



**THUẬT LÃNH ĐẠO**

# “CÂY GẬY - CỦ CÀ RỐT”

**Dùng thế nào để  
Sếp nhân, nhân sự  
tự giác làm việc?**



# HƯỚNG DẪN

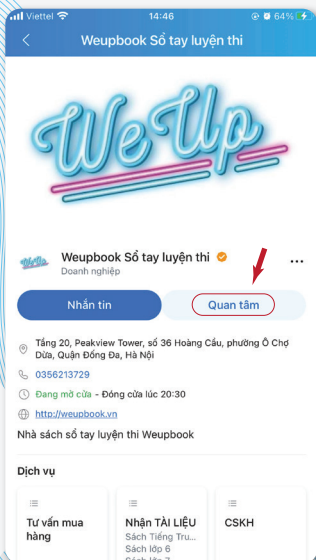
## liên hệ để được nhà sách hỗ trợ

Đây là Zalo OA của nhà sách **Weupbook**, bạn vui lòng làm theo các bước sau để được nhân viên CSKH hỗ trợ bạn nhé!

**- Bước 1:** Quét mã zalo OA của nhà sách **Weupbook**



**- Bước 2:** Nhấn quan tâm Zalo OA



**- Bước 3:** Nhắn tin để đội ngũ **Weupbook** được hỗ trợ bạn ạ





### *Thân gửi quý độc giả thân mến,*

Weupbook là một nhà phát hành sách 100% tác giả và bản quyền đều là của Việt Nam, chúng tôi theo đuổi triết lý tạo ra những cuốn sách mang tính giải pháp và hành động cao, về nội dung không chỉ cô đọng, ngắn gọn, giúp người đọc dễ dàng thẩm thấu kiến thức mà còn tập trung vào thiết kế bắt mắt, chúng tôi luôn nỗ lực sử dụng Hình ảnh, Sơ đồ tư duy, Bảng biểu... để giúp người đọc và học hứng thú hơn với sách vở. Vì chúng tôi biết đa số các sách ngoài thị trường đều đen trắng, nhiều chữ, khô khan nên việc đọc của nhiều độc giả vẫn còn gặp rất nhiều trở ngại, vậy nên Weupbook nỗ lực cải thiện chất lượng kiến thức và thiết kế ngắn gọn, hấp dẫn để quý độc giả tiếp nhận được nhiều kiến thức nhất có thể.

Bên cạnh đó, Weupbook không chỉ là một công ty giáo dục, chúng tôi còn thành lập dự án mang tên “Hành trình yêu thương Weup”, đều đặn 2 tháng 1 lần, chúng tôi trích một phần lợi nhuận công ty để hoạt động từ thiện cho tất cả các em nhỏ khó khăn trên toàn đất nước. Dự án này không kêu gọi bất kỳ một nguồn hỗ trợ nào từ bên ngoài, 100% đến từ lợi nhuận bán sách, tức là mỗi đồng quý vị ủng hộ cho Weupbook đã gián tiếp qua Hành trình yêu thương gửi gắm đến các em nhỏ có hoàn cảnh khó khăn trên toàn quốc.

Đây là một số hình ảnh về những điểm trường chúng tôi đã đi qua:



**Điểm trường Na Cà  
xã Vũ Chấn, huyện Võ Nhai, tỉnh Thái Nguyên**



**Điểm trường Tiểu học và THCS Mường Tuồng  
xã Mường Chiềng, huyện Đà Bắc, Hòa Bình**



**Điểm trường trường TH và THCS Phong Minh  
xã Phong Minh, huyện Lục Ngạn, tỉnh Bắc Giang**



**Điểm trường Tiểu học An Đỗ  
xã An Đỗ, huyện Bình Lục, tỉnh Hà Nam**



**Bệnh viện Phục hồi Chức năng tỉnh Ninh Bình**

Quý độc giả có thể truy cập vào website để biết thêm về Hành trình yêu thương Weup: <https://weupbook.vn/pages/weup-hanh-trinh-yeu-thuong>

Chúng tôi tuy là một công ty sách còn non trẻ, nên còn rất nhiều thiếu sót trong quá trình sản xuất sách, nội dung sách cũng như chăm sóc khách hàng. Nhưng Weupbook vẫn luôn nỗ lực từng ngày để mang lại cuốn sách Made in Việt Nam, tác giả Việt Nam, tập trung vào giải pháp, thiết kế đẹp để khách hàng “thích đọc sách nhất có thể”.

Kính mong quý độc giả dành thời gian phản hồi về chất lượng sách về Hotline - Zalo công ty: **0356213729** để chúng tôi có cơ hội để cải thiện và từ đó được tiếp tục phát triển.

Cảm ơn khách hàng đã đặt sách của Weupbook!

Giám đốc - Founder công ty,

**Phạm Thị Dung**

# LỜI MỞ ĐẦU



Trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, hiệu quả quản trị không chỉ được đo đếm bằng kết quả kinh doanh hay các con số lợi nhuận, mà còn được phản ánh qua mức độ chủ động và gắn kết của nhân sự đối với tầm nhìn của doanh nghiệp. Mỗi nhà lãnh đạo đều khao khát xây dựng một môi trường làm việc mà nhân viên “tự giác” thực hiện công việc với lòng nhiệt huyết và tinh thần trách nhiệm cao, trong khi “Sếp” không cần lúc nào cũng phải can thiệp hay giám sát quá chặt chẽ.

Tuy nhiên, để đạt được mong ước đó, rất nhiều người đã vướng vào hai thái cực: hoặc quá nường tay, dẫn đến thiếu tính kỷ luật; hoặc quá cứng rắn, khiến nhân viên mất đi động lực sáng tạo và tinh thần nhiệt huyết. Đó cũng là nguyên nhân khiến mô hình lãnh đạo “cây gậy và củ cà rốt” – hay “khen thưởng và kỷ luật” – vẫn giữ được giá trị bền vững trong hành trình quản trị. Bởi lẽ, “cây gậy” không chỉ là biện pháp kiểm soát hay trừng phạt và “củ cà rốt” không đơn thuần là những phần thưởng ngọt ngào nhất thời. Khi được vận dụng đúng cách, chúng là cặp công cụ đắc lực giúp người lãnh đạo định hướng, điều chỉnh và thúc đẩy tinh thần tự giác trong mỗi cá nhân.

Trong cuốn sách ***“Thuật lãnh đạo ‘cây gậy - củ cà rốt’: Dùng thế nào để Sếp nhàn, nhân sự tự giác làm việc?”***, chúng ta sẽ cùng khám phá cách thức cân bằng và kết hợp hài hòa giữa “*cứng*” và “*mềm*” trong lãnh đạo. Mục tiêu không chỉ là xây dựng một đội ngũ làm việc hiệu quả, mà còn tạo nên văn hóa gắn kết, đề cao trách nhiệm và khích lệ tinh thần chủ động. Với những chia sẻ thực tế, ví dụ điển hình cùng các nguyên tắc cốt lõi, hy vọng quyển sách sẽ trở thành kim chỉ nam hữu ích, đồng hành cùng các nhà quản lý trên con đường chinh phục nghệ thuật lãnh đạo thành công.

**Trân trọng!**  
**Đội ngũ biên soạn WE UP**



# MỤC LỤC

## CHƯƠNG 1

Nỗi đau đầu của SME trong quản trị nhân sự ..... 8

## CHƯƠNG 2

Hiểu đúng về “Cây gậy - Củ cà rốt” ..... 19

## CHƯƠNG 3

Xây dựng hệ thống “Cây gậy - Củ cà rốt” từ gốc ..... 30

## CHƯƠNG 4

Nghệ thuật áp dụng - Các loại hình khác nhau của ..... 68  
“Cây gậy - Củ cà rốt”, Sếp ứng dụng linh hoạt

## CHƯƠNG 5

Làm thế nào để xây dựng đội ngũ xuất sắc và gắn kết ..... 104

## CHƯƠNG 6

Các mô hình doanh nghiệp khác nhau thì “củ cà rốt ..... 142  
là gì, cây gậy là gì?”

## CHƯƠNG 7

Thực hành xây dựng cơ chế “Cây gậy - Củ cà rốt” cho  
các phòng ban ..... 171

# CHƯƠNG 1

## NỖ ĐAU ĐẦU CỦA SME TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ



# CHƯƠNG 1

## NỖ ĐẦU ĐẦU CỦA SME TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Những ngày đầu khởi nghiệp, tôi làm gần như mọi thứ: vừa là giám đốc, vừa bán hàng, đôi lúc kiêm kế toán, nhân sự. Hồi đó, “quản trị nhân sự” đối với tôi chỉ gói gọn trong việc trả lương đúng hạn, hy vọng người lao động sẽ tự giác gắn bó. Nhưng thực tế phức tạp hơn nhiều.

**Khi doanh nghiệp bắt đầu phát triển**, tôi tuyển thêm người. Lúc này, vấn đề **tuyển dụng** trở nên nhức nhối. Ứng viên giỏi thường chọn công ty lớn, có thương hiệu, chế độ đãi ngộ cao. Trong khi tôi chỉ có ngân sách hạn hẹp, phải trông cậy vào “người đa nhiệm”. Nhiều người đến, rồi lại đi, vì không chịu nổi áp lực hay không hợp văn hóa khởi nghiệp, “nơi mà ai cũng phải làm tất”. Tôi rơi vào vòng lặp “tuyển – rồi – lại – thiếu”, lúc nào cũng “đói nhân sự”.



Khi tuyển được một đội tương đối ổn, tôi mới thấm thía **việc giữ chân người giỏi** còn gian nan hơn. Mọi người có vô số lựa chọn: không chỉ về lương, mà cả môi trường, cơ hội học hỏi, thăng tiến. Công ty tôi chưa có phòng Nhân sự, phúc lợi lộn xộn, nhiều người cứng ra đi vì thấy thiếu tương lai rõ ràng hoặc không được đối xử công bằng. Tôi tự hỏi: “*Phải chăng mình trả lương chưa đủ cao, hay chính môi trường thiếu văn hóa gắn kết?*”

Cùng với đó, **kỷ luật và thái độ** trở thành nỗi đau đầu kế tiếp. Khi còn ít người, tôi nghĩ “*quan hệ anh em là được*”. Nhưng khi số nhân viên tăng, quản lý bằng cảm tính bộc lộ nhiều lỗ hổng: người đến muộn, về sớm, chưa làm xong việc đã đi chơi; người khác thì bất mãn vì thấy mình cố gắng nhiều cũng chẳng hơn ai. Tôi không biết nên phạt thế nào cho hợp lý: phạt nặng thì sợ nhân viên nản, phạt nhẹ thì họ không chữa. Mâu thuẫn nội bộ ngày càng nhiều, mỗi phòng ban lại đổ lỗi nhau. Cứ mỗi ngày, tôi phải giải quyết hàng loạt xung đột, email phàn nàn, chẳng còn thời gian vạch chiến lược dài hạn. “*Sếp*” biến thành “*lính cứu hỏa*”, chạy khắp nơi dập lửa.



Nhiều lúc, tôi cũng trách nhân viên “*không hiểu cho mình*”, nhưng rồi nhận ra: quy trình chưa rõ ràng, thưởng – phạt thiếu minh bạch, ai hợp sếp thì được ưu ái, ai ít nói thì chịu thiệt. Bầu không khí bất an khiến người giỏi âm thầm rời đi, còn lại “*cầm chừng*” thì chất lượng tụt dốc. Sang giai đoạn công ty tầm trung, vấn đề **đào tạo, đánh giá, giữ động lực** càng khó hơn. Người mới cần hướng dẫn liên tục, người cũ than bạn, không có thời gian cầm tay chỉ việc.

Các phòng ban cũng đặt ra tiêu chí riêng, ai cũng nghĩ mình đang nỗ lực nhưng kết quả lại không rõ ràng. Có nhân sự chấp nhận “*an phận*”, chỉ chờ hết giờ, thiếu sự chủ động sáng tạo.

Nỗi đau nhất mà tôi và nhiều chủ doanh nghiệp SME bạn bè thường tâm sự là: “***Quá bận rộn với việc lật vật, không thể rảnh tay cho chiến lược***”. Từ mâu thuẫn cá nhân, đòi tăng lương đến nghỉ đột xuất, tất cả đổ dồn lên sếp. Quay cuồng trong cơn lốc này, tôi từng nghĩ “*hay là bỏ, đầu tư cái khác đỡ mệt hơn*”.

Dưới đây là những nỗi đau đầu mà tôi thấy gần như ông chủ của doanh nghiệp và vừa nhỏ nào cũng gặp về vấn đề nhân sự.

## 1. Tuyển dụng gian nan

**“Tìm đâu người giỏi chịu về với mình?”** – câu hỏi này đã ám ảnh tôi nhiều năm.

- ▶ Với vị thế là 1 doanh nghiệp nhỏ, ngân sách hạn chế, tôi không thể đưa ra mức lương hay phúc lợi **“khủng”** để thu hút người tài. Có lần, tôi tìm được một ứng viên xuất sắc, chuyên môn cực tốt. Mừng rỡ đón họ vào làm, chỉ vài tháng sau, họ nhận lời mời từ một công ty lớn hơn kèm mức lương gấp rưỡi.
- ▶ Tôi cũng không thể trách họ, bởi thực tế **SME khó lòng cạnh tranh thuần túy về tài chính**. Nhiều lúc, tôi phải tuyển **“người đa nhiệm”**, kiêm hết từ bán hàng, chăm sóc khách hàng đến làm báo cáo. Điều này khiến ứng viên có vẻ ngợp vì khối lượng việc, cuối cùng chỉ trụ được vài tháng rồi ra đi.
- ▶ Quy trình tuyển dụng của tôi cứ lặp đi lặp lại: đăng tin – phỏng vấn – thử việc – chia tay. Nhìn khối lượng thời gian, công sức và tiền bạc bỏ ra cho mỗi lần tuyển mà không đi đến đâu, tôi thấy thực sự bức bối.

## 2. Khó khăn trong giữ chân nhân tài

- ▶ **Lương không phải tất cả**, nhưng nếu lương quá thấp thì gần như không giữ nổi ai.
- Thực tế, có nhân viên ở lại vì cảm thấy môi trường phù hợp, đồng đội tốt. Nhưng chỉ cần họ thấy thiếu **cơ hội thăng tiến** hoặc **không được ghi nhận** đúng mức, họ sẽ nhanh chóng **“chuyển hướng”**.
- Tôi từng nghĩ rằng: **“Chỉ cần tử tế và chân thành, nhân tài sẽ ở lại”**. Nhưng thực tế, một khi họ nhận được đề nghị tốt hơn (về lương, vai trò, tên tuổi công ty), rất khó giữ họ ở lại.

- **Đãi ngộ tốt** phải đi kèm **lộ trình nghề nghiệp** và **văn hóa gắn kết**. Nếu chỉ “vẽ” ra viễn cảnh mơ hồ, không có kế hoạch cụ thể, nhân tài cũng khó tin tưởng để gắn bó lâu dài.

