



FRANCHISE VN
VẬN HÀNH XUẤT SẮC

BÁO CÁO MẪU, BẢN TÓM TẮT

Hệ thống quy trình và phân cấp phân quyền

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

PHẠM VI

4 pháp nhân, 34 quy trình cốt lõi

NGƯỜI NHẬN

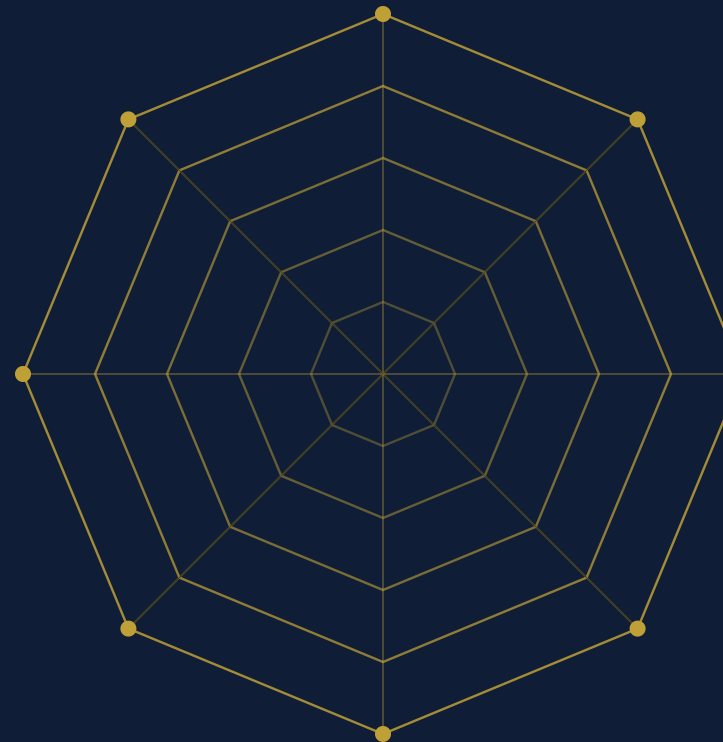
Chủ tịch và Ban điều hành

THỜI GIAN

12 tuần

PHIÊN BẢN

Tóm tắt 12 trang



Thời gian chờ duyệt giảm từ 9 ngày xuống 2,5 ngày, tờ trình Chủ tịch ký còn 24%

- 1

Bảng phân cấp theo hạn mức thay chữ ký Chủ tịch ở việc nhỏ

9 nhóm quyết định có ngưỡng rõ cho 4 cấp duyệt. Việc dưới ngưỡng do giám đốc pháp nhân và trưởng bộ phận quyết, Chủ tịch nhận báo cáo mỗi tuần. Tờ trình lên Chủ tịch giảm từ 54 xuống 17 mỗi tháng.
- 2

34 quy trình cốt lõi được ban hành và đo tuân thủ

42 quy trình cốt lõi cũ được gộp còn 34, mỗi bước có đúng một người chịu trách nhiệm cuối cùng theo RACI. Sau kỳ theo dõi 4 tuần, mức tuân thủ bình quân 86%, trên ngưỡng nghiệm thu 80%.

TỜ TRÌNH DO CHỦ TỊCH KÝ

24%

Kỳ theo dõi 4 tuần sau ban hành. Trước dự án: 78%, tính trên 412 tờ trình 6 tháng.

BA VIỆC GIỮ NẾP SAU DỰ ÁN

1

Chủ quy trình đo tuân thủ mỗi tháng

2

Chủ tịch đọc báo cáo ủy quyền thay cho ký lại

3

Cập nhật ngưỡng theo ngân sách năm mới

Bốn pháp nhân vận hành bằng chữ ký của một người, trung vị 9 ngày mỗi tờ trình

78%

tờ trình 6 tháng do Chủ tịch ký

9 ngày

thời gian chờ duyệt trung vị

11/42

quy trình cốt lõi được áp dụng đúng

47

bước quy trình có từ 2 người cùng duyệt cuối

LÝ DO BAN LÃNH ĐẠO KHỞI ĐỘNG DỰ ÁN

1

Đánh giá sức khỏe xác định quyết định dồn về một người là một trong hai vấn đề gốc

