

BÁO CÁO MẪU, BẢN TÓM TẮT

Đánh giá sức khỏe doanh nghiệp

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

PHẠM VI

8 trụ cột, gói M

NGƯỜI NHẬN

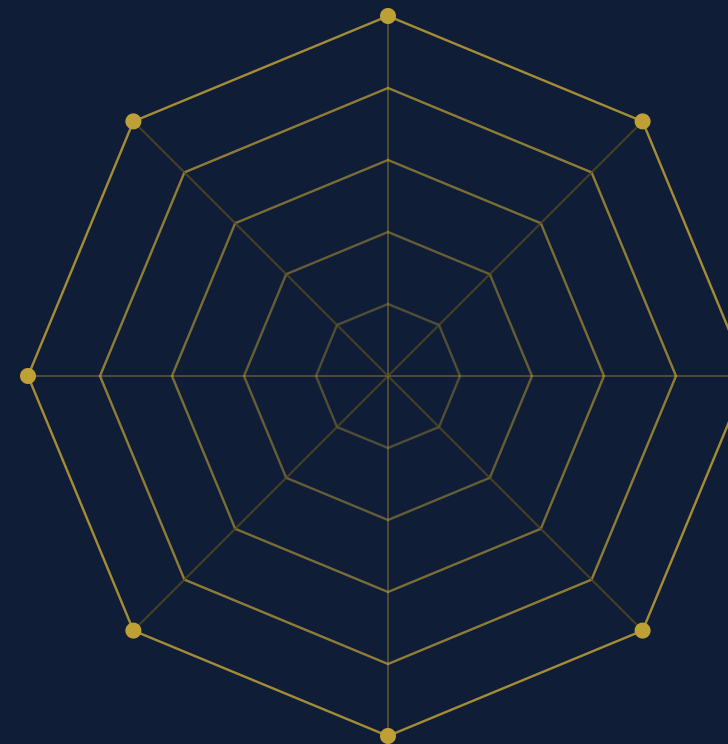
Hội đồng quản trị và Ban điều hành

THỜI GIAN

4 tuần

PHIÊN BẢN

Tóm tắt 12 trang



Hai vấn đề gốc đang giữ ABVP ở mức trưởng thành 2,3 trên 5

- 1

Doanh nghiệp chưa có năng lực tự hoạch định chiến lược

Kế hoạch năm lập bằng cách cộng phần trăm vào doanh số năm trước, không chẻ xuống đơn vị, không có nhịp rà soát. Ba năm liền doanh thu chỉ đạt 77% đến 84% kế hoạch.
- 2

Mọi quyết định dồn về một người

Bốn pháp nhân chưa có ma trận phân quyền. 78% tờ trình trong sáu tháng do Chủ tịch trực tiếp duyệt, thời gian chờ duyệt trung vị 9 ngày. Thể hệ thứ hai phụ trách đơn vị nhưng chưa có quyền quyết ngân sách.



Doanh nghiệp gia đình đang ở ngưỡng chuyển giao thế hệ

1.150

tỷ đồng doanh thu năm gần nhất

850

nhân sự, 2 nhà máy

4

pháp nhân trong nhóm

23

năm hoạt động, ngành bao bì

LÝ DO BAN LÃNH ĐẠO YÊU CẦU ĐÁNH GIÁ

1

Ba năm liên không đạt kế hoạch doanh thu dù thị trường vẫn tăng

2

Chủ tịch dự kiến chuyển giao điều hành cho thế hệ thứ hai trong 3 đến 5 năm

3

Đang cân nhắc gọi vốn chiến lược, cần một bức tranh đáng tin để trình nhà đầu tư

PHẠM VI ĐÃ THỐNG NHẤT (GÓI M)