► **Có câu chuyện thế này:**

- Tôi từng giữ lại được một trưởng nhóm kinh doanh xuất sắc bằng cách cam kết **phần trăm lợi nhuận** thay cho việc tăng lương cơ bản quá cao (vì công ty không kham nổi). Thời gian đầu, cậu đó rất hào hứng. Nhưng rồi công ty rơi vào giai đoạn khó khăn, lợi nhuận sụt giảm, phần trăm đó không còn đáng kể.
- Kết quả, cậu trưởng nhóm ấy cảm thấy mất động lực, dù vẫn yêu quý môi trường. Cuối cùng, anh ấy ra đi để tìm bến đỗ mới với mức lương cơ bản ổn định hơn.
- Kinh nghiệm này cho tôi thấy: ngoài **chế độ lương thưởng “dài hạn”**, cần có **chính sách phát triển kỹ năng, công nhận kịp thời và lộ trình thăng tiến** thật sự rõ ràng.

### 3. Không có văn hóa công ty rõ ràng và quy trình lỏng lẻo

- Thời gian đầu, tôi chủ trương “*anh em tình cảm*” để tạo không khí gần gũi. Không ràng buộc giờ giấc quá chặt, không áp KPI quá gắt, ai có việc riêng cứ linh hoạt. Khi công ty lớn hơn, chính sự thoải mái này trở thành lỗ hổng. Một số nhân viên vô kỷ luật: tự ý đi muộn, về sớm, làm việc thiếu trách nhiệm. Đồng thời, những người chăm chỉ, nỗ lực lại bất mãn vì không thấy sự công bằng. Quy trình vận hành kiểu “*phát sinh đến đâu, xử lý đến đó*” dẫn đến việc phân công không rõ ràng, trách nhiệm chồng chéo. Không khí trong công ty ngày càng căng thẳng, stress cho cả đội ngũ lẫn tôi.
- **Cụ thể đã xảy ra trong công ty tôi:**
  - Có lần một nhân viên đi làm trễ liên tục. Các bạn khác phàn nàn, nhưng tôi **ngại** phê bình vì hoàn cảnh gia đình anh ấy phức tạp. Tôi nghĩ: “*Thôi, thông cảm được thì cứ thông cảm.*”

- Dần dần, những người đến đúng giờ bắt đầu ghen tị: “*Tại sao bạn đi muộn liên tục mà chẳng bị sa thải hay phạt gì?*”. Sự bức xúc âm ỉ, cuối cùng một nhân viên lên thẳng phòng tôi xin nghỉ vì cảm thấy **mất niềm tin vào sự công bằng**. Lúc ấy, tôi mới giật mình nhận ra: “*Tình cảm*” nếu không đi cùng **quy định**, sớm muộn sẽ **mất kiểm soát**.



#### 4. Xung đột nội bộ, mâu thuẫn chồng chéo

- ▶ Phòng Kinh doanh thường trách Phòng Kế toán “*cứng nhắc, quy trình phức tạp, thanh toán chậm chạp*”.
- ▶ Phòng Marketing thì thờ dãi vì Phòng Sản xuất trễ hạn, khiến chiến dịch quảng bá bị ảnh hưởng: Khi mâu thuẫn xảy ra, nhân viên gọi đến tôi vào trình bày, tôi từng phải họp liên tục với từng phòng ban, giải quyết khiếu nại hơn là tập trung xây dựng chiến lược dài hạn. Có những hôm họp căng thẳng đến 10 giờ đêm, ai cũng khó chịu, cuối cùng không ai chịu ai.
- ▶ **Tôi nhớ có lần:**
  - Trong một dự án mới, phòng Kinh doanh hứa hẹn doanh thu lớn, nhưng Kế toán thì không chịu duyệt ngân sách khuyến mãi vì “*chưa đủ cơ sở pháp lý*”. Hai bên cãi nhau kịch liệt, đá quả bóng trách nhiệm qua lại. Tôi ngồi giữa, phải giải thích cho từng bên, rồi tìm các giải pháp thay thế.
  - Sau khi mọi chuyện lắng xuống, tôi kiệt sức và nhận ra: nếu có quy trình phối hợp rõ ràng, quy định về phê duyệt ngân sách và phân quyền, tôi đã không phải bận tâm xử lý những vụ như vậy.

## 5. Khó áp dụng kỷ luật mà không mất lòng

- ▶ Tôi từng ngại áp dụng hình phạt vì lo nhân viên bỏ đi, nghỉ việc, gây thiếu hụt nhân sự. Nhiều khi biết nhân viên làm sai nhưng tôi không dám “*làm căng*” vì sợ ảnh hưởng tinh thần chung.
- ▶ Kết quả, người làm sai **thản nhiên**, còn người làm tốt dần mất động lực. Môi trường trở nên **thiếu động lực phấn đấu**, ai nỗ lực nhiều cũng chẳng khác gì người lười biếng. Mỗi lần nghĩ đến “*phạt*” hay “*thuởng*”, tôi lại rối vì **thiếu hẳn một cơ chế minh bạch** lẫn tiêu chí cụ thể.
- ▶ **Có câu chuyện như sau:**
  - Một nhân viên liên tục báo cáo số liệu sai, gây thiệt hại trong việc lên kế hoạch bán hàng. Tôi dự định **cắt thưởng** quý của cậu ấy để răn đe. Nhưng rồi, cậu nhân viên trình bày hoàn cảnh: bố mẹ ốm, con nhỏ, thiếu tiền,... Tôi mềm lòng giảm mức phạt xuống thấp nhất. Chuyện này đến tai các nhân viên khác, họ **thắc mắc**: “*Sai nghiêm trọng như thế mà chỉ bị phạt nhẹ?*”
  - Họ cho rằng sếp “*thiếu nguyên tắc*”, người đi sớm về muộn cũng chẳng bị phạt, người làm sai cũng chỉ bị cảnh cáo. Dần dần tạo thành văn hóa thiếu kỷ luật, thiếu trách nhiệm.

## 6. Chủ doanh nghiệp bị chìm trong các việc vặt

- ▶ Xin nghỉ phép đột xuất, tranh cãi lương thưởng, mâu thuẫn cá nhân,... tất cả dồn lên sếp. Nhiều khi tôi không biết nên giải quyết thế nào, toàn phải đi xử lý những việc đau đầu như vậy.
- ▶ Khối lượng “*việc vặt*” này chiếm hết tâm trí và thời gian, khiến tôi không thể tập trung vào sản phẩm hay chiến lược thị trường. Có hôm 10 giờ đêm vẫn phải xử lý email phàn nàn của một nhân viên về đồng nghiệp có thái độ thiếu tôn trọng trong giờ làm.

► **Tôi còn nhớ:**

- Trong một tháng cao điểm, công ty chạy dự án lớn, tôi cần dành thời gian gặp gỡ đối tác. Vậy mà mỗi ngày trôi qua, tôi vẫn phải ngồi giải quyết ba, bốn “sự vụ”: nhân viên A đòi thay đổi ca làm, nhân viên B “*không thể hòa hợp*” với nhân viên C, Phòng Kinh doanh muốn nâng hạn mức chi tiêu,...
- Kết quả, **lịch làm việc chiến lược** của tôi bị dời liên tục, đối tác cũng mất kiên nhẫn.
- Thực sự lúc đó tôi cảm giác mình như “*bà bảo mẫu*” hơn là người chèo lái công ty.

## 7. Thiếu cơ chế thưởng – phạt nhất quán

- Đôi khi tôi **thưởng** cho người có nhiều đóng góp (hoặc “*thân thiết*” với sếp), khiến những người còn lại nghi ngờ tính **công bằng**. Có khi tôi cắt **tiền thưởng** của một nhân viên **mắc lỗi**, nhưng người khác phạm lỗi tương tự lại thoát vì lý do chưa đến kỳ xét kỷ luật.
- Sự cảm tính này “*âm thầm*” bào mòn **niềm tin** trong đội ngũ. Họ không rõ tiêu chuẩn đánh giá là gì, cuối cùng ai cũng thấp thỏm, bất an, dẫn đến tinh thần đoàn kết đi xuống.
- **Có câu chuyện về thưởng nóng:**
  - Tôi từng **thưởng nóng** cho một nhân viên chốt được giao dịch lớn. Nhưng ngay sau đó, Phòng Kỹ thuật phản ánh: “*Có phải nhờ anh ấy mà giao dịch đó thành công, hay do sản phẩm vốn dĩ quá tốt?*”. Vụ thưởng nóng gây xích mích: nhân viên Kỹ thuật bất mãn vì “*chúng tôi cũng góp phần quan trọng mà chẳng được gì*”.
  - Cảm giác bất công lan rộng, còn người được thưởng lại bị soi mói, áp lực.
  - Nếu trước đó, tôi có tiêu chí thưởng rõ ràng (đóng góp, KPI, phối hợp liên phòng ban,...), có lẽ không ai phàn nàn và mọi người sẽ vui vẻ hơn.

## 8. Khó khăn đào tạo, phát triển đội ngũ

- ▶ **Nhân viên có nhiều cấp độ:** người mới, người đã có kinh nghiệm, người giỏi kỹ thuật nhưng yếu giao tiếp, người mạnh giao tiếp nhưng ít kiến thức chuyên môn,...
- Tôi muốn tổ chức **đào tạo bài bản**, nhưng **ngân sách** và **nhân lực** để thực hiện lại thiếu.
- Thêm nỗi lo: *“Đào tạo xong, họ giỏi hơn rồi bỏ đi, coi như mình mất cả chi phí lẫn nhân viên giỏi.”*
- Nhân viên không được đào tạo, khó phát triển, dẫn đến hiệu quả công việc trung bình, công ty khó **đột phá**.
- Đây là vòng luẩn quẩn: không dám đầu tư đào tạo vì sợ mất người, nhưng không đào tạo thì càng khó giữ họ.
- ▶ **Lại nói đến khó khăn này, tôi cũng đã có câu chuyện nhớ đời:**
  - Tôi bố trí một nhân viên cũ *“kèm cặp”* nhân viên mới. Nhưng vì bận dự án, nhân viên cũ **không đủ thời gian** hướng dẫn, dẫn đến người mới làm sai sót. Sai sót đó gây ảnh hưởng đến khách hàng, thiệt hại kinh doanh. Lúc trách móc nhau, *ai cũng có cái lý:*
    - ◇ Người mới: *“Tôi không ai hướng dẫn tận tình.”*
    - ◇ Người cũ: *“Tôi còn việc riêng, đâu thể kèm 24/7.”*
    - ◇ Sếp (tôi): *“Muốn tiết kiệm chi phí mà giờ phải đền bù cho khách hàng, còn mất uy tín.”*
  - Và lúc đó tôi nhận ra: đào tạo không thể làm hời hợt. Cần kế hoạch chi tiết và bố trí nhân sự phù hợp mới hiệu quả.

## 9. Bài toán chi phí và lợi nhuận

► Doanh số doanh nghiệp SME thường không ổn định, có tháng bùng nổ, có tháng lao dốc. Mỗi lần thua lỗ, tôi phải nghĩ đến cắt giảm chi phí và quỹ lương thường là mục đầu tiên bị ảnh hưởng. Điều này dẫn đến việc một số nhân viên giỏi chán nản, họ sợ rủi ro và tìm nơi ổn định hơn. Mất người giỏi → doanh nghiệp lại càng suy yếu, khó tạo đột phá để tăng doanh thu. Đây chính là vòng luẩn quẩn, khiến nhiều chủ doanh nghiệp SME “nản toàn tập”.

► **Tôi nhớ đợt dịch bệnh:**

- Doanh thu công ty tôi sụt mạnh. Tôi buộc phải “đàm phán” giảm 10% lương của toàn bộ nhân viên, kèm lời hứa sẽ bù lại khi tình hình khởi sắc.
- Một vài nhân viên giỏi đồng ý, chia sẻ với công ty. Nhưng có 2-3 người cốt cán lại âm thầm tìm việc, sau đó họ báo nghỉ đột ngột.
- Công ty thiếu nhân sự giỏi, hiệu quả càng giảm, khách hàng không hài lòng, doanh thu lại “tụt” thêm.
- Hơn bao giờ hết, tôi nhận ra: **dù ở bối cảnh nào, cũng phải duy trì một chính sách nhân sự “ổn định”** và có lộ trình, cơ chế linh hoạt, thay vì cắt giảm một cách “đau đớn” mà không có giải pháp bù đắp.



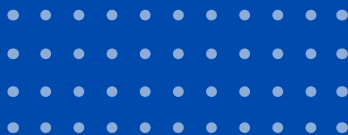
## TÓM LẠI

- ▶ Những “nỗi đau” trên hầu như chủ doanh nghiệp SME nào cũng gặp phải, chỉ khác nhau ở mức độ và cách xử lý. Vấn đề cốt lõi thường đến từ việc thiếu một “*hệ thống*” quản trị nhân sự – nơi mọi người hiểu rõ:
  - **Mình cần làm gì**, làm đến mức nào để được ghi nhận, khen thưởng.
  - **Vi phạm** ở đâu, mức độ phạt thế nào, quy trình ra sao và **không “quá tay”** hay **thiên vị**.
  - Cách **phối hợp** giữa các phòng ban, tiêu chí đánh giá và **trao đổi minh bạch**.
- ▶ Nếu **không** có hệ thống **thưởng – phạt minh bạch**, doanh nghiệp chẳng khác gì một “*gia đình lớn*” mà **thiếu kỷ cương**
  - Người nghiêm túc và nỗ lực cảm thấy **thiệt thòi**, dễ chán nản.
  - Người thiếu trách nhiệm **không** sợ bị xử lý, cứ tồn tại mà hưởng quyền lợi.
  - Sếp thì liên tục **quay cuồng** trong các cuộc “*dàn xếp*”, không biết **giải quyết thế nào** cho hợp lý, công bằng.
- ▶ Trong các chương tiếp theo, tôi sẽ chia sẻ về **cách xây dựng và áp dụng “*Cây gậy – Củ cà rốt*” (thưởng – phạt)** hiệu quả, từng bước giúp bạn:
  - **Thiết lập kỷ luật** mà không tạo ra bầu không khí “*nghe sợ*” hay sợ hãi.
  - **Tạo động lực** mà không biến nó thành “*giao dịch tiền – việc*” đơn thuần.
  - **Quan trọng nhất**, giúp chủ doanh nghiệp “*nhàn*” hơn, có thời gian tập trung vào chiến lược, trong khi nhân viên **tự giác** làm việc, phát huy tối đa năng lực.

Tin tôi đi, **không chỉ riêng bạn** phải đối mặt với những câu chuyện này và **luôn có hướng xử lý** khi chúng ta hiểu rõ công cụ và triển khai **một cách bài bản, minh bạch và công bằng**.

