role Canvas cho từng vai trò mới/thay đổi
- RACI Matrix cho quy trình then chốt
- Bảng phân quyền cho quyết định quan trọng

3. Thiết kế Quy trình

- Value Stream map To-Be
- SOP cho các điểm chuyển giao
- Thước đo để theo dõi tiến trình, hiệu quả

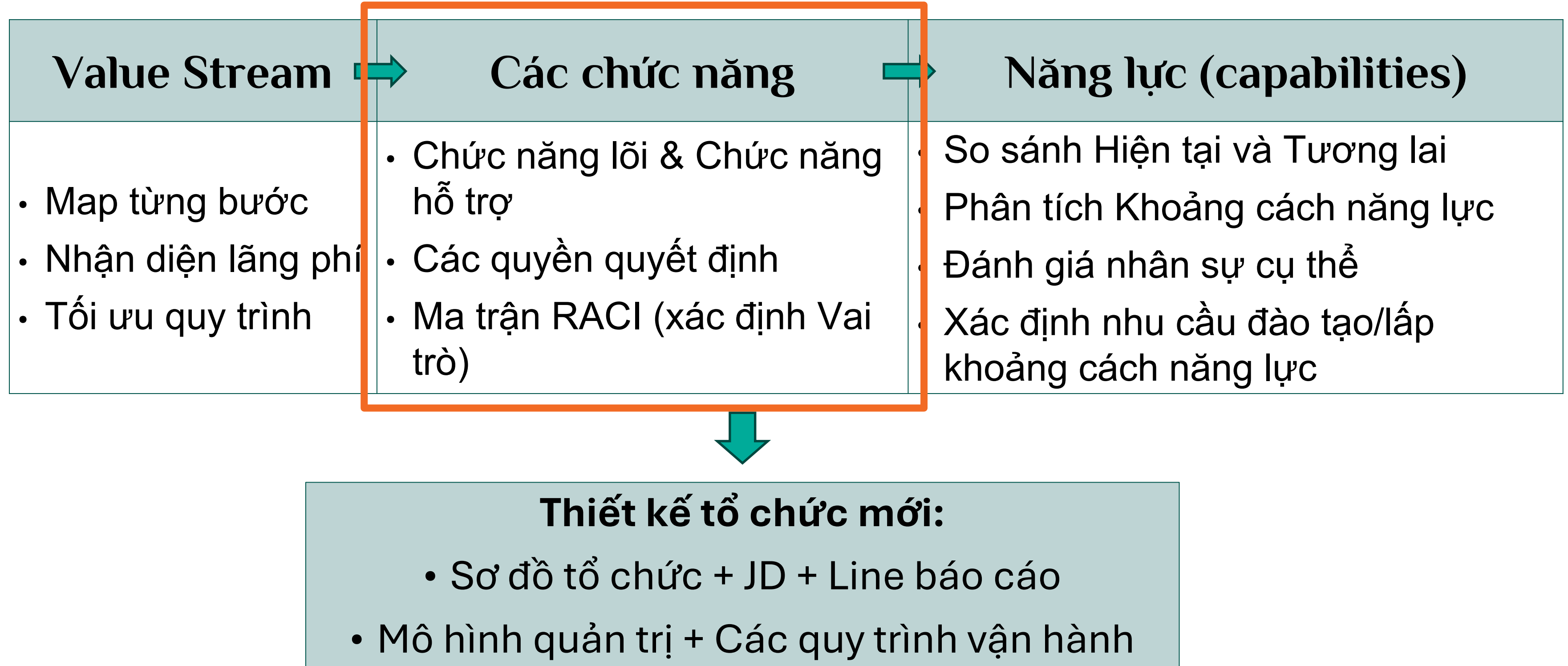
4. Thiết kế hệ thống Quản lý hiệu suất (KPI)

- KPI 3 tầng: Tổ chức → Liên chức năng → Cá nhân
- Logic phân bổ rõ ràng
- Thiết kế cách theo dõi, quản trị KPI (dashboard)

5. Kế hoạch Chuyển đổi

- Kế hoạch truyền thông về các chuyển đổi
- Kế hoạch đào tạo, huấn luyện

Bản thiết kế tổ chức (cấp đơn vị/bộ phận)



Hoạt động: VSM (xác định chức năng lõi, hỗ trợ)

Bước		Bước 1	Bước 2	Bước 3	Bước 4
Chức năng lõi	Chức năng gì?				
	Ai làm việc này?				
	Tạo ra giá trị gì?				
Chức năng hỗ trợ	Chức năng gì?				
	Hỗ trợ gì? (công nghệ, dữ liệu, pháp lý...)				