✓

Đo 8 trụ cột trên thang 5 mức, cả 4 pháp nhân

✓

Phỏng vấn 12 lãnh đạo, khảo sát toàn bộ cấp quản lý

✓

Quan sát hiện trường tại 2 nhà máy

Không gồm thiết kế giải pháp chi tiết và định giá doanh nghiệp

Mỗi điểm số phải có ít nhất hai nguồn bằng chứng

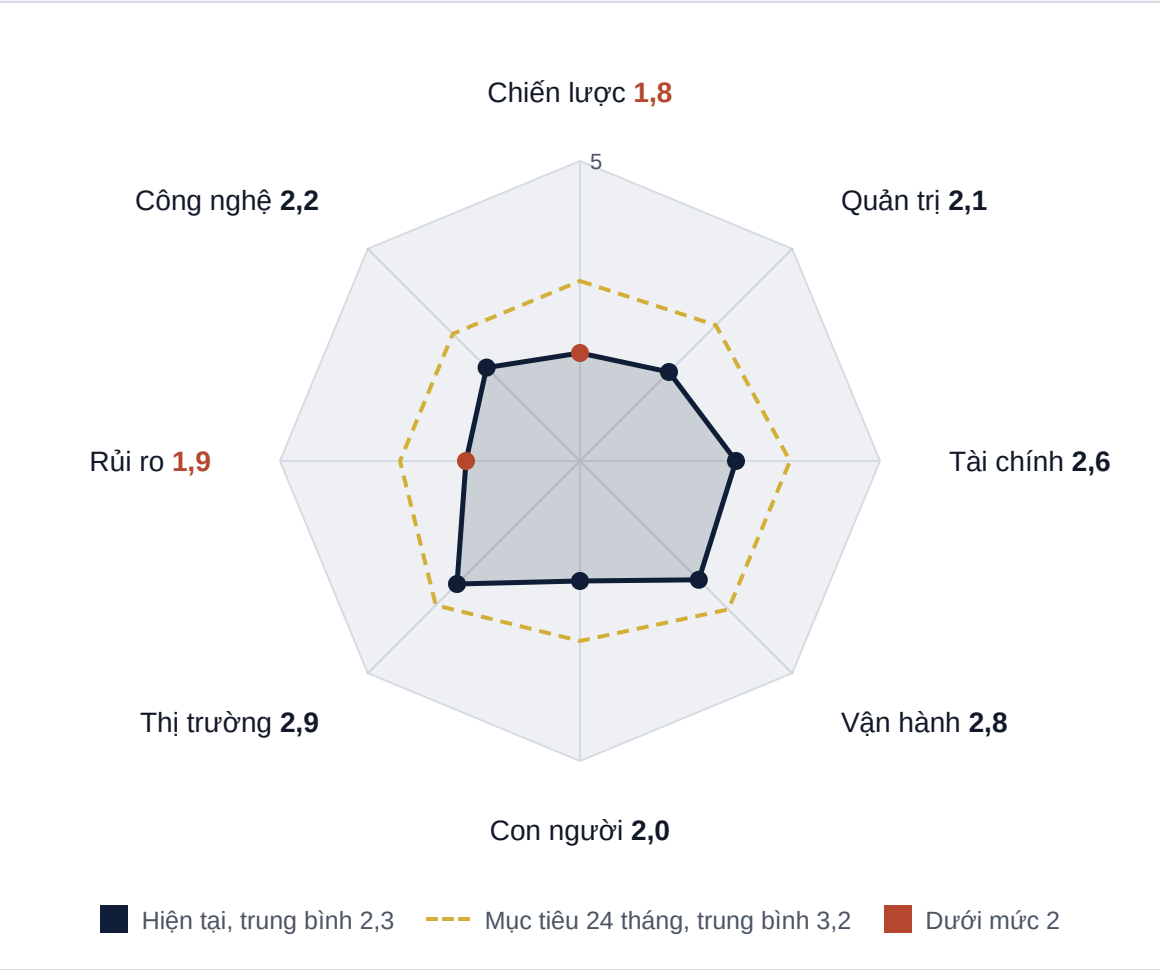
THANG ĐO 5 MỨC, DÙNG CHUNG CHO MỌI TRỤ CỘT

