



Lean — Operation

Vận hành tinh gọn &
đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp



Tài liệu này được THINKDEMY biên soạn và chia sẻ nhằm mục đích cung cấp đầy đủ thông tin cho các độc giả đã từng tham dự khoá học/workshop tại THINKDEMY.

Nếu bạn mong muốn chia sẻ cho người khác, sao chép hay trích dẫn nội dung nào từ tài liệu này, bạn có thể liên hệ tới THINKDEMY tại địa chỉ email bangiaovu@thinkdemy.com.vn để có sự đồng ý bằng văn bản từ THINKDEMY.

Chân thành cảm ơn bạn!



Thông tin tác giả



Hồ Đông Thụ

Lĩnh vực chuyên môn: Marketing chiến lược, Digital Marketing, Design Thinking, Đào Tạo, Kỹ năng Quản lý & Lãnh Đạo

Ngành nghề chuyên môn: Đào tạo, Bán lẻ, Công nghệ, Trung tâm thương mại, Tài chính, Bất động sản

Công việc hiện tại:

- Founder & CEO tại THINK Digital.
- Founder & Trainer tại THINKDEMY.

Trình độ học vấn:

- Học bổng toàn phần chương trình phát triển lãnh đạo ưu tú - IPL Scholarship
- Tốt nghiệp chương trình Giám Đốc Điều Hành tại trường Doanh nhân PACE

Kinh nghiệm làm việc ở các công ty khác:

- Ambient Digital Group - Creative Designer
- Change Interaction - Creative Designer
- FPT Arena - Graphic Designer
- Contentnet - Product Development

Contact Info:



Website: www.thinkdigital.com.vn

Email: thu.ho@thinkdigital.com.vn

Phone: 0985.404.122

Facebook: <https://www.facebook.com/hodongthu/>

The agenda ₊₊₊

01

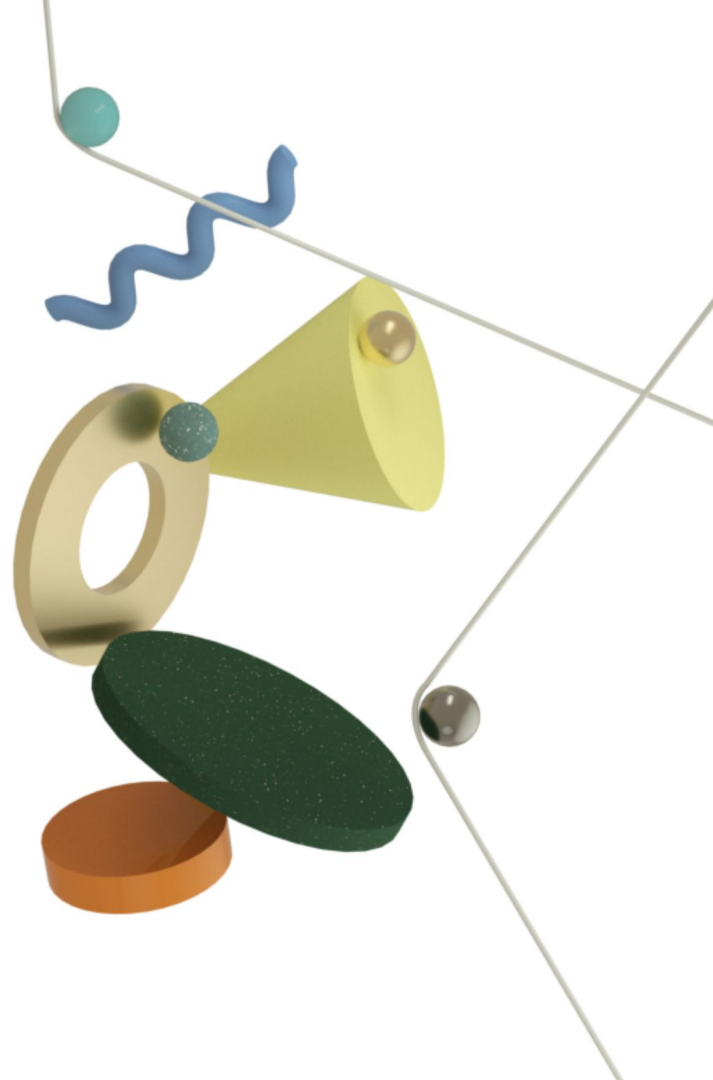
The Lean Operation Mindset

- Các yếu tố của vận hành tinh gọn
- Các mô hình **OKR**, **D.O.W.N.T.I.M.E**, **Six Sigma**

02

Practices

- **Practices 1:** Thiết lập văn hóa hiệu quả cao & các thói quen trong tổ chức
- **Practice 2:** Thiết lập OKR trong Lark OKR



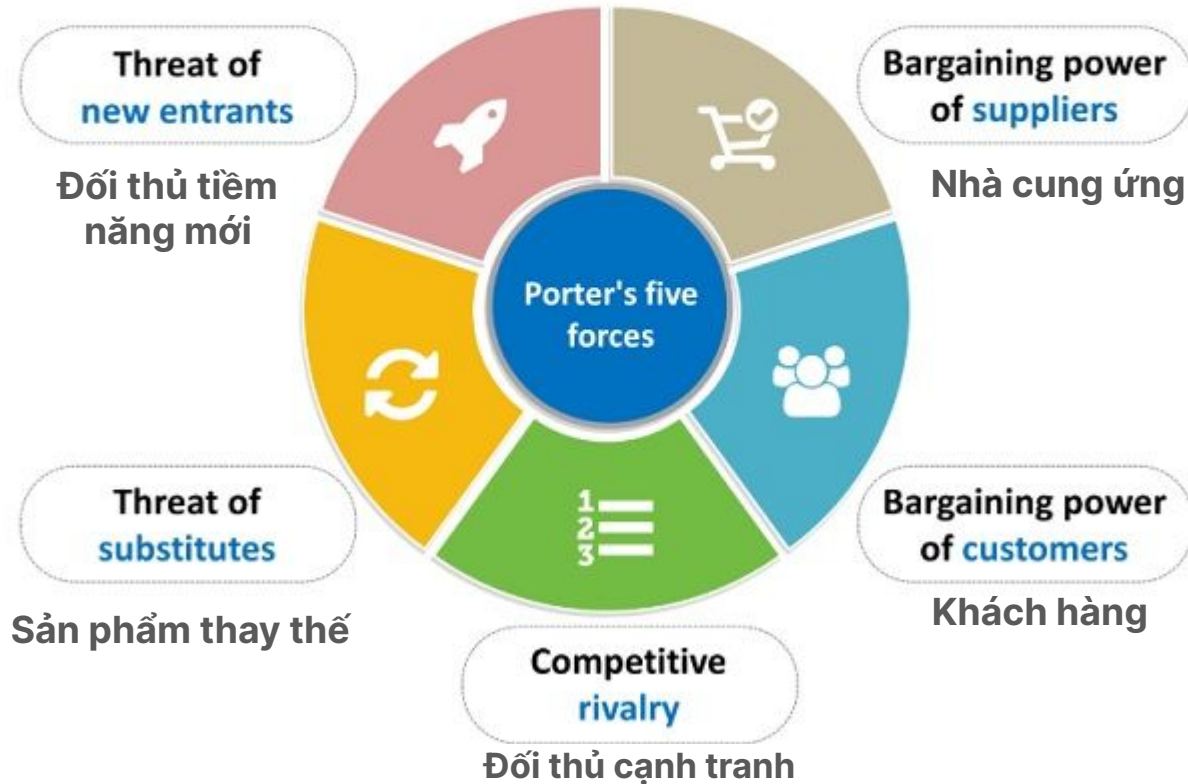
WHY?

Tại sao Lean Operation lại là một yếu tố quan trọng?