2

Thế hệ thứ hai phụ trách đơn vị nhưng chưa có quyền quyết ngân sách

3

Kế hoạch chuyển giao điều hành trong 3 đến 5 năm cần bộ máy chạy được bằng hệ thống

MỤC TIÊU VÀ PHẠM VI DỰ ÁN (12 TUẦN)

✓

Thời gian chờ duyệt trung vị dưới 3 ngày

✓

Quy trình cốt lõi ban hành, tuân thủ từ 80% sau 1 kỳ

✓

Bảng phân cấp phân quyền theo hạn mức cho 4 pháp nhân

Không gồm chốt kiểm soát chống gian lận và triển khai phần mềm phê duyệt

Ghi lại quy trình đang chạy thật tại hiện trường trước khi viết quy trình mới

NĂM BƯỚC TRONG 12 TUẦN

1 Chuỗi giá trị Danh mục quy trình, chọn nhóm cốt lõi	2 Khảo sát hiện trường Ghi quy trình chạy thật, tìm điểm nghẽn	3 Thiết kế tinh gọn Bỏ bước trình ký và bước chờ thừa	4 RACI và phân quyền Mỗi bước một A, ngưỡng theo hạn mức	5 Ban hành, theo dõi Đào tạo, chủ quy trình, đo tuân thủ
--	---	--	---	---

BỐN NGUỒN DỮ LIỆU

TỜ TRÌNH 412 tờ trình 6 tháng, có ngày trình, ngày duyệt, người ký và giá trị	HIỆN TRƯỜNG 26 buổi quan sát Kho, mua hàng, kế toán, kinh doanh, sản xuất tại 2 nhà máy	DÒNG GIÁ TRỊ 6 luồng phê duyệt Đo thời gian xử lý và thời gian chờ ở từng bước	PHÒNG VẤN 38 người Trưởng bộ phận và người trực tiếp làm, ở cả 4 pháp nhân
--	--	---	---