1 Tự phát Làm theo thói quen, phụ thuộc người	2 Có nhưng rời rạc Có ở vài nơi, không đồng bộ	3 Văn bản hóa Có chuẩn, áp dụng chưa đều	4 Áp dụng đồng đều Toàn công ty làm theo chuẩn	5 Tự cải tiến Đo, rà soát, tự nâng chuẩn
--	---	---	---	---

BỐN NGUỒN BẰNG CHỨNG

TÀI LIỆU 214 tài liệu Quy chế, quy trình, báo cáo tài chính 3 năm, 412 tờ trình 6 tháng gần nhất	PHÒNG VẤN 12 lãnh đạo 60 đến 90 phút mỗi người, bộ câu hỏi chuẩn	KHẢO SÁT 46/52 quản lý trả lời Ẩn danh, FranchiseVN xử lý dữ liệu	HIỆN TRƯỜNG 3 buổi quan sát Giao ban, sản xuất và kho tại 2 nhà máy
---	---	--	--

Hai trụ cột thấp nhất là Chiến lược và Rủi ro, đều dưới mức 2



31%

quản lý nêu đúng ba mục tiêu năm của công ty

9 ngày

thời gian chờ duyệt trung vị một tờ trình

11/42

quy trình cốt lõi có văn bản và được áp dụng đúng

Ngày 24

của tháng sau mới có báo cáo quản trị tháng

Bảng chấm điểm 8 trụ cột và bằng chứng chính

TRỤ CỘT	ĐIỂM	1	2	3	4	5	MỤC TIÊU	BẰNG CHỨNG CHÍNH
Chiến lược	1,8						3,0	Kế hoạch năm là doanh số năm trước cộng 25% đến 30%. Không có kế hoạch 3 năm thành văn bản. 31% quản lý nêu đúng mục tiêu năm.
Quản trị	2,1						3,2	Chưa có ma trận phân quyền. 78% tờ trình do Chủ tịch ký. HĐQT họp khi cần, chưa có thành viên độc lập.
Tài chính	2,6						3,5	Báo cáo tài chính đã kiểm toán. Chưa biết lãi lỗ theo dòng sản phẩm. Báo cáo quản trị tháng ra ngày 24.
Vận hành	2,8						3,5	Nhà máy 1 có 5S và đo năng suất. 11 trên 42 quy trình cốt lõi được áp dụng đúng. Tồn kho thành phẩm 47 ngày.
Con người	2,0						3,0	Có thang lương, chưa có khung năng lực. Nghỉ việc quản lý cấp trung 19% mỗi năm. Chưa có kế hoạch kế nhiệm.
Thị trường	2,9						3,4	Khách hàng lớn ổn định. 62% doanh thu từ 10 khách hàng. Chưa đo được chi phí có một khách hàng mới.
Rủi ro	1,9						3,0	Kiểm soát chủ yếu qua chữ ký Chủ tịch. Chưa có danh mục rủi ro trọng yếu. Chưa có kiểm toán nội bộ.
Công nghệ	2,2						3,0	Phần mềm kế toán và kho tách rời. Số liệu doanh thu có 3 phiên bản. Chưa có hệ thống báo cáo quản trị.

Điểm hiện tại Ô chứa mục tiêu Dưới mức 2

Ba nhận định của chuyên gia

1

Chưa nên bắt đầu từ nhà máy

Vận hành đạt 2,8, Chiến lược 1,8. Làm 5S, Kaizen ở xưởng cho kết quả nhanh, nhưng khi chưa có cơ chế chẻ mục tiêu công ty xuống đơn vị (Hoshin Kanri), cải tiến không có chỉ tiêu nào giữ lại. Đề xuất chạy song song: dựng chu trình chiến lược và chỉ thị điểm cải tiến trên một dòng giá trị.