Porter's five forces

Mô hình hình 5 áp lực cạnh tranh của Porter



Lean Operation



Các áp lực cạnh tranh diễn ra liên tục từ nhiều phía xoay quanh doanh nghiệp

Để đáp ứng những yêu cầu này, các doanh nghiệp phải tìm cách **tối ưu hóa** quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ để đảm bảo **hiệu quả và tối ưu chi phí tốt nhất**

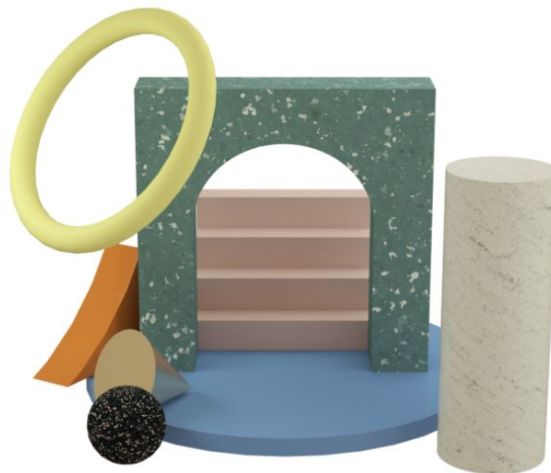
Từ đó, **mang lại giá trị cao nhất cho các bên hữu quan** như Khách hàng - Nhà cung cấp - Cổ đông Nhân viên - môi trường, xã hội



Vận hành tinh gọn được áp dụng rộng rãi ở nhiều các tổ chức, tập đoàn lớn trên thế giới.

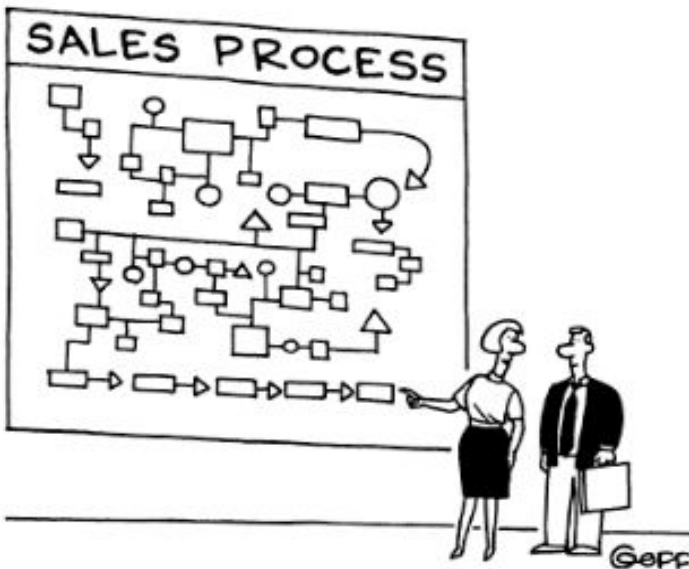


Lean Operation



"Nợ tổ chức" là những khoản **lãng phí về thời gian, nguồn lực** diễn ra bên trong tổ chức do quy trình **rườm rà, chông chéo & thiếu nhất quán.**

Quy trình rườm rà



"And then you'll close the sale."

VS



Quy trình tinh gọn

Duyệt khoá học

Approver: Direct manager >

+

Duyệt đề nghị và học bổng

Approver: Thực Thu (Authentic) >

+

Đăng ký khoá học

Handler: Requester >

+

CC

CC: HR >

Đèn tín hiệu

vs

Vòng xoay



- Giảm chậm trễ 89%
- Chi phí bảo trì hàng năm thấp hơn từ \$5K - \$10K
- Giảm va chạm chết người 90%
- Giảm va chạm thương tích 75%
- Vẫn hoạt động khi mất điện

Đèn tín hiệu giao thông giống như một tổ chức vận hành truyền thống:
phổ biến nhưng chưa chắc đã hiệu quả nhất

Đèn tín hiệu

VS

Vòng xoay



Cách tiếp cận: mọi người cần được chỉ dẫn những gì phải làm.

Cách tiếp cận: người lái xe tự điều hướng di chuyển của mình theo 2 nguyên tắc: (1) tuân theo luồng di chuyển và (2) nhường đường cho phương tiện từ bên trong đi ra



Lean Operation

Yếu tố cốt lõi của
vận hành tinh gọn

=

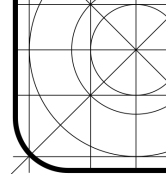
#1 Giảm lãng phí
Waste reduction

+

~~Tăng năng suất~~
#2 hiệu quả
~~Productivity~~ Efficiency
improvement

+

#3 Tập trung vào
khách hàng
Customer centric



8 Wastes

The 8 Wastes are eight types of process obstacles that get in the way of providing value to the customer.



Defects

Efforts caused by rework, scrap, and incorrect information.



Overproduction

Production that is more than needed or before it is needed.



Waiting

Wasted time waiting for the next step in a process.



Non-Utilized Talent

Underutilizing people's talents, skills & knowledge.



Transportation

Unnecessary movements of products & materials.



Inventory

Excess products and materials not being processed.



Motion

Unnecessary movements by people (e.g., walking).



Extra-Processing

More work or higher quality than is required by the customer.



gOLEANSIXSIGMA.com

© Copyright 2019 GoLeanSixSigma.com. All Rights Reserved.

Source: goleansixsigma.com

Giảm lãng phí

Waste reduction

Mô hình giảm lãng phí

D.O.W.N.T.I.M.E xem xét 8 khía cạnh có thể gây ra lãng phí trong doanh nghiệp

Lean Six Sigma là một phương pháp kết hợp giữa Vận hành tinh gọn (Lean Operation) và Six Sigma, hai phương pháp quản lý chất lượng được sử dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp

Các công cụ và kỹ thuật của **Lean Six Sigma** bao gồm các bước **DMAIC** (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), **Root Cause** (nguyên nhân gốc rễ)

8 Wastes Check Sheet - Think Digital

Process Area: Marketing & E-com

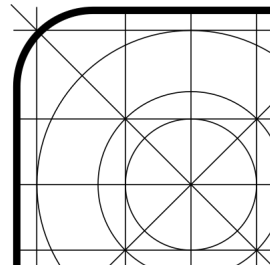
Date:

	Waste	Definition	Examples	Type "High", "Medium", "Low"	Description of Issues
D	Defects	Thông tin, sản phẩm và dịch vụ không đầy đủ hoặc không chính xác	- Sai giá niêm yết trên website so với sàn Shopee - Kịch bản chatbot bị cũ & sai giá	Low	
O	Overproduction	Làm nhiều thứ hơn - làm sớm hơn hoặc nhanh hơn - hơn mức cần thiết	- Gửi báo cáo thủ công hàng tuần thay vì tự động hóa - Quảng cáo quá nhiều vào các ngày lễ - "Reply All" các emails	Medium	
W	Waiting	Chờ đợi thông tin, thiết bị, vật liệu, bộ phận	- Waiting for approvals payment quảng cáo - Waiting for montly promotion T&C - Waiting for check case bảo hành	High	
N	Non-Utilized Talent	Không sử dụng đúng kinh nghiệm, kỹ năng, kiến thức hoặc sự sáng tạo của mọi người	- Nhân viên chăm sóc khách hàng không được ra bất kỳ quyết định nào - Nhân viên bán hàng không được training đầu đủ về sản phẩm, thường phải hỏi lại quản lý - Mẫu email, câu chào khách hàng rập khuôn	High	
T	Transportation	Các bước luân chuyển không cần thiết của vật liệu, thông tin hoặc thiết bị		Low	
I	Inventory	Tích lũy các bộ phận, thông tin, ứng dụng, v.v. ngoài những gì khách hàng yêu cầu	- Tồn kho nhiều - Quá nhiều mặt hàng trên sàn, không có mặt hàng chủ đạo - Form đăng ký, lưu trữ thông tin khách hàng quá dài dòng	Medium	
M	Motion	Các hành động, thao tác thừa không mang lại giá trị cộng thêm	- Nhắc deadline liên tục - Walking between equipment - Luân chuyển dữ liệu giữa quá nhiều phần mềm với nhau	High	
E	Extra-Processing	Any steps that do not add value in the eyes of the customer	- Form đăng ký trên website có quá nhiều thông tin - Các tính năng không cần thiết trên website (vdAI)	Low	

Giảm lãng phí Waste reduction

Ví dụ về xem xét các lãng phí theo mô hình D.O.W.N.T.I.M.E của mô hình công ty bán lẻ tập trung trên các nền tảng trực tuyến, thương mại điện tử.

Tải mẫu





Tip

Hãy làm rõ ảnh hưởng của hao phí đến **lợi ích trực tiếp của doanh nghiệp (quy ra số tiền cụ thể)**



NẾU TÍNH TOÀN BỘ SỐ LINH KIỆN RƠI XUỐNG SÀN THÌ CHÚNG TA LÀM RƠI BAO NHIÊU TIỀN?

Rất nhiều linh kiện bị rơi xuống sàn, cậu có nhận ra điều này không?



Nếu mà rơi bấy nhiêu tiền thì chắc chắn ai cũng sẽ nhật.



