

CHƯƠNG 7

THỰC HÀNH XÂY DỰNG CƠ CHẾ “CÂY GẬY - CỬ CÀ RỐT” CHO CÁC PHÒNG BAN

Bài 1:

Phòng Kinh doanh (Sales) – thiết lập KPI, thiết kế thưởng – phạt và tổng hợp kết quả

1. Vai trò và mục tiêu của Phòng Kinh doanh

Phòng Kinh doanh (Sales) thường là đầu tàu doanh thu của doanh nghiệp. Qua quá trình bán hàng, tìm khách, chốt hợp đồng, Phòng Kinh doanh giúp doanh nghiệp đạt được dòng tiền, lợi nhuận, duy trì hoạt động. Chính vì vậy, việc đo lường, khen thưởng và kỷ luật ở Phòng Kinh doanh phải:

- Kích thích tinh thần bán hàng (tạo động lực doanh số).
- Đảm bảo chất lượng chăm sóc khách (tránh bán “bằng mọi giá”, gây xung đột).
- Thúc đẩy hợp tác nội bộ (vì Sales cũng cần phối hợp với Marketing, Kỹ thuật,...).

Chúng ta sẽ thiết lập các KPI (chỉ số đo lường), mức thưởng (cà rốt) và mức phạt (cây gậy), rồi tổng hợp kết quả mỗi kỳ (tháng, quý) để quyết toán thưởng – phạt minh bạch.

2. Thiết lập KPI cho Phòng Kinh doanh

- ▶ KPI là thước đo kết quả bán hàng. Tùy doanh nghiệp, ta chọn 2 – 5 chỉ số cốt lõi, ví dụ:

- Doanh số (VNĐ): tổng thu từ khách hàng trong kỳ.
- Số hợp đồng/chốt đơn (đơn vị): tổng số giao dịch thành công.
- Tỷ lệ chốt (%): (số chốt/số khách hàng tiềm năng) × 100%.
- Lợi nhuận gộp (nếu doanh nghiệp muốn kiểm soát biên lợi nhuận).
- Số khách cũ quay lại, tỷ lệ hài lòng khách (nếu doanh nghiệp chú trọng chất lượng, tỷ lệ giữ khách hàng).

► **Bảng mẫu: Thiết lập KPI Sales:**

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú
1. Doanh số (VNĐ)	Ví dụ: 300 triệu/tháng	Từ phần mềm CRM, kế toán hàng tháng	40%	Tháng/quý	Có thể chia theo kênh (online/offline)
2. Số hợp đồng	Ví dụ: 30 hợp đồng/tháng	Kiểm tra danh sách hợp đồng ký và thu tiền	30%	Tháng/quý	Áp dụng B2B, B2C đều được
3. Tỷ lệ chốt (%)	Ví dụ: 25%	(Số chốt/khách hàng) × 100%	20%	Tháng/quý	Phải trừ khách hàng ảo, lỗi,...
4. Tỷ lệ khách quay lại	Ví dụ: 10%	Dựa trên danh sách mua lặp	10%	Tháng/quý	Khuyến khích chăm sóc hậu bán

► **Thực hành:**

- Chủ doanh nghiệp/Trưởng phòng điền “Mục tiêu” sát tình hình (ví dụ: 500 triệu/tháng, 50 hợp đồng,...), chọn “Trọng số” (ví dụ: Doanh số chiếm 40%, số hợp đồng 30%,...).
- “Cách đo lường” mô tả nguồn dữ liệu (CRM, Excel,...).
- “Thời gian áp dụng”: chốt 1–3 tháng để đánh giá, rồi cập nhật nếu cần.

► **Bảng thực hành:**

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú
1. Doanh số (VNĐ)					
2. Số hợp đồng					
3. Tỷ lệ chốt (%)					
4. Tỷ lệ khách quay lại					

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú
1. Doanh số (VNĐ)					
2. Số hợp đồng					
3. Tỷ lệ chốt (%)					
4. Tỷ lệ khách quay lại					

► **Bảng thực hành:**

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú
1. Doanh số (VNĐ)					
2. Số hợp đồng					
3. Tỷ lệ chốt (%)					
4. Tỷ lệ khách quay lại					

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú
1. Doanh số (VNĐ)					
2. Số hợp đồng					
3. Tỷ lệ chốt (%)					
4. Tỷ lệ khách quay lại					

3. Thiết kế “Cà rốt” (Thưởng)

Một khi đã có **KPI**, doanh nghiệp phải **quy ra mức thưởng** cụ thể. Mục đích: ai đạt hoặc vượt KPI, nhận phần **cà rốt xứng đáng**.