Chủ tịch ký 78% tờ trình, kể cả 69% số tờ trình dưới 50 triệu đồng



323/412

tờ trình 6 tháng trước dự án do Chủ tịch ký

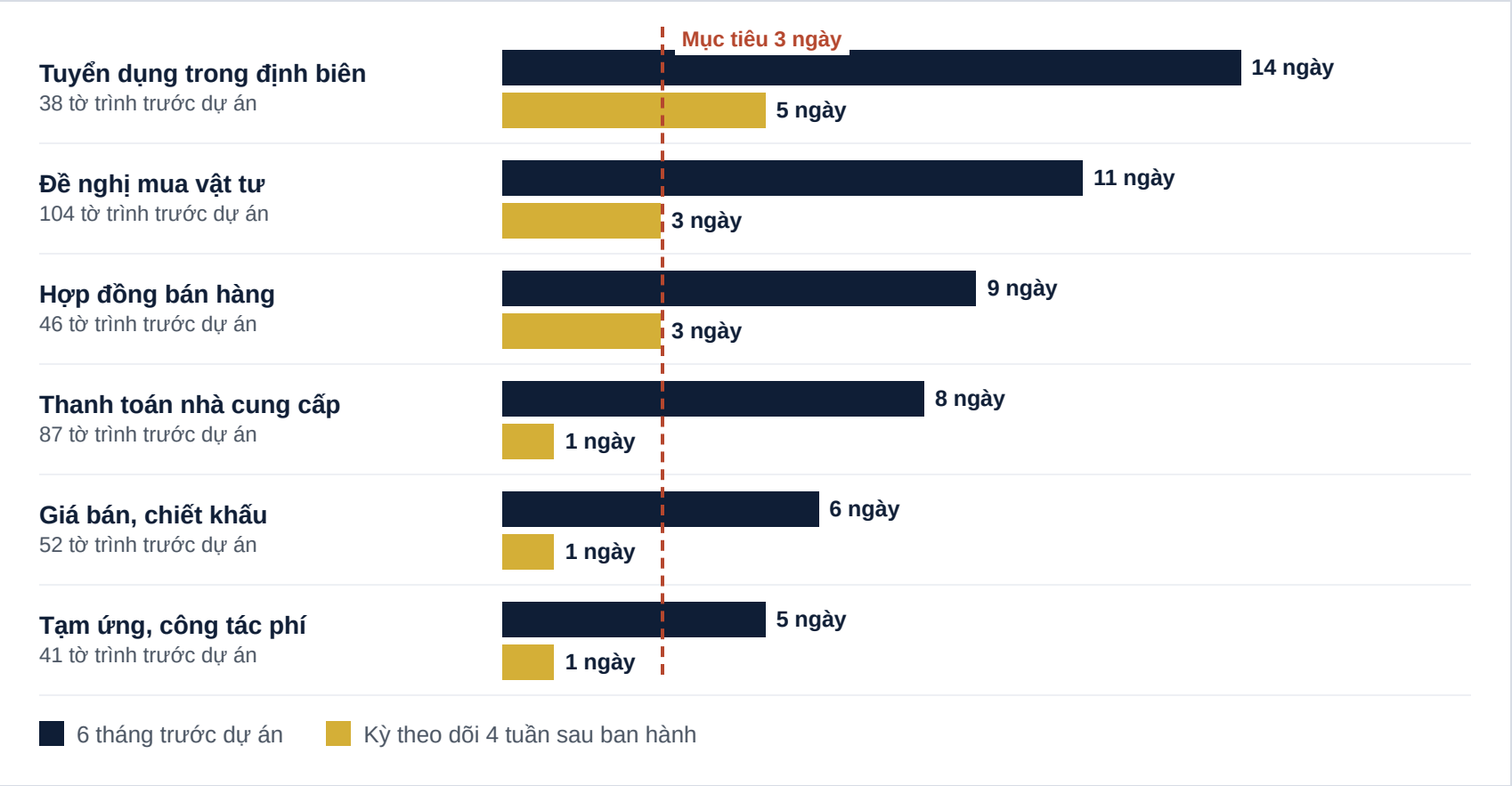
79%

số tờ trình dưới 500 triệu đồng hoặc không gắn tiền

86%

tổng giá trị tiền nằm ở tờ trình từ 500 triệu đồng

Sau ban hành, 5 trên 6 loại tờ trình được duyệt trong vòng 3 ngày



2,5 ngày

thời gian chờ duyệt trung vị mọi loại, trước dự án 9 ngày

73%

thời gian chờ giảm ở luồng đề nghị mua vật tư

5 ngày

tuyển dụng, chưa đạt do chờ lịch phỏng vấn vòng cuối

Ba nhận định của chuyên gia

1

Ngưỡng đặt theo phân bố giá trị, Chủ tịch vẫn giữ 86% giá trị

79% số tờ trình có giá trị dưới 500 triệu đồng hoặc không gắn tiền, nhưng chỉ chiếm 14% tổng giá trị. Đặt ngưỡng tại đây, Chủ tịch bớt khoảng ba phần tư số chữ ký mà vẫn trực tiếp duyệt các khoản chiếm 86% giá trị.

2

Phân quyền được được nhờ có ngân sách làm căn cứ

Ngưỡng mua vật tư chỉ áp dụng cho khoản đã có trong ngân sách được duyệt, khoản ngoài ngân sách vẫn lên Chủ tịch ở mọi mức. Ngân sách hiện chỉ lập theo pháp nhân, nên dự án tách phần ngân sách còn lại của năm về 14 bộ phận trước khi ban hành bảng phân cấp.

3

Rủi ro lớn nhất là chữ ký quay lại

Trong kỳ theo dõi, Chủ tịch yêu cầu xem lại 6 trên 9 đề nghị điều chỉnh ngân sách đã nằm trong thẩm quyền cấp dưới. Cách xử lý là báo cáo quyết định ủy quyền gửi mỗi thứ Hai, Chủ tịch chỉ thu hồi quyền khi có sai phạm cụ thể.