# CHƯƠNG 2

HIỂU ĐÚNG VỀ  
“CÂY GẬY - CỬ CÀ RỐT”



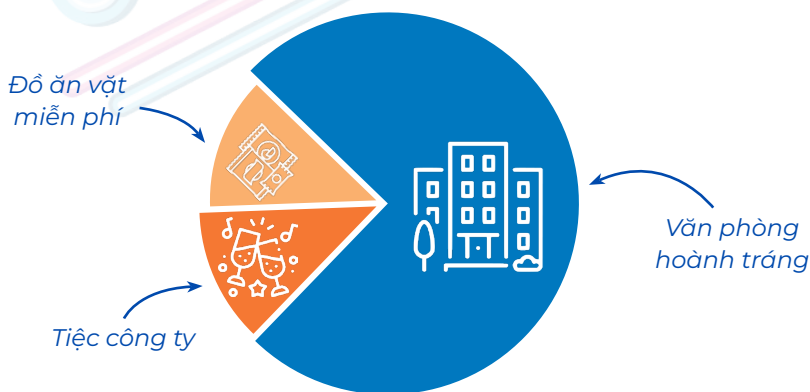
## CHƯƠNG 2

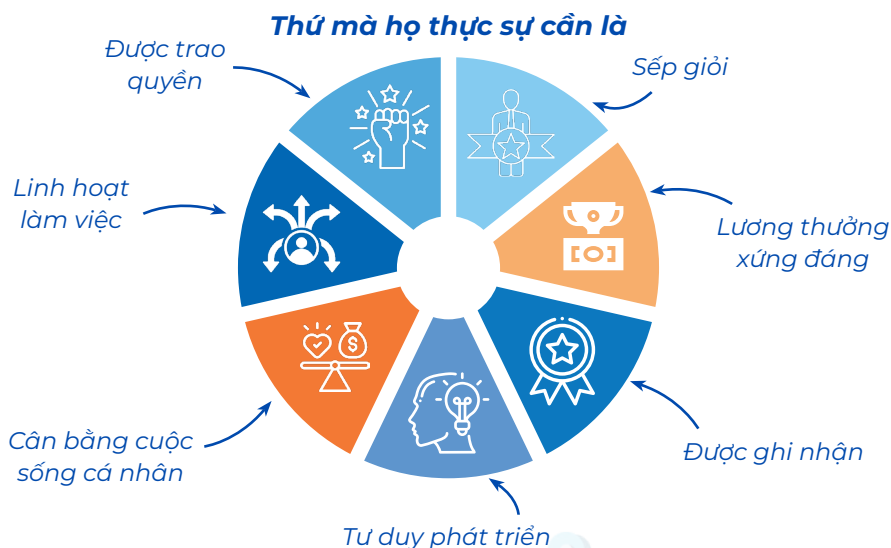
### HIỂU ĐÚNG VỀ “CÂY GẬY – CÚ CÀ RỐT”

#### 1. Hiểu “Cây gậy – cú cà rốt” theo nghệ thuật quản trị nhân sự

- ▶ Trước hết, “củ cà rốt” (phần thưởng) thể hiện **sự ghi nhận**, tôn trọng công sức của nhân viên. Đây không chỉ là một phần thưởng vật chất mà còn là **cách thể hiện lòng biết ơn** và khuyến khích phát huy tiềm năng. Khi người lãnh đạo khen thưởng đúng lúc, đúng cách, nhân viên cảm nhận được **niềm tin**, thấy mình có giá trị và càng muốn đóng góp nhiều hơn.
- ▶ Ngược lại, “cây gậy” (hình phạt) cũng được hiểu như **sự điều chỉnh**, giúp nhân viên nhận ra ranh giới cần tuân thủ. Nói cách khác, đó là **cảnh báo về những tổn hại** mà họ gây ra cho tập thể hoặc chính bản thân nếu vi phạm nguyên tắc. Hình phạt trong nghệ thuật quản trị không nhằm “trừng trị” ai mà để **bảo vệ văn hóa và giá trị chung**, giúp mỗi cá nhân nhìn nhận lỗi, trưởng thành từ sai lầm.

**Người làm công ăn lương không quan tâm về**





- ▶ Về bản chất, người lao động không chỉ đơn thuần chạy theo tiền thưởng hay né tránh hình phạt. Họ còn mong muốn được tôn trọng, được công nhận và có sự kết nối với công việc, với tổ chức.
- ▶ Vì thế, “*Cây gậy – củ cà rốt*” khi áp dụng vào môi trường làm việc không chỉ dừng lại ở việc “**tặng thưởng cho hành vi tốt và trừng phạt hành vi sai**”. Thay vào đó, nó trở thành công cụ giao tiếp mang ý nghĩa:

- **Thấu hiểu và trân trọng:**

- ◊ “*Củ cà rốt*” không đơn giản là “*tiền thưởng*” mà còn là **sự công nhận, lời khen, cơ hội phát triển**. Khi nhân viên cảm thấy mình được thấu hiểu và được đánh giá đúng công sức, họ sẽ **tự hào** và **có động lực** phấn đấu.

- **Cảnh báo và tạo điều kiện sửa sai:**

- ◊ “*Cây gậy*” không phải để “*đánh*” hay “*trừng phạt*” cá nhân, mà như một **tín hiệu** nhắc nhở: “*Bạn đang đi chệch hướng, hãy điều chỉnh để không gây tổn hại cho cả tập thể và chính bản thân bạn.*”
- ◊ Mục đích cuối cùng là **giúp nhân viên tiến bộ**, tránh lặp lại sai lầm chứ không phải “*dập tắt*” tinh thần hay đẩy họ ra khỏi tập thể.

- **Giữ cân bằng và công bằng:**

- ◇ Con người luôn quan tâm đến **sự công bằng** trong môi trường làm việc. Họ so sánh nỗ lực của mình với đồng nghiệp, mong muốn đóng góp được ghi nhận và vi phạm được xử lý công tâm.
- ◇ Một cơ chế “*Cây gậy – củ cà rốt*” rõ ràng, minh bạch là cách để lãnh đạo **xây dựng niềm tin**, giữ môi trường công bằng và tôn trọng lẫn nhau.

- **Kết nối với giá trị, văn hóa:**

- ◇ Bản chất người lao động còn hướng đến **ý nghĩa** của công việc và **giá trị chung**. “*Củ cà rốt*” có thể là lời khen thưởng cho hành động phù hợp với giá trị cốt lõi (như tinh thần đồng đội, trung thực, sáng tạo,...), trong khi “*cây gậy*” giúp bảo vệ những giá trị đó khỏi hành vi xâm phạm.
  - ◇ Qua đó, nhân sự không chỉ nỗ lực vì phần thưởng mà còn vì **sự gắn kết** với sứ mệnh, văn hóa doanh nghiệp.
- Tóm lại, thay vì chỉ “*làm tốt thì thưởng, làm sai thì phạt*”, người lãnh đạo cần **giao tiếp**, lắng nghe và dùng “*Cây gậy – củ cà rốt*” như **ngôn ngữ** để xây dựng mối quan hệ tích cực với nhân viên. Cụ thể:
- “*Cà rốt*” là chính là biểu đạt cho ý: “*Tôi trân trọng và đánh giá cao nỗ lực của bạn.*”
  - “*Cây gậy*” là lời khuyên: “*Tôi kỳ vọng bạn sẽ điều chỉnh, sửa đổi để tiến bộ hơn.*”

### **a. Lồng ghép “Cây gậy – củ cà rốt” trong văn hóa doanh nghiệp**

- Ở khía cạnh nghệ thuật quản trị, “*Cây gậy – củ cà rốt*” không hoạt động riêng lẻ mà song hành với văn hóa gắn kết, tinh thần đồng đội. Khi doanh nghiệp xây dựng môi trường tôn trọng, minh bạch, “*củ cà rốt*” giúp nhân viên thấy rõ tương lai và vị trí của mình, còn “*cây gậy*” nhắc nhở họ trách nhiệm với đồng đội.

- ▶ Một nhà lãnh đạo giỏi dùng hình thức khen thưởng để kích thích niềm tự hào, thúc đẩy người khác cùng noi theo. Cùng với đó, biết áp dụng hình phạt như liều “*vaccine*”, bảo vệ văn hóa doanh nghiệp khỏi những hành vi ảnh hưởng tiêu cực. Cả hai phải được triển khai có chừng mực, đặt trong bối cảnh thấu hiểu con người.

## **b. Gắn kết cảm xúc và lý trí**

- ▶ Sự tinh tế của “*Cây gậy – củ cà rốt*” trong nghệ thuật quản trị nằm ở cân bằng: Lý trí để đảm bảo công bằng, rõ ràng, nhất quán; Cảm xúc để thấu hiểu hoàn cảnh, động viên và tạo cơ hội sửa sai.
- ▶ Khi lãnh đạo dành thời gian gặp gỡ, phản hồi trực tiếp, giải thích mục đích của thưởng – phạt, nhân viên sẽ cảm nhận được tính nhân văn thay vì áp lực. Điều này khiến họ tự giác chứ không bị ép buộc, đồng thời duy trì lòng trung thành và sự tin tưởng.

## **2. Áp dụng “Cơ chế trả lương theo hiệu suất” giống như “Củ cà rốt”**

Khi tôi bắt đầu cân nhắc về việc trả lương theo hiệu suất, thú thật tôi khá do dự:

- ▶ Nhân viên có chịu nhiều áp lực không?
- ▶ Có đảm bảo chất lượng hay họ chỉ chạy theo số lượng?

Nhưng trải nghiệm thực tế cho thấy nhiều lợi ích vượt trội: Nhân viên thấy rõ mỗi đóng góp của họ được trả công xứng đáng, chứ không đơn thuần trả lương theo thời gian “*ngồi tại văn phòng*” như trước. Chính sự công bằng này khiến họ tự giác, chủ động nỗ lực và không ngừng tối ưu cách làm việc.

### a. Lấy “thành quả” làm trọng tâm thay vì “thời gian”

- ▶ Thay vì đo công việc bằng giờ công hay ngày công, tôi chuyển sang tập trung đo lường kết quả.
- ▶ Các vị trí phù hợp có chỉ số hiệu suất (KPIs, doanh số, sản lượng,...) càng rõ, tiền lương họ nhận phản ánh chính nỗ lực và thành tích đạt được.

**Ví dụ:** Nhân viên Kinh doanh chốt thêm một hợp đồng lớn → tự khắc mức thu nhập tháng ấy cũng cao hơn rõ rệt.

**Kết quả:** Mọi người nhận ra tính công bằng – “*Ai làm nhiều thì hưởng nhiều*”. Còn lãnh đạo bớt áp lực kiểm soát vì mô hình nhân viên tự chịu trách nhiệm về mục tiêu của mình.

### b. Thiết lập mục tiêu và thang thưởng rõ ràng

Muốn biến “*trả lương theo hiệu suất*” thành “*củ cà rốt*” hấp dẫn, tôi nhận ra cần xây dựng bảng tiêu chí minh bạch:

- ▶ Mức hoàn thành:
  - 80-99% kế hoạch: hưởng 80-99% phần thưởng hiệu suất.
  - 100% kế hoạch: hưởng 100% thưởng.
  - Trên 120% kế hoạch: thưởng lũy tiến cao hơn (có thể gấp đôi hoặc bổ sung các quyền lợi).
- ▶ Chỉ số chất lượng:
  - Nếu công việc có nhiều lỗi hay khách hàng trả về, phần thưởng bị trừ (hoặc bị điều chỉnh giảm).
  - Điều này đảm bảo nhân viên không chạy theo số lượng, bỏ qua chất lượng.

Khi hệ thống đã rõ ràng, nhân sự hiểu: “*Để có lương thưởng cao, tôi không chỉ cần đạt số mà còn phải đảm bảo chất lượng, thái độ, phối hợp.*”

### c. Phối hợp “lương cứng + phần thưởng hiệu suất” để ổn định

Nếu 100% lương chỉ phụ thuộc hiệu suất, người làm việc có thể bị “*khủng hoảng*” khi tháng này đạt doanh số, tháng sau tụt giảm. Tôi chọn giải pháp cân bằng:

- ▶ Duy trì một mức lương căn bản (thường chiếm 50-70% tổng thu nhập).
- ▶ Còn lại là phần lương thưởng (dựa trên hiệu suất) đóng vai trò “*củ cà rốt*” khuyến khích.
- ▶ Người mới hoặc vị trí hỗ trợ cũng có một mức đảm bảo, tránh quá hoang mang nếu chưa kịp bắt nhịp.

Cách làm này tạo sự an tâm, đồng thời kích thích nhân viên bứt phá để tăng thu nhập. Không ai sợ “*tháng sau 0 đồng*” nếu không đạt chỉ tiêu.

### d. Vinh danh thành tích, công khai cách tính

Để người lao động thật sự phấn khởi, tôi nhận thấy việc công khai chi tiết tính lương, tính thưởng cùng với tôn vinh những cá nhân vượt hiệu suất là rất quan trọng:

- ▶ Mỗi kỳ tổng kết, tôi công bố phòng ban nào hoàn thành tốt, ai là “*người hùng*” đóng góp doanh số hay ai đạt tỉ lệ hài lòng khách hàng cao.
- ▶ Sự ghi nhận công khai này khiến người được thưởng hãnh diện, đồng đội lấy làm gương và tất cả cảm nhận “*mình đang ở một môi trường cạnh tranh lành mạnh*”.

### e. Không quên yếu tố đội nhóm và chất lượng phối hợp

- ▶ Tôi từng thấy một số “*ngôi sao*” trong công ty quá tập trung vào chỉ tiêu cá nhân, bỏ bê hỗ trợ đồng nghiệp, điều này tạo bầu không khí cạnh tranh thiếu lành mạnh.

- Vì thế, tôi dành một phần “*củ cà rốt*” cho kết quả nhóm: Nếu cả phòng/cả dự án vượt mục tiêu, mọi thành viên được thưởng thêm.
- Bên cạnh đó, tôi áp dụng tiêu chí “*phối hợp*”: Ai chủ động giúp đồng đội, chia sẻ kinh nghiệm sẽ được cộng thêm điểm vào đánh giá cuối kỳ.
- ▶ Cách làm này khuyến khích các “*nhân sự level 1*” dẫn dắt người mới, cùng tiến lên thay vì “*mạnh ai nấy chạy*”.
- ▶ Mỗi quý, tôi xem xét:
  - Mức thưởng hiệu suất hiện tại có quá cao hoặc quá thấp?
  - Có trường hợp nhân viên lợi dụng kẽ hở?
  - Nhân viên đóng góp ý kiến gì về sự công bằng?
- ▶ Từ đó tôi điều chỉnh lại tiêu chí, tăng giảm mức thưởng hoặc bổ sung phạt nếu có vi phạm. Đồng thời, không quên mở rộng giá trị lâu dài:
  - Thưởng bằng chương trình đào tạo, khóa học kỹ năng hay cơ hội thăng tiến.
  - Nhân viên làm tốt liên tục sẽ có đường lối phát triển rõ: trở thành quản lý, giám sát,...

Như vậy, “*trả lương theo hiệu suất*” không chỉ giúp nhân viên “*kiếm thêm*” tạm thời, mà còn xây dựng sự nghiệp gắn bó lâu dài cùng doanh nghiệp.