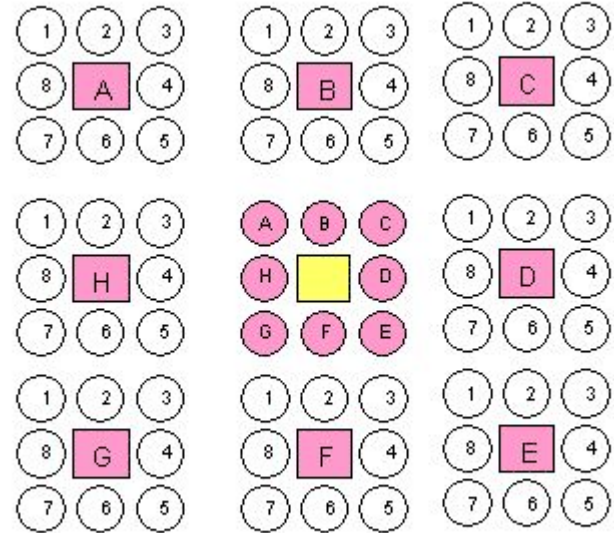
SO SÁNH SỐ KIỆN KHÔNG ĐƯỢC CHUYỂN ĐẾN ĐÚNG HẸN CỦA YAMOTA

	NĂM XX		NĂM 00
Số kiện giao dịch	50 TRIỆU KIỆN	➔	150 TRIỆU KIỆN
Tỷ lệ không chuyển đến đúng hẹn	10%	KAIZEN ➔	5%
Số kiện không chuyển đến đúng hẹn	5 TRIỆU KIỆN	TÌNH TRẠNG XẤU ĐI ➔	7,5 TRIỆU KIỆN

Tỷ lệ được cải thiện nhưng giá trị tuyệt đối thì không

Lotus Blossom Diagram

- Kỹ thuật Lotus Blossom bắt đầu với việc xác định vấn đề cần giải quyết và đặt nó ở trung tâm bông hoa. Mỗi cánh hoa là một khía cạnh để giải quyết vấn đề.
- Từ mỗi khía cạnh, tiếp tục phát triển tiếp thành nhiều ý tưởng nhỏ xoay quanh nó.



Năng suất & hiệu quả



Năng suất nói về quá trình

Do thing right.



Hiệu quả chỉ về kết quả

Do right thing.

“Bạn đi nhanh, hay chậm sẽ không quan trọng nữa, nếu bạn đi sai hướng”
- Stephen R. Covey

Năng suất & hiệu quả

Năng suất đề cao tính chính xác

Hiệu quả đề cao tính sáng tạo và thấu hiểu

Một tháng 80 người có thể sản xuất 5.000 chiếc Corolla.



Vậy để sản xuất 10.000 xe cần bao nhiêu người?



Cần 160 người



Cậu nghĩ tôi ngờ vậy sao? $2 \times 8 = 16$ thì tôi được học từ tiểu học rồi.



Sau đó

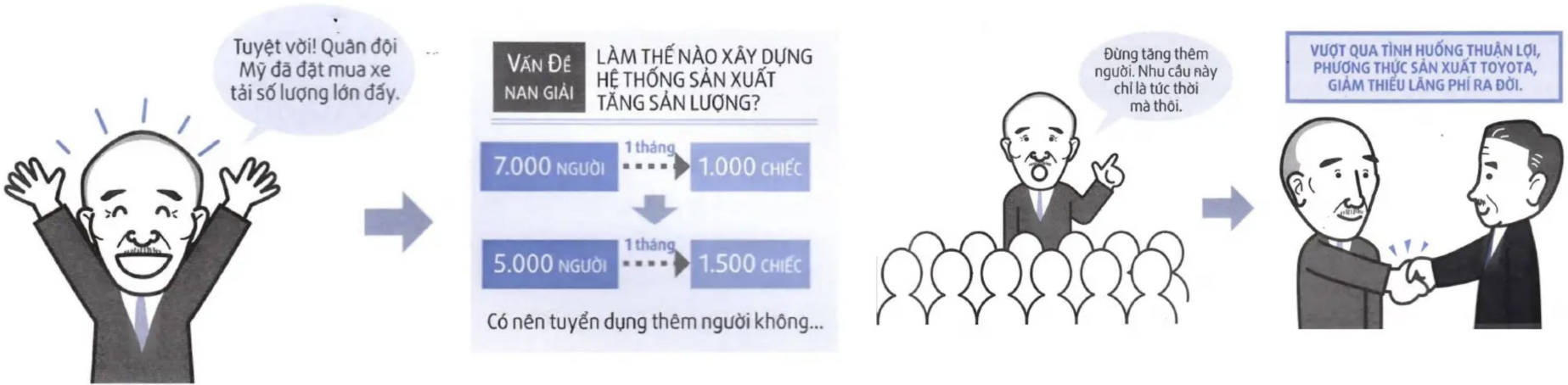


Chúng tôi đã có thể sản xuất 10.000 xe chỉ với 100 người.



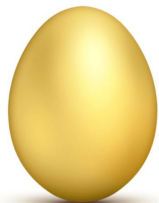
Năng suất & hiệu quả

**CHUYỆN TOYOTA VƯỢT QUA “NHU CẦU ĐẶC BIỆT”
MÀ KHÔNG CẦN TĂNG THÊM NHÂN SỰ**



P/PC BALANCE:

HOW TO BE EFFECTIVE OVER THE **SHORT & LONG-RUN**



VS



COACHCARSON.COM

Theo đó, **P (Product)** là những kết quả mong đợi - "quả trứng", **PC (Production Capacity)** là khả năng sản xuất - "con ngỗng".

Tính hiệu quả của doanh nghiệp sẽ đạt tối ưu khi cân bằng giữa P và PC.

Nếu doanh nghiệp chú trọng vào trứng vàng mà bỏ qua con ngỗng thì sớm hay muộn sẽ mất đi khả năng sản xuất ra trứng vàng, còn làm ngược lại thì không đủ nguồn lực để tồn tại.

Vision: Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services

Mission: The number one provider of ultra-high speed mobile networks and content to the United Kingdom

Financial



Customer



Internal Processes

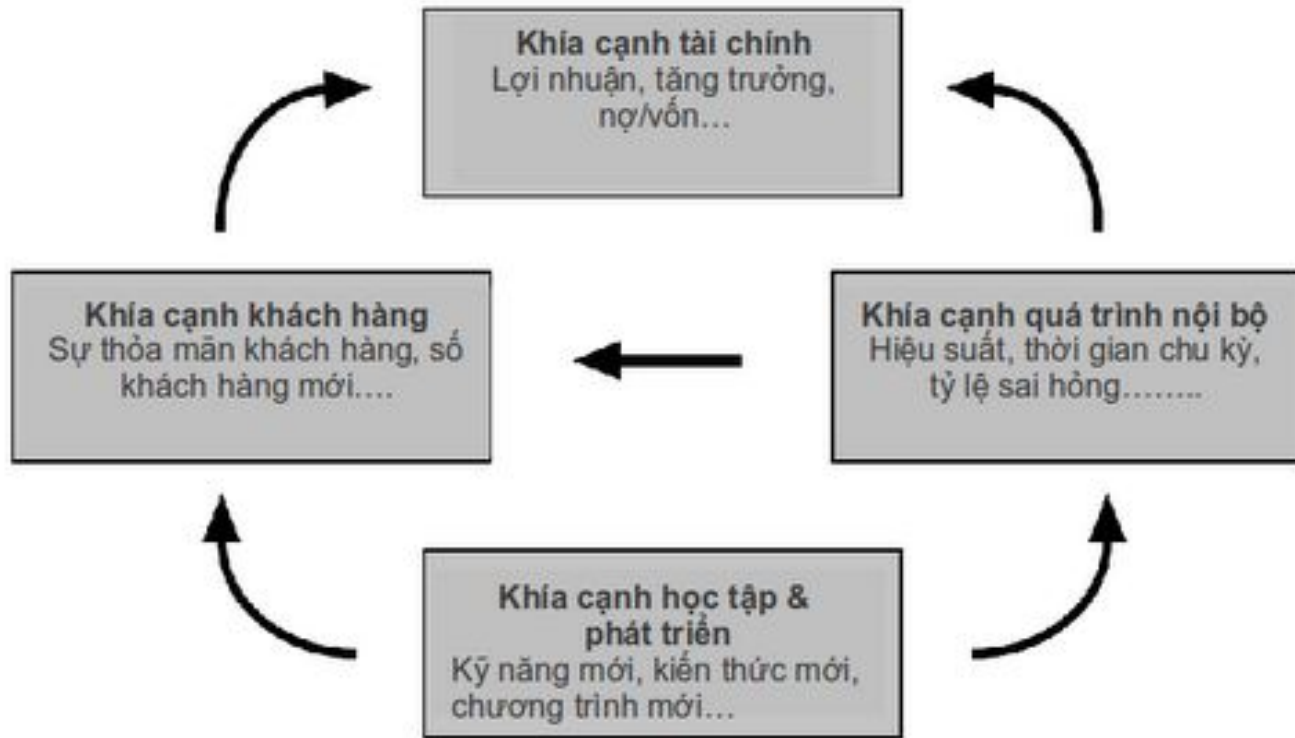


Organizational Capacity



Mô hình Balanced Scorecard

BSC là một hệ thống quản lý, nó giúp cho doanh nghiệp thiết lập, thực hiện, giám sát, đo lường để đạt được các chiến lược & các mục tiêu thông qua 4 khía cạnh: **tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, học tập & phát triển**