Bảng phân cấp 9 nhóm quyết định: 6 nhóm chạy đúng ngưỡng ngay kỳ đầu

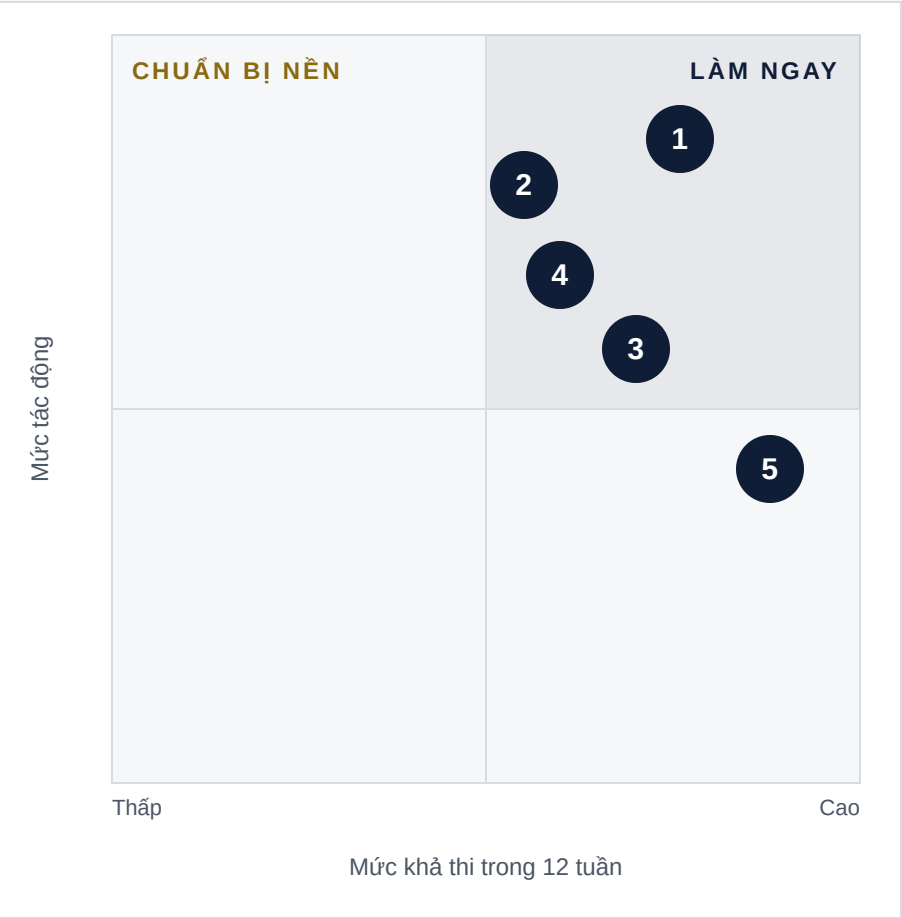
Đạt: 6

Một phần: 2

Chưa đạt: 1

NHÓM QUYẾT ĐỊNH	NGƯỠNG MỚI	TRƯỚC DỰ ÁN	TUÂN THỦ KỲ 1
Mua vật tư trong ngân sách	Trưởng mua hàng đến 200 triệu, giám đốc pháp nhân đến 2 tỷ	Chủ tịch ký mọi đề nghị từ 20 triệu đồng	Đạt
Mua ngoài ngân sách, tài sản	Chủ tịch ở mọi mức, trên 10 tỷ trình HĐQT	Chủ tịch quyết, không qua HĐQT	Đạt
Thanh toán theo hợp đồng đã duyệt	Kế toán trưởng pháp nhân, không trình lại	Chủ tịch ký lại từng lệnh chi	Đạt
Giá bán, chiết khấu	Phó Tổng giám đốc kinh doanh trong khung giá sàn đã duyệt	Chủ tịch duyệt mọi báo giá dưới giá niêm yết	Một phần
Hợp đồng bán hàng	Giám đốc pháp nhân đến 5 tỷ một hợp đồng	Chủ tịch ký mọi hợp đồng	Đạt
Tuyển dụng trong định biên	Trưởng bộ phận và Nhân sự, Chủ tịch duyệt cấp quản lý	Chủ tịch phỏng vấn cả vị trí nhân viên	Một phần
Điều chỉnh lương trong thang	Giám đốc pháp nhân, ngoài thang lương lên Chủ tịch	Chủ tịch duyệt từng trường hợp	Đạt
Tạm ứng, công tác phí	Trưởng bộ phận đến 20 triệu đồng	Chủ tịch ký mọi đề nghị	Đạt
Điều chỉnh ngân sách giữa khoản mục	Giám đốc pháp nhân đến 10% khoản mục, không tăng tổng	Chủ tịch duyệt từng khoản	Chưa đạt