Thiết kế chức năng (function) & vai trò (role)

Logic:	
	Tổ chức bộ phận
	↓
	Các chức năng (<i>3-5 chức năng/1 bộ phận</i>)
	↓
	Các vai trò (<i>2-4 vai trò/chức năng</i>)
	↓
	Jobs (<i>có thể 1 role = nhiều job levels</i>)

Câu hỏi gợi ý để phân tích vai trò-chức năng-nhiệm vụ đơn vị, bộ phận



Bản thiết kế tổ chức (cấp đơn vị/bộ phận)

Value Stream →	Các chức năng →	Năng lực (capabilities)
• Map từng bước • Nhận diện lãng phí • Tối ưu quy trình	• Chức năng lõi & Chức năng hỗ trợ • Các quyền quyết định • Ma trận RACI (xác định Vai trò)	• So sánh Hiện tại và Tương lai • Phân tích Khoảng cách năng lực • Đánh giá nhân sự cụ thể • Xác định nhu cầu đào tạo/lắp khoảng cách năng lực



Thiết kế tổ chức mới: • Sơ đồ tổ chức + JD + Line báo cáo • Mô hình quản trị + Các quy trình vận hành
--

RACI: cộng tác hợp lực

RACI

là 1 một kỹ thuật giúp làm rõ công việc, trách nhiệm, quyền hạn của từng cá nhân hay một đơn vị trong dự án/vai trò/công việc...

R - Responsible

Người thực hiện nhiệm vụ (đến khi hoàn thành)

A - Accountable

Người cuối cùng đánh giá nhiệm vụ hoặc kết quả trước khi quyết định hoàn thành

C - Consulted

Cung cấp thông tin, tư vấn, cố vấn... về chuyên môn, chuyên ngành phù hợp

I - Informed

Cần được cung cấp thông tin trong và khi kết thúc tiến trình thực hiện việc, không cần tham gia/nhận thông tin cụ thể cho từng mốc kết quả

3 bước thiết lập RACI

B1. Liệt kê các Chức năng

Cấu trúc:

Chức năng + Outcome chính



B2. Xác định vai trò trong từng chức năng

Các vai trò của từng thành viên trong nhóm:

- R: Thực hiện
- A: Xem xét/Duyệt/Quyết định mức chất lượng
- C: Tư vấn, Chuyên môn
- I: Nhận thông tin



B3. Sắp xếp để tối ưu vai trò

- R: 1 người hoặc 1 nhóm
- A: Xem xét/Duyệt chỉ 1 người (bắt buộc 1)
- C: Tư vấn (1–3 người)
- I: Nhận thông tin khi kết thúc

Thực hành RACI

Tiếp tục với VSM & Function Analysis từ 2 buổi trước

- Chọn 1 đoạn then chốt trong VSM (3-4 bước liên tiếp)

Nhiệm vụ 1: Xác định Vai trò

- Bước 1: List tất cả vai trò liên quan (từ Function Analysis)
- Bước 2: Vẽ khung RACI: Hàng ngang = Bước VSM, Cột dọc = Vai trò)"

Nhiệm vụ 2: Điền RACI

- Bước 3: Điền R-A-C-I cho từng ô
(Áp dụng nguyên tắc thiết kế RACI"

Bản thiết kế tổ chức (cấp đơn vị/bộ phận)