a. Bảng thưởng – Mốc KPI

Mốc KPI	Mức thưởng	Ghi chú
Doanh số < 80% mục tiêu	0 đồng (không thưởng)	Dưới ngưỡng, không có thưởng
Doanh số 80–99% (ví dụ: 240 – 299 triệu)	500 nghìn	Tỷ lệ, con số cứng hoặc % hoa hồng
Doanh số 100 – 119% (300 – 359 triệu)	1 triệu	Tăng dần theo mức vượt
Doanh số ≥ 120% (≥ 360 triệu)	2 triệu	Khuyến khích bứt phá
Tỉ lệ chốt ≥ 25%	nhận thêm 300 nghìn	Thêm thưởng khi tỉ lệ vượt mục tiêu
Tỉ lệ khách quay lại ≥ 10%	nhận thêm 200 nghìn	Hoặc 10 nghìn/khách quay lại
... (Tùy doanh nghiệp thêm KPI)

Lưu ý:

- ▶ **Số tiền thưởng có thể thay bằng “% hoa hồng”**. Ví dụ: “Vượt doanh số KPI 20%, ăn 5% hoa hồng phần vượt.”
- ▶ **Nên đơn giản, đừng quá nhiều bậc hoặc số lẻ phức tạp.**

► Bảng thực hành:

Mốc KPI	Mức thưởng	Ghi chú

Mốc KPI	Mức thưởng	Ghi chú

b. Thưởng làm việc nhóm, tinh thần hợp tác

- ▶ Ngoài cá nhân, doanh nghiệp có thể thưởng chung phòng nếu đạt KPI phòng. Ví dụ: “Nếu phòng Kinh doanh tổng doanh số 2 tỷ/tháng, mỗi người nhận thêm 500 nghìn, trưởng phòng nhận thêm 1 triệu.”
- ▶ Khuyến khích sales hỗ trợ nhau thay vì tranh giành khách.

c. Thưởng nóng đột xuất

- ▶ Nếu ai chốt được **hợp đồng lớn** (ví dụ trên 50 triệu) trong 1 ngày, sếp thưởng nóng 200 nghìn, vinh danh toàn công ty.
- ▶ Nếu ai “giải cứu” hợp đồng sắp hủy, sếp có thể thưởng 500 nghìn ngay, tạo niềm hưng phấn tức thì.

4. Áp dụng “Cây gậy” (phạt)

- ▶ **Phòng Kinh doanh** có nguy cơ:
 - Không chú ý theo dõi khách, bỏ đơn tiềm năng.
 - Thái độ kém, quát khách, ảnh hưởng uy tín doanh nghiệp.
 - Gian lận, giảm giá “chui”, bỏ túi tiền chênh lệch.
 - Đi trễ, vắng không lý do, dẫn đến công việc tồn đọng liên tục,...

a. Bảng phạt vi phạm Sales

Vi phạm	Mức phạt	Lý do	Ghi chú
1. Bỏ lỡ hẹn khách (2 lần/tháng)	Lần 1: nhắc nhở Lần 2: phạt 50k	Mất cơ hội bán hàng, công ty thiệt hại	Lần 3 → cắt 50% thưởng/thôi việc

2. Thái độ cộc cằn, khách phàn nàn qua đường dây nóng	Lần 1: phạt 100k, Lần 2: phạt 200k	Ảnh hưởng hình ảnh doanh nghiệp	Lần 3 → đuổi việc (nếu nghiêm trọng)
3. Giảm giá “chui”, gian lận tiền	Bồi hoàn khoản gian lận và sa thải	Phá giá, doanh nghiệp lỗ, uy tín sụp đổ	Tùy mức độ → có thể báo cơ quan pháp luật
4. Vắng không lý do (1 ngày/tháng)	Trừ 1 ngày lương, cắt thưởng	Sales vắng dẫn đến danh sách khách hàng tiềm năng bị tổn động, khách bị bỏ rơi	Tái phạm 2 lần → xem xét cho nghỉ
5. Đi muộn 3 lần/tuần	Trừ 50k, cắt 30% thưởng nếu tái diễn	Gây ảnh hưởng nhóm, chậm nhận khách hàng, mất đơn tiềm năng	Đảm bảo nhất quán, tránh cảm tính

b. Bảng thực hành

Vi phạm	Mức phạt	Lý do	Ghi chú

Vi phạm	Mức phạt	Lý do	Ghi chú

Vi phạm	Mức phạt	Lý do	Ghi chú

c. Chú ý “Coi chừng sếp can thiệp cảm tính”

- ▶ Nhiều khi sếp quen “*thân*” với một bạn sales, nên nhẹ tay. Điều này phá hỏng tính công bằng. Doanh nghiệp cần ghi rõ “*nếu vi phạm, HR/Phòng Kinh doanh kiểm chứng, tiến hành phạt theo bảng*”.
- ▶ Ai cũng biết “*chạy cửa sau*” vô ích, tôn trọng luật.