Năm cấu phần của dự án, xếp theo mức tác động và mức khả thi



1	Bảng phân cấp phân quyền theo hạn mức 9 nhóm quyết định, 4 cấp duyệt, áp dụng cho 4 pháp nhân.	Tuần 5 đến 8
2	Thiết kế lại 34 quy trình cốt lõi Gộp 42 quy trình cũ, bỏ bước trình ký và bước chờ không tạo giá trị.	Tuần 4 đến 9
3	Ma trận RACI, mỗi bước đúng một A Sửa 47 bước có từ 2 A và 19 bước chưa có A.	Tuần 6 đến 9
4	Chủ quy trình và đo tuân thủ hằng tháng 14 chủ quy trình, kỳ theo dõi đầu tiên 4 tuần.	Tuần 9 đến 12
5	Báo cáo quyết định ủy quyền gửi Chủ tịch Báo cáo mỗi thứ Hai thay cho chữ ký, giữ quyền thu hồi khi có sai phạm.	Tuần 8 đến 12

Bảng phân quyền ban hành ở tuần 8, kỳ theo dõi tuần thử chạy 4 tuần cuối

	KHẢO SÁT				THIẾT KẾ				BAN HÀNH VÀ THEO DÕI			
Hạng mục	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12
Bản đồ và khảo sát hiện trường Bước 1 và 2	W1 đến W4											
Thiết kế lại 34 quy trình Cấu phần 2				W4 đến W9								
Bảng phân cấp phân quyền Cấu phần 1					W5 đến W8							
Ma trận RACI Cấu phần 3						W6 đến W9						
Báo cáo quyết định ủy quyền Cấu phần 5								W8 đến W12				
Ban hành và đào tạo Bước 5									W9 đến W10			
Đo tuần thử kỳ 1 Cấu phần 4												
Mốc duyệt của Ban lãnh đạo												

 Việc chính  Nhịp duy trì  Mốc duyệt: tuần 4, 8 và 12

Sau kỳ theo dõi đầu tiên, chờ duyệt còn 2,5 ngày và tuân thủ đạt 86%



- ĐÃ BÀN GIAO

✓

Danh mục 118 quy trình và bản đồ chuỗi giá trị 7 nhóm

✓

Sổ tay 34 quy trình cốt lõi, mỗi quy trình có chủ quy trình

✓

Ma trận RACI 212 bước, mỗi bước đúng một A

✓

Bảng phân cấp phân quyền 9 nhóm, 64 hạng mục, cho 4 pháp nhân
- THAY ĐỔI ĐÃ CÓ TRONG DỰ ÁN

1

Tờ trình lên Chủ tịch giảm từ 54 xuống 17 mỗi tháng

2

Con trưởng chủ trì dự án, tự quyết giá bán trong khung giá sàn

3

Chủ tịch nhận báo cáo quyết định ủy quyền mỗi thứ Hai

4

14 chủ quy trình rà soát tuân thủ hằng tháng



FRANCHISE VN

VẬN HÀNH XUẤT SẮC

Bản đầy đủ và bước tiếp theo

— BẢN ĐẦY ĐỦ GỒM THÊM

- ✓ Sơ đồ dòng giá trị 6 luồng phê duyệt, trước và sau
- ✓ Toàn văn sổ tay 34 quy trình kèm biểu mẫu
- ✓ Bảng phân cấp đầy đủ 64 hạng mục theo từng pháp nhân
- ✓ Số liệu tuân thủ kỳ 1 theo từng quy trình và bộ phận

— DỊCH VỤ TIẾP NỐI THƯỜNG GẶP

- 1 Hệ thống kiểm soát nội bộ
- 2 Hệ thống báo cáo quản trị
- 3 Cải tiến vận hành theo Operational Excellence
- 4 Chuyển đổi số lõi quản trị và sẵn sàng ERP

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