## TÓM LẠI

Khi áp dụng trả lương theo hiệu suất như một “*củ cà rốt*” dẫn dắt nhân viên, tôi thực sự thấy họ nỗ lực và hạnh phúc hơn vì mức thu nhập phản ánh công sức rất trực tiếp. Ai cũng rõ ràng mục tiêu, tự đặt câu hỏi “*Hôm nay mình làm gì để tăng hiệu suất, để cuối tháng có thêm thu nhập?*”

### 3. Một vài tình huống áp dụng nghệ thuật “Cây gậy - củ cà rốt” để bạn hiểu hơn cách áp dụng

#### a. Tình huống 1: Nhân viên A liên tục đạt doanh số cao

| Cách dùng “củ cà rốt”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Cách dùng “cây gậy”<br>(nếu cần)                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Thưởng vật chất:</b> Thường thêm % doanh số hoặc một khoản tiền khích lệ.</li><li>- <b>Thưởng tinh thần:</b> Tuyên dương công khai trong cuộc họp, thể hiện sự trân trọng nỗ lực của A. Mời A chia sẻ kinh nghiệm, tạo cơ hội để A “tỏa sáng” và truyền cảm hứng cho đồng đội.</li><li>- <b>Hiệu quả:</b> Nhân viên A thấy tự hào, được ghi nhận; đồng nghiệp học hỏi thêm, hình thành văn hóa “cùng tiến bộ”.</li></ul> | <p>Không áp dụng trong trường hợp này nhưng nhà quản lý có thể <b>lưu ý</b>: Nếu A có dấu hiệu “tự mãn” hoặc bỏ qua quy trình, hãy <b>nhắc nhở</b> nhẹ để A biết sự thành công luôn cần <b>kỷ luật và tinh thần đội nhóm</b>.</p> |

#### b. Tình huống 2: Nhân viên B vi phạm kỷ luật, thường xuyên đi trễ

| Cách dùng “củ cà rốt”                                                                                                                                                                                                                 | Cách dùng “cây gậy”                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nếu B nghiêm túc khắc phục, đi đúng giờ trong thời gian nhất định, có thể khen ngợi B trước phòng ban hoặc thưởng (như công ty tôi đang áp dụng. Lấy quỹ phạt của những người đi muộn thưởng cho người tuân thủ đúng nội quy).</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Xây dựng cơ chế phạt đi muộn ngay từ đầu để trừ vào lương.</li><li>- Đưa <b>thời hạn cải thiện</b>, nếu tiếp tục vi phạm sẽ <b>bị cắt thưởng</b> hoặc <b>cảnh cáo chính thức</b>.</li></ul> |

### c. Tình huống 3: Nhân viên C giỏi chuyên môn nhưng phối hợp kém với đồng đội

| Cách dùng “củ cà rốt”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Cách dùng “cây gậy”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khi C cải thiện, <b>ghi nhận ngay</b>: “Tôi thấy bạn bắt đầu chủ động trao đổi với đồng nghiệp, rất tốt.”</li> <li>- <b>Tạo cơ hội mới</b>: cho C tham gia một dự án đòi hỏi teamwork, để cao vai trò dẫn dắt của C nếu cậu ấy làm tốt.</li> <li>- <b>Mục đích</b>: C nhận ra mình được công ty đặt niềm tin, nỗ lực duy trì thái độ hợp tác.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Phạt tinh thần hoặc cảnh báo nhẹ</b>: Sếp nêu rõ: “Nếu thái độ hợp tác không cải thiện, dù kỹ năng bạn có giỏi, bạn vẫn ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả chung.”</li> <li>- Có thể tạm ngưng đề xuất C vào dự án lớn hơn nếu C không chịu thay đổi cách làm việc nhóm.</li> <li>- <b>Mục đích</b>: Để C hiểu rằng hiệu suất cá nhân phải đi đôi với tinh thần tập thể; thấy rõ hậu quả nếu không điều chỉnh cách ứng xử.</li> </ul> |

### d. Tình huống 4: Cả nhóm D vừa hoàn thành dự án khó, nhưng năng suất chưa như mong đợi

| Cách dùng “củ cà rốt”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Cách dùng “cây gậy”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ghi nhận sự cố gắng của nhóm D, trao phần thưởng khích lệ (có thể là liên hoan hoặc ngày nghỉ bù).</li> <li>- Trong buổi tổng kết, <b>khen ngợi mặt tích cực</b>: tinh thần không bỏ cuộc, sẵn sàng tăng ca,...</li> <li>- <b>Mục đích</b>: Cả nhóm thấy nỗ lực được công nhận, bớt căng thẳng sau dự án nặng.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Song song, phân tích những thiếu sót (chậm tiến độ, giao tiếp chưa hiệu quả,...) và đưa ra cảnh báo: “Nếu lần sau tái phạm, chúng ta sẽ mất khách hàng hoặc dự án tiếp theo, ảnh hưởng quyền lợi chung.”</li> <li>- Dành thời gian cùng nhóm D xác định giải pháp cải thiện, cam kết kế hoạch cụ thể.</li> <li>- <b>Mục đích</b>: Nhóm D ý thức rõ trách nhiệm, sẵn sàng thay đổi để nâng cao kết quả lần sau.</li> </ul> |

## TÓM LẠI

Trong từng tình huống cụ thể, “*Cây gậy – củ cà rốt*” được áp dụng linh hoạt, không chỉ thưởng – phạt mà còn thấu hiểu, lắng nghe, tạo cơ hội để nhân viên nhìn thấy hậu quả và tiềm năng. Qua đó, ý nghĩa “*người – người*” được nhấn mạnh:

- ▶ Phạt để cảnh báo, chỉ cách sửa sai chứ không mang tính “*hủy diệt*”.
- ▶ Thưởng để động viên, kích thích nỗ lực và tinh thần sáng tạo.

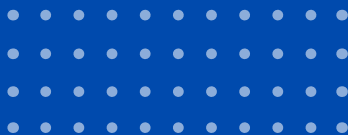
Chính cách giao tiếp, đánh giá và phản hồi nhân văn này giúp “*Cây gậy – củ cà rốt*” trở thành mô hình quản trị hiệu quả, giữ vững kỷ luật, đồng thời nâng cao sự gắn kết và cống hiến của đội ngũ.



Dù vậy, tôi cũng luôn cân nhắc khéo léo giữa phần lương cứng và thưởng cũng như sự gắn kết đội ngũ. Bởi mục tiêu cuối cùng của việc trả lương theo hiệu suất không chỉ là tăng doanh số hay giảm gánh nặng chi phí mà còn tạo một văn hóa tôn trọng thành quả, tôn trọng con người để tất cả cùng phát triển bền vững.

# CHƯƠNG 3

## XÂY DỰNG HỆ THỐNG “CÂY GẬY - CỦ CÀ RỐT” TỪ GỐC



## CHƯƠNG 3

### XÂY DỰNG HỆ THỐNG “CÂY GẬY – CỬ CÀ RỐT” TỪ GỐC

#### Bài 1:

#### Tư duy gốc khi triển khai hệ thống “Cây gậy - Cử cà rốt”

Trước khi đi vào từng bước áp dụng, chúng ta cần hiểu gốc tư duy để tránh tình trạng áp dụng không hiệu quả.

#### 1. Xác định rõ mục đích và giá trị cốt lõi

► Nhiều chủ doanh nghiệp hay than phiền:

- “Nhân viên tôi lười biếng quá, thiếu động lực, vô kỷ luật”.
- “Lương thưởng đã thế rồi, mà nhân sự vẫn không chịu cố gắng”.

Thế là họ nghĩ ngay đến việc áp dụng “*thưởng – phạt*” thật nặng tay: “*Thưởng nhiều để nhân sự ham tiến mà cố gắng; phạt mạnh để họ sợ mà tuân thủ*”.

► Nhưng hãy dừng lại một chút.

- Mục tiêu cuối cùng của “*Cây gậy – Cử cà rốt*” không phải chỉ để thể hiện quyền lực của Sếp hay răn đe nhân viên.
- Bản chất của phương pháp này là định hướng con người: *Thưởng* để tạo động lực tích cực, *phạt* để ngăn ngừa và nhắc nhở. Từ đó cả tổ chức cùng tiến đến mục tiêu chung, đồng bộ với giá trị cốt lõi.

► Vậy nên, “*Cây gậy – Cử cà rốt*” phải gắn với “*chúng ta là ai*”

- Mỗi doanh nghiệp có **tâm nhìn** và **giá trị khác nhau**. Có nơi đề cao “*sáng tạo và linh hoạt*”, có nơi trọng “*kỷ luật và chất lượng*”, có nơi lại nhấn mạnh “*hợp tác, sẻ chia*”,...

- Nếu công ty bạn hướng đến sự đổi mới, hãy chắc chắn cơ chế thưởng – phạt không cản trở sáng tạo. Ví dụ, đừng phạt quá nặng khi nhân viên thử nghiệm ý tưởng mới nhưng thất bại. Thay vào đó, *phạt* chỉ nên nhắm vào lỗi thiếu trách nhiệm hoặc coi thường quy trình, còn nỗ lực “*dám thử*” thì phải được khích lệ hoặc đánh giá công bằng.
- Nếu bạn đề cao tính kỷ luật, hãy bảo đảm “*cà rốt*” cũng nêu bật tinh thần tuân thủ và “*cây gậy*” tập trung răn đe rõ ràng những hành vi phá vỡ kỷ luật ảnh hưởng tiến độ, chất lượng.

**Ví dụ:** Vinamilk nổi tiếng với giá trị chất lượng sản phẩm và an toàn thực phẩm lên hàng đầu. Do đó, khi thiết lập thưởng – phạt, họ có chính sách khen thưởng đội ngũ cải tiến quy trình vệ sinh chuồng trại (trong trang trại bò sữa) hoặc nâng cao dây chuyền đóng gói và kỷ luật mạnh tay với bất kỳ hành vi xem nhẹ tiêu chuẩn an toàn. Điều này gắn chặt với sứ mệnh cung cấp sản phẩm sữa sạch của Vinamilk.



### a. Thưởng – phạt để phục vụ “mục tiêu” chứ không chỉ “gây áp lực”

Nhiều sếp lúng túng vì “*đã phạt mà vẫn còn người sai, đã thưởng mà vẫn chưa thấy nhân viên hưng phấn*”. Vấn đề thường nằm ở chỗ chưa thật sự rõ tại sao chúng ta áp dụng “*Cây gậy – củ cà rốt*”:

- ▶ Bạn muốn nâng cao doanh số? Giữ chân người giỏi? Hay xây nền văn hóa vững?
- ▶ Từng mục tiêu sẽ quyết định cách thiết kế quy chế thưởng – phạt, chứ không phải dùng chung một “*công thức*” cho mọi bối cảnh.

## b. Thấu hiểu văn hóa doanh nghiệp để thiết kế thưởng – phạt

Nếu văn hóa doanh nghiệp còn non trẻ, lãnh đạo thường đưa ra quy tắc thưởng – phạt dựa trên cảm tính, vô tình gây rạn nứt niềm tin. Trong khi đó, ở các doanh nghiệp lớn mọi người hiểu và thấm giá trị cốt lõi nên thưởng – phạt cũng dễ được chấp nhận hơn.

- ▶ **Nguyên tắc:** Càng minh bạch, công bằng, gần gũi với phong cách doanh nghiệp nhân viên càng không thấy bị ép mà xem đó là một phần tự nhiên trong văn hóa tổ chức.
- ▶ Nếu doanh nghiệp bạn đề cao *“làm việc nhóm”* hãy dành *“cà rốt”* cho những người hỗ trợ đồng đội, *“chia sẻ kiến thức”* thay vì chỉ thưởng cá nhân làm tốt. Nhờ vậy, văn hóa hợp tác được củng cố qua chính cơ chế thưởng – phạt.

**Ví dụ:** Ở **Toyota**, triết lý *“Kaizen – Cải tiến liên tục”* đã ăn sâu. Vì thế, *“cà rốt”* của họ là khen thưởng mọi ý tưởng cải tiến cho dù nhỏ bé. Ai liên tục có đóng góp tốt sẽ được xét thăng tiến, còn nếu ai đi ngược Kaizen (chậm trễ, không tuân thủ quy trình) họ sẽ bị phê bình và đưa vào lộ trình đào tạo lại. Tất cả gắn liền với văn hóa chú trọng chất lượng lâu đời của Toyota.

## c. Tạo sự “kết nối” thay vì “ép buộc” qua thưởng – phạt

Hãy nhớ: Con người không chỉ *“chạy theo tiền”* hay *“né phạt”*. Họ còn mong được công nhận, tôn trọng và phát triển. Nếu *“thưởng – phạt”* được triển khai khéo léo, nhân viên sẽ thấy mình là một phần của sứ mệnh, giá trị chung, chứ không chỉ *“lao động để hưởng lương”*.

- ▶ *Thưởng* nên là cách bạn cảm ơn, tôn vinh, đồng thời mở ra những cơ hội mới (đào tạo, thăng tiến).
- ▶ *Phạt* giống như *“dài phân cách”* ngăn không cho ai *“lấn làn”* làm hại tập thể.

**Ví dụ:** Một công ty khởi nghiệp về công nghệ tôi biết thường *thưởng* nhân viên không chỉ bằng tiền mà là các khóa học, chương trình đào tạo nước ngoài, cơ hội làm trưởng nhóm dự án mới. Mỗi lần phạt, họ tập trung giải thích để nhân viên hiểu *“lỗi này ảnh hưởng ra sao đến chất lượng sản phẩm và cả đồng đội”*. Nhờ vậy, cả thưởng và phạt đều mang tính xây dựng dẫn đến tinh thần gắn kết cao hơn.

## 2. Coi nhân sự như đối tác, gốc rễ của lòng trung thành

Trong lịch sử, có rất nhiều ví dụ về những vị lãnh đạo coi thuộc hạ như tài sản quý, từ đó xây dựng đội ngũ trung thành và sẵn sàng cống hiến. Ngược lại, những kẻ chỉ xem người dưới quyền là *“công cụ”* phục vụ lợi ích, sớm muộn cũng bị phản bội hoặc không khai thác hết tiềm năng con người.

Thời Tam Quốc, Lưu Bị tuy xuất phát không giàu có, binh lực ban đầu mỏng, nhưng lại nổi tiếng vì tấm lòng đối đãi với tướng sĩ như anh em, tôn trọng năng lực và cá tính riêng của mỗi người. Ông không dùng *“thưởng – phạt”* để áp đặt quyền lực mà rất coi trọng tình nghĩa với Trương Phi, Quan Vũ, Triệu Vân,... Lưu Bị từng nói đại ý: *“Ta và các người cùng chung hoạn nạn, danh lợi có cũng chia nhau”*.

Chính sự tin tưởng ấy khiến các danh tướng tự nguyện trung thành, hết lòng bảo vệ và phò tá, dù hoàn cảnh nhiều khi gian khó. Khi cần thưởng, Lưu Bị minh bạch về tiêu chuẩn và không quên ghi nhận công lao trước toàn quân. Khi phải phạt, ông trao đổi và giải thích rõ ràng lý do. Tướng sĩ xem đó như bài học chứ không phải cảm giác bị chèn ép.