5. Bảng tổng hợp kết quả cuối tháng/quý

Sau khi xác định KPI, thưởng – phạt, doanh nghiệp cần một bảng để thống kê, tính ra lương cộng thưởng, trừ phạt cho từng Sales.

Tên	Doanh số	% KPI	Số lần vi phạm	Thưởng	Phạt	Thu nhập cuối	Ghi chú
A	320 triệu	106%	1 lần (đi muộn)	1 triệu	50k	1 triệu - 50k = 950k	Tỉ lệ chốt 28% → nhận thêm 300k (nếu KPI thưởng)
B	380 triệu	127%	0	2 triệu	0	2 triệu	Rất tốt, top sales
C	250 triệu	83%	2 lần phân nản	0	300k	Trừ 300k → cắt thưởng	Dưới 80% KPI → không thưởng, phân nản → phạt 300k
...

▶ **Hướng dẫn:**

- Cột “Doanh số”, “%KPI” ta trích từ “Bảng KPI”.
- “Số lần vi phạm” từ “Bảng phạt”. Từ đó, tính “thưởng” – “phạt”, ra “Thu nhập cuối”.
- “Ghi chú” diễn giải chi tiết (“C phần này 2 lần → cắt 100k + 200k = 300k”).
- Kết thúc, Trưởng phòng/Chủ doanh nghiệp duyệt, Kế toán chi trả.

▶ **Bảng thực hành:**

Tên	Doanh số	% KPI	Số lần vi phạm	Thưởng	Phạt	Thu nhập cuối	Ghi chú

Tên	Doanh số	% KPI	Số lần vi phạm	Thưởng	Phạt	Thu nhập cuối	Ghi chú

Tên	Doanh số	% KPI	Số lần vi phạm	Thưởng	Phạt	Thu nhập cuối	Ghi chú

6. Những điều cần nhớ khi áp dụng

- ▶ Bắt đầu đơn giản: Chọn 2 – 3 KPI chính (doanh số, tỉ lệ chốt, tỉ lệ khách quay lại). Tránh quá nhiều, sales bị rối.
- ▶ Minh bạch: Dán công khai Bảng thưởng – phạt, ai đạt mốc gì → thưởng, vi phạm gì → phạt. Không úp mở.
- ▶ Kiểm soát khách hàng tiềm năng, tránh gian lận: Sales có thể “bóp” dữ liệu, doanh nghiệp cần kiểm tra phần mềm quản lý khách hàng, cuộc gọi,...
- ▶ Tổng kết nhanh, tránh chậm trễ: Mỗi cuối tháng/quý, doanh nghiệp chốt bảng tổng hợp, thanh toán sớm. Sales nhận ngay kết quả, giữ tinh thần.
- ▶ Cập nhật định kỳ: Sau 2 – 3 kỳ, đánh giá: Mốc KPI đã hợp lý chưa, phạt có quá nặng/nhẹ? Điều chỉnh dần dần.

TÓM LẠI

Phòng Kinh doanh là nơi “*tiền về*” của doanh nghiệp, nên “*cà rốt – gậy*” phải tập trung kích lệ doanh số, đảm bảo quy trình bán hàng, thái độ với khách và chống gian lận. Nhờ các bảng thực hành trên:

- Doanh nghiệp có khung (KPI – Thưởng – Phạt – Tổng hợp) rõ ràng, quản lý Sales minh bạch, giảm tranh cãi.
- Nhân viên hiểu mình cần đạt bao nhiêu, tránh vi phạm gì, từ đó tăng hiệu suất, siêng chăm sóc khách.

Kết quả: Phòng Kinh doanh làm việc năng động, sếp (hoặc chủ doanh nghiệp) chỉ theo dõi qua con số, chứ không phải chạy xử lý hàng ngày và doanh thu được cải thiện bền vững.

Bài 2:

Phòng Marketing – thiết lập KPI, thiết kế thưởng – phạt, tổng hợp kết quả

1. Vai trò, mục tiêu của Phòng Marketing

- ▶ Phòng Marketing (MKT) đóng vai trò thu hút khách hàng tiềm năng, xây dựng hình ảnh thương hiệu, thúc đẩy sales. Tuy nhiên, đo lường thành quả MKT không đơn giản như “doanh số” ở Phòng Kinh doanh. Chúng ta cần KPI liên quan khách hàng tiềm năng, chi phí trên một khách hàng tiềm năng (CPL), tỉ lệ chuyển đổi, nhận diện thương hiệu,...
- ▶ **Mục tiêu:**
 - Tối ưu chi phí (ngân sách chạy ads, tài trợ, event,...).
 - Tạo khách hàng tiềm năng chất lượng (để sales chốt dễ).
 - Lan tỏa thương hiệu.
 - Hỗ trợ doanh số (một phần đo gián tiếp).