Value Stream	Các chức năng	Năng lực (capabilities)
• Map từng bước • Nhận diện lãng phí • Tối ưu quy trình	• Chức năng lõi & Chức năng hỗ trợ • Các quyền quyết định • Ma trận RACI (xác định Vai trò)	• So sánh Hiện tại và Tương lai • Phân tích Khoảng cách năng lực • Đánh giá nhân sự cụ thể • Xác định nhu cầu đào tạo/lắp khoảng cách năng lực

Thiết kế tổ chức mới:

- Sơ đồ tổ chức + JD + Line báo cáo
- Mô hình quản trị + Các quy trình vận hành

Bảng Phân tích vai trò, chức năng, nhiệm vụ đơn vị/bộ phận

Bộ phận/Đơn vị:

Sứ mệnh/Mục
đích:

Nhóm chức năng chính	Nhiệm vụ chính	Kết quả đầu ra chính của nhiệm vụ	Vai trò (R-Responsible, A-Accountable, C-Consulted, I-Informed)					Ghi chú (mức độ trọng yếu, tần suất, các lưu ý hiện tại/tương lai)
			Vai trò 1	Vai trò 2	Vai trò 3	Vai trò 4	Vai trò 5	
<i>[Ví dụ] Quản lý nhân tài</i>	<i>Quản lý quá trình hội nhập nhân sự mới</i>	<i>* Tỷ lệ hài lòng nhân sự mới/Hiring manager về hỗ trợ của HR trong hội nhập nhân sự mới</i>						
Nhóm chức năng chính 1	Nhiệm vụ chính 1.1	<i>[Kết quả đầu ra cần đạt của nhiệm vụ tương ứng]</i>						
	Nhiệm vụ chính 1.2							
	Nhiệm vụ chính 1.3							
Nhóm chức năng chính 2	Nhiệm vụ chính 2.1							
	Nhiệm vụ chính 2.2							
	Nhiệm vụ chính 2.3							
Nhóm chức năng chính 3	Nhiệm vụ chính 3.1							
	Nhiệm vụ chính 3.2							
	Nhiệm vụ chính 3.3							

Các mô tả sau khác nhau điều gì?

Kế toán	Thực hiện các hạch toán kế toán, báo cáo tài chính và kiểm soát chi phí	<i>Đảm bảo tính minh bạch và chính xác của thông tin tài chính, giúp lãnh đạo ra quyết định kinh doanh đúng đắn và tuân thủ pháp luật</i>
IT	Quản lý hệ thống CNTT	<i>Tạo và duy trì nền tảng, trang thiết bị công nghệ hoạt động ổn định, giúp toàn bộ tổ chức hoạt động hiệu quả, tập trung vào Biz chính</i>
Marketing	Thực hiện các hoạt động quảng bá, truyền thông, kết nối khách hàng và quản lý thương hiệu.	<i>Tạo dựng kết nối cảm xúc giữa thương hiệu và khách hàng, biến sản phẩm thành trải nghiệm đáng nhớ và thúc đẩy tăng trưởng bền vững cho doanh nghiệp</i>

Chúng ta LÀM Gì



CHÚNG TA TẠO GIÁ TRỊ GÌ

Mô phỏng bản mô tả bộ phận chức năng
(làm rõ lộ trình theo chiến lược phát triển và tính khả thi về nguồn lực)

Tên bộ phận:

Mục đích của bộ phận (sứ mệnh):

	Giai đoạn 1 (Năm 2025)	Giai đoạn 2 (từ 2026)	Ghi chú
Chức năng chính	Chức năng 1 Chức năng 2	(Bổ sung) Chức năng 3	Điều kiện/các mốc để bổ sung chức năng 3
Nhiệm vụ chính	Nhiệm vụ 1 Nhiệm vụ 2 Nhiệm vụ 3	Nhiệm vụ 1 Nhiệm vụ 2 Nhiệm vụ 3 Nhiệm vụ 4	Điều kiện bổ sung nhiệm vụ
Kết quả đầu ra chính (KPI bộ phận)	KPI 1 KPI 2 KPI 3	KPI 1 KPI 2 KPI 3 KPI 4	
Nhóm năng lực	- -	- -	Lưu ý về các năng lực lõi của bộ phận, lộ trình đạt được
Nhóm công việc	- -	- -	Chú trọng công việc CẠNH TRANH

