



FRANCHISE VN
VẬN HÀNH XUẤT SẮC

BÁO CÁO MẪU, BẢN TÓM TẮT

Đánh giá mức độ sẵn sàng chuyển giao thể hệ

CTCP Tập Đoàn An Bình Vạn Phát (Tập Đoàn ABVP), tên giả định

PHẠM VI

3 yếu tố, 4 pháp nhân

NGƯỜI NHẬN

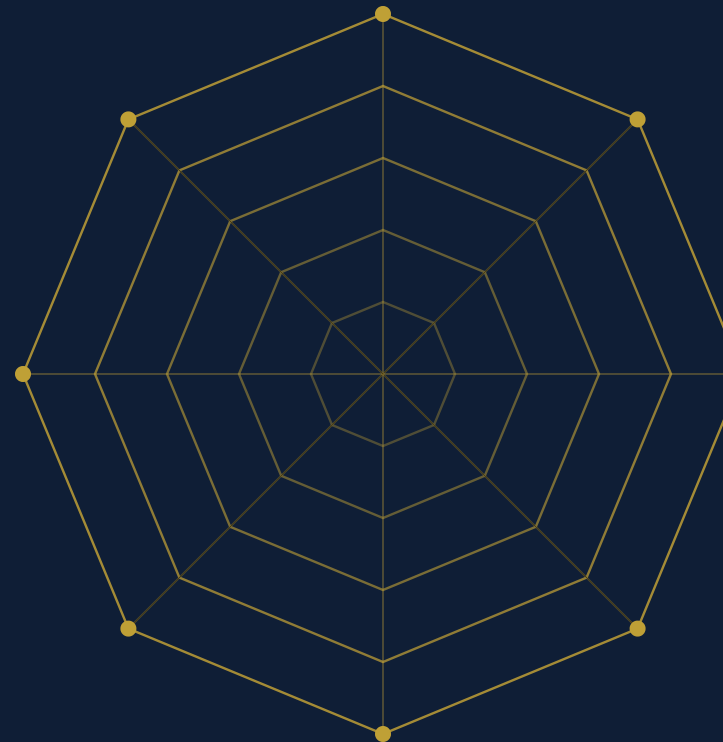
Chủ tịch HĐQT và hai người kế thừa

THỜI GIAN

3 tuần

PHIÊN BẢN

Tóm tắt 12 trang



Sẵn sàng chuyển giao đạt 2,4 trên 5, ngھn ở mức phụ thuộc vào Chủ tịch

- 1

Doanh nghiệp còn vận hành qua một người

Chủ tịch là người quyết cuối ở 104 trên 146 loại quyết định định kỳ (71%). 7 trên 10 khách hàng lớn và cả 3 ngân hàng chỉ làm việc trực tiếp với Chủ tịch. Mức độc lập của doanh nghiệp khởi cá nhân đạt 1,5 trên 5.
- 2

Chưa có mô hình phân vai sau chuyển giao

Chủ tịch muốn rời vị trí Tổng giám đốc trong 24 tháng và giữ ghế Chủ tịch HĐQT, nhưng chưa xác định giữ lại quyền nào. Hai người kế thừa có thể mạnh bổ sung nhau, chưa có phân vai và chưa ai được quyết ngân sách.



Chủ tịch 63 tuổi, muốn rời điều hành trước khi ABVP gọi vốn và niêm yết

63

tuổi, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc

2

người kế thừa đang làm tại ABVP

92%

sở hữu thuộc gia đình Chủ tịch

23

năm Chủ tịch trực tiếp điều hành

LÝ DO CHỦ TỊCH YÊU CẦU ĐÁNH GIÁ

1

Dự kiến chuyển giao điều hành trong 3 đến 5 năm, chưa có mốc nào được đặt

2

Kế hoạch gọi vốn chiến lược và niêm yết trong 3 đến 4 năm cần ban điều hành không phụ thuộc một người

3

Đánh giá sức khỏe doanh nghiệp ghi nhận 78% từ trình do Chủ tịch ký

PHẠM VI ĐÃ THỐNG NHẤT

✓

Phòng vấn riêng Chủ tịch, hai người kế thừa và 11 lãnh đạo

✓

Đánh giá năng lực hai người kế thừa theo khung 7 năng lực

✓

Lập bản đồ phụ thuộc, rà soát sở hữu 4 pháp nhân

Không chọn người kế thừa thay gia đình. Không soạn văn bản pháp lý về chuyển nhượng.