2

Chủ tịch quá tải vì thiếu chuẩn ra quyết định

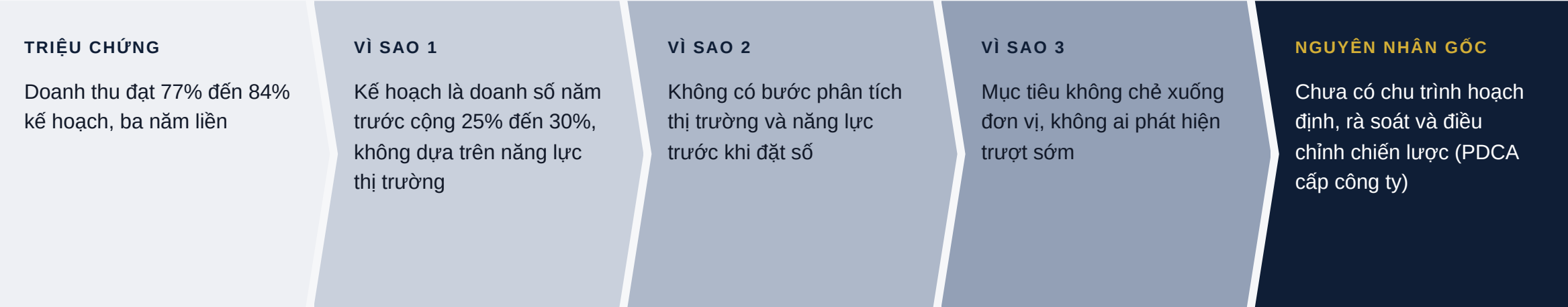
Không có ngưỡng và tiêu chí thì việc gì cũng leo thang lên cấp cao nhất. 9 ngày chờ duyệt là lãng phí chờ đợi trong quy trình quản lý. Ma trận phân quyền là việc nhanh nhất, chi phí thấp nhất và giải phóng thời gian lãnh đạo ngay.

3

Chưa đánh giá được năng lực thể hệ thứ hai

Thể hệ thứ hai phụ trách đơn vị nhưng không quyết ngân sách, nên chưa có quyết định nào để đánh giá. Phân quyền theo ngưỡng là bước đầu của lộ trình chuyển giao.

Vì sao ba năm liền trượt kế hoạch: truy về nguyên nhân gốc



— QUAN SÁT TẠI HIỆN TRƯỜNG

70 phút

một buổi giao ban sáng, khoảng 80% thời gian dùng để đọc lại số đã có trên hệ thống