Bản thiết kế tổ chức (cấp đơn vị/bộ phận)

Value Stream →	Các chức năng →	Năng lực (capabilities)
• Map từng bước • Nhận diện lãng phí • Tối ưu quy trình	• Chức năng lõi & Chức năng hỗ trợ • Các quyền quyết định • Ma trận RACI (xác định Vai trò)	• So sánh Hiện tại và Tương lai • Phân tích Khoảng cách năng lực • Đánh giá nhân sự cụ thể • Xác định nhu cầu đào tạo/lắp khoảng cách năng lực



Thiết kế tổ chức mới: • Sơ đồ tổ chức + JD + Line báo cáo • Mô hình quản trị + Các quy trình vận hành
--

Minh họa: Bảng mô tả Vai trò và Năng lực của các vị trí

			Vị trí công việc 1	Vị trí công việc 2	Vị trí công việc 3
1	Vai trò chính:				
2	Trách nhiệm chính:	2.1.			
		2.2.			
		2.3.			
3	Quyền hạn:	3.1.			
		3.2.			
		3.3.			
4	Mối quan hệ cộng tác chính	4.1			
		4.2			
		4.3			
5	KPIs	KPI1			
		KPI2			
		KPI3			
6	Các phẩm chất quan trọng				
7	Các năng lực chính	NL1			
		NL2			
		NL3			

Tool: Bảng Kế hoạch chuyển dịch nhân sự

Ai (Họ tên)	Vai trò Hiện tại	Vai trò tương lai (trong n tháng)	Năng lực cần có	Khoảng cách năng lực	Development Plan

Kế hoạch chuyển đổi

Chuẩn bị (VD: Tuần 1-2)

1. Thông tin về sự thay đổi
2. Thực hiện đào tạo cần thiết
3. Xác định các quick wins
4. Thiết kế/tái thiết kế cấu trúc tổ chức



Triển khai (VD: Tuần 3-8)

1. Áp dụng cấu trúc tổ chức mới
2. Chuyển nhân sự theo vai trò mới
3. Áp dụng các quy trình mới
4. Thiết lập các chỉ số quản lý hiệu suất mới
5. Check in hàng tuần: hỗ trợ và coaching



Ổn định/Tối ưu (VD: Tuần 9-12)

1. Xem xét các chỉ số hiệu suất
2. Sàng lọc/tối ưu quy trình
3. Tích hợp hành vi văn hoá
4. Các workshop rút kinh nghiệm
5. Hoạch định kế hoạch cho giai đoạn tiếp theo.

Các bước thiết kế/tái thiết kế tổ chức

Bước 3 ÁP DỤNG

Các
nhóm
việc
chính

1. Lập Kế hoạch, lộ trình chuyển đổi
2. Truyền thông - Hướng dẫn
3. Áp dụng, chuyển đổi
4. Xem xét, đánh giá, điều chỉnh

Kết
quả
đầu ra

- Kế hoạch hành động cụ thể
- Các bên liên quan nắm rõ mục đích, thông tin, trình tự, việc cần làm
- Chuyển đổi/đánh giá/hiệu chỉnh theo mục tiêu đã xác định

Mô phỏng bản mô tả bộ phận chức năng
(làm rõ lộ trình theo chiến lược phát triển và tính khả thi về nguồn lực)

Tên bộ phận:

Mục đích của bộ phận (sứ mệnh):

Tên bộ phận:	Giai đoạn 1 (Năm 20xx)	Giai đoạn 2 (từ 20yy)	Ghi chú
Chức năng chính:	Chức năng 1 Chức năng 2	(Bổ sung) Chức năng 3	Điều kiện/các mốc để bổ sung chức năng 3
Nhiệm vụ chính	Nhiệm vụ 1 Nhiệm vụ 2 Nhiệm vụ 3	Nhiệm vụ 1 Nhiệm vụ 2 Nhiệm vụ 3 Nhiệm vụ 4	Điều kiện bổ sung nhiệm vụ
Kết quả đầu ra chính (KPI bộ phận)	KPI 1 KPI 2 KPI 3	KPI 1 KPI 2 KPI 3 KPI 4	
Nhóm năng lực	- -	- -	lưu ý về các năng lực lõi của bp, lộ trình đạt được
Nhóm công việc	- -	- -	chú trọng công việc CẠNH TRANH