BSC hàm chứa các mối quan hệ nhân quả giữa các khía cạnh

Vision	Transforming society through ease of access to ultra-high-speed information services		
Purpose	Delivering mobile services that contribute to society while acting lawfully, ethically and with integrity wherever we operate		
Strategic Priorities	Content Partnerships	Customer Service	Brand Awareness
Strategic Results	Strong supply chain for content and information services, exclusive agreements	Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface	Reinvigorated brand based on successes, attract a wider and younger audience

	Strategic Objectives	KPIs	Targets	Projects
Financial	<pre> graph TD subgraph Financial OR[Increase Revenue] IP[Increase Profitability] DOC[Decrease Operating Costs] end subgraph Customer ICO[Improve Clarity of Offering] IMP[Improve Market Perception] ICS[Improve Customer Satisfaction] end subgraph InternalProcesses IOS[Improve Offering Selection] IIS[Improve Information Services] ISR[Improve Stock Reliability] ICC[Improve Cost Control] end subgraph OrganisationalCapacity IKS[Improve Knowledge and Skills] IT[Improve Technology] ISC[Improve Supply Chain] end IKS --> IOS IT --> IIS ISC --> ISR IOS --> ICO IIS --> IMP ISR --> IMP ICC --> ICS IKS --> OR IT --> IP ISC --> IP IKS --> DOC IT --> DOC ISC --> DOC </pre>	<ul style="list-style-type: none"> Net profit Operating costs Revenue in target markets 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 5% per year ↓ 3% per year ↑ 12% per year 	<ul style="list-style-type: none"> Implement new financial accounting system Simplify billing operations Competitive end user requirements market studies for new UK regions
Customer		<ul style="list-style-type: none"> % Market share index % Customer satisfaction index % Focus group user index 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 3% per year 85% this year > 90% each focus session 	<ul style="list-style-type: none"> “Improve the Offering” two year programme Create improved offering selection process
Internal Processes		<ul style="list-style-type: none"> New products as % of sales Brand awareness score Cost efficiency index 	<ul style="list-style-type: none"> 12% this year ↑ 5% per year > 90% every reporting period 	<ul style="list-style-type: none"> Hook into ‘Improve the Offering’ programme Training programme for new offerings and user interface Product and marketing training programme
Organisational Capacity		<ul style="list-style-type: none"> Employee development plans Technology training index Supply chain efficiency index 	<ul style="list-style-type: none"> 95% in place 90% efficient 95% 	<ul style="list-style-type: none"> 2 year content supply agreements Technology improvement programme including data centre upgrade

Customer Focus - Integrity - Quality - Helpfulness - Community - Efficiency

What are OKRs?

OBJECTIVES AND KEY RESULTS

OKRs are a management methodology which helps to ensure that your company focuses efforts on the same important issues throughout the organization.

OBJECTIVES

An Objective is what you want to accomplish.

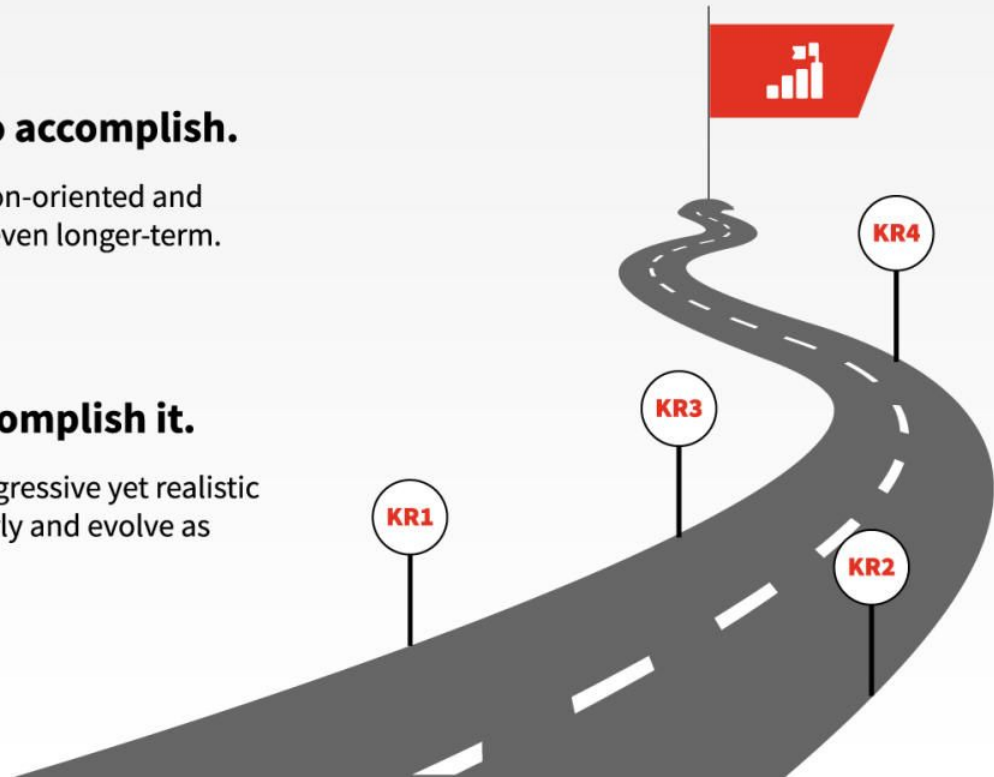
A good Objective is significant, concrete, action-oriented and inspirational. Can be set annually or over an even longer-term.

KEY RESULTS

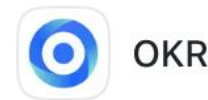
Key Results are how you will accomplish it.

Good Key Results are specific, timebound, aggressive yet realistic measurable and verifiable. Can be set quarterly and evolve as work progresses.