Mỗi người được phỏng vấn riêng, mỗi điểm năng lực có ít nhất ba nguồn

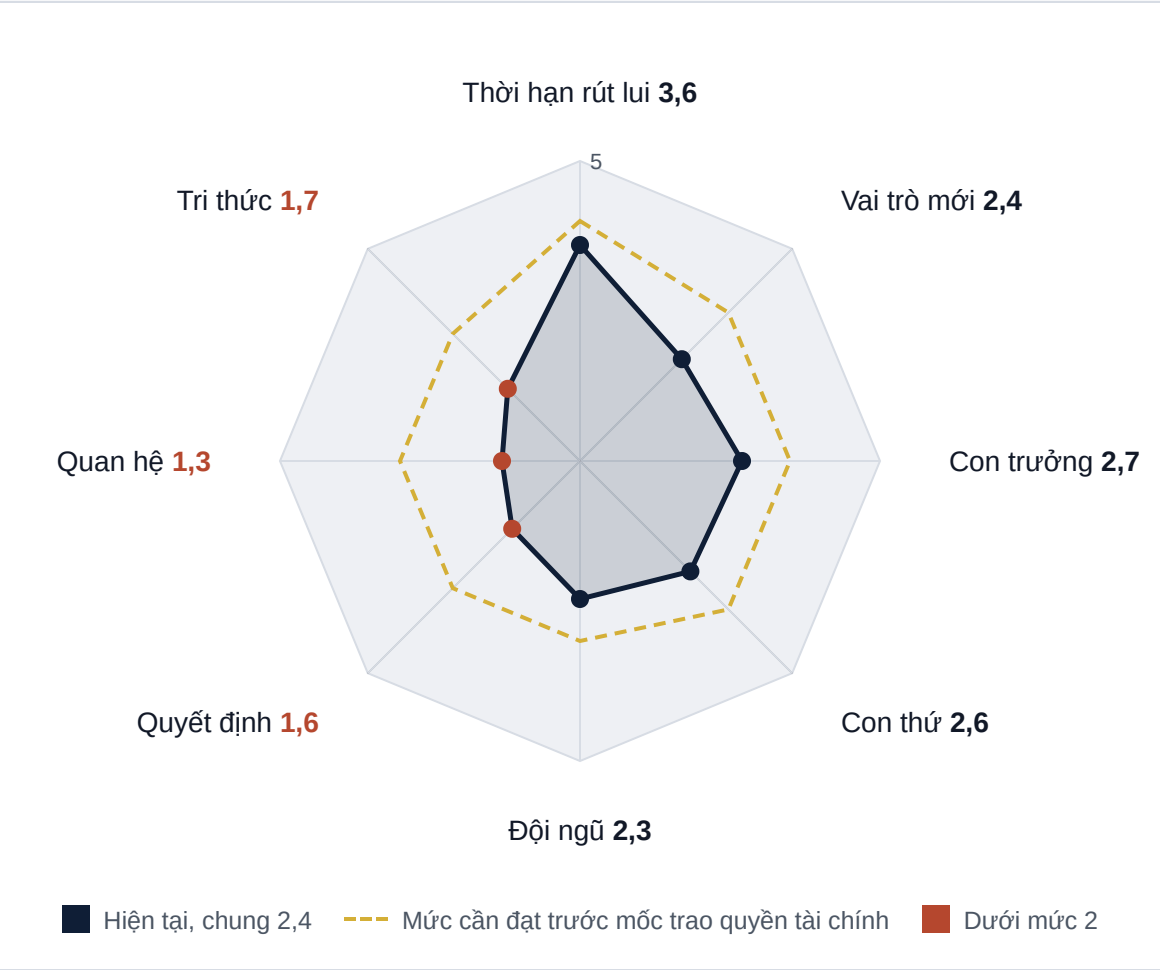
THANG SẴN SÀNG 5 MỨC, DÙNG CHUNG CHO BA YẾU TỐ