4

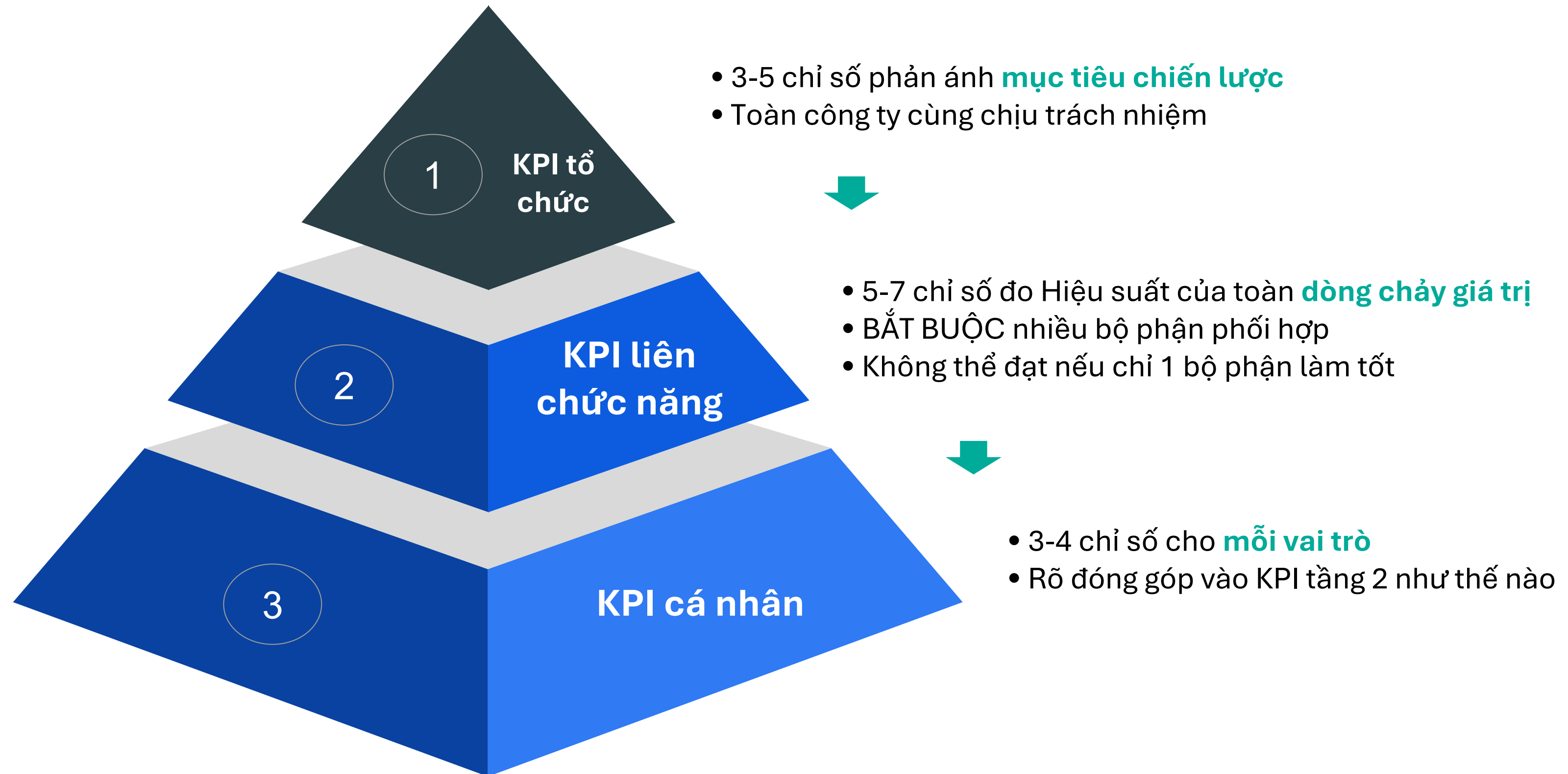
Hiệu suất theo dòng chảy giá trị



KPI 3 tầng

Giải phóng Hiệu suất

KPI 3 tầng - hợp lực giải phóng hiệu suất



Hoạt động: Thực hành thiết lập KPI theo value stream

TẦNG 1: KPI TỔ CHỨC (End-to-end VSM)