2. Thiết lập KPI cho Phòng Marketing

Bảng mẫu: Thiết lập KPI Marketing

(Chọn 2-5 chỉ số cốt lõi, tránh ôm quá nhiều.)



KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú
1. Số khách (tiềm năng)	Ví dụ: 500 khách hàng tiềm năng/tháng	Tổng khách hàng đếm từ form đăng ký/tin nhắn quảng cáo	30%	Tháng/quý	Loại trừ khách hàng tiềm năng ảo, trùng lặp
2. Chi phí trên mỗi khách (CPL)	$\leq 60k/\text{khách}$	(Tổng chi quảng cáo)/(Số khách hàng tiềm năng hợp lệ)	30%	Tháng/quý	Kiểm soát chi phí quảng cáo, quảng cáo lại,...
3. Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng tiềm năng → khách	$\geq 15\%$	(Khách mua/khách hàng tiềm năng) \times 100%	20%	Tháng/quý	Kết hợp dữ liệu Sales
4. Tỷ lệ tương tác (CTR, Engagement)	$\geq 3\%$	Theo chỉ số trình quản lý quảng cáo, phân tích,.....	10%	Tháng/quý	Đánh giá mức độ quan tâm nội dung
5. ... (Thêm nếu cần, phạm vi thương hiệu,...)	Tùy doanh nghiệp, sản phẩm, chiến lược

► Hướng dẫn:

- KPI: Ghi tên chỉ số (khách hàng tiềm năng, CPL, tỷ lệ chuyển đổi,...).
- Mục tiêu: Con số doanh nghiệp muốn đạt, ví dụ “500 khách hàng tiềm năng”, “ $CPL \leq 60k$ ”.
- Cách đo lường: Từ trình quản lý quảng cáo, công cụ phân tích dữ liệu của google, CRM,...
- Trọng số: Nếu tổng 100%, chia %. Ví dụ: Tập trung khách hàng tiềm năng và CPL = 60% tổng.
- Thời gian: Thường đánh giá theo tháng/quý.
- Ghi chú: Nêu rõ phân biệt khách hàng tiềm năng ảo, dữ liệu trùng,...

► Bảng thực hành:

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú

3. Thiết kế “Cà rốt” (thưởng) cho Phòng Marketing

a. Bảng thưởng – Mốc KPI

Mốc KPI	Mức thưởng	Ghi chú
(a) Số khách hàng tiềm năng $\geq 80\%$ mục tiêu (tức $\geq 400/500$ khách hàng tiềm năng)	thưởng 500 nghìn	Nếu $<80\%$: 0 đồng tiền thưởng
(b) Số khách hàng tiềm năng $\geq 100\%$ mục tiêu (≥ 500 khách hàng tiềm năng)	thưởng 1 triệu	Hoặc tăng dần: $500 - 599 = 1$ triệu, $\geq 600 = 1,5$ triệu
(c) CPL $\leq 60k$	thưởng 500 nghìn	Nếu CPL $> 65k \rightarrow 0$ bonus
(d) Tỷ lệ chuyển đổi $\geq 15\%$	thưởng 1 triệu	Tính data Sales confirm
(e) Tương tác (CTR, Engagement) $\geq 3\%$	thưởng 500 nghìn	Tùy doanh nghiệp, quy mô dần: $2,5\% - 2,9\% = 300k$, $\geq 3\% = 500k$

► Hướng dẫn:

- Từng KPI có mốc ($\geq 80\%$, $\geq 100\%$) và mức thưởng.
- Nếu MKT đạt nhiều KPI cùng lúc (số khách hàng tiềm năng + CPL + tỷ lệ chuyển đổi), thưởng cộng gộp.
- Hoặc doanh nghiệp có thể chia theo % KPI x % lương.

► **Bảng thực hành:**

Mốc KPI	Mức thưởng	Ghi chú

Mốc KPI	Mức thưởng	Ghi chú

Mốc KPI	Mức thưởng	Ghi chú

Mốc KPI	Mức thưởng	Ghi chú

b. Thưởng làm việc nhóm và sáng kiến

- ▶ **Nhóm marketing** thường hoạt động liên phòng. Nếu doanh nghiệp muốn khuyến khích sự phối hợp, có thể thưởng chung cho toàn team (Ví dụ: Thưởng 1 triệu chia đều nếu CTR chung đạt 4%).
- ▶ **Khen ý tưởng nội dung lên xu hướng:** Ai tạo bài đăng lên xu hướng, >10k chia sẻ, thưởng 500 nghìn hoặc phiếu giảm giá. Tạo không khí sáng tạo.