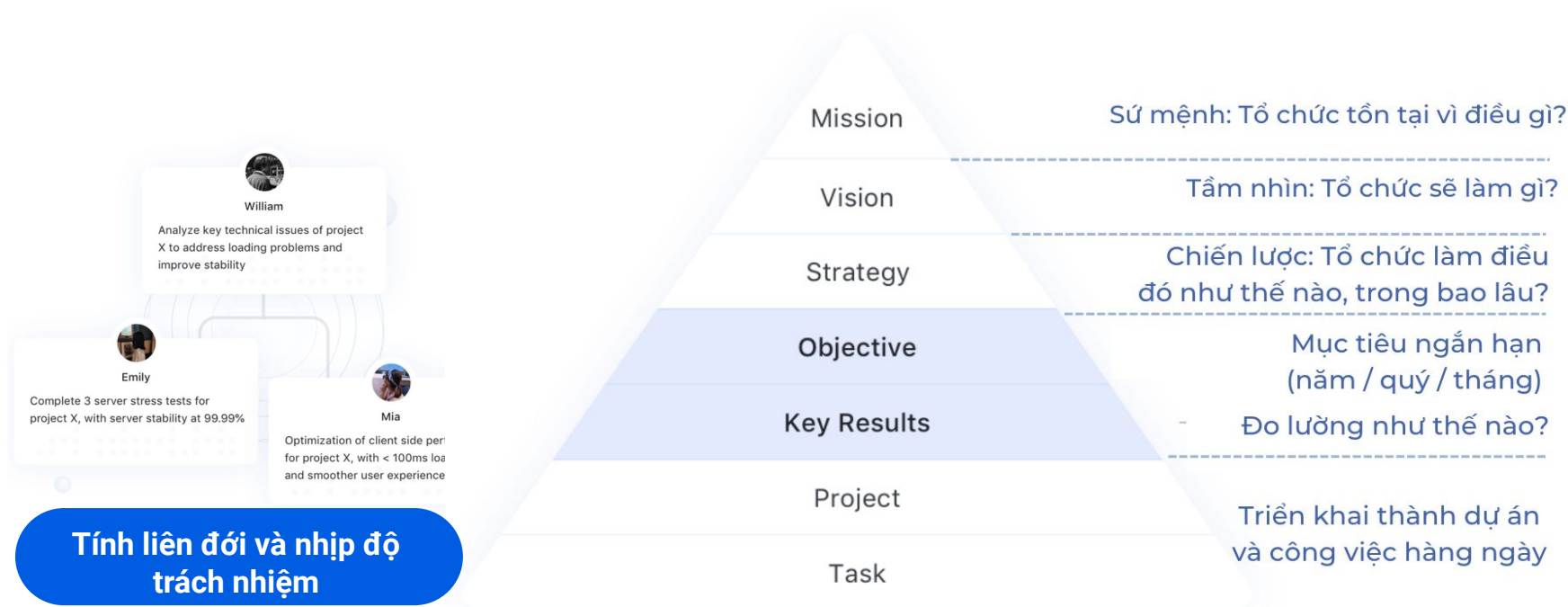
What Matters



Case 3: Hệ thống quản trị bằng mục tiêu OKRs



Quản trị thống nhất dựa vào mục tiêu theo phương pháp OKR



Quản trị bằng mục tiêu, giảm thiểu quản lý chi li



Gia tăng động lực và tính minh bạch trong tổ chức



Tạo ra ý nghĩa thực sự trong công việc



Thúc đẩy cả tổ chức chuyển mình vì mục tiêu chung

Ví dụ: Mục tiêu “Ra mắt sản phẩm mới và đóng góp vào 10% doanh số của Quý 2”

Ở cấp độ của CEO:

Objective: Ra mắt sản phẩm Connected TV Advertising và đóng góp vào 10% doanh số của Quý 2

Key Results:

- Ra mắt sản phẩm Connected TV
- Thu hút 100 Lead quan tâm
- Đóng góp vào 10% doanh số Quý 2

Ở cấp độ Giám đốc sản phẩm:

- Lấy 1 Key Results của công ty làm thành

Objective: Hoàn thiện 100% sản phẩm mới Connected TV Advertising

- Key Results:

1. 100% hoàn thành product introduce và landing page trước ngày 30/04
2. 100% hoàn tất kết nối và thương lượng với nhà cung cấp để hoàn tất giá của sản phẩm.
3. Giới thiệu sản phẩm mới với internal công ty trước ngày 05/05

Ở cấp độ Giám đốc Marketing:

- Lấy 1 Key Results của công ty làm thành

Objective: Chạy chiến dịch Marketing thu hút khoảng 100 Lead quan tâm đến sản phẩm Connected TV Advertising.

- Key Results:

1. Phối hợp với team Product, ra mắt bộ Product Introduce cho sản phẩm dành cho Sale.
2. Chạy chiến dịch Marketing mới cho sản phẩm Connected TV từ ngày 05/05
3. Thu hút 100+ Lead

Ở cấp độ Giám Đốc Sale

- Lấy 1 Key Results của công ty làm thành

Objective: Bán sản phẩm mới để đạt doanh số đóng góp vào 10% vào doanh số Quý 2.

Key Results:

1. Follow 100% các Lead từ Marketing mang lại
2. Email Giới thiệu đến 100% khách hàng cũ sản phẩm mới.
3. Chuyển đổi tối thiểu 10% Lead thành khách hàng

Ví dụ về bộ mục tiêu của một công ty trong một quý hoạt động

OKRs công ty - Quý 2/2023

Yêu cầu chiến lược 1: Duy trì đà tăng trưởng của hoạt động kinh doanh hiện tại và đạt mục tiêu kinh doanh 6.5 Tỷ (có thể áp dụng theo BSC)

Objective 01: Mục tiêu kinh doanh

- KR1: Target doanh số 6.5 tỷ...

Objective 02: Mục tiêu nâng cao sự hài lòng của khách hàng

Objective 03: Mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ

Objective 04: Mục tiêu nâng cao chất lượng nhân sự, môi trường làm việc, quy trình

Yêu cầu chiến lược 2: Phát triển các mảng sản phẩm kinh doanh mới đóng góp 15% doanh số

Objective 05: Ra mắt sản phẩm Connected TV Advertising và đóng góp vào 10% doanh số của Quý 2

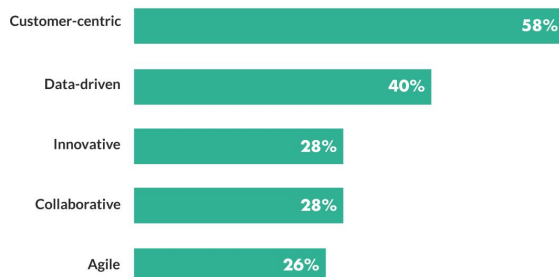
Objective 06: Ra mắt sản phẩm AR Effect Ad & đóng góp vào 5% doanh số Quý 2

#3 Tập trung vào khách hàng

Customer centric

Vận hành tinh gọn đặt khách hàng lên hàng đầu và tập trung vào **cung cấp giá trị cho khách hàng** thông qua việc cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tối ưu hóa quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ và giảm giá thành.

WHICH CHARACTERISTICS DO YOU THINK ARE MOST IMPORTANT IN ESTABLISHING A TRULY "DIGITAL NATIVE" CULTURE?





Working Backward Framework

bắt đầu từ trải nghiệm mà khách hàng mong muốn



Công cụ chính của **Quy trình đảo ngược** là hình thức tường thuật **“PR / FAQ”** viết tắt cho cụm từ **Thông cáo báo chí và Câu hỏi thường gặp.**

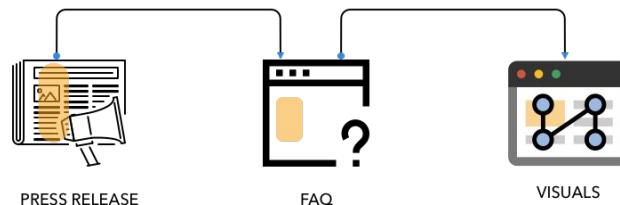
Công cụ chính của **Quy trình đảo ngược** là hình thức tương tự thuật “**PR / FAQ**” viết tắt cho cụm từ **Thông cáo báo chí** và **Câu hỏi thường gặp**.

Thông cáo báo chí nêu rõ những **khía cạnh của sản phẩm khi đến tay người tiêu dùng** như Vấn đề sản phẩm giải quyết, giá cả, tính năng nổi bật, kiểu dáng, cách đặt hàng

Câu hỏi thường gặp **mở rộng hơn các vấn đề**, thắc mắc thực tế mà truyền thông, hay người tiêu dùng muốn tìm hiểu về sản phẩm như: cách sử dụng, chính sách hỗ trợ khách hàng...

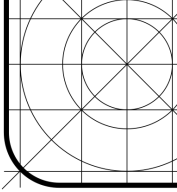
amazon

Working Backward



Quy trình đảo ngược với “PR / FAQ tạo ra một bức tranh hoàn chỉnh về sản phẩm dưới góc nhìn của người tiêu dùng.

Từ đó, Amazon mới xây dựng các phương án để hiện thực hóa sản phẩm như đội ngũ, công nghệ, vốn.