KPI	Công thức	Target	Hiện tại	Gap
1. Total Lead Time	Từ Order → Delivery hoàn thành	≤ 30 ngày	45 ngày	-15 ngày ❌
2. On-Time Delivery Rate	% đơn giao đúng hạn cam kết	≥ 95%	78%	-17% ❌
3. First-Time-Right Rate	% đơn không phải làm lại/sửa	≥ 90%	72%	-18% ❌
4. Customer Satisfaction (CSAT)	Survey sau giao hàng	≥ 4.5/5	3.8/5	-0.7 ❌

TẦNG 2: LIÊN CHỨC NĂNG

Điểm Chuyển giao	KPI	Owner (Shared)	Target	Hiện tại	Type
#1: Order → Design	Order Completeness Rate * % Order có đủ thông tin ngay lần đầu (không cần gọi lại)	Sales + Design	≥ 95%	80%	Lead ⚡
	Design Turnaround Time: Thời gian từ nhận Order → Design xong	Design	≤ 2 ngày	3 ngày	Lag 📊
#2: Design → Procurement	BOM Accuracy Rate: % BOM không có lỗi/thiếu thông tin	Design + Procurement	≥ 98%	85%	Lead ⚡
	BOM-to-PO Time: Thời gian từ nhận BOM → Tạo PO xong	Procurement	≤ 1 ngày	2 ngày	Lag 📊
#3: Procurement → Production	Material On-Spec Rate % NVL giao đúng specs lần đầu	Procurement + QC	≥ 95%	85%	Lead ⚡
	Material Lead Time: Thời gian từ PO → NVL về đến nhà máy	Procurement	≤ 8 ngày	10 ngày	Lag 📊
#4: Production → QC	Tỷ lệ năng suất sản xuất: % sản phẩm pass QC lần đầu	Production + QC	≥ 92%	85%	Lead ⚡
#5: QC → Delivery	Thời gian đóng gói & Giao hàng: Từ QC pass → Hàng xuất kho	Warehouse + Logistics	≤ 1.5 ngày	2.5 ngày	Lag 📊
	Tỷ lệ giao hàng chính xác: % giao đúng địa chỉ lần đầu	Logistics	≥ 98%	95%	Lead ⚡

TẦNG 3: CÁ NHÂN (70% KPI Hợp lực, 30% KPI độc lập)

VD 1: PRODUCT DESINGER

KPI	Linked/Độc lập	Công thức	Target	Tỷ trọng
1. BOM Accuracy Rate (cá nhân)	 Linked Tầng 2	% BOM của mình không có lỗi	≥ 98%	35%
2. Design Turnaround Time	 Linked Tầng 2	Thời gian từ nhận Order → Design xong	≤ 2 ngày	25%
3. Design Revision Rate	 Linked Tầng 2	% design phải sửa sau khi KH feedback	≤ 10%	10%
4. Design Innovation Score	 Độc lập	Đánh giá của KH về tính sáng tạo (1-5)	≥ 4.2/5	20%
5. Technical Skill Development	 Độc lập	Số kỹ năng mới học/năm (CAD, rendering...)	≥ 2 skills	10%

VÍ DỤ 1: SALES REPRESENTATIVE

KPI	Linked/Độc lập	Công thức	Target	Tỷ trọng
1. Order Completeness Rate (cá nhân)	 Linked Tầng 2	% Order của mình có đủ thông tin	≥ 95%	30%
2. Order Processing Time	 Linked Tầng 2	Thời gian từ nhận yêu cầu KH → Upload Order vào hệ thống	≤ 4 giờ	20%
3. Customer Confirmation Time	 Linked Tầng 2	Thời gian phản hồi KH khi Design gửi confirm	≤ 24 giờ	20%
4. New Order Value	 Độc lập	Doanh thu Order mới mỗi tháng	≥ 2 tỷ VNĐ	20%
5. Customer Retention Rate	 Độc lập	% khách hàng quay lại đặt thêm	≥ 70%	10%