1 Chưa sẵn sàng Thiếu điều kiện tối thiểu để bàn giao	2 Có nền ban đầu Có vài điều kiện, chưa được thử thực tế	3 Sẵn sàng có kèm Bàn giao được nếu có người kèm, giám sát	4 Sẵn sàng Bàn giao được, giám sát theo quý	5 Tự vận hành Không cần người sáng lập can thiệp
--	---	---	--	---

BỐN NGUỒN BẰNG CHỨNG

PHỎNG VẤN RIÊNG 14 người Chủ tịch 3 buổi, mỗi người kế thừa 2 buổi, 11 lãnh đạo chủ chốt	ĐÁNH GIÁ 360 ĐỘ 22 người phản hồi Cấp trên, ngang cấp và cấp dưới của hai người kế thừa, ẩn danh	BÀI TÌNH HUỐNG 4 bài mỗi người Đọc báo cáo tài chính, duyệt ngân sách, khách hàng lớn, nhân sự	BẢN ĐỒ QUYẾT ĐỊNH 146 loại quyết định Lập từ 412 tờ trình 6 tháng, quy chế hiện có và lịch làm việc của Chủ tịch
---	---	---	---

Ba yếu tố lệch nhau: ý định đạt 3,0, năng lực 2,5, mức độc lập chỉ 1,5



3,0

ý định người sáng lập: thời hạn rút lui, vai trò mới

2,5

năng lực: hai người kế thừa và đội ngũ

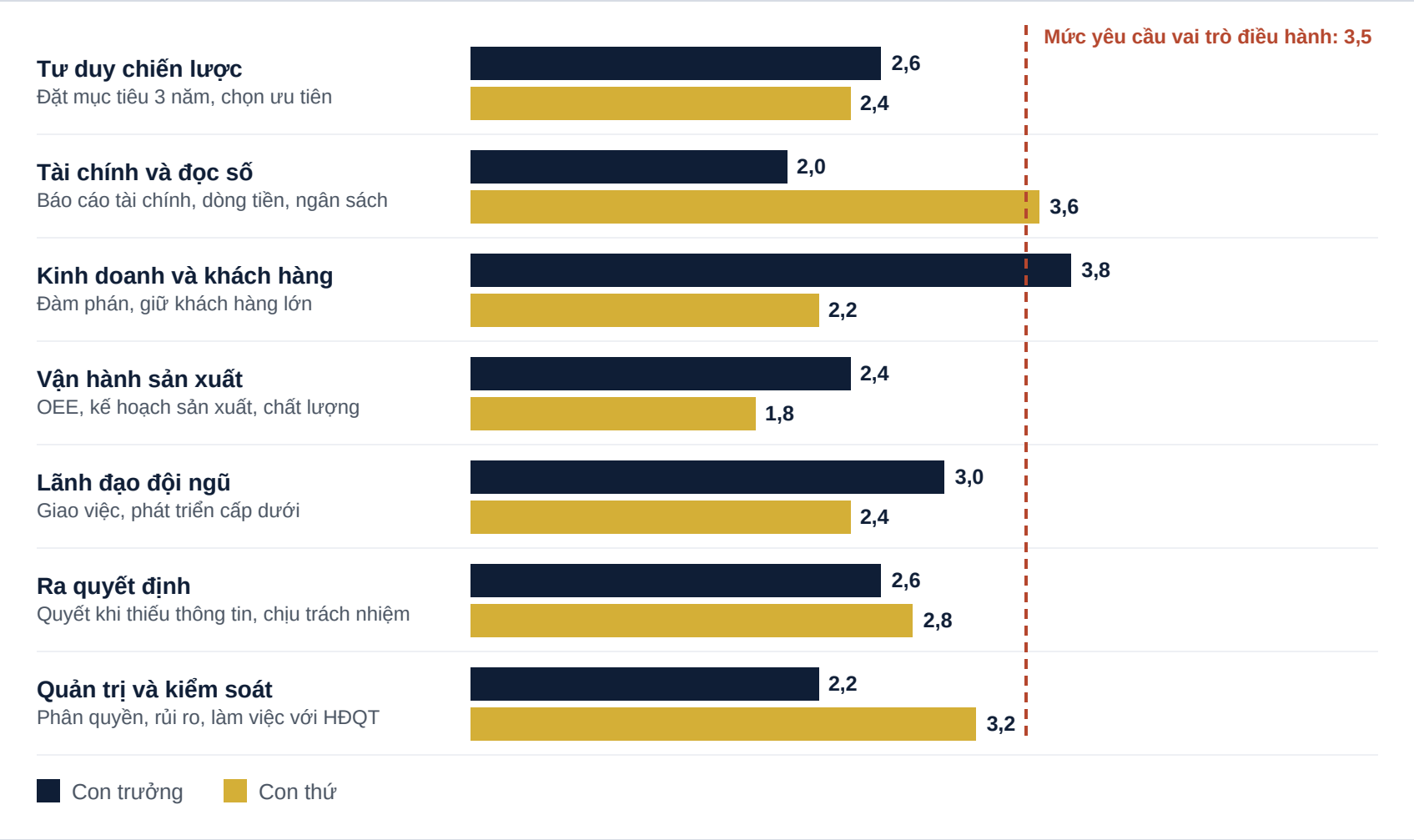
1,5

mức độc lập khỏi cá nhân: quyết định, quan hệ, tri thức