Trong thời hiện đại, nhiều chủ doanh nghiệp vẫn vô tình coi nhân sự là công cụ hoặc nguồn lực thụ động. Khi ấy:

- ▶ **Thưởng** đơn thuần là “*trả tiền*” để nhân viên làm nhiều hơn.
- ▶ **Phạt** là “*cây gậy*” để ép ai đó tuân thủ kỷ luật.

Tuy nhiên, góc nhìn như vậy hạn chế sự sáng tạo và tinh thần tự chủ của con người. Họ làm việc cầm chừng, trả bao nhiêu làm bấy nhiêu, chỉ vì nghĩa vụ lương; nếu nơi khác trả nhiều hơn, họ sẵn sàng rời đi.



Trái lại, nếu coi mỗi nhân viên là tài sản, là đối tác thì chính sách thưởng – phạt sẽ:

▶ **Truyền tải sự trân trọng:**

- Thay vì chỉ công bố “*Nhờ bạn mà tháng này doanh số tăng, thưởng thêm X triệu*” thì chủ doanh nghiệp nên nói: “*Tôi biết bạn đã nỗ lực và sáng tạo vượt bậc, nhờ đó công ty mở rộng thị trường mới. Tôi muốn ghi nhận đóng góp ấy và tiếp tục đồng hành với bạn lâu dài*”.
- Lúc này, “*cà rốt*” không chỉ là tiền mà còn là lời tri ân, cơ hội phát triển, chương trình đào tạo,...

▶ **Đề cao tinh thần trách nhiệm:**

- Khi “*phạt*”, hãy giải thích: “*Hành vi này không chỉ ảnh hưởng cá nhân bạn mà còn tổn hại đến lợi ích chung. Tôi mong bạn hiểu được tầm quan trọng của lỗi sai này ảnh hưởng đến đồng đội, tổ chức thế nào*”.
- Nhân viên cảm nhận được sự chân thành và công bằng. Họ hiểu mình là một phần không thể tách rời của tập thể, thay vì bị đối xử như “*con tốt*” hay “*số liệu*”.

► **Xây dựng lòng trung thành từ động lực nội tại:**

- Người lao động sẽ thường hết mình với công ty khi họ nhận ra mình được coi trọng là 1 phần của công ty, đối xử bằng sự chân thành: có quyền đề xuất ý tưởng, được chia sẻ lợi ích, được tham gia quyết định một phần chính sách.
- Thường – phạt khi ấy chỉ là **công cụ** thể hiện cam kết hai bên: *“Tôi cố gắng, tôi nhận thưởng xứng đáng; tôi vi phạm, tôi chịu trách nhiệm – vì đó cũng là thiệt hại của tập thể mà tôi là một thành viên”*.

**Ví dụ:** Với các doanh nghiệp lớn họ đã áp dụng thế nào:

| Starbucks                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Microsoft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Starbucks nổi tiếng vì gọi nhân viên là “đối tác”, không dùng từ “nhân viên”. Tất nhiên, họ vẫn có cơ chế thưởng – phạt rõ ràng nhưng nền tảng là giá trị tôn trọng và coi nhân sự là “ <i>người đồng hành</i> ” cùng sứ mệnh mang trải nghiệm cà phê tốt nhất. “Cà rốt” của Starbucks có thể là cổ phiếu ESOP, các gói phúc lợi chăm sóc sức khỏe, học phí, trong khi “cây gậy” đơn giản như cảnh báo hoặc tạm đình chỉ khi vi phạm quy tắc. Nhưng hầu hết đối tác (nhân viên) tuân thủ tự nguyện vì họ thấy mình có lợi ích dài hạn trong tổ chức. | <b>Microsoft cũng có văn hóa tương tự:</b> nhân viên được gọi là “Softie”, được khuyến khích đóng góp sáng kiến và khi ý tưởng thành công, họ được vinh danh cả về quyền lợi tài chính lẫn cơ hội lên vị trí cao hơn. Đây là dạng thưởng – phạt “ <i>bình đẳng</i> ” vì Microsoft xem mỗi Softie như một “ <i>đối tác chất xám</i> ” hơn là “ <i>người thừa hành</i> ”. |

► **Tư duy “đồng lòng – chung lợi ích”:** Khi chuyển từ tâm thế “*mình là chủ, nhân viên là người làm thuê*” sang “*chúng ta đồng lòng, cùng chia sẻ lợi ích*” tự khắc doanh nghiệp sẽ thấy:

- Thường phải nêu bật giá trị “*Chúng ta gạt hái thành công và chia sẻ lợi ích*”.

- **Phạt** là lời nhắc *“Mỗi cá nhân có nghĩa vụ bảo vệ kỷ cương, tránh gây hại cho cả tập thể”*.

Đây cũng chính là tinh thần mà cổ nhân xưa đề cao: *“Sĩ khả sát, bất khả nhục”* (kẻ sĩ có thể chết chứ không thể bị làm nhục). Nói cách khác, tinh thần con người coi trọng danh dự, sự tôn trọng. Nếu doanh nghiệp coi thường nhân viên, chỉ xử phạt nặng khi sai, chỉ thưởng hời hợt khi cần, họ khó mà trung thành; nhưng nếu vừa trân trọng, vừa dẫn dắt, *“kẻ sĩ”* ấy sẽ dốc hết lòng trung thành.

### 3. Tạo sự minh bạch và công bằng, tránh rập khuôn

Một trong những lý do chính khiến nhân sự chán nản với cơ chế thưởng phạt là thiếu minh bạch. Đôi lúc, nhân viên ngao ngán vì thấy sếp khen ai, phạt ai dường như tùy thuộc cảm tính hay mối quan hệ thân cận. Lâu dần, họ mất niềm tin dẫn tới hiệu suất tụt giảm hoặc rời bỏ công ty.

#### a. Hãy nhớ, minh bạch: Chìa khóa tạo sự tin tưởng

Việc công bố khung quy chuẩn rõ ràng giúp nhân viên biết đo lường như thế nào, phân loại ra sao:

- ▶ *“Đạt chỉ tiêu thế nào thì được thưởng bao nhiêu?”*
- ▶ *“Vi phạm ở đâu thì phạt ở cấp độ nào?”*

Mọi người đều hiểu *“nếu tôi cố gắng chạm mốc A, tôi sẽ chắc chắn nhận được B”* hoặc *“nếu tôi lơ là, tôi sẽ phải chịu cắt giảm C”*. Chính sự rõ ràng này khiến thưởng – phạt trở thành công cụ công bằng.

#### b. Đừng rập khuôn cứng nhắc: Linh hoạt nhưng vẫn giữ nguyên tắc

Trong nghệ thuật quản trị, luôn có trường hợp đặc biệt: Một nhân viên lâu năm phạm lỗi do hoàn cảnh khách quan, hay một dự án đột xuất

không hoàn thành vì thiếu dữ liệu. Lúc này, chủ doanh nghiệp cần vận dụng linh hoạt: Có thể tạm hoãn phạt để điều tra nguyên nhân hoặc giảm nhẹ nếu mình chứng được lỗi không hoàn toàn do cá nhân.

Tuy nhiên, “*linh hoạt*” không đồng nghĩa phá vỡ quy chế nền. Điều quan trọng là cách giải thích. Nếu bạn xử lý trường hợp ngoại lệ mà không công khai lý do hoặc bằng chứng, người khác sẽ nghĩ bạn thiên vị.

**Ví dụ:** Một công ty áp dụng phạt ai đi trễ quá 3 lần/tháng sẽ bị cắt thưởng quý. Tuy nhiên, có nhân viên A đột nhiên trễ 2 ngày liên tục vì gia đình gặp biến cố (tai nạn, bệnh tật). Lúc này, quản lý có thể xem xét hoàn cảnh không tính 2 lần trễ ấy cho A cơ hội xác minh. Nếu xác thực, công ty không bị phạt. Sau đó công ty công khai trường hợp này: “*Vì đây là hoàn cảnh đặc biệt, công ty đã xác minh nên sẽ không ghi nhận 2 lần đi muộn*” điều này không chỉ giúp toàn bộ công ty thấy mình bạch, công bằng mà còn thấy công ty có tấm lòng bao dung sẽ nể trọng hơn.

### c. Tạo văn hóa “cùng nhau tuân thủ”

- ▶ Khi tính mình bạch được đề cao, không chỉ sếp “*đỡ mệ*” mà đội ngũ tự khắc cảm thấy an tâm: “*Mình biết cách để đạt thưởng và cũng biết mình phạm lỗi gì thì sẽ bị phạt*”. Bạn nên nhớ con người không ai thích bị quản lý và giám sát vậy nên hãy dùng quy trình, cơ chế để điều chỉnh hành vi, thái độ của nhân sự.
- ▶ Đồng nghiệp có thể giám sát chéo, góp ý nhau một cách tích cực, bởi ai cũng hiểu quy định chung.
- ▶ Thậm chí, nhiều công ty lớn còn cho phép nhân viên đề xuất, chỉnh sửa một phần chính sách thưởng – phạt để thống nhất ý kiến tập thể, từ đó “*cây gậy – củ cà rốt*” lại càng được ủng hộ hơn.



## 4. Bắt đầu đơn giản, rồi hoàn thiện dần

### a. Bắt đầu từ những yếu tố cốt lõi, tránh quá tải ngay từ đầu

- ▶ Nhiều chủ doanh nghiệp có tâm lý muốn lập tức áp dụng mọi chỉ số, mọi quy trình để “quản chặt” nhân viên. Tuy nhiên, một hệ thống thường – phạt quá phức tạp với hàng chục biểu mẫu và tiêu chí thường dẫn đến kết quả ngược lại: cả người lãnh đạo lẫn nhân viên đều bối rối và căng thẳng.
- ▶ Thay vì muốn triển khai tất cả cùng lúc mà chưa biết mang lại hiệu quả thế nào, hãy chọn vài hành vi và chỉ số thực sự cốt lõi để áp dụng trước. Chẳng hạn, xác định rõ 2 hoặc 3 ưu tiên như hoàn thành kế hoạch doanh số, tuân thủ quy trình sản xuất hay duy trì kỷ luật về thời gian. Sau vài tháng, khi mọi người hiểu và tuân thủ tốt, lãnh đạo có thể dần bổ sung những yêu cầu nâng cao hơn (ví dụ về phát triển kỹ năng, đóng góp ý tưởng, tinh thần hợp tác).

**Ví dụ:** Một giám đốc một công ty phần mềm nhỏ với khoảng 20 lập trình viên, từng chia sẻ rằng chị đã soạn một bản quy chế thưởng – phạt lên tới 15 trang, bao quát mọi tình huống có thể xảy ra (từ đi trễ, không đạt KPI, viết code lỗi, thiếu tinh thần làm việc nhóm,...). Kết quả là:

- Nhân viên đọc thấy rườm rà, một số nội dung chồng chéo khó hiểu.
- Ban quản lý phải họp liên tục để xác minh xem vi phạm có đúng với điều số bao nhiêu hay chưa.
- Đội ngũ mất quá nhiều thời gian giải thích và tranh cãi thay vì tập trung làm dự án.

Sau 2 tháng thử nghiệm, chị giám đốc này quyết định rút gọn chỉ giữ lại 3 tiêu chí quan trọng:

- Chất lượng code ít lỗi nghiêm trọng.
- Đúng hạn cam kết với khách hàng.

- Ghi nhận và tuân thủ hướng dẫn phiên bản mới. Khi công ty mở rộng và nhân viên dần quen, chị Mai thêm dần một số tiêu chí mềm như chia sẻ kiến thức, chủ động đề xuất giải pháp mới.

Kết quả, mọi người cảm thấy dễ hiểu, dễ thực hiện và ít căng thẳng hơn hẳn, còn quản lý thì tiết kiệm thời gian kiểm soát vi mô. Dù chưa phải là hệ thống hoàn hảo, nó đủ để duy trì kỷ luật và khích lệ nỗ lực ban đầu.

### **b. Tính phù hợp theo giai đoạn**

Khi quy mô doanh nghiệp lớn hơn, việc mở rộng các tiêu chí về đào tạo, phát triển kỹ năng, xây dựng văn hóa sẽ hợp lý hơn nhiều. Nhân viên cũng có thời gian làm quen, dần thấu hiểu và chấp nhận các quy trình mới. Điều này đặc biệt quan trọng với các doanh nghiệp đang từ mô hình nhỏ lên tầm trung vì sự thay đổi phải diễn ra từ từ, tránh gây sốc cho bộ máy.

### **c. Hệ thống thưởng – phạt cần linh hoạt điều chỉnh theo thời gian**

Cuối cùng, không có một hệ thống nào bất biến. Cách làm của bạn nên được điều chỉnh theo từng giai đoạn kinh doanh và mức độ trưởng thành của nhân sự. Từ bước khởi đầu đơn giản, sau đó cập nhật thêm các tiêu chí mang tính chiến lược hoặc tinh thần dài hạn. Như vậy, nhân viên sẽ thấy hào hứng học hỏi, nỗ lực và gắn bó mà không bị dồn dập, chông chênh với quá nhiều quy định ngay từ ngày đầu.

## **5. Sẵn sàng giao quyền cho cấp quản lý**

Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa thừa nhận rằng họ có thói quen ôm hết mọi việc vào mình, đặc biệt là các quyết định thưởng – phạt. Nghe thì có vẻ chặt chẽ, nhưng thực tế lại khiến ông chủ thêm mệt

mọi, còn đội ngũ cấp trung thì bối rối mỗi khi cần xử lý sai phạm hoặc khen thưởng cho nhân viên.

### a. Hệ quả của việc “ôm” quá nhiều

- ▶ Vừa phải duyệt phạt một nhân viên đi muộn, vừa phải ký quyết định thưởng nóng cho người hoàn thành dự án sớm, rồi lại xử lý tranh chấp giữa hai phòng ban,... Chủ doanh nghiệp liên tục bị cuốn vào các vấn đề thường ngày, không còn thời gian cho tầm nhìn và chiến lược.
- ▶ Cấp quản lý cấp trung rơi vào thế lúng túng. Họ muốn phạt hay khen ai cũng phải ngó trước ngó sau: “*Không biết sếp có đồng ý không?*”, “*Nếu sếp không chấp nhận thì mình có bị khiển trách không?*”. Điều này làm giảm tính chủ động, dần dần họ cũng ngại đưa ra đề xuất.
- ▶ Nhân viên ở tuyến dưới thường xuyên chứng kiến các quyết định xuất phát từ một người duy nhất là ông chủ. Họ có thể sẽ chỉ tập trung làm hài lòng cấp trên, thay vì tuân theo quy trình hay mục tiêu chung của phòng ban.