Practices #1

Thiết lập văn hóa hiệu quả cao & các thói quen trong tổ chức

#1 Thừa nhận thất bại

Không che giấu các thất bại và nhanh chóng sửa sai, học hỏi từ đó

CÂU CHUYỆN LÃNH ĐẠO CÔNG TY NÓI VỚI NHÂN VIÊN MỚI



**Hãy cho mọi người thấy sự thất bại,
Mượn trí tuệ tập thể để giải quyết vấn đề.**

CÔNG TY THÔNG THƯỜNG



**Có vấn đề thì xử lý cấp tốc
Không được dừng dây chuyền**

CÔNG TY TOYOTA



Có vấn đề thì dừng dây chuyền

PHƯƠNG THỨC TOYOTA = MIERUKA, KHÔNG CHE GIẤU SẢN PHẨM LỖI

#2

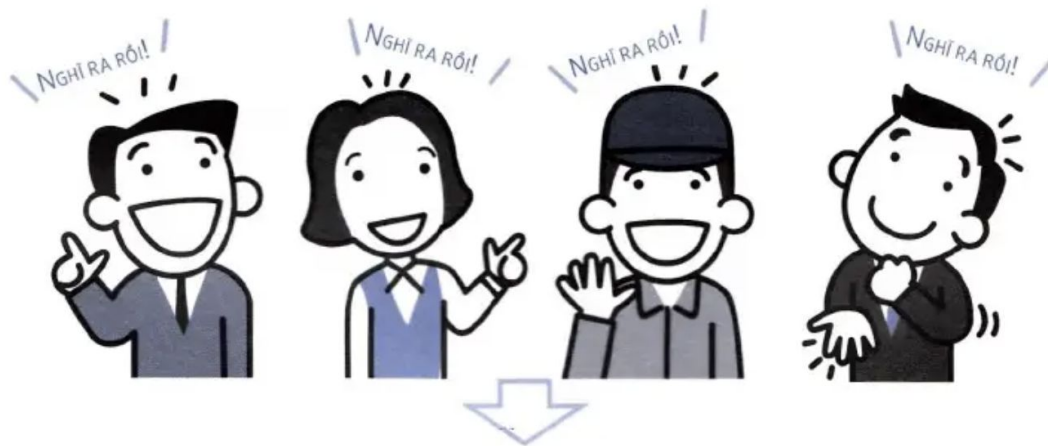
Đồng kiến tạo

Khuyến khích các thành viên trong đội nhóm cùng suy nghĩ và đưa ra sáng kiến

**PHƯƠNG THỨC
TOYOTA**

=

**100 BƯỚC CỦA MỘT NGƯỜI KHÔNG BẰNG
100 NGƯỜI CÙNG BƯỚC.**



Gom tất cả lại sẽ thành phương án sát thực tế và có thể thực hiện

#3

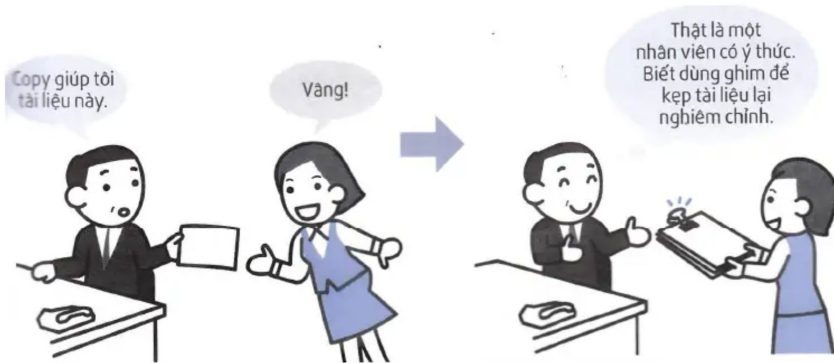
Biết ơn công đoạn trước Nghĩ cho công đoạn sau

Công đoạn trước là ân nhân
Công đoạn sau là khách hàng

NGƯỜI LUÔN TIỀN ĐẠI DIỆN CỦA CÔNG TY ĐỐI TÁC TỚI TẬN CỬA.



NẾU BIẾT SUY NGHĨ CHO NGƯỜI Ở CÔNG ĐOẠN SAU
THÌ MỌI NGƯỜI AI CŨNG THẤY ĐƯỢC THOẢI MÁI



Xem đối tác ân nhân vì họ đã làm phần việc mà mình không thể làm được.

PHƯƠNG THỨC TOYOTA = “CÔNG ĐOẠN TRƯỚC” LÀ ÂN NHÂN
“CÔNG ĐOẠN SAU” LÀ KHÁCH HÀNG

#4

Tìm kiếm nguyên nhân gốc rễ (root cause)

CHUYỆN MỘT ANH KỸ SƯ TRẺ ĐƯỢC GIAO NHIỆM VỤ CHỈ ĐẠO KỸ THUẬT



Hãy tìm kiếm nguyên nhân thực sự và tiến hành Kaizen để lỗi tương tự không phát sinh.

6

Symptoms

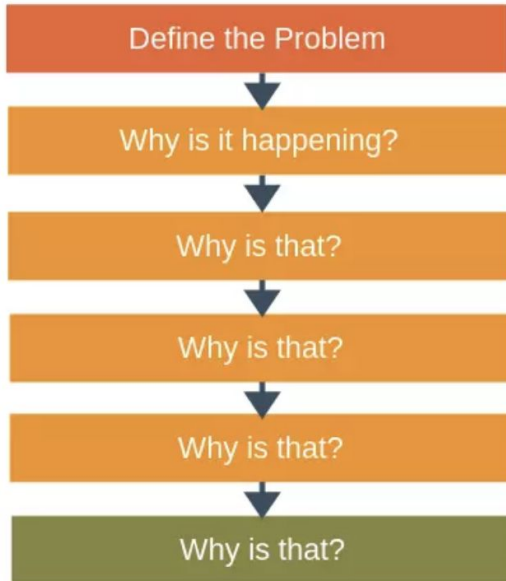
Root cause



Five Whys



Thật đơn giản: khi một vấn đề xảy ra, bạn phải tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ của nó bằng cách hỏi "tại sao?" năm lần



#5

Quản lý quy trình. Trao quyền cho con người.

Quản lý quy trình thay vì con người.
Trao quyền để nhân sự vận hành quy trình đó

**MUỐN TUYỂN THỦ CHẠY NHANH MÀ CHỈ KHÍCH LỆ TINH THẦN
THÌ KHÔNG THỂ NHANH ĐƯỢC**

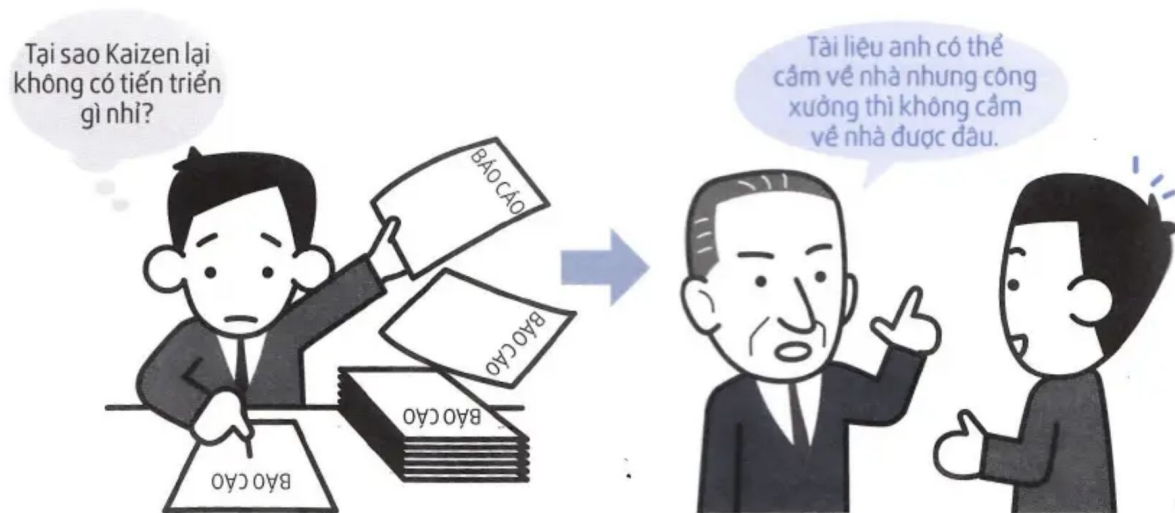


#6

Toàn bộ câu trả lời có ở trong công xưởng

Cần sâu sát vào thực tế của quy trình vận hành để đánh giá hiệu quả

CHỈ CẦN XUỐNG XƯỞNG LÀ NGAY LẬP TỨC BIẾT ĐƯỢC HIỆU QUẢ KAIZEN



#7

Xây dựng mối quan hệ win - win với đối tác

Quan tâm đến sự phát triển bền vững và các giải pháp mang lại lợi ích cho các bên hữu quan

