



FRANCHISE VN
VẬN HÀNH XUẤT SẮC

BÁO CÁO MẪU, BẢN TÓM TẮT

Tư vấn lộ trình chuyển giao thể hệ

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

PHẠM VI

Lộ trình 36 tháng, 5 mốc trao quyền

NGƯỜI NHẬN

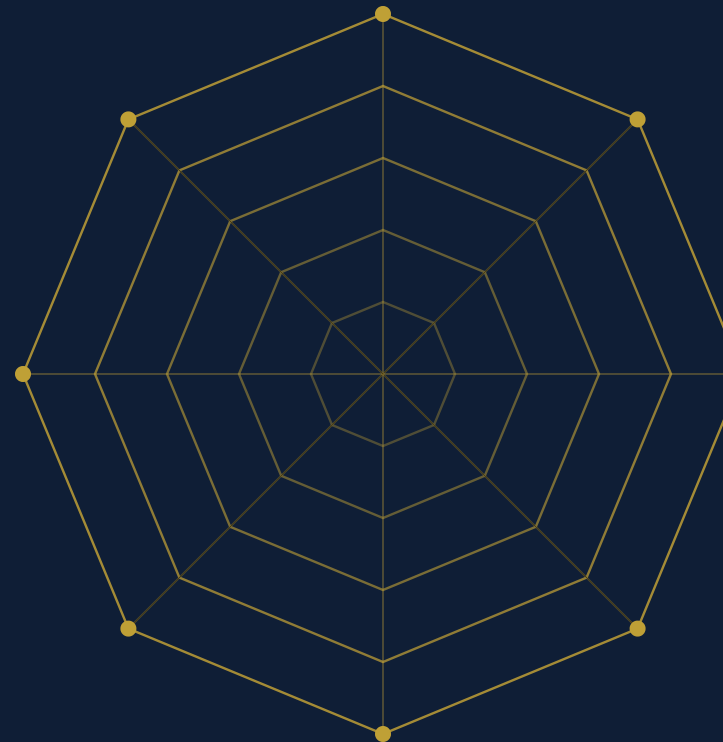
Hội đồng quản trị và người kế thừa

THỜI GIAN

24 tuần

PHIÊN BẢN

Tóm tắt 12 trang



Sau 24 tuần, quyết định còn qua Chủ tịch giảm từ 71% xuống 44%

- 1

Lộ trình 36 tháng, mỗi mốc gắn với một nhóm quyền

Năm mốc trao quyền theo thứ tự rủi ro tăng dần: vận hành tháng 6, nhân sự tháng 12, khách hàng và ngân hàng tháng 18, tài chính tháng 24, chiến lược tháng 36. Mỗi mốc có 6 tiêu chí xác nhận, HĐQT kiểm tại kỳ rà soát quý.
- 2

Mốc 1 đạt 5 trên 6 tiêu chí, còn vướng can thiệp ngược

40 loại quyết định vận hành đã chuyển cho Ban điều hành. Chủ tịch quyết lại việc đã trao 11 lần trong quý 1 và 4 lần trong quý 2, ngưỡng xác nhận là dưới 2 lần mỗi quý. HĐQT xác nhận mốc 1 và theo dõi riêng tiêu chí này đến tháng 9.



Gia đình đã chốt phân vai, mức độc lập khởi Chủ tịch mới đạt 1,5 trên 5



— ĐIỂM XUẤT PHÁT TỪ ĐÁNH GIÁ SẴN SÀNG

- 1

Gia đình chốt phân vai: con trưởng kế nhiệm điều hành, con thứ phụ trách tài chính tập đoàn
- 2

Chủ tịch rời vị trí Tổng giám đốc ở tháng 24, giữ vị trí Chủ tịch HĐQT
- 3

7 trên 10 khách hàng lớn và cả 3 ngân hàng chỉ làm việc với Chủ tịch

— MỤC TIÊU DỰ ÁN ĐÃ THỐNG NHẤT

- ✓

Lộ trình 5 mốc, mỗi mốc có nhóm quyền và tiêu chí xác nhận
- ✓

Ma trận phân quyền theo giai đoạn cho 146 loại quyết định
- ✓

Chương trình phát triển người kế thừa gắn với từng mốc

Không gồm phương án chuyển nhượng cổ phần. Không cam kết kết quả kinh doanh trong giai đoạn chuyển giao.