4. Áp dụng “Cây gậy” (phạt) cho Phòng Marketing

- ▶ **Lạm chi ngân sách quảng cáo**
 - Nếu trình quản lý quảng cáo vượt 120% kế hoạch mà khách hàng tiềm năng không tăng, doanh nghiệp có thể phạt cắt 30% thưởng.
 - Lần 1 nhắc nhở, lần 2 cắt thưởng, lần 3 đình chỉ hoặc cho thôi việc (nếu nghiêm trọng).
- ▶ **Sai sót thông tin, vi phạm bản quyền**
 - MKT dùng hình ảnh, nội dung không kiểm soát, doanh nghiệp có thể bị kiện. Lần đầu cảnh cáo, lần 2 cắt 50% thưởng, lần 3 sa thải.
 - Tương tự in sai thông tin giá, khuyến mãi gây khiếu nại khách, phạt cắt thưởng.
- ▶ **Chậm ra campaign, lỡ thời điểm**
 - Doanh nghiệp đề ra “Ngày 20 cần ra mắt chiến dịch Valentine”, nếu MKT chậm 1 tuần, mất cơ hội bán. Phạt 500 nghìn - 1 triệu (lần đầu), lần sau cắt 100% thưởng.
 - Lỗi ở MKT hay do chậm duyệt sếp? Cần ghi rõ, tránh sai lầm phạt oan.

► **Bỏ bê việc theo dõi, dữ liệu ảo**

- Nếu MKT cố tình điền sai danh sách khách hàng tiềm năng, doanh nghiệp sales check thấy 50% khách hàng tiềm năng ảo, doanh nghiệp phải phạt. Lần 1 cắt 50% thưởng, lần 2 có thể sa thải. Tất cả để đảm bảo minh bạch dữ liệu.

► **Bảng phạt Marketing (mẫu):**

Vi phạm	Mức phạt	Lý do	Ghi chú
1. Lạm chi quảng cáo >120% kế hoạch, hiệu quả kém	Lần 1: cắt 50% thưởng Lần 2: đình chỉ	Tiêu tốn ngân sách, khách hàng tiềm năng không tăng	Nếu có lý do hợp lý (bùng nổ event) có thể xem xét
2. Vi phạm bản quyền hình ảnh, nội dung	Lần 1: cắt 50% thưởng Lần 2: sa thải	Gây rủi ro pháp lý, mất uy tín thương hiệu	Tùy mức độ nghiêm trọng
3. Chậm ra mắt chiến dịch không lý do, lỡ dịp mua sắm	Phạt 500k lần đầu, lần sau cắt 100% thưởng	Mất thời cơ bán hàng, ảnh hưởng kế hoạch chung	Cần kiểm tra nguyên nhân do ai
4. Dữ liệu khách hàng tiềm năng ảo, tô hồng KPI	Lần 1: cắt 50% thưởng Lần 2: sa thải	Làm doanh nghiệp sai chiến lược, Sales mất thời gian	Yêu cầu kiểm tra khách hàng tiềm năng ngẫu nhiên, so sánh CRM - Quảng cáo...
5. ... (bổ sung khác)

► Bảng thực hành:

Vi phạm	Mức phạt	Lý do	Ghi chú

Vi phạm	Mức phạt	Lý do	Ghi chú

5. Bảng tổng hợp kết quả Marketing (cuối tháng/quý)

Mục đích: Sau khi chạy quảng cáo, tạo khách hàng tiềm năng, brand campaign, ta cần bảng chốt KPI, áp mức thưởng – phạt, ra con số cuối.

Tên	Khách hàng tiềm năng	% KPI	CPL	Tỉ lệ CV	Vi phạm?	Thưởng	Phạt	Thu nhập cuối	Ghi chú
A	450	90%	62k	10%	Vượt ngân sách 110% (lần đầu)	500k (≥80%)	250k (-50% thưởng)	500k-250k =250k	CPL > 60k → không thưởng CPL, lạm chi → phạt
B (nội dung)	1 lần vi phạm bản quyền	
C (thu hút khách hàng tiềm năng)	Không	
...

► Hướng dẫn:

- Cột “Khách hàng tiềm năng”, “% KPI” = (khách hàng tiềm năng/ mục tiêu) × 100%.
- Cột “CPL” = (chi quảng cáo/khách hàng tiềm năng). “Tỉ lệ CV” = (khách hàng mua/khách hàng tiềm năng).
- “Vi phạm?” Ghi tóm tắt. Từ đó tính “Thưởng”, “Phạt”, ra “Thu nhập cuối”.

6. Thực hành và lưu ý

▶ Chọn KPI cốt lõi:

- Tùy giai đoạn, doanh nghiệp có thể thay “nhận diện thương hiệu” cho “khách tiềm năng” hoặc “tỷ lệ tương tác”, “tỷ lệ chuyển đổi”, “chi phí trên mỗi chuyển đổi”,... Số KPI đừng quá nhiều.