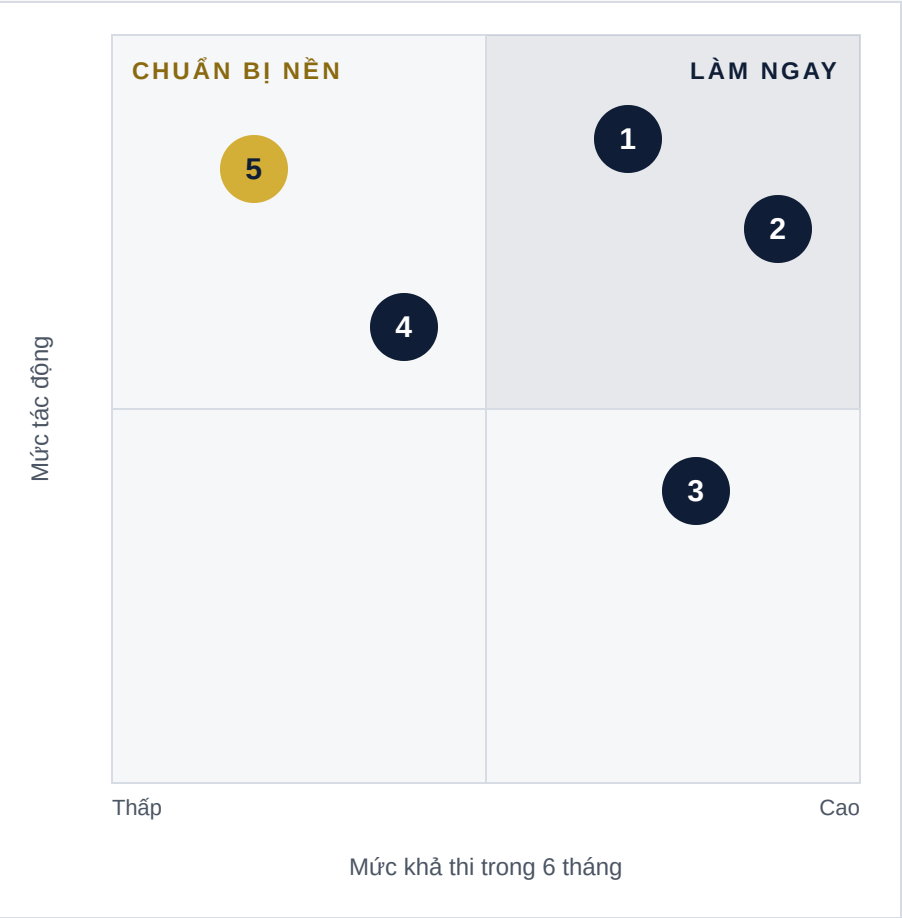
3 phiên bản

của cùng một số liệu doanh thu tháng: kinh doanh, kế toán, kho mỗi bên một số

0

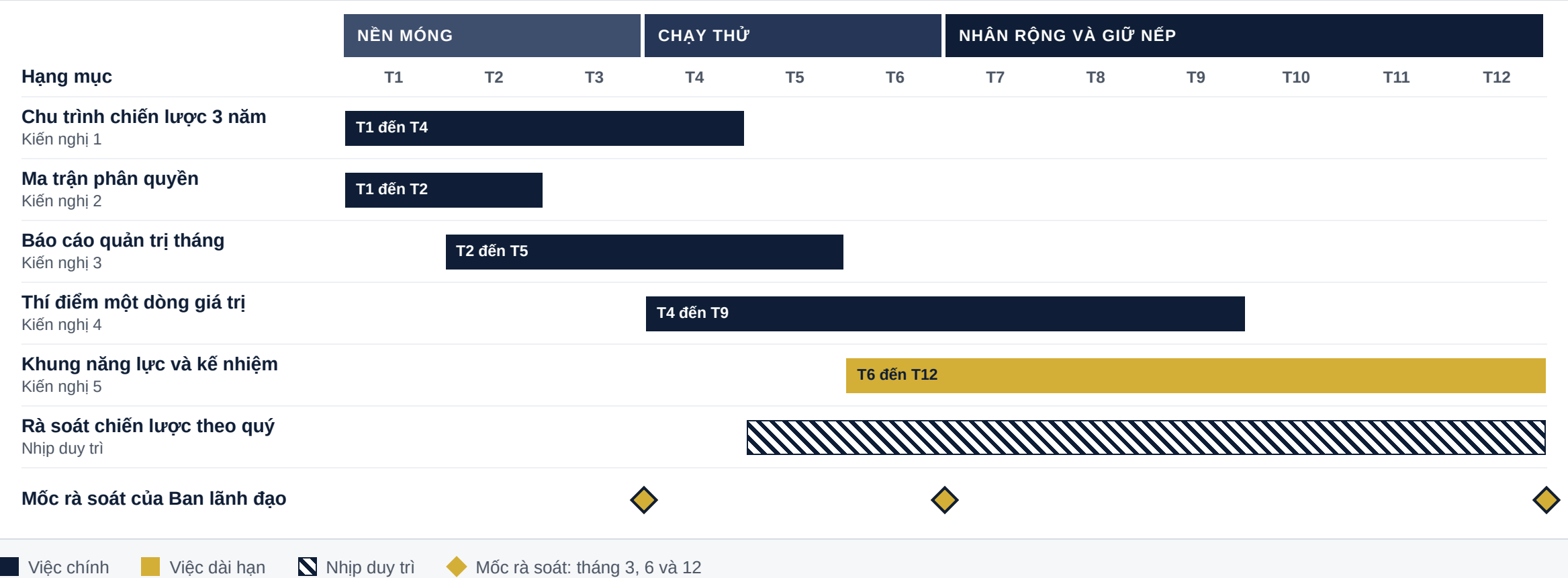
buổi rà soát chiến lược giữa năm trong ba năm gần nhất