VÍ DỤ 3: PROCUREMENT OFFICER

KPI	Linked/Độc lập	Công thức	Target	Tỷ trọng
1. Material On-Spec Rate	 Linked Tầng 2	% NVL mua về đúng specs lần đầu	≥ 95%	30%
2. Material Lead Time	 Linked Tầng 2	Thời gian từ PO → NVL về	≤ 8 ngày	25%
3. BOM-to-PO Time	 Linked Tầng 2	Thời gian từ nhận BOM → Tạo PO	≤ 1 ngày	15%
4. Procurement Cost Savings	 Độc lập	% tiết kiệm so với budget	≥ 5%	20%
5. Supplier Quality Score	 Độc lập	Điểm trung bình đánh giá NCC	≥ 4/5	10%

Quy tắc thiết kế KPI để hợp lực, giải phóng hiệu suất

1. Thác đổ

- Thiết kế theo trình tự: Tổ chức => liên chức năng => cá nhân
- Không làm ngược

2. Tỷ lệ “vàng”

- 60-70% KPI cá nhân liên kết với KPI liên chức năng
- 30-49% KPI độc lập theo chủ đích

3. Cân bằng

- Outcome (Kết quả) + Output (Quá trình/Hoạt động)
- Lead (Chỉ số dẫn dắt hướng tương lai) + Lag (chỉ số so với quá khứ)
- Chất lượng + Số lượng

4. Có khả năng Hành động

- Người nhận KPI có khả năng tác động quan trọng tới KPI
- Có dữ liệu để theo dõi

Tips

DO:

- ✓ START SMALL: Pilot với 1 team/Quy trình trước
- ✓ COMMUNICATE WHY: mọi người cần hiểu rõ Mục đích
- ✓ INVOLVE EARLY: đồng thiết kế với các bên liên quan, không “tự xử”
- ✓ QUICK WINS: thành công sớm để tạo động lực thay đổi
- ✓ VÒNG LẶP: Thiết kế → Test → Học hỏi → Điều chỉnh

DON'T:

- X BOIL THE OCEAN: Không cố fix mọi thứ cùng lúc
- X THIẾT KẾ TRONG THÁP NGÀ: Không ngồi “phòng kính” thiết kế rồi công bố để làm
- X CHỦ NGHĨA HOÀN HẢO: "Đủ tốt" để bắt đầu > "Hoàn hảo" mãi không xong
- X PHÓT LỜ VĂN HOÁ: Quy trình tốt nhưng Văn hoá không đúng, không hỗ trợ → Thất bại
- X SET & FORGET: Làm xong bỏ đó. Không kiên định theo mục đích, mục tiêu, “đéo cày giữa đường”.

Recap: Hành trình OD giải phóng hiệu suất

1. TƯ DUY GIẢI PHÓNG HIỆU SUẤT

"Siết KPI" không bền vững- Giải phóng Hiệu suất bằng Hợp lực với thiết kế hệ thống thông minh

Tool: 9 chỉ dấu cần thiết kế tổ chức

2. HIỂU VỀ THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Thiết kế để cộng tác và Hợp lực- “Hệ thống tốt giúp việc làm đúng dễ dàng hơn làm sai”

Tool: 4 biểu hiện tổ chức "ồn", OD Checklist

3. CÁCH THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Strategy → Structure → Process → People

Tool: 5 nguyên tắc, 3 bước thiết kế, Value Stream Mapping

4. THỰC THI GIẢI PHÓNG HIỆU SUẤT

RACI + KPI 3 tầng theo Value Stream = Cơ chế hợp lực

Tool: RACI Matrix, 3 tầng KPI, 4 nguyên tắc thiết kế KPI hợp lực.

THANK YOU