▶ Giao trách nhiệm rõ:

- Nhân viên quảng cáo, nội dung, tạo khách hàng tiềm năng,... Mỗi người có phần KPI chính, phòng Marketing có KPI chung. Ai cũng hiểu phần mình, tránh chồng chéo đổ lỗi.

▶ Kiểm tra minh bạch:

- Xem trình quản lý quảng cáo, dữ liệu phân tích của Google, so sánh CRM Sales,... Tránh “khai khống khách tiềm năng”.
- Các vi phạm (chi quảng cáo vượt kế hoạch, sao chép nội dung) phải có bằng chứng ghi nhận.

▶ Cập nhật định kỳ:

- Mỗi tháng, doanh nghiệp đánh giá KPI, in Bảng Tổng hợp. Thưởng – phạt kịp thời, MKT nắm ngay kết quả, không chờ cuối quý dẫn đến chậm trễ kết quả.

TÓM LẠI

Phòng Marketing cần kế hoạch: KPI (chỉ số cốt lõi), mức thưởng (cà rốt) để khuyến khích hiệu quả quảng cáo, nội dung, khách hàng tiềm năng chất lượng, mức phạt (cây gậy) để răn đe lạm chi, làm sai quy trình, đánh bóng data ảo. Với bảng biểu trên, doanh nghiệp có thể:

- Thiết lập: KPI – mục tiêu – thời gian.
- Ghi rõ: Mức thưởng – phạt, cột “Mốc KPI”, cột “Vi phạm”.

- Tổng hợp định kỳ: Ghi kết quả thật, áp “cà rốt – gậy” minh bạch, tạo động lực MKT liên tục tối ưu quảng cáo, tạo danh sách khách hàng tiềm năng chất lượng, cải thiện thương hiệu.

Khi thực hiện đều đặn, Phòng Marketing hoạt động có mục tiêu, chấm dứt tranh cãi “CPL bao nhiêu là tốt?”, “Quảng cáo chi thế này hợp lý chưa?”, “Ai chịu trách nhiệm dữ liệu ảo?”,... Chủ doanh nghiệp/Trưởng phòng MKT cũng dễ quản và dễ điều chỉnh chính sách. Kết quả, doanh nghiệp nhận hiệu quả cao: ngân sách Marketing tiêu đúng chỗ, khách hàng tiềm năng về, tỉ lệ chuyển đổi cải thiện, nâng doanh thu bền vững.

Bài 3:

Phòng Tài chính – Kế toán – thiết lập KPI, thiết kế thưởng – phạt, tổng hợp kết quả

1. Vai trò và mục tiêu của Phòng Tài chính – Kế toán

- ▶ Tài chính – Kế toán đảm bảo dòng tiền, sổ sách chuẩn, minh bạch, nộp báo cáo đúng hạn. Nếu Sales là nơi “tạo doanh thu”, thì Tài chính – Kế toán là nơi “quản dòng tiền”, kiểm soát chi phí, trách nhiệm pháp lý (thuế, báo cáo tài chính). Chính vì thế:
 - Doanh nghiệp muốn phòng này làm việc **chính xác, đúng hạn, tiết kiệm chi** (lãi vay, thuế phạt,...).
 - **Nhân viên** lại mong **có động lực** (vì công việc khá khô khan), cũng cần **cơ chế thưởng** xứng đáng khi họ giúp doanh nghiệp “tiết kiệm” hoặc “tối ưu” tài chính.

2. Thiết lập KPI cho Phòng Tài chính – Kế toán

► Bảng mẫu: Thiết lập KPI Tài chính – Kế toán

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú
1. Nộp báo cáo thuế đúng hạn (0% chậm)	Không bị phạt thuế, nộp trước ngày X	Kiểm tra ngày nộp tờ khai, hóa đơn, chứng từ...	30%	Tháng/quý	Tránh tình trạng nộp sát deadline, rủi ro
2. Sai sót sổ sách (tỉ lệ lỗi)	≤ 2%	So sánh số liệu, rà soát, báo cáo nội bộ	20%	Tháng/quý	Mức lỗi nhỏ < 1 triệu, lỗi lớn > 1 triệu...
3. Báo cáo tài chính (BCTC) đúng hạn	Trước ngày Y (quý/năm)	Dựa trên lịch nộp BCTC cho cơ quan thuế	20%	Tháng/quý/năm	Đúng hạn, không sai nghiêm trọng
4. Tối ưu chi phí lãi vay (nếu có)	Giảm 10% so với kỳ trước	So sánh số lãi doanh nghiệp trả, kỳ này/kỳ trước	15%	Tháng/quý	Nếu doanh nghiệp có vay ngân hàng...
5. Tăng dòng tiền dự trữ	Tăng 5% so với kỳ trước	Dựa vào bảng lưu chuyển tiền, xem dòng tiền “dự trữ”	15%	Tháng/quý	Khuyến khích an toàn tài chính

► Hướng dẫn:

- **KPI:** Ghi rõ “Nộp thuế đúng hạn, Tỉ lệ lỗi sổ sách, Báo cáo tài chính, Tối ưu lãi vay,...”
- **Mục tiêu:** Mốc cụ thể (ví dụ: “nộp trước ngày 20”, “≤ 2% lỗi”, “giảm 10% lãi vay”).