### b. Tại sao cần trao quyền cho quản lý phòng ban

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nắm sát thực tế công việc</b>     | Quản lý tuyến giữa thường là người sát cánh cùng đội nhóm hằng ngày. Họ nắm rõ ai đang làm tốt, ai gặp khó khăn, ai vi phạm ra sao. Nhờ hiểu biết tường tận này, họ mới có khả năng đưa ra quyết định thưởng – phạt công bằng và nhanh chóng.           |
| <b>Giảm tải cho chủ doanh nghiệp</b> | Khi mọi quyết định không dồn hết vào một người, chủ doanh nghiệp có thể tập trung vào chiến lược, mở rộng thị trường hay phát triển sản phẩm. Dĩ nhiên, một cơ chế giám sát vẫn cần nhưng các việc chi tiết thường nhật hãy để quản lý trực tiếp xử lý. |

## Tạo động lực cho cấp quản lý

Khi được giao quyền, các trường phòng, giám sát viên cảm thấy vị thế của mình được công nhận. Họ hiểu rằng kết quả của phòng ban không chỉ thể hiện qua doanh số hay tiến độ mà còn qua việc họ quản lý nhân sự như thế nào. Qua đó, họ sẽ tích cực chủ động hơn, liên tục học hỏi cách áp dụng khen thưởng, kỷ luật một cách hiệu quả.

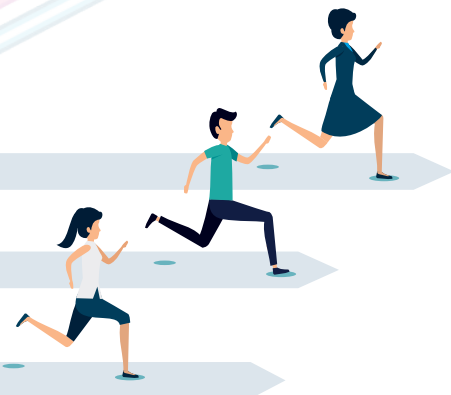
### c. Cách đào tạo và ủy quyền hiệu quả

- ▶ Đào tạo và văn bản hóa về cơ chế thưởng – phạt cho quản lý cấp trung.
  - Trước khi trao quyền, hãy bảo đảm quản lý cấp trung hiểu cặn kẽ các nguyên tắc cơ bản của chính sách: từ tiêu chí đo lường, cách xử lý sai phạm, đến cách công bố khen thưởng.
  - Thường xuyên tổ chức buổi hướng dẫn hoặc trao đổi riêng với các cấp quản lý để họ thấm nhuần văn hóa, nắm rõ mục đích doanh nghiệp muốn hướng đến.
- ▶ Thiết lập mức độ phê duyệt:
  - Tùy theo quy mô và mức độ nghiêm trọng, mỗi cấp quản lý có thể được quyết một hạn mức thưởng (ví dụ: dưới 10 triệu đồng) hoặc phạt ở một số hạng mục (trễ giờ, sai quy trình).
  - Các trường hợp nặng hơn (ví dụ, sa thải nhân viên, thưởng dự án quá lớn) có thể cần báo cáo lên giám đốc hoặc hội đồng quản trị để xem xét. Như vậy, công ty vừa giữ được kỷ luật thống nhất, vừa cho phép phòng ban vận hành độc lập.
- ▶ Thiết lập kênh phản hồi song song:
  - Đừng quên tạo không gian để quản lý cấp trung thảo luận, báo cáo các trường hợp đặc biệt. Chủ doanh nghiệp chỉ can thiệp nếu có mâu thuẫn lớn hoặc dấu hiệu lạm quyền, thiên vị.

- Ngoài ra, nhân viên cũng cần biết khi nào họ có quyền khiếu nại hoặc đề nghị kiểm tra lại mức phạt. Sự minh bạch này giúp giảm nguy cơ hiểu lầm hoặc bất mãn.

#### d. Doanh nghiệp được thúc đẩy từ nhiều phía

- ▶ Khi cấp quản lý có đủ thẩm quyền thưởng – phạt, doanh nghiệp không chỉ dựa vào một “ông chủ” duy nhất để vận hành. Dòng chảy thúc đẩy nhân sự xuất phát từ mọi cấp độ: trưởng phòng, giám sát viên, tổ trưởng,... Mỗi cấp có nhiệm vụ và tầm ảnh hưởng riêng, tạo nên một mạng lưới quản trị vững chắc.
- ▶ Đó cũng chính là lúc chủ doanh nghiệp “nhàn” hơn ở khía cạnh quản lý nhân sự chi tiết, đồng thời đội ngũ cấp trung trưởng thành, gắn bó hơn. Lâu dần, doanh nghiệp sẽ xây dựng được thể hệ lãnh đạo kế cận, không phụ thuộc quá nhiều vào người sáng lập.
- ▶ Muốn giải phóng người lãnh đạo khỏi những rối ren xử lý vấn đề hàng ngày, hãy trao quyền cho quản lý phòng ban một cách có đào tạo và kiểm soát hợp lý. Cấp quản lý trực tiếp là người theo dõi sát sao công việc hàng ngày, đủ năng lực và dữ liệu để đưa ra quyết định công bằng. Khi cơ chế này vận hành trôi chảy, chủ doanh nghiệp có thêm thời gian và tâm trí cho những kế hoạch dài hạn, còn nhân sự ở tuyến dưới cũng sớm được động viên hoặc uốn nắn kịp thời. Đây chính là bí quyết làm nên một bộ máy kỷ luật và năng động không chỉ phụ thuộc vào một cá nhân duy nhất.



## Bài 2:

### Áp dụng cho Phòng Kinh doanh

## 1. Tại sao Phòng Kinh doanh cần chính sách thưởng – phạt riêng?

- ▶ **Tính chất công việc:** Phòng Kinh doanh thường gắn liền với doanh số, lợi nhuận, chăm sóc khách hàng, phát triển thị trường. Hành vi, kết quả của họ ảnh hưởng trực tiếp đến dòng tiền và hình ảnh doanh nghiệp.
- ▶ **Tâm lý chạy số:** Nhân viên kinh doanh thường chịu áp lực doanh số, cần cơ chế “cà rốt” để khuyến khích vượt chỉ tiêu. Song nếu chỉ tập trung thưởng doanh số, họ có thể bỏ qua chất lượng tư vấn, chăm sóc khách, dẫn đến rủi ro gian lận hay bán hàng không bền vững.
- ▶ **Môi trường cạnh tranh nội bộ:** Do bộ phận kinh doanh thường có văn hóa thi đua. Nếu thiếu nguyên tắc rạch ròi, nguy cơ “chèn ép” đồng nghiệp hoặc tranh giành khách có thể xảy ra.

Chính vì vậy, doanh nghiệp nên thiết kế “*Cây gậy – Củ cà rốt*” cho Phòng Kinh doanh một cách rõ ràng, đảm bảo tính cân bằng giữa mục tiêu chạy doanh số và giữ vững đạo đức, văn hóa.

## 2. Thưởng: Cách tạo động lực vượt doanh số, nhưng vẫn bền vững

### a. Thưởng theo doanh số bán hàng

- ▶ **Hoa hồng trực tiếp:** Cách phổ biến nhất, nhân viên đạt hoặc vượt doanh số sẽ nhận phần trăm trích từ giá trị hợp đồng/hóa đơn.
- ▶ **Thưởng lũy tiến:** Chỉ bắt đầu tính hoa hồng khi chạm mốc doanh số tối thiểu (ví dụ 80% KPI) và tăng dần tỷ lệ khi vượt lên 100%, 120%. Điều này kích thích nhân viên “*vượt rào*” hơn là chỉ cố đạt mức cơ bản.

### Ví dụ:

- Đạt 100% KPI doanh số, hoa hồng là 2% trên tổng giá trị.
- Từ 120% KPI trở lên, hoa hồng tăng lên 3%.
- Nếu trên 150%, nhận thêm 1 tháng lương cứng làm “*thưởng nóng*”.

Nhờ vậy, các đại diện kinh doanh vừa cố gắng để đạt 100% vừa có động lực “*chạy nước rút*” khi chạm gần 120% để không bỏ lỡ phần thưởng cao hơn.

### **b. Thưởng gắn với chất lượng giao dịch**

- ▶ **Đảm bảo dịch vụ khách hàng:** Doanh số tốt nhưng nếu khách hàng phàn nàn, trả lại hàng hoặc hủy hợp đồng sớm thì không bền vững. Vì thế, nên có tiêu chí “*tỷ lệ hủy*” hay “*mức độ hài lòng*” làm điều kiện đi kèm.
- ▶ **Bảo hành doanh số:** Một số doanh nghiệp chỉ chốt hoa hồng cuối cùng sau khi khách hàng dùng sản phẩm/dịch vụ đủ 1 khoảng thời gian mà không có phản hồi tiêu cực, để hạn chế nhân viên kinh doanh bán hàng bằng mọi giá. (giới thiệu không đúng về sản phẩm)

Ví dụ: Một công ty bảo hiểm: nhân viên được tạm tính 70% hoa hồng ngay khi ký hợp đồng, 30% còn lại chỉ trả khi khách hàng đóng phí 2 tháng liền mà không có khiếu nại hoặc hủy hợp đồng. Nếu khách hủy trong thời gian “*chờ*” hoa hồng bị thu hồi. Điều này giúp người bán “*chịu trách nhiệm*” đồng hành cùng khách hàng chứ không “*chốt xong rồi quên*”.

### **c. Thưởng theo đóng góp phát triển thị trường**

- ▶ **Tìm khách hàng mới:** Doanh nghiệp có thể tạo điểm thưởng cao cho cá nhân khai phá thị trường mới (chẳng hạn lần đầu bán tại tỉnh lẻ xa trung tâm thành phố, hay mở kênh thương mại điện tử).
- ▶ **Xây kênh bán bền vững:** Thưởng riêng cho những ai lập kênh đại lý, chi nhánh hoặc hợp tác chiến lược khiến doanh thu đều đặn. Không chỉ “*bán 1 lần*” rồi thôi.

### 3. Phạt: Ngăn chặn gian lận, giữ hình ảnh công ty

Dù Phòng Kinh doanh “mang tiền về” nhưng cũng cần “cây gậy” răn đe những hành vi gây tổn hại.

#### a. Phạt hành vi lạm dụng, bán hàng không đúng quy định

- ▶ Khai khống doanh số: Một số nhân viên báo số ảo để đạt KPI, sau đó trả lại hàng hoặc hủy hóa đơn nội bộ. Đây là dạng gian lận nghiêm trọng cần phạt nặng, thậm chí sa thải.
- ▶ Giảm giá ngầm: Một số lại tự ý hạ giá sản phẩm sâu, ngoài mức công ty cho phép, để dễ “chốt deal”. Hậu quả là ảnh hưởng đến lợi nhuận, làm khách hàng khác so sánh, gây xáo trộn chính sách giá chung.

#### Ví dụ:

- Nếu nhân viên kinh doanh bị phát hiện tạo đơn khống trên 5 triệu đồng, sẽ mất toàn bộ hoa hồng tháng, đồng thời bị cắt 50% lương thưởng quý. Tái phạm sa thải ngay.
- Bất cứ “thỏa thuận ngầm” với khách hàng làm giá thấp hơn 10% so với khung được phép sẽ bị đình chỉ công tác và không được hưởng bất cứ hoa hồng nào của hợp đồng đó.

#### b. Phạt tác phong thiếu chuyên nghiệp, gây tổn hại quan hệ khách hàng

- ▶ **Hứa quá đà**, cố bán xong bỏ mặc khách, khiến khách khiếu nại, ảnh hưởng uy tín.
- ▶ **Nói sai sự thật** hoặc bôi xấu đối thủ cạnh tranh, vi phạm đạo đức kinh doanh.



## 4. Một vài huống cụ thể và giải pháp cho phòng kinh doanh

### a. Xung đột “cướp khách” giữa hai nhân viên kinh doanh

- ▶ **Tình huống:** Khách hàng tiềm năng A do nhân viên X tiếp cận trước, nhưng sau đó nhân viên Y mời chào và chốt đơn. X cáo buộc Y giành công, còn Y cho rằng X không theo sát khách.
- ▶ **Giải pháp thưởng – phạt:**
  - Doanh nghiệp cần quy định rõ: *“Ai tạo khách hàng tiềm năng trước có quyền ưu tiên, trừ khi lead đó chủ động từ chối và chuyển sang nhân viên khác”*.
  - Nếu ai cố tình “cướp khách hàng” bằng việc hạ giá ngầm hoặc bôi xấu đồng nghiệp sẽ bị phạt cảnh cáo, cắt hoa hồng.
  - Có thể thêm phần thưởng cho tinh thần “chia sẻ khách” nếu khách thật sự muốn tư vấn từ cả hai, nhằm giảm cạnh tranh nội bộ.

### b. Mập mờ thông tin về sản phẩm

- ▶ **Tình huống:** Nhân viên bán bảo hiểm sức khỏe, nhưng bỏ qua việc tư vấn hạn mức trách nhiệm, khiến khách hiểu lầm đền bù 100%. Khi rủi ro xảy ra, khách phát hiện chỉ được 70% quay ra khiếu nại.
- ▶ **Giải pháp:**
  - Trước hết, công ty phải xử lý khủng hoảng với khách. Tuy nhiên, về phía nội bộ cần áp dụng phạt vì nhân viên sai sót, thiếu trung thực.
  - Có thể cắt 50% hoa hồng của hợp đồng liên quan, yêu cầu nhân viên chịu một phần chi phí đền bù nếu đây là lỗi chủ quan.
  - Đồng thời huấn luyện lại quy trình tư vấn: mọi sản phẩm phải có văn bản minh bạch kèm chữ ký khách xác nhận.

### c. “Chạy doanh số” bằng cách đẩy hàng tồn vào kênh đại lý

- ▶ **Tình huống:** Một số nhân viên kinh doanh tìm cách đẩy mạnh hàng tồn sang kênh đại lý (đối tác) nhưng không kèm chiến lược bán ra. Đại lý ôm hàng quá mức, cuối cùng hàng hết hạn, tồn kho lỗ.
- ▶ **Giải pháp:**
  - Thường vẫn dựa vào doanh số, nhưng phải kèm điều kiện “tỷ lệ hàng bán ra thực sự” hoặc “đại lý không trả hàng lại trong 2 tháng”. Nếu hàng bị trả về, hoa hồng bị trừ.
  - Nghiêm cấm nhân viên “nhồi hàng” cho đại lý chỉ để đạt KPI tạm thời.
  - Áp dụng cảnh cáo, cắt thưởng nếu phát hiện hợp đồng “ảo” hoặc không bền vững (hàng tồn quá 70%, đại lý trả lại).

### TÓM LẠI

#### Một quy trình triển khai thưởng – phạt trong phòng Kinh doanh cần có:

- ▶ Thiết kế KPI cụ thể: doanh số, số hợp đồng mới, giữ chân khách cũ, tỉ lệ hủy, mức độ hài lòng,...
- ▶ Cơ chế hoa hồng minh bạch: công bố bảng tính, mức lũy tiến, điều kiện nhận thưởng cuối cùng.
- ▶ Định nghĩa rõ vi phạm: hành vi gian lận, hạ giá ngầm, khai khống, tư vấn sai,... kèm mức phạt tương ứng.
- ▶ Kiểm soát và báo cáo: sử dụng hệ thống CRM (quản lý quan hệ khách hàng) để theo dõi lead, hợp đồng, tránh “cướp khách” hoặc “chạy số ảo”.
- ▶ Trao quyền cho trưởng phòng kinh doanh: họ trực tiếp đề xuất khen thưởng hay kỷ luật vì họ gần gũi nhân viên nhất. Trưởng hợp quá nghiêm trọng mới báo lên giám đốc.