2,4

mức sẵn sàng chung, trung bình ba yếu tố

Hai người kế thừa có thể mạnh bổ sung nhau, cùng dưới 3,0 ở ba năng lực



1/7

năng lực của mỗi người đạt mức yêu cầu 3,5

3

năng lực cả hai cùng dưới 3,0: chiến lược, vận hành, ra quyết định

22

người phản hồi đánh giá 360 độ, ẩn danh

Ba nhận định của chuyên gia

1

Chưa nên đổi chức danh khi 71% quyết định còn qua Chủ tịch

Bổ nhiệm Tổng giám đốc mới khi 71% loại quyết định vẫn cần Chủ tịch thì cán bộ sẽ tiếp tục trình thẳng Chủ tịch, người kế thừa có chức danh mà chưa có quyền. Thứ tự nên là: ma trận phân quyền, chuyển giao quan hệ, rồi đổi chức danh ở tháng 24.

2

Phân vai hai người kế thừa cần chốt trước khi phân quyền

Hồ sơ năng lực cho thấy hai thể mạnh bổ sung nhau: kinh doanh 3,8 và tài chính 3,6. Rủi ro thường gặp ở thể hệ thứ hai là hai người cùng có quyền với một quyết định. Gia đình cần tự chốt vai trò và nguyên tắc tham gia điều hành trước khi viết ma trận phân quyền.