- **Cách đo lường:** Ai kiểm tra, dùng bảng so sánh,...
- **Trọng số:** Tổng 100% hoặc tùy doanh nghiệp, KPI quan trọng hơn có trọng số cao.
- **Thời gian:** Mỗi tháng/quý (với thuế, sổ sách), hoặc năm (BCTC).
- **Ghi chú:** Chi tiết mức sai sót nào bị coi là lớn/nhỏ.

▶ **Bảng thực hành:**

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú

KPI	Mục tiêu	Cách đo lường	Trọng số	Thời gian áp dụng	Ghi chú

3. Thiết kế “Cà rốt” (Thưởng) cho Phòng Tài chính – Kế toán

► Bảng Thưởng – Mốc KPI (mẫu)

Mốc KPI	Mức thưởng	Chi chú
1. Nộp báo cáo thuế đúng hạn (0% chậm)	Thưởng 500 nghìn/tháng	Nếu chậm 1 lần → không thưởng, chậm 2 lần → cắt hết
2. Báo cáo tài chính trước deadline Y (ví dụ: sớm 3 ngày)	Thưởng 300 nghìn	Ai tổng hợp sớm, doanh nghiệp xong báo cáo,...
3. Tỷ lệ lỗi $\leq 1\%$ (hoặc ≤ 2 lỗi/tháng)	Thưởng 500 nghìn	Sai trên 5 lỗi → không thưởng
4. Giảm lãi vay $\geq 10\%$ so với kỳ trước	Thưởng 1 triệu	Cả nhóm Tài chính, chia đều
5. Tăng dòng tiền dự trữ $\geq 5\%$	Thưởng 500 nghìn	Tùy doanh nghiệp, xem KPI kết quả

► Hướng dẫn:

- Từng KPI có mốc “đạt” → Thưởng.
- Ai đóng góp trực tiếp (kế toán tổng hợp, kế toán thuế, thủ quỹ,...) đều có phần.
- Nếu doanh nghiệp muốn “*thưởng nhóm*,” có thể **chia**: 70% cho người trực tiếp, 30% cho cả phòng.



► Bảng thực hành:

Mốc KPI	Mức thưởng	Ghi chú

Mốc KPI	Mức thưởng	Ghi chú

4. Áp dụng “Cây gậy” (phạt) cho Phòng Tài chính – Kế toán

► **Mục đích:** Ngăn sai phạm về sổ sách, thuế, quản lý tiền, vì nếu lỡ dính phạt thuế, gian lận, doanh nghiệp thiệt hại nặng.

► **Bảng Phạt Tài chính – Kế toán (mẫu)**

Ví phạm	Mức phạt	Lý do	Chi chú
1. Nộp báo cáo thuế chậm (khi doanh nghiệp bị phạt thuế)	Phạt 50% thưởng tháng	Doanh nghiệp bị cục thuế phạt, mất uy tín	Tái phạm 2 lần → đình chỉ/cho nghỉ
2. Sai sót sổ sách nghiêm trọng (≥ 5 triệu đồng)	Phạt 50% thưởng, phải khắc phục toàn bộ	Gây sai lệch lớn, doanh nghiệp nguy cơ phạt hành chính	Tùy mức độ → có thể bị kỷ luật nặng
3. Quản lý chi tiêu vượt ngân sách 20% không lý do	Phạt 1 triệu, hay phạt 100% thưởng	Phòng Tài chính phải giám sát ngân sách, không để vượt vô lý	Lần 2 → cảnh cáo nghiêm, có thể thôi việc
4. Gian lận tiền quỹ, rút ruột	Sa thải và bồi hoàn, có thể báo pháp luật	Hành vi tham ô, doanh nghiệp phải xử lý triệt để	Không khoan nhượng
5. Trễ hạn lương nhân viên (nếu do phòng Tài chính - Kế toán)	Phạt 200 nghìn/lần	Gây bất mãn nhân viên, doanh nghiệp mất uy tín nội bộ	Cần kiểm tra nguyên nhân, có phải lỗi phòng Tài chính - Kế toán?

► **Hướng dẫn:**

- “Sai sót nghiêm trọng” doanh nghiệp cần định rõ “ ≥ 5 triệu” hay “ ≥ 10 triệu” theo quy mô.