## Bài 3:

### Áp dụng cho phòng Sản xuất (hoặc Vận hành)

#### 1. Đặc thù của bộ phận Sản xuất – Vận hành

- ▶ **Đo lường năng suất, chất lượng:** Công việc thường gắn chặt với các chỉ số như số lượng sản phẩm đạt chuẩn, thời gian hoàn thành, tỷ lệ phế phẩm, tỷ lệ sự cố.
- ▶ **Yêu cầu tuân thủ quy trình:** Sai sót nhỏ về kỹ thuật, an toàn lao động, vệ sinh,... đều có thể gây thiệt hại lớn, ảnh hưởng uy tín. Vì vậy, bộ phận này cần tính kỷ luật cao.
- ▶ **Tính liên kết chuỗi:** Một công đoạn trễ sẽ kéo theo toàn dây chuyền chậm. “Cà rốt” và “cây gậy” phải thúc đẩy từng người, từng nhóm cùng duy trì tiến độ và tiêu chuẩn.

Chính vì vậy, khi thiết kế thưởng – phạt cho phòng Sản xuất – vận hành, doanh nghiệp cần cân bằng giữa khuyến khích tăng năng suất và đảm bảo chất lượng, an toàn.

#### 2. Thưởng: Khuyến khích nâng cao năng suất và tối ưu quy trình

##### a. Thưởng năng suất định lượng

- ▶ **Đặt ngưỡng sản lượng:** Ví dụ, mỗi công nhân sản xuất 100 sản phẩm đạt chuẩn/ngày là tiêu chuẩn. Nếu vượt 120 sản phẩm (mà vẫn đảm bảo chất lượng) sẽ được thưởng thêm.
- ▶ **Thưởng theo nhóm:** Do Sản xuất thường là công việc dây chuyền, có thể thưởng cho cả nhóm đạt năng suất chung. Mục tiêu: khuyến khích hợp tác thay vì chỉ cạnh tranh cá nhân.

**Ví dụ:** Một xưởng may đặt tiêu chuẩn may 200 áo/ngày cho một tổ 5 người. Nếu trong ngày tổ may được 220 áo (tiến độ và chất lượng kiểm tra đạt) cả tổ được thưởng thêm 100 nghìn đồng/người. Họ tự chia việc, hỗ trợ nhau, người nhanh giúp người chậm, tránh tình trạng mạnh ai nấy làm.

## b. Thưởng chất lượng sản phẩm

- ▶ **Tỷ lệ sản phẩm đạt chuẩn:** Doanh nghiệp có thể đặt mức thưởng nếu tỷ lệ hàng lỗi dưới 1%.
- ▶ **Sáng kiến giảm hỏng hóc, hao phí:** Ai đề xuất cải tiến quy trình, giảm hao phí nguyên liệu, hạ chi phí,... cũng nên có “cà rốt” riêng, không chỉ tập trung vào số lượng.



**Ví dụ:** Trong một nhà máy sản xuất đồ gỗ, có công nhân A đề xuất thay đổi cách cắt ván để tận dụng tốt hơn, giảm 3% phế liệu mỗi lô. Nhờ đó, công ty tiết kiệm hàng chục triệu đồng/tháng. Ban giám đốc quyết định thưởng cho A một khoản tương đương 20% số tiền tiết kiệm trong 3 tháng đầu. Đồng thời khen công khai, khuyến khích nhân viên khác học hỏi.

## c. Thưởng an toàn và tuân thủ quy trình

- ▶ **Tính an toàn lao động:** Nhà máy sản xuất, công trường xây dựng, logistics,... luôn đối mặt nguy cơ tai nạn. Có thể kèm một phần thưởng tập thể nếu xưởng không xảy ra vụ tai nạn nào trong tháng/quý.

- ▶ **Tuân thủ vệ sinh, phòng cháy chữa cháy:** Đặc biệt quan trọng với ngành thực phẩm, dược phẩm. Thường thêm cho đội nào duy trì tốt vệ sinh thiết bị, kho bãi, không bị khách hàng hoặc cơ quan kiểm tra nhắc nhở.

**Ví dụ:** Một công ty thực phẩm chế biến hải sản: Nếu toàn bộ nhà xưởng đạt hạng “A” về vệ sinh (được kiểm tra đột xuất 2 lần/tháng) công ty chỉ thêm 500 nghìn đồng/người. Qua đó, nhân viên tự nhắc nhau giữ gìn an toàn, phòng ngừa vi phạm.

### 3. Phạt: Răn đe sai sót và vi phạm kỷ luật

#### a. Phạt vi phạm tiêu chuẩn kỹ thuật, an toàn

- ▶ **Phạt khi hàng bị trả về:** Nếu do lỗi chủ quan (thiếu cẩn thận, bỏ qua kiểm tra) công ty có thể cắt thưởng hoặc yêu cầu bồi thường thiệt hại một phần.
- ▶ **Sai quy tắc an toàn:** Ví dụ, công nhân không đeo đồ bảo hộ, tự ý tắt thiết bị cảnh báo. Đây là hành vi nghiêm trọng, có thể dẫn đến đình chỉ hoặc phạt tài chính.

**Ví dụ:** Tại một nhà máy hóa chất, nhân viên B bị phát hiện nhiều lần làm việc mà không đeo kính bảo vệ. Sau 2 lần nhắc nhở, lần 3 nhân viên B vẫn vi phạm, công ty đình chỉ 3 ngày không lương. Bài học: an toàn không thể khoan nhượng.

#### b. Phạt chậm trễ làm ảnh hưởng dây chuyền

- ▶ **Trễ tiến độ:** Khi một công đoạn lắp ráp trễ, sản phẩm dở dang ứ đọng, dây chuyền bị kéo chậm, dẫn đến cả dự án trễ hẹn cho khách. Công ty có thể áp dụng phạt từ nhắc nhở, cắt thưởng đến trừ lương, tùy mức độ lặp lại và hậu quả.

- ▶ **Không tuân thủ SOP (Standard Operating Procedure - Quy chuẩn sản xuất):** SOP quy định từng bước thao tác, kiểm tra. Ai làm “ẩu”, bỏ qua bước chuẩn bị có thể phạt theo khung vi phạm nội quy.

**Ví dụ:** Xưởng in ấn: ấn định thời gian chuẩn bị khuôn in là 30 phút. Nhưng anh C hay chủ quan dồn việc in ấn ra sau, cả dây chuyền đợi khuôn in dẫn đến giao hàng chậm. Ban quản lý xưởng phát hiện 3 lần trong một tháng, hạ mức thưởng năng suất của anh C còn 50%, đồng thời cảnh cáo nếu còn tái diễn sẽ điều chuyển nhân viên này sang bộ phận khác ít quy định nghiêm ngặt về thời gian.

### c. Gian lận nguyên vật liệu, bột xén

- ▶ **Trộm cắp vật tư:** Có thể bị buộc thôi việc ngay.
- ▶ **Bột nguyên liệu** gây ảnh hưởng chất lượng hoặc uy tín thương hiệu. Có thể cắt toàn bộ thưởng quý hoặc yêu cầu bồi thường thiệt hại.

**Ví dụ:** Trong ngành sản xuất thực phẩm, công nhân X tự ý bột nguyên liệu tươi để bán riêng thay bằng loại kém chất lượng gây sai tiêu chuẩn. Khi công ty phát hiện, họ lập tức yêu cầu X bồi thường, sa thải và thậm chí đưa ra pháp lý nếu nghiêm trọng. “Cây gậy” ở đây rất nặng vì vi phạm đạo đức nghề nghiệp gây nguy cơ mất an toàn thực phẩm.

## 4. Một số kịch bản đặc thù và cách xử lý đối với Phòng Sản xuất

### a. Chạy đua năng suất bỏ qua chất lượng

- ▶ **Tinh huống:** Công nhân “chạy số” để lấy thưởng năng suất, nhưng sản phẩm nhiều lỗi, khách phàn nàn.
- ▶ **Giải pháp:**
  - Ràng buộc thưởng bằng điều kiện “tỷ lệ lỗi dưới X%”.

- Tái phạm hoặc vượt lỗi cho phép, công ty có thể không chỉ cắt thưởng năng suất mà còn phạt riêng vì làm thiệt hại chất lượng.

## **b. Lạm dụng máy móc, tiêu hao điện năng, vật tư**

- ▶ **Tình huống:** Một số người để máy chạy không cần thiết, không vệ sinh bảo trì đúng lúc, gây hao mòn, giảm tuổi thọ, chi phí điện tăng.
- ▶ **Giải pháp:**
  - Phạt khi vi phạm quy trình bảo trì.
  - Thưởng nếu một bộ phận tiết kiệm điện, nước, nguyên liệu, có bằng chứng cụ thể (hóa đơn điện giảm so với định mức, tỉ lệ vật tư hao hụt thấp).



## **c. Xung đột giữa các chuyển sản xuất**

- ▶ **Tình huống:** Chuyển 1 luôn cố đẩy nhanh khâu mình, khiến khâu tiếp theo bị ngập, trở tay không kịp. Chuyển 2 bức xúc vì “*chất lượng đầu vào từ chuyển 1 không được kiểm tra kỹ*”.
- ▶ **Giải pháp:**
  - Tạo thưởng - phạt chia sẻ cho “*cả dây chuyền*”. Nếu một công đoạn gây lỗi, cả dây chuyền mất một phần thưởng năng suất. Qua đó thúc đẩy tinh thần kiểm tra giao nhận giữa các chuyển.
  - Quy định rõ ràng: ai bàn giao sản phẩm lỗi cho chuyển sau, ngoài cắt thưởng, còn có thể bị hạ bậc đánh giá cuối kỳ.

## TÓM LẠI

Quy trình triển khai “*Cây gậy – Củ cà rốt*” tại phòng Sản xuất – Vận hành:

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Định nghĩa rõ KPIs</b>  | Số lượng sản xuất, chất lượng (tỷ lệ lỗi), an toàn (tai nạn lao động), tuân thủ SOP, thời gian hoàn thành.                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Cài đặt mức thưởng</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thưởng năng suất (cá nhân, tập thể), thưởng ý tưởng cải tiến, thưởng an toàn.</li> <li>- Kèm điều kiện: nếu tỷ lệ lỗi/vi phạm vượt ngưỡng, mất thưởng.</li> </ul>                                                                                                  |
| <b>Cài đặt mức phạt</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân cấp: vi phạm nhẹ (đóng gói sai) đến vi phạm nặng (làm trái quy trình, gian lận vật tư).</li> <li>- Có quy trình xác minh, biên bản.</li> </ul>                                                                                                                |
| <b>Cập nhật và đào tạo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Người quản lý xưởng, chuyên trưởng thường xuyên theo dõi, báo cáo định kỳ.</li> <li>- Doanh nghiệp đào tạo lại SOP, an toàn, quy chuẩn chất lượng để người lao động nắm vững, tránh bị phạt do vô tình.</li> </ul>                                                 |
| <b>Đánh giá hiệu quả</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tỷ lệ sai hỏng, năng suất có cải thiện không?</li> <li>- Công nhân có động lực phát huy ý tưởng, hay chỉ chạy số?</li> <li>- Điều chỉnh nếu nhận thấy bất cập (ví dụ phần thưởng quá dễ làm công nhân ỷ lại, hoặc phạt nặng khiến họ “né trách nhiệm”).</li> </ul> |

## Bài 4:

### Áp dụng cho phòng Marketing (hoặc Truyền thông)

#### 1. Đặc thù của phòng Marketing

- ▶ **Khó đo lường hiệu quả tuyệt đối về doanh số, nhất là đối với các hoạt động truyền thông - thương hiệu:** Marketing liên quan đến nhận diện thương hiệu, tương tác khách hàng, chiến dịch dài hạn. Nhiều nỗ lực có thể chưa mang lại doanh số ngay hoặc thành quả đến chậm.
- ▶ **Nhu cầu sáng tạo:** Bộ phận này thường được khuyến khích tư duy đột phá, thử nghiệm ý tưởng mới. Nếu chính sách thưởng – phạt chỉ chăm chăm vào “*chỉ số cứng*” (như doanh số) có nguy cơ kìm hãm sự sáng tạo.
- ▶ **Đòi hỏi phối hợp:** Phòng Marketing thường phải làm việc với Kinh doanh, Sản xuất, Kế toán,... để tung ra sản phẩm, chiến dịch hoặc sự kiện. Việc hợp tác đóng vai trò rất quan trọng.

Chính vì vậy, khi thiết kế thưởng – phạt cho phòng Marketing doanh nghiệp phải cân bằng giữa kết quả đo lường được và khuyến khích tinh thần sáng tạo, hợp tác liên phòng ban.

#### 2. Thưởng: Tạo động lực cho ý tưởng, chiến dịch hiệu quả

##### a. Thưởng dựa trên KPI cứng (số liệu đo lường)

- ▶ **Khách hàng tiềm năng hoặc Tỷ lệ chuyển đổi:** Ví dụ, số khách tiềm năng đem lại cho phòng Kinh doanh. Tỷ lệ chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng sang khách thực tế.
- ▶ **Chi phí trên mỗi khách hàng tiềm năng, chi phí trên mỗi đơn hàng:** Thưởng khi đội Marketing tối ưu chi phí quảng cáo mà vẫn đạt mục tiêu.

- ▶ **Tỉ lệ tương tác:** Lượt nhấp, chia sẻ, bình luận, thời gian xem video,... (đối với digital marketing).

**Ví dụ: Demo thưởng chỉ số Marketing:**

- *Số khách tiềm năng*
  - ◇ Nếu đội Marketing đạt 500 khách/tháng (mốc KPI), nhận 1.000.000đ.
  - ◇ Nếu vượt 500 khách hàng, cứ mỗi 10 khách hàng vượt, thêm 200.000đ. Ví dụ 520 khách → thêm 400.000đ.
- *Chi phí trên mỗi khách tiềm năng (CPL)*
  - ◇ Mốc KPI đề ra là  $\leq 60.000\text{đ}/\text{khách}$ .
  - ◇ Nếu CPL vẫn ở mức 61.000đ - 65.000đ, chỉ được tính hoa hồng cơ bản (chưa thưởng thêm).
  - ◇ Nếu  $\text{CPL} \leq 60.000\text{đ}$  (nghĩa là đội Marketing tối ưu chi phí tốt), cả nhóm được thưởng thêm 500.000đ.
- *Tỉ lệ chuyển đổi (Khách hàng tiềm năng → Khách mua hàng)*
  - ◇ Mốc KPI là 15%. Đạt đúng 15% sẽ được 1.000.000đ.
  - ◇ Vượt KPI, mỗi 1% tăng thêm = +200.000đ.
  - ◇ Ví dụ, đạt 17% chuyển đổi, thưởng thêm 400.000đ (2% vượt).
- *Tỉ lệ tương tác Digital*
  - ◇ CTR trung bình  $\geq 3\%$ , thời gian người xem trên trang trung bình  $\geq 1$  phút thì đạt KPI.
  - ◇ Đạt KPI cơ bản: thưởng 500.000đ, nếu  $\text{CTR} \geq 4\%$  thì nhận 1.000.000đ.
- *Chi phí trên mỗi đơn hàng (CPA)*
  - ◇  $\text{CPA} \leq 120.000\text{đ}$  là đạt. Nhận 1.000.000đ.
  - ◇ Mỗi 10.000đ tiết kiệm thêm so với mốc 120.000đ, thưởng thêm 200.000đ.