3

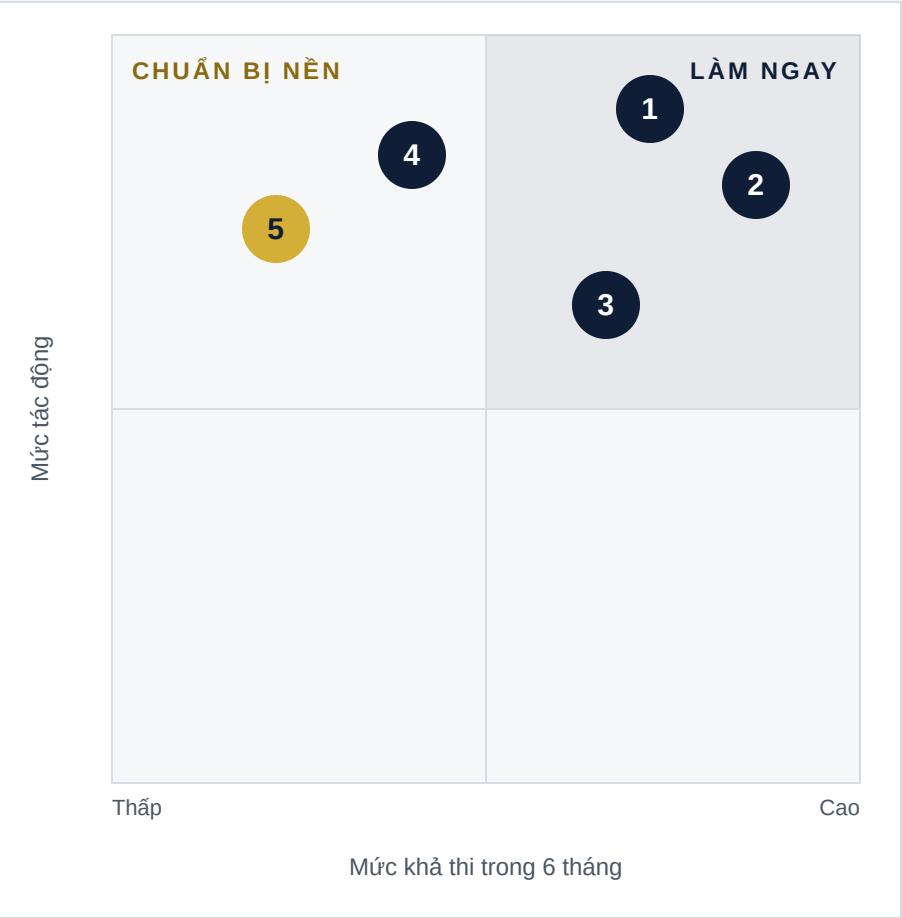
Quan hệ ngân hàng là phụ thuộc khó chuyển nhất

Cả 3 ngân hàng làm việc trực tiếp với Chủ tịch, 2 trên 3 hạn mức có bảo lãnh cá nhân của Chủ tịch. Chuyển quan hệ này cần báo cáo tài chính hợp nhất tin cậy hơn và thời gian để ngân hàng làm quen người mới, nên bắt đầu từ tháng 4.