Mỗi mốc trao một nhóm quyền, chỉ sang mốc sau khi đạt tiêu chí xác nhận

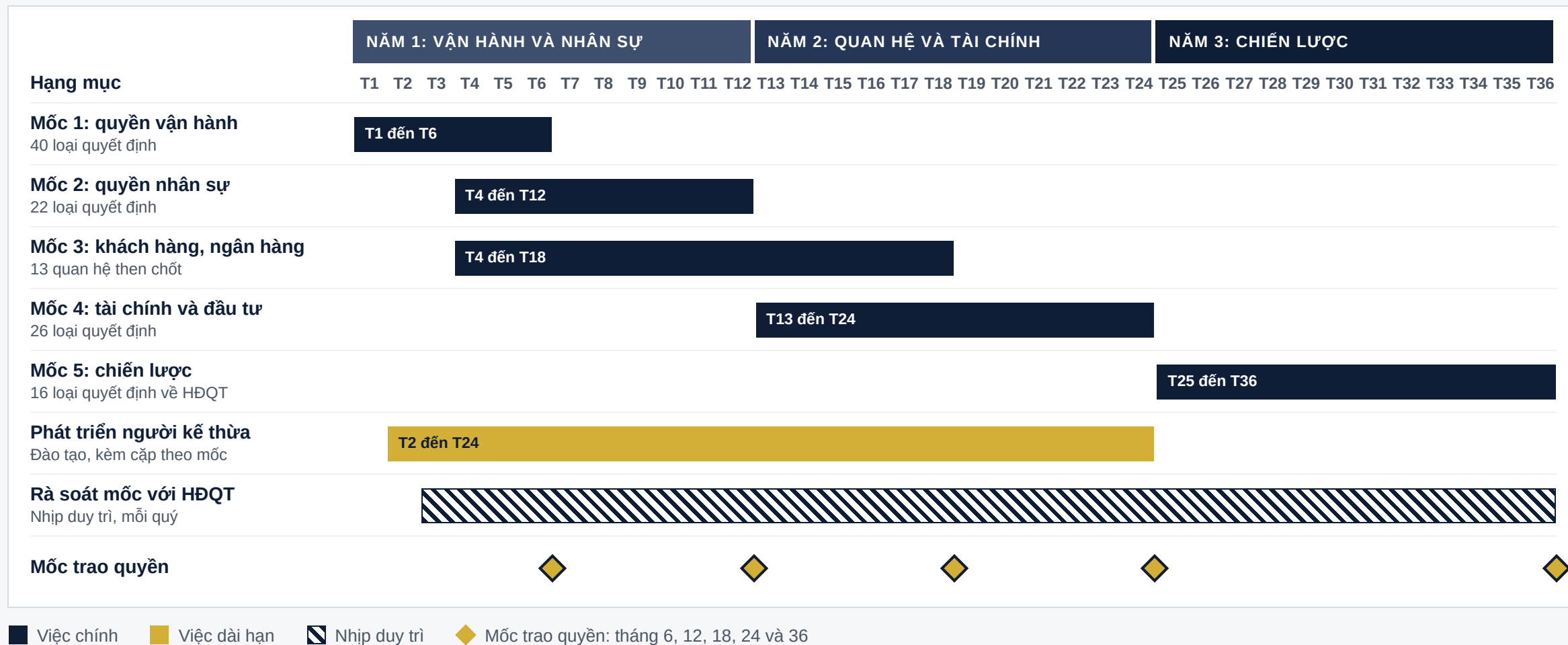
NĂM MỐC TRAO QUYỀN, RỦI RO TĂNG DẦN

1 Vận hành hằng ngày Tháng 6: chi trong ngân sách, điều phối	2 Nhân sự Tháng 12: tuyển, bổ nhiệm cấp trung	3 Khách hàng, ngân hàng Tháng 18: 13 quan hệ then chốt	4 Tài chính và đầu tư Tháng 24: vay, đầu tư, ngân sách năm	5 Chiến lược Tháng 36: Chủ tịch chuyển sang HĐQT
---	--	---	---	---

BỐN CÔNG CỤ ĐIỀU PHỐI

MA TRẬN PHÂN QUYỀN 146 loại quyết định Mỗi quyết định có người đề xuất, người quyết và ngưỡng theo từng mốc	TIÊU CHÍ XÁC NHẬN 6 tiêu chí mỗi mốc Đo bằng số liệu hệ thống, HĐQT kiểm tại kỳ rà soát quý	BẢN ĐỒ PHỤ THUỘC 13 quan hệ then chốt 10 khách hàng lớn, 3 ngân hàng, mỗi quan hệ có lịch chuyển giao riêng	NHẬT KÝ CAN THIỆP 2 tuần cập nhật một lần Ghi mọi lần Chủ tịch quyết lại việc đã trao, kèm lý do
--	--	--	---