CÂU CHUYỆN VỀ MUỐN GIẢM GIÁ NHẬP VẬT TƯ

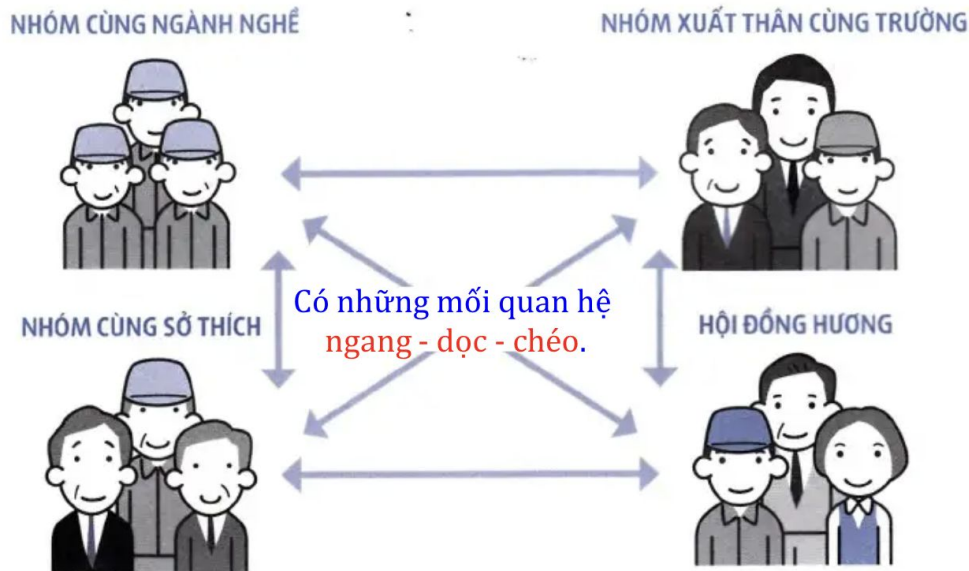


#8

Khuyến khích sự gắn kết trong tổ chức

Cảm giác gắn kết, thuộc về một tập thể đa dạng là một trong những nhu cầu cơ bản của con người.














MỘT TRONG NHỮNG ĐẶC TRƯNG CỦA TOYOTA LÀ NHIỀU NHÓM HỘI TRONG CÔNG TY



Những ý tưởng hay thường đến từ các mối quan hệ “không chính quy”.

Ra quyết định hiệu quả

Sử dụng cách lắng kính, bộ lọc để đưa ra quyết định

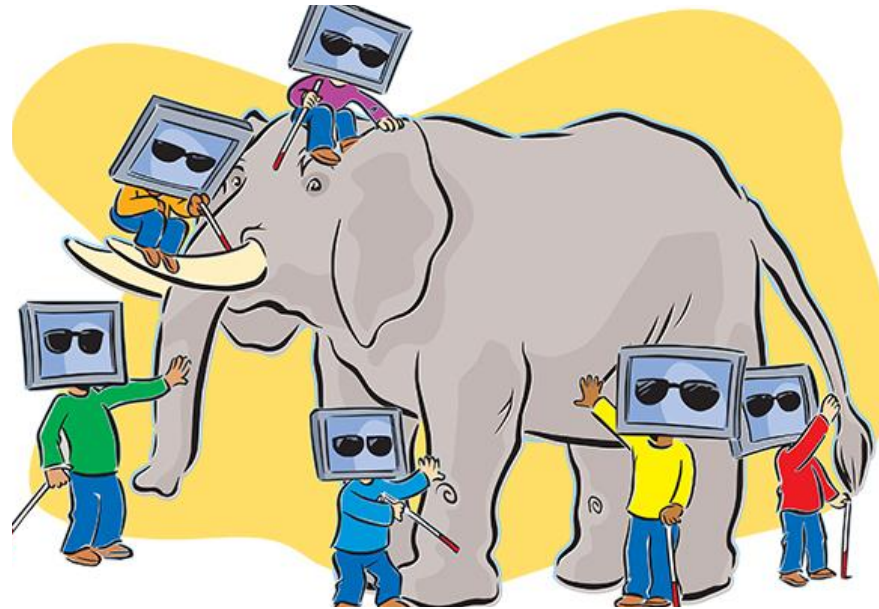
	Bộ lọc mục đích	Bộ lọc kinh nghiệm	Bộ lọc giá trị	Try it!
 Idea 1	Bản chất của việc này? 	Việc này có khả thi? 	Việc này có đúng đắn? 	
 Idea 2				
 Idea 3				

Rèn luyện tư duy hệ thống

Người có tư duy hệ thống vừa đứng trên quy trình (để bao quát), vừa đứng trong quy trình (để hiểu chi tiết). Nó sẽ là sự phối hợp của bottom up (từ dưới lên) và top down (từ trên xuống), để gặp nhau ở một điểm chung là tính hiệu quả.



“One swallow does not
a summer make”





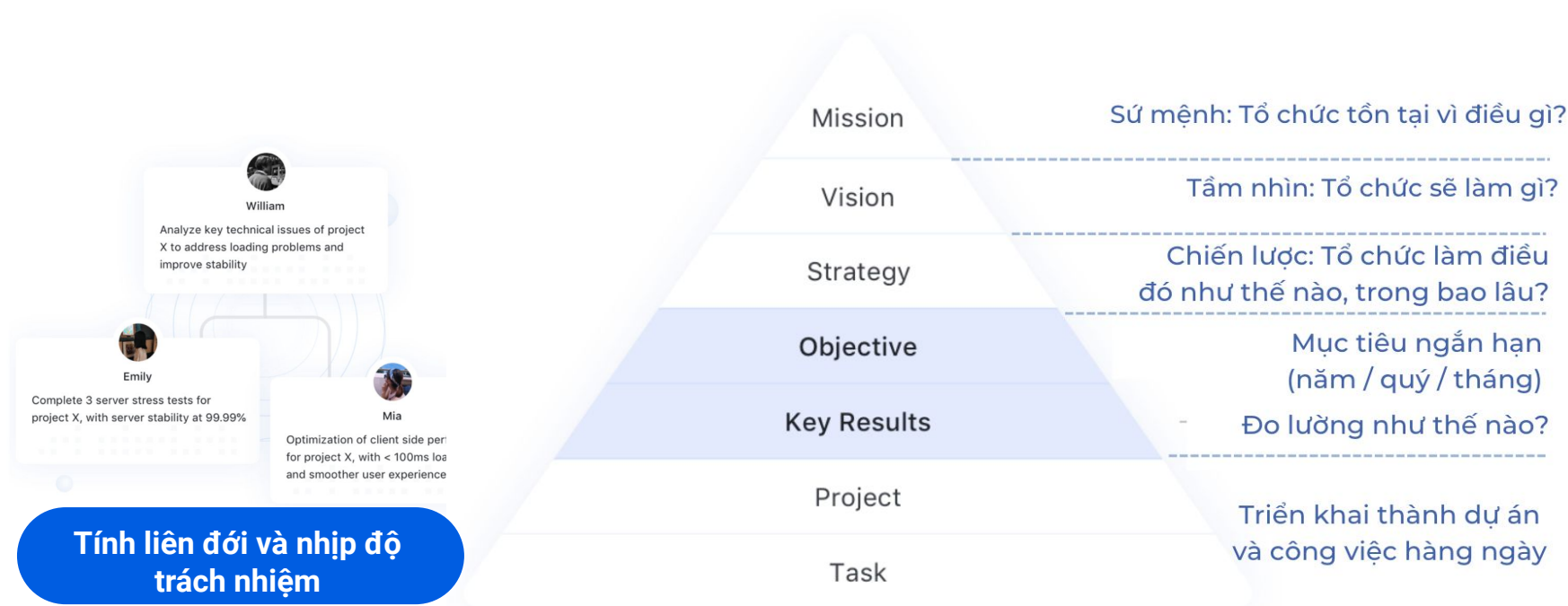
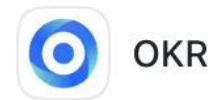
OKR

Practices #2

Thiết lập OKR trong Lark OKR

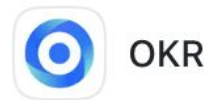
Hệ thống quản trị bằng mục tiêu OKRs

Quản trị thống nhất dựa vào mục tiêu theo phương pháp OKR



Trong mô hình OKR, **mục tiêu phòng ban và cá nhân được kết nối với mục tiêu cấp cao của công ty thông qua kết quả đo lường.**

Hệ thống quản trị bằng mục tiêu OKRs



Quản trị thống nhất dựa vào mục tiêu theo phương pháp OKRs

Workplace OKR OKR · Thực Thu (Authentic)

OKR Goals Alignment Dashboards

Search employee

Thực Thu (Authentic)

Oct - Dec 2022 Aug - Oct 2022 Invalid

My OKRs

Thực Thu (Authentic...)

Direct Reports

- Bình thường mới
- Hạnh Trường
- Nguyen Kim Anh
- System Admin
- Thanh Huyền Hoàng
- Tran Anh Tu
- trang.truong

Following

- Nguyen Kim Anh
- Bình thường mới
- Tran Anh Tu

My Alignment (Oct - D...)