Năm kiến nghị, xếp theo mức tác động và mức khả thi



1	Dựng chu trình hoạch định và rà soát chiến lược 3 năm Chê mục tiêu xuống 4 pháp nhân và từng đơn vị, rà soát mỗi quý.	Tháng 1 đến 4
2	Ban hành ma trận phân quyền theo ngưỡng Đưa thời gian duyệt trung vị từ 9 ngày xuống dưới 3 ngày.	Tháng 1 đến 2
3	Báo cáo quản trị tháng ra trước ngày 10 Một nguồn số liệu duy nhất cho doanh thu, chi phí, tồn kho.	Tháng 2 đến 5
4	Thí điểm cải tiến trên một dòng giá trị Dòng sản phẩm chủ lực tại nhà máy 1, đo năng suất và lãng phí trước và sau.	Tháng 4 đến 9
5	Khung năng lực và lộ trình kế nhiệm thế hệ hai Cần kiến nghị 1 và 2 làm nền.	Tháng 6 đến 12

Lộ trình 12 tháng, chia ba giai đoạn



Kết quả sau 4 tuần làm việc

100%

lãnh đạo trong danh sách được phỏng vấn

12/12 người

88%

quản lý trả lời khảo sát

46/52 người

214

tài liệu được rà soát

cùng 412 tờ trình trong 6 tháng

5/5

kiến nghị ưu tiên được Ban lãnh đạo thông qua

tại buổi trình bày

— ĐÃ BÀN GIAO

✓ Báo cáo đánh giá sức khỏe doanh nghiệp đầy đủ kèm kiến nghị

✓ Bảng chấm điểm 8 trụ cột, có bằng chứng cho từng điểm

✓ Lộ trình ưu tiên 12 tháng, đã thống nhất với Ban lãnh đạo

✓ Bộ dữ liệu khảo sát đã ẩn danh, dùng để đo lại sau 12 tháng

— THAY ĐỔI ĐÃ CÓ TRONG DỰ ÁN

1 23 khoảng trống được ghi nhận và xếp hạng, có người chịu trách nhiệm

2 1 buổi trình bày với 15 lãnh đạo, thống nhất bức tranh chung

3 Chủ tịch giao thể hệ thứ hai chủ trì dự án phân quyền

4 Hoàn thành đúng 4 tuần theo kế hoạch



FRANCHISE VN

VẬN HÀNH XUẤT SẮC

Bản đầy đủ và bước tiếp theo

— BẢN ĐẦY ĐỦ GỒM THÊM

- ✓ Phân tích chi tiết từng trụ cột, từng pháp nhân
- ✓ Bảng tiêu chí chấm điểm và bằng chứng gốc
- ✓ Kết quả khảo sát theo từng đơn vị
- ✓ Phụ lục: bộ câu hỏi phỏng vấn, phiếu khảo sát, phiếu quan sát hiện trường

— DỊCH VỤ TIẾP NỐI THƯỜNG GẶP

- 1 Chiến lược 3 đến 5 năm
- 2 Hệ thống quy trình và phân quyền
- 3 Hệ thống báo cáo quản trị
- 4 Cải tiến vận hành theo Operational Excellence

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