Chủ tịch rời vị trí Tổng giám đốc ở tháng 24 và rời điều hành ở tháng 36



Đến tháng 24, quyết định vượt ngưỡng đi qua HĐQT thay vì qua cá nhân Chủ tịch



Mốc 1 đạt 5 trên 6 tiêu chí, mốc 2 và mốc 3 đang đúng tiến độ

Đạt: 5

Một phần: 4

Chưa đạt: 0

TIÊU CHÍ	NGƯỠNG XÁC NHẬN	TUẦN 24	ĐÁNH GIÁ
Mốc 1: quyết định đã trao	40/40 loại có người quyết mới	40/40 ban hành, áp dụng từ tuần 10	Đạt
Mốc 1: thời gian chờ duyệt	Trung vị dưới 4 ngày	Trung vị 3 ngày, từ 9 ngày	Đạt
Mốc 1: tờ trình do Chủ tịch ký	Dưới 50%	41%, từ 78%	Đạt
Mốc 1: giao ban điều hành	Con trưởng chủ trì, Chủ tịch không dự	Con trưởng chủ trì 15/16 buổi từ tuần 9	Đạt
Mốc 1: chi tiêu	Không vượt ngân sách quý quá 3%	Vượt 1,2% ở quý 2	Đạt
Mốc 1: can thiệp ngược	Dưới 2 lần mỗi quý	11 lần quý 1, 4 lần quý 2	Một phần
Mốc 2: quyền nhân sự	22 loại quyết định, tháng 12	Đã thiết kế ngưỡng, áp dụng từ tháng 9	Một phần
Mốc 3: khách hàng lớn	10/10 có đầu mối ngoài Chủ tịch, tháng 18	6/10, từ 3/10	Một phần
Mốc 3: ngân hàng	Con thứ là đầu mối cả 3, tháng 18	2/3 ngân hàng, bảo lãnh cá nhân chưa thay đổi	Một phần

Ba nhận định của chuyên gia sau giai đoạn đầu

1

Can thiệp ngược bắt đầu từ thói quen trình của cán bộ

8 trên 11 lần can thiệp trong quý 1 bắt đầu từ việc cán bộ trình thẳng Chủ tịch. Từ tuần 12, Chủ tịch trả lại mọi hồ sơ trình sai cấp, kèm ghi chú người quyết đúng. Quý 2 còn 4 lần. Quy tắc này cần đưa vào quy chế để không phụ thuộc thiện chí cá nhân.