- “*Quản lý chi tiêu vượt*” cần xác định “*phòng Tài chính - Kế toán phải báo sếp*”, nếu họ im lặng, doanh nghiệp lỗ → phạt.
- “*Gian lận*” → Sa thải ngay, cứng rắn bảo vệ quỹ.

► **Bảng thực hành:**

Vi phạm	Mức phạt	Lý do	Ghi chú

Vi phạm	Mức phạt	Lý do	Ghi chú

5. Bảng tổng hợp kết quả (cuối kỳ) cho Phòng Tài chính – Kế toán

- **Mục đích:** Sau khi theo dõi KPI, Thưởng – Phạt, cần tổng hợp để tính lương + thưởng - phạt rõ ràng.

Tên	KPI	Kết quả	Thưởng	Vi phạm?	Phạt	Thu nhập cuối	Ghi chú
Kế toán A	Nộp thuế trước d20	Đúng d15 (sớm 5 ngày)	Thưởng 300k	1 lần sai sót số sách 2 triệu đồng	Phạt 50k	300k-50k =250k 300k-50k =250k	Số lỗi nhỏ, phạt nhẹ
Kế toán B	Báo cáo quý sớm 3d	Hoàn thành d27 thay vì d30	Thưởng 500k	Không vi phạm	0	500k	Rất tốt
Kế toán C	Tỷ lệ lỗi ≤2%	Lỗi tới 5% (ảnh hưởng...)	0	Quá hạn lương 1 lần	Phạt 100k	Phạt 100k → cắt thưởng	Lỗi nặng, cắt thưởng, phạt 100k
...

► **Hướng dẫn:**

- Cột “KPI” và “Kết quả” đối chiếu Bảng KPI.
- “Thưởng” = mức + dựa trên mốc KPI.
- “Vi phạm?” nêu tóm tắt, áp Bảng Phạt → “Phạt”.
- “Thu nhập cuối” = Thưởng - Phạt (nếu âm → 0 hoặc trừ vào lương).
- “Ghi chú” giải thích chi tiết.

► Bảng thực hành:

Tên	KPI	Kết quả	Thưởng	Vi phạm?	Phạt	Thu nhập cuối	Ghi chú

Tên	KPI	Kết quả	Thưởng	Vi phạm?	Phạt	Thu nhập cuối	Ghi chú

6. Thực hành và lưu ý

▶ Bắt đầu với 2-3 KPI chính

- Ví dụ: “*Nộp thuế – BCTC đúng hạn, sai sót $\leq 2\%$, tối ưu lãi vay*”. Thêm KPI nếu doanh nghiệp có nhu cầu.
- Đừng ôm đồm 8 – 10 KPI, Phòng Tài chính – Kế toán sẽ rối.

▶ Rõ ràng deadline

- Định ngày nộp thuế, nộp BCTC, doanh nghiệp ghi hết vào bảng. Ai trễ, phạt; ai sớm, thưởng.
- Xây nề nếp kỷ luật, Tài chính – Kế toán hiểu mình không thể “*chần chừ*”.

▶ Tránh “*cảm tính*”

- Kế toán quen thân chủ doanh nghiệp? Vẫn phải **theo bảng**, không bỏ qua vi phạm.
- Tính chính xác, minh bạch → Phòng Kế toán - Tài chính cũng yên tâm công việc.

▶ Cập nhật định kỳ

- Mỗi tháng/quý, in Bảng Tổng hợp kết quả, giám đốc ký duyệt, HR/ kế toán trả thưởng hoặc trừ.
- Nếu thấy KPI đặt quá cao/thấp, doanh nghiệp điều chỉnh cho kỳ tiếp theo.

TÓM LẠI

- ▶ Phòng Tài chính – Kế toán đóng vai trò xương sống cho sự minh bạch, an toàn tài chính, tránh rủi ro pháp lý. Việc áp “*cà rốt – gậy*” đòi hỏi doanh nghiệp phải:
 - Thiết kế KPI cụ thể (nộp thuế, sai sót, báo cáo, tối ưu chi phí,...).

- Thưởng theo mức độ hoàn thành, khen ai tiết kiệm chi phí vay, nộp thuế sớm, sổ sách sạch.
- Phạt vi phạm nghiêm trọng (chậm báo cáo, sai số đến doanh nghiệp bị phạt, gian lận quỹ,...).
- Công bố minh bạch bằng bảng biểu (KPI, Thưởng – Phạt, Tổng hợp kết quả), triển khai hằng tháng/quý.

Khi đó, Phòng Tài chính – Kế toán hoạt động có trách nhiệm, gắn kết, người làm “sổ sách” cũng có động lực vì thấy thành quả được ghi nhận. Chủ doanh nghiệp an tâm rằng tài chính chuẩn, ít rủi ro nộp phạt thuế hay thất thoát, mở đường cho công ty vững chắc và phát triển.