8 trên 11 nhóm việc chưa đạt mức cần để trao quyền, nặng nhất là ngân hàng

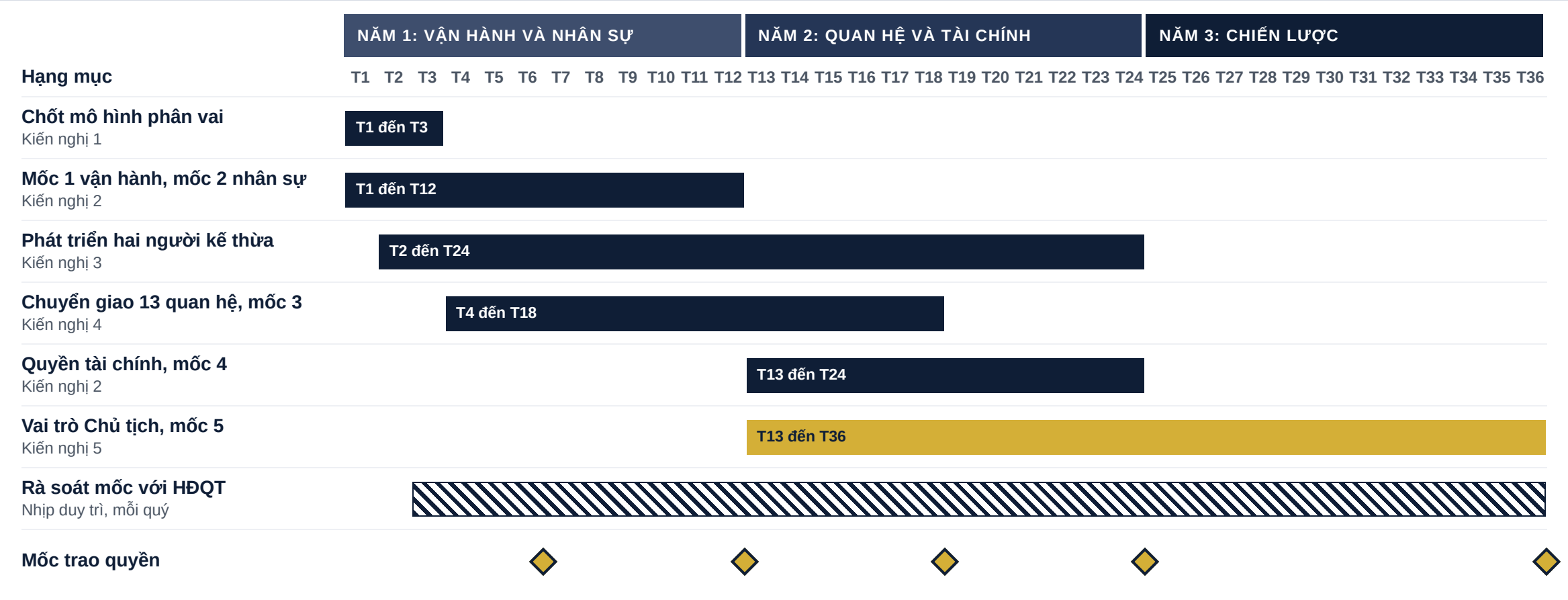
NHÓM VIỆC	MỨC CẦN ĐẠT TRƯỚC KHI TRAO QUYỀN	HIỆN TRẠNG TẠI ABVP	ĐÁNH GIÁ
Phê duyệt chi tiêu	Chủ tịch chỉ duyệt khoản ngoài ngân sách	78% tờ trình do Chủ tịch ký, chờ duyệt trung vị 9 ngày	Chưa đạt
Giá bán, chiết khấu	Khung giá và ngưỡng chiết khấu theo cấp	Mọi chiết khấu trên 3% chờ Chủ tịch duyệt	Chưa đạt
Tuyển, bổ nhiệm quản lý	Giám đốc khối quyết đến cấp trưởng phòng	14/14 quản lý tuyển năm qua do Chủ tịch phỏng vấn cuối	Chưa đạt
10 khách hàng lớn	Mỗi khách hàng có 2 đầu mối ngoài Chủ tịch	7/10 chỉ làm việc với Chủ tịch, 3/10 có con trưởng	Một phần
3 ngân hàng	Giám đốc tài chính là đầu mối đàm phán	Chủ tịch đàm phán cả 3, bảo lãnh cá nhân 2/3 hạn mức	Chưa đạt
Mua giấy cuộn	Khung giá mua và nhà cung cấp dự phòng	Chủ tịch đàm phán giá theo quý với 2 nhà cung cấp chính	Chưa đạt
Kế hoạch, ngân sách năm	Ban điều hành lập, HĐQT duyệt	Chủ tịch đặt số, phòng tài chính chia theo tháng	Chưa đạt
Vận hành nhà máy	Giám đốc nhà máy điều hành theo quy trình	Tự điều hành ca và kế hoạch tuần, 11/42 quy trình áp dụng đúng	Một phần
Ký kết, đại diện	Ủy quyền ký theo ngưỡng cho từng pháp nhân	Chủ tịch đại diện cả 4 pháp nhân, chưa ủy quyền theo ngưỡng	Chưa đạt
Kế toán, thuế, kiểm toán	Vận hành không cần Chủ tịch can thiệp	Kế toán trưởng tự vận hành, kiểm toán hằng năm	Đạt
Sở hữu	Có thỏa thuận cổ đông, phương án chuyển nhượng	Gia đình sở hữu trực tiếp từng pháp nhân, chưa có thỏa thuận	Chưa đạt