2

Mốc 2 cần khung năng lực đi trước

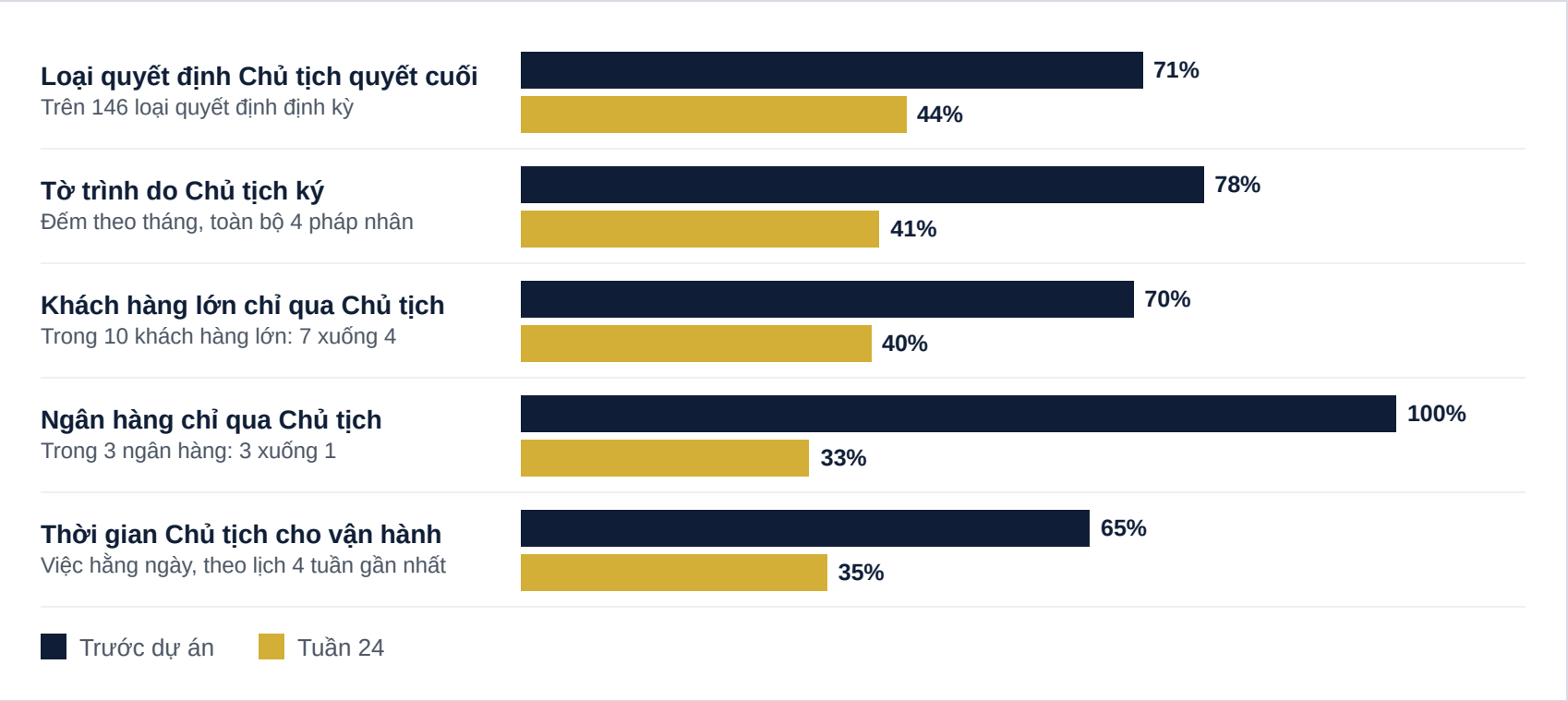
2 trên 11 lãnh đạo lâu năm lo ngại về vị trí của mình dưới Ban điều hành mới. Khi quyền bổ nhiệm chuyển sang Tổng giám đốc, mỗi quyết định nhân sự cần tiêu chí thành văn bản để không bị hiểu là thay người cũ. Khung năng lực cho 52 quản lý nên xong trước tháng 12.

3

Quan hệ ngân hàng chỉ chuyển xong khi số liệu đủ tin cậy

Con thứ đã là đầu mối ở 2 trên 3 ngân hàng, nhưng 2 hạn mức vẫn có bảo lãnh cá nhân của Chủ tịch. Gỡ bảo lãnh cần báo cáo hợp nhất 4 pháp nhân và báo cáo quản trị tháng đúng hạn. Hai việc này phải xong trước mốc 4 ở tháng 24.