OKR	Status	Score	Record
O1 Chuẩn hoá quy trình vận hành	No status	0.0	0
KR1 Chuẩn hoá quy trình Request - Approve	On track	0.5	3
KR2 Chuẩn hoá quy trình On boarding và Offboarding cho các team	On track	1.0	0
KR3 Chuẩn hoá quy trình Tuyển dụng	On track	1.0	0
KR4 Chuẩn hoá quy trình cấp nhật giá bán, liên hệ nhà cung cấp	No status	0.0	1
KR5 Số hoá các giấy tờ nội bộ và nhà cung cấp	No status	0.0	0

Notes

OKRs này giúp chuẩn hoá quy trình vận hành và chất lượng đầu ra của các team chuyên môn trong công ty.

OKR	Status	Score	Record
O2 Mục tiêu tăng trưởng và phát triển của Quý 4	No status	0.0	0
KR1 Đạt mục tiêu doanh thu 25 tỷ của năm 2022	On track	0.0	0

Source: Think Digital

Kết quả mang lại



Gia tăng sự gắn kết,
tinh thần làm việc

1.0+
hours

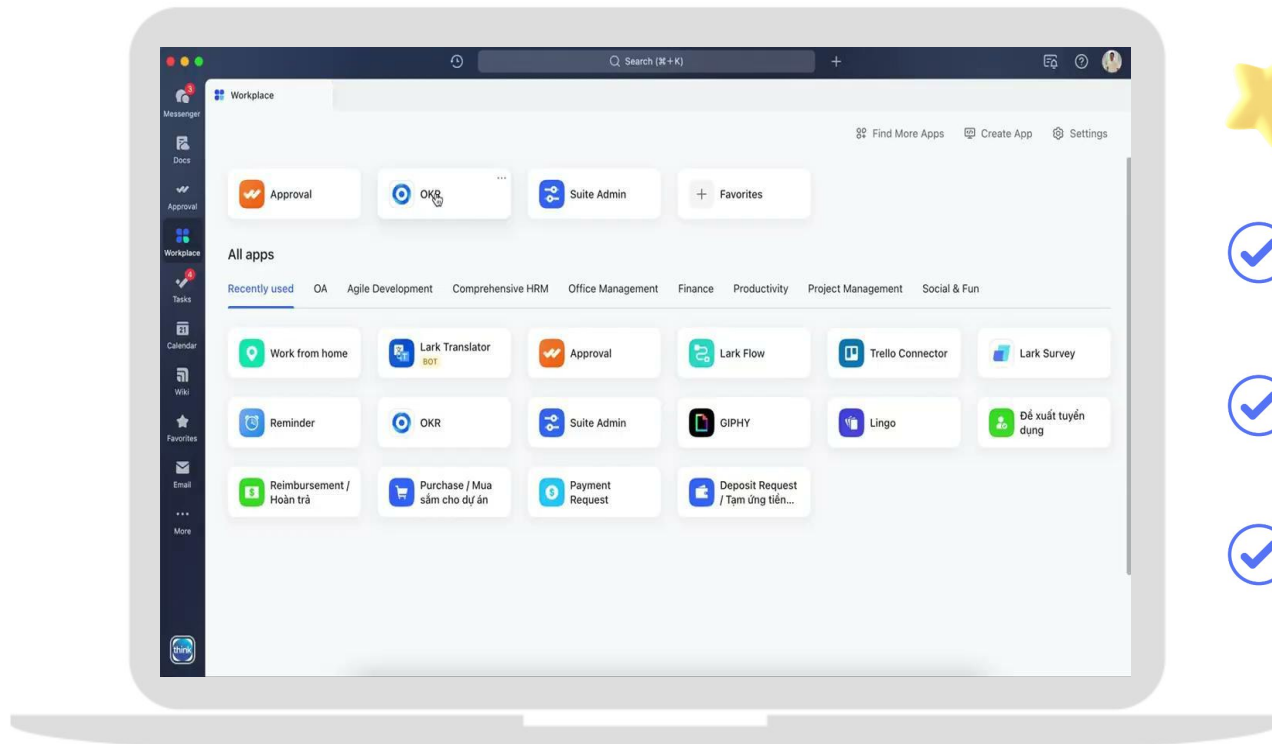
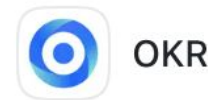
Tốn thêm 1 giờ mỗi tuần



cho những việc quan trọng

Hệ thống quản trị bằng mục tiêu OKRs

Quản trị thống nhất dựa vào mục tiêu theo phương pháp OKRs



Highlight features



Thúc đẩy cả tổ chức chuyển mình



Gia tăng động lực và tính minh bạch trong tổ chức



Quản trị bằng mục tiêu, giảm thiểu quản lý chi li

Thiết lập Goal trong Lark OKR:

Đối với Objective:

- Mỗi cấp độ trong tổ chức (công ty, phòng ban và cá nhân) **ên có 3 - 5 mục tiêu.**
- **Objective cần có đích đến rõ ràng** (Ví dụ: mở rộng kinh doanh ra thị trường Trung Quốc) thay vì để mập mờ (Ví dụ: hướng tới mở rộng kinh doanh ra thị trường quốc tế).
- **Objective thường được thiết lập vượt quá khả năng đạt được, và phải tạo cảm giác thách thức, khó khăn.** Ví dụ, Google cho rằng đạt được 70% mục tiêu đã có thể coi là thành công; còn hoàn thành 100% mục tiêu thì coi là hoàn thành xuất sắc công việc.

Đối với Key Result:

- Nên có ít nhất 3 kết quả then chốt cho mỗi mục tiêu.
- **Key Result cần phải đo đếm được** (Ví dụ như: “Liên hệ với 10 nhà báo” thay vì “Phát triển quan hệ truyền thông với các nhà báo”)
- **Key Result cần miêu tả cụ thể sản phẩm đầu ra** thay vì hành động đơn thuần (Ví dụ như: “Nộp báo cáo phễu chuyển đổi” thay vì “Phân tích hiệu suất của phễu chuyển đổi”).

Dashboards

Cycle: Apr – Jun 2023

Thực Thu (Authentic)

01 Mục tiêu kinh doanh

No status 0 records >

KR1 Target doanh số Quý 2 /2023

@trang.truong

No status 0 records >

KR2 Tỷ suất lợi nhuận lớn hơn 25%

@trang.truong

No status 0 records >

KR3 100% hoàn thành rebranding campaign

@trang.truong @Vũ Bê Tô @Bình thường mới @Trâm Anh Thế Phiệt @Nguyễn Minh Bảo Thư

No status 0 records >

KR4 15 New Lead đến từ các hoạt động

Unaligned

02 Mục tiêu nâng cao chất lượng công việc

No status 0 records >

03 Mục tiêu tăng trưởng và nâng tầm công ty

No status 0 records >

04 Kickoff XCreative

No status 0 records >

Nguyễn Minh Bảo Thư Remind Ignore

01 Mục tiêu kinh doanh

No status 0 records >

02 Mục tiêu xây dựng nền tảng văn hóa & môi trường làm việc HẠNH PHÚC

No status 0 records >

03 Mục tiêu tăng trưởng & nâng tầm công ty

No status 0 records >

04 THINKDEMY

No status 0 records >

Hạnh Trương Remind Ignore

01 Mục tiêu kinh doanh

@Thực Thu (Authentic)

No status 0 records >

02 Mục tiêu chất lượng công việc

Thiết lập Alignment:

- Tag và mention đồng nghiệp sẽ cùng bạn thực hiện Key Results nếu đó là một mục tiêu cần sự hợp tác.
- Lưu ý: 70-80% các Key Results của bạn nên thực hiện cùng người khác để thể hiện rõ tính gắn kết và phối hợp trong tổ chức khi thực hiện OKRs.
-

Cách đánh giá OKR vào cuối kỳ

- OKR sẽ được chấm (scoring) trên thang đo từ 0.0 đến 1.0 vào cuối kỳ.
- Trong đó, 0 điểm là không thực hiện được phần nào của mục tiêu, từ 0.5-0.7 là đang đi đúng hướng hoàn thành mục tiêu và 1 điểm là hoàn thành.
- Dưới 0.5 không có nghĩa là thất bại: một mức điểm thấp có thể phản ánh mục tiêu quá cao hoặc nhân viên đang làm việc thiếu hiệu quả





Thank you. + + +

Chúc các bạn luôn sáng tạo & thành công!