Hai việc làm ngay là chốt phân vai và trao quyền vận hành theo ngưỡng



1	Chốt mô hình phân vai hai người kế thừa Gia đình tự quyết vai trò, phạm vi quyền và nguyên tắc tham gia điều hành.	Tháng 1 đến 3
2	Ma trận phân quyền theo giai đoạn Trao dần theo mốc: vận hành tháng 6, nhân sự tháng 12, tài chính tháng 24.	Tháng 1 đến 24
3	Chương trình phát triển riêng cho từng người kế thừa Tập trung chiến lược, vận hành và ra quyết định, học qua dự án thực tế.	Tháng 2 đến 24
4	Chuyển giao 13 quan hệ then chốt theo lịch 10 khách hàng lớn và 3 ngân hàng, Chủ tịch đồng hành ở các buổi gặp đầu.	Tháng 4 đến 18
5	Vai trò Chủ tịch sau chuyển giao, HĐQT có thành viên độc lập Chủ tịch chuyển sang giám sát qua HĐQT, rời điều hành ở tháng 36.	Tháng 13 đến 36

Đề xuất lộ trình 36 tháng, năm mốc trao quyền từ vận hành đến chiến lược



■ Việc chính ■ Việc dài hạn ▨ Nhịp duy trì ◆ Mốc trao quyền: tháng 6, 12, 18, 24 và 36

Kết quả sau 3 tuần làm việc

14/14

người trong danh sách được phỏng vấn riêng

Chủ tịch, 2 người kế thừa, 11 lãnh đạo

22

phản hồi đánh giá 360 độ

cấp trên, ngang cấp, cấp dưới

146

loại quyết định được lập bản đồ

cùng 13 quan hệ then chốt

3/3

thành viên gia đình xác nhận kết quả

Chủ tịch và hai người kế thừa

— ĐÃ BÀN GIAO

✓ Báo cáo đánh giá mức độ sẵn sàng chuyển giao

✓ Bản đồ phụ thuộc cá nhân: 146 quyết định, 13 quan hệ

✓ Hồ sơ năng lực từng người kế thừa, gửi riêng từng người

✓ Đề xuất lộ trình 36 tháng với 5 mốc trao quyền

— THAY ĐỔI ĐÃ CÓ TRONG DỰ ÁN

1 Chủ tịch chốt mốc rời vị trí Tổng giám đốc ở tháng 24

2 Gia đình thống nhất hợp riêng để chốt phân vai trong 60 ngày

3 40 loại quyết định vận hành được chọn để trao ở mốc 1

4 Nội dung phỏng vấn riêng được giữ kín, không chia sẻ chéo



FRANCHISE VN

VẬN HÀNH XUẤT SẮC

Bản đầy đủ và bước tiếp theo

BẢN ĐẦY ĐỦ GỒM THÊM

- ✓ Hồ sơ năng lực chi tiết từng người kế thừa, gửi riêng
- ✓ Bản đồ phụ thuộc đầy đủ 146 loại quyết định và 13 quan hệ
- ✓ Rà soát cấu trúc sở hữu 4 pháp nhân và rủi ro pháp lý khi chuyển giao
- ✓ Phụ lục: khung 7 năng lực, bộ câu hỏi phỏng vấn, phiếu 360 độ

DỊCH VỤ TIẾP NỐI THƯỜNG GẶP

- 1 Lộ trình chuyển giao thể hệ
- 2 Đào tạo lãnh đạo kế thừa
- 3 Quản trị gia đình và hiến pháp gia đình
- 4 Chuyển nhượng sở hữu và kế hoạch tài sản

Doanh nghiệp có thể tự triển khai lộ trình, không bắt buộc thuê tiếp.

HOTLINE

+84 357 988 588

EMAIL

info@franchisevn.com

WEBSITE

franchisevn.com