Năm chỉ số phụ thuộc vào Chủ tịch đều giảm, sâu nhất ở quan hệ ngân hàng



3 ngày

thời gian chờ duyệt trung vị, từ 9 ngày

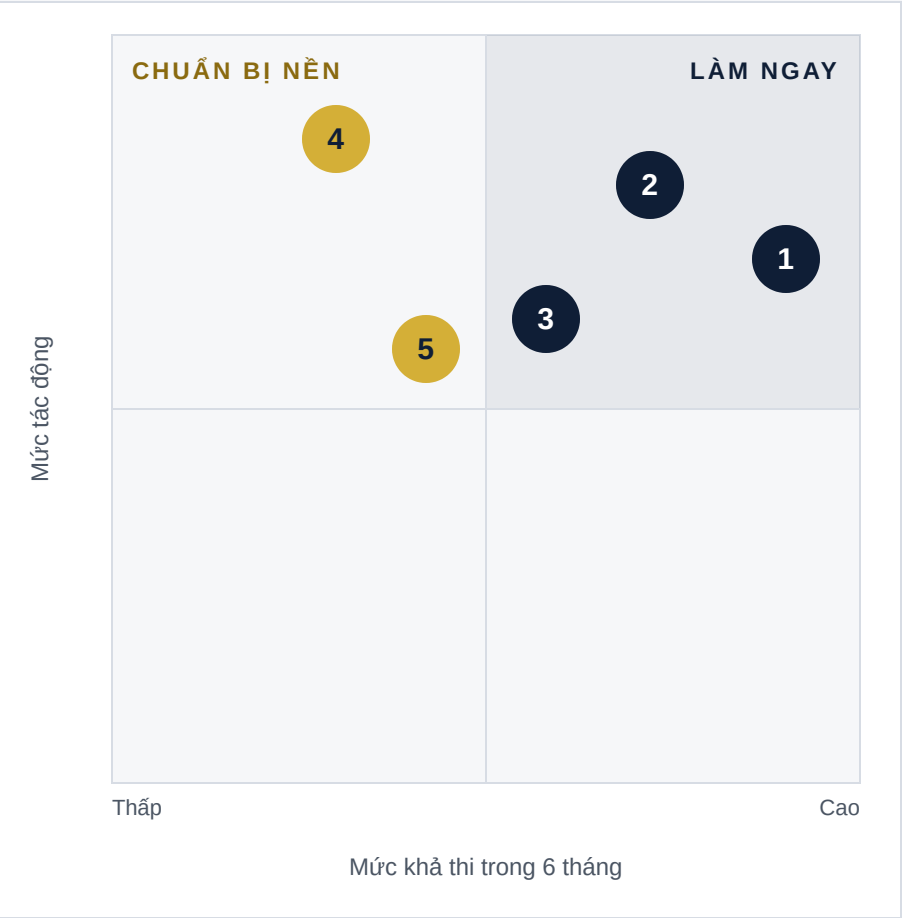
15/16

buổi giao ban tuần do con trưởng chủ trì từ tuần 9

1,2%

mức vượt ngân sách chi trong quý 2

Năm việc cho tháng 7 đến 24, ưu tiên quy chế hóa việc trả hồ sơ sai cấp



1	Đưa quy tắc trả hồ sơ sai cấp vào quy chế Đo can thiệp ngược hai tuần một lần, mục tiêu dưới 2 lần mỗi quý.	Tháng 7 đến 9
2	Hoàn tất mốc 2: quyền nhân sự 22 loại quyết định nhân sự, kèm khung năng lực cho 52 quản lý.	Tháng 7 đến 12
3	Thêm đầu mối cho 4 khách hàng lớn còn lại Chủ tịch đồng hành 2 buổi gặp đầu với mỗi khách hàng.	Tháng 7 đến 18
4	Báo cáo hợp nhất và gỡ bảo lãnh cá nhân Điều kiện để chuyển quyền tài chính ở mốc 4.	Tháng 7 đến 24
5	Bổ sung thành viên HĐQT độc lập Chuẩn bị cho HĐQT nhận 16 loại quyết định chiến lược ở mốc 5.	Tháng 13 đến 24

Kết quả sau 24 tuần, giai đoạn đầu của lộ trình

5/6

tiêu chí xác nhận mốc 1 đạt

HĐQT xác nhận tại kỳ rà soát quý 2

44%

loại quyết định còn qua Chủ tịch

từ 71% lúc bắt đầu

3 ngày

thời gian chờ duyệt trung vị

từ 9 ngày

4 lần

Chủ tịch quyết lại việc đã trao

trong quý 2

từ 11 lần trong quý 1

— ĐÃ BÀN GIAO

✓

Lộ trình chuyển giao 36 tháng, 5 mốc, có tiêu chí xác nhận

✓

Ma trận phân quyền theo giai đoạn cho 146 loại quyết định

✓

Chương trình phát triển người kế thừa gắn với từng mốc

✓

Báo cáo tiến độ quý 1 và quý 2 gửi HĐQT

— THAY ĐỔI ĐÃ CÓ TRONG DỰ ÁN

1

Con trưởng chủ trì giao ban điều hành tuần từ tuần 9

2

Con thứ là đầu mỗi làm việc với 2 trên 3 ngân hàng

3

Giám đốc 2 nhà máy tự quyết kế hoạch sản xuất tuần

4

HĐQT họp rà soát mốc đúng lịch 2 quý liên tiếp



FRANCHISE VN

VẬN HÀNH XUẤT SẮC

Bản đầy đủ và bước tiếp theo

— BẢN ĐẦY ĐỦ GỒM THÊM

- ✓ Tiêu chí xác nhận chi tiết cho cả 5 mốc
- ✓ Ma trận phân quyền đầy đủ 146 loại quyết định theo từng giai đoạn
- ✓ Nhật ký can thiệp và biên bản rà soát quý với HĐQT
- ✓ Phụ lục: lịch chuyển giao 13 quan hệ then chốt

— DỊCH VỤ TIẾP NỐI THƯỜNG GẶP

- 1 Đào tạo lãnh đạo kế thừa
- 2 Kèm cặp lãnh đạo doanh nghiệp
- 3 Quản trị gia đình và hiến pháp gia đình
- 4 Quản trị công ty và vai trò HĐQT

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