- ◊ Ví dụ: CPA trung bình cả tháng là 100.000đ, thấp hơn 20.000đ so với mốc, đồng nghĩa +400.000đ.

## b. Thưởng cho sáng kiến và hiệu ứng truyền thông

- ▶ **Chiến dịch viral:** Có thể đặt “cà rốt” cho chiến dịch đạt “viral” (chẳng hạn trên 100.000 lượt chia sẻ, nhắc đến rộng rãi) hoặc được báo chí, KOLs khen ngợi.
- ▶ **Giải thưởng ngành:** Nếu dự án marketing đoạt giải trong các cuộc thi/quảng cáo (Ví dụ: giải PR Awards, Vietnam Marketing Awards,...), nhân viên hay nhóm dự án xứng đáng được khen thưởng.

**Ví dụ:** Công ty sản xuất đồ uống tổ chức một cuộc thi sáng tạo slogan và concept TVC nội bộ. Nhóm nào ý tưởng được chọn, triển khai và mang lại hiệu ứng thương hiệu (được báo đài khen) sẽ nhận thêm tiền thưởng và có cơ hội được tài trợ tham gia workshop marketing quốc tế.

## c. Thưởng phối hợp thành công với Kinh doanh – Sản xuất

Marketing đôi khi dễ bị coi là bay bổng hoặc chạy theo các ý tưởng nghệ thuật quá mà quên tính thực tế. Để khắc phục, nên tạo chính sách thưởng liên phòng ban, ví dụ:

- ▶ **Phối hợp với Kinh doanh mang lại doanh số vượt KPI:** Nếu doanh số bán ra thực sự tăng do chiến dịch marketing, hai phòng cùng được thưởng.
- ▶ **Làm cầu nối với Sản xuất:** Marketing góp phần chỉnh sửa bao bì, kiểu dáng sản phẩm theo phản hồi thị trường, tăng sức cạnh tranh.

**Ví dụ:** Một doanh nghiệp thời trang online: Khi Marketing lên ý tưởng bộ sưu tập mới, phối hợp cùng phòng Sản xuất cho ra mẫu, đồng thời tung chiến dịch quảng cáo trên Instagram và Tiktok. Nếu doanh thu bộ sưu tập đạt 150% kế hoạch, các phòng liên quan được chia một khoản thưởng dựa trên tỉ lệ đóng góp.

### 3. Phạt: Tránh lãng phí, sai lệch hình ảnh thương hiệu

Dù Marketing đòi hỏi sự linh hoạt, doanh nghiệp vẫn cần “cây gậy” để ngăn ngừa các rủi ro.

#### a. Lạm chi ngân sách, vượt quá phê duyệt

- ▶ **Nguyên tắc:** Phòng Marketing thường nắm kinh phí quảng cáo, tổ chức sự kiện. Nếu nhân viên hoặc trưởng nhóm lạm dụng, vượt ngân sách không lý do chính đáng, phải có chế tài.
- ▶ **Mức phạt:** Từ cảnh báo, cắt thưởng cuối kỳ đến yêu cầu bồi thường nếu gây thiệt hại lớn.

**Ví dụ:** Công ty giao 100 triệu đồng ngân sách cho chiến dịch Youtube Ads. Trưởng nhóm Marketing bất cẩn để quảng cáo chạy không kiểm soát, chi tiêu 130 triệu đồng. Sếp kiểm tra thấy tỉ lệ chuyển đổi thấp, không tương xứng. Trưởng nhóm bị cảnh cáo, cắt 50% thưởng quý và phải viết báo cáo giải trình chi tiết.

#### b. Vi phạm quy tắc bản quyền, thương hiệu

- ▶ **Dùng hình ảnh, nhạc, nội dung không có giấy phép** khiến doanh nghiệp đối mặt vấn đề pháp lý.
- ▶ **Làm thiệt hại về hình ảnh thương hiệu:** Tung ra chiến dịch gây phản ứng tiêu cực hoặc vi phạm chuẩn mực xã hội, ảnh hưởng uy tín công ty.

**Ví dụ:** Nhân viên lấy ảnh từ Google mà không kiểm tra bản quyền, dẫn đến chủ sở hữu tác quyền kiện. Công ty bị phạt vi phạm bản quyền. Nhân viên phải nhận hình thức kỷ luật hạ bậc lương, đồng thời phòng Marketing bị cắt thưởng tập thể do không tuân thủ quy trình kiểm duyệt.

### c. Sai thông tin sản phẩm, gây hiểu lầm

- ▶ **Hứa quá đà:** Quảng cáo sai sự thật, ví dụ phóng đại công dụng sản phẩm đến mức vi phạm luật Quảng cáo.
- ▶ **Thiếu nhất quán:** Tung ra nội dung mâu thuẫn với định hướng chung, làm rối khách hàng.

**Ví dụ:** Công ty dược phẩm quy định: Nếu nhóm Content Marketing đăng bài “tự ý” khẳng định sản phẩm chữa khỏi 100% bệnh, gây vi phạm luật Quảng cáo về sản phẩm dược, nhóm đó bị phạt tiền hoặc cắt lương thưởng. Trường hợp tái phạm nghiêm trọng có thể cho thôi việc do ảnh hưởng xấu đến uy tín.

## 4. Một số kịch bản điển hình và cách xử lý cho phòng Marketing

### a. Phòng Marketing đầu tư chiến dịch online, nhưng doanh số không tăng

- ▶ Tình huống: Marketing nói “*chiến dịch này làm tăng độ nhận diện thương hiệu*”, Kinh doanh lại bảo “*không thấy doanh thu tăng*”.
- ▶ Giải pháp:
  - Có thể chia KPI theo hai hướng: KPI về tương tác thương hiệu (cải thiện nhận diện, số lượng người truy cập, khách hàng tiềm năng) và KPI về doanh số.
  - Thưởng cho Marketing nếu đáp ứng KPI thương hiệu, *nhưng* cần kết nối dữ liệu với Kinh doanh để đảm bảo khách hàng tiềm năng chất lượng. Nếu tỉ lệ khách hàng ảo quá cao, phạt hoặc giảm thưởng.

## b. Mâu thuẫn Marketing – Sản xuất do chiến dịch hứa hẹn quá sớm

- ▶ Tình huống: Marketing quảng cáo sản phẩm sắp ra mắt với tính năng A, nhưng thực tế Sản xuất chưa kịp làm tính năng đó.
- ▶ Giải pháp:
  - Ràng buộc: *“Bất cứ tuyên bố nào về sản phẩm mới phải có xác nhận từ phòng Sản xuất. Ai tự ý đưa tính năng không có thật vào quảng cáo chịu phạt trực tiếp”*.
  - Thưởng chung cho hai phòng nếu ra mắt sản phẩm thành công, tránh Marketing *“chạy trước một mình”*.

## c. Tổ chức sự kiện trực tiếp thất bại, khách tham gia sự kiện ít

- ▶ Tình huống: Marketing tổ chức một buổi hội thảo, dự tính 200 khách cuối cùng chỉ 50 người đến. Chi phí đội lên.
- ▶ Giải pháp:
  - Ngay từ đầu, doanh nghiệp thiết lập KPI về lượt đăng ký, tỉ lệ tham dự, chi phí/khách. Nếu kết quả dưới 50% mục tiêu mà lỗi thuộc về Marketing (chọn sai địa điểm, thời gian, quảng bá kém) bị cắt khoản thưởng hoặc thậm chí phạt cắt giảm lương dự án.
  - Sau đó, đánh giá khách quan: có yếu tố ngoại cảnh (mùa dịch, thời tiết, biến động thị trường) hay không để tránh phạt oan.



## TÓM LẠI

### Xây dựng quy trình thưởng – phạt cho phòng Marketing

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Xác định mục tiêu chính</b>  | Tăng nhận diện, tạo khách hàng tiềm năng, hỗ trợ Kinh doanh tăng doanh thu hoặc cả ba.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Chọn bộ chỉ số cứng, mềm</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cứng: số lượng khách hàng tiềm năng, lượt truy cập web, tỉ lệ chuyển đổi, chi phí trên mỗi khách hàng tiềm năng,...</li> <li>- Mềm: sáng kiến ý tưởng, cải tiến nội bộ, mức đánh giá chiến dịch từ Ban Giám đốc.</li> </ul>                                                                                                       |
| <b>Thiết lập mức thưởng</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thưởng cá nhân và nhóm, có thể dựa trên hiệu quả từng dự án marketing hoặc chiến lược dài hạn.</li> <li>- Thưởng sáng tạo, thưởng viral, thưởng cải thiện quy trình, cộng tác liên phòng ban.</li> </ul>                                                                                                                          |
| <b>Thiết lập mức phạt</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân loại vi phạm (vượt ngân sách, vi phạm bản quyền, sai thông tin,...) kèm mức xử lý rõ.</li> <li>- Phạt nhẹ: nhắc nhở, trừ một phần thưởng. Phạt nặng: đình chỉ dự án, cắt toàn bộ thưởng, xử lý kỷ luật.</li> </ul>                                                                                                           |
| <b>Thực thi và giám sát</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing phải có kế hoạch, báo cáo KPI định kỳ (theo tuần, tháng, chiến dịch).</li> <li>- Dùng các công cụ quản lý dự án, đo lường digital (Google Analytics, Facebook Ads Manager,...) để thu dữ liệu chính xác.</li> <li>- Ban lãnh đạo kiểm tra ngẫu nhiên, hỗ trợ tư vấn khi thấy dấu hiệu lạm chi hay sai hướng.</li> </ul> |

## Bài 5:

### Áp dụng cho phòng Tài chính - Kế toán

#### 1. Đặc thù của bộ phận Tài chính – Kế toán

- ▶ **Vai trò xương sống:** Tài chính – Kế toán không chỉ ghi nhận sổ sách, mà còn quản lý dòng tiền, dự báo ngân sách, kiểm soát chi phí, đảm bảo doanh nghiệp tuân thủ pháp luật (thuế, báo cáo tài chính,...).
- ▶ **Đòi hỏi chuẩn mực, chính xác:** Một sai sót nhỏ trong nghiệp vụ có thể gây phạt thuế, mất uy tín, thậm chí dính rủi ro pháp lý.
- ▶ **Tác động lên mỗi phòng ban:** Kế toán tính lương, duyệt chi phí marketing, hoa hồng bán hàng,... Nhiều quyết định “*chi tiền*” quan trọng cần họ tham mưu.

Chính vì vậy, nếu doanh nghiệp muốn triển khai thường – phạt cho Phòng Tài chính – Kế toán, cần nhấn mạnh tính kỷ luật, minh bạch, nhưng cũng phải khuyến khích họ sáng tạo trong quản lý chi phí, dự báo dòng tiền, hỗ trợ các phòng ban khác.

#### 2. Thường: Khuyến khích hiệu quả tài chính, tối ưu chi phí

##### a. Thường giảm chi phí, tối ưu dòng tiền

- ▶ **Giảm chi phí hoạt động:** Nếu phòng Tài chính – Kế toán tìm ra cách cắt giảm lãi vay ngân hàng, thương lượng khéo với nhà cung cấp để được ưu đãi, đó là giá trị gia tăng.
- ▶ **Quản lý dòng tiền:** Duy trì dòng tiền lành mạnh, tránh cảnh “*nợ lương*” hay “*trễ thanh toán hóa đơn*”. Doanh nghiệp có thể dành một phần thưởng khi kế toán quản lý tốt, dẫn đến giảm phát sinh phí phạt chậm trả, lãi ngân hàng không cần thiết.

## b. Thưởng cải tiến quy trình báo cáo, thanh toán

- ▶ **Tăng tốc báo cáo:** Nếu phòng Tài chính – Kế toán hoàn thành báo cáo tài chính định kỳ sớm hơn kế hoạch, giúp doanh nghiệp sớm đưa ra quyết định đầu tư, chủ doanh nghiệp có thể thưởng nóng.
- ▶ **Ứng dụng số hóa:** Cũng có thể thưởng cho sáng kiến chuyển đổi số, triển khai phần mềm kế toán, số hóa hóa đơn, tiết kiệm thời gian và nhân lực cho công ty.

**Ví dụ:** Tại một công ty thương mại điện tử, kế toán đề xuất tích hợp phần mềm quản lý bán hàng và hệ thống xuất hóa đơn điện tử. Thời gian ra soát sổ sách giảm 30%. Họ được khen thưởng thêm 5 triệu đồng mỗi người, khích lệ phòng ban duy trì tinh thần “tự động hóa” quy trình.

## c. Thưởng vai trò cố vấn tài chính

- ▶ **Hỗ trợ chủ doanh nghiệp** phân tích đầu tư, đánh giá rủi ro, dự toán ngân sách. Nếu những tư vấn này giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định chính xác (mua cổ phần, mở chi nhánh,...), công ty có thể thưởng.
- ▶ **Hỗ trợ phòng ban khác:** Chỉ dẫn các bộ phận tối ưu ngân sách, kiểm soát chi phí sự kiện, tránh lạm chi. Nếu kết quả tổng thể khả quan phòng Tài chính – Kế toán xứng đáng được ghi nhận.

## 3. Phạt: Răn đe thiếu kỷ luật, vi phạm chuẩn mực kế toán

### a. Sai sót trong hạch toán, chậm trễ báo cáo

- ▶ **Lỗi định khoản, nhầm số liệu:** Có thể dẫn đến sai báo cáo tài chính, chịu phạt cơ quan thuế. Cần hình thức phạt từ nhắc nhở đến cắt thưởng, tùy mức độ nghiêm trọng.

- ▶ **Trễ hạn báo cáo:** Mỗi khi nộp báo cáo tài chính muộn, doanh nghiệp đối mặt phạt hành chính. Nếu do phòng Kế toán chủ quan, nên áp dụng kỷ luật rõ.

**Ví dụ:** Công ty bị phạt thuế 20 triệu đồng vì nộp báo cáo quyết toán muộn 10 ngày. Kiểm tra nguyên nhân: kế toán viên không tuân thủ quy trình rà soát, chậm tổng hợp. Ngay lập tức cần cảnh cáo nội bộ, cắt thưởng quý và yêu cầu viết cam kết không tái phạm.

## **b. Gian lận, thông đồng hoặc chiếm dụng quỹ**

- ▶ **Thông đồng “rút ruột”:** Đây là dạng vi phạm cực kỳ nghiêm trọng, ảnh hưởng lòng tin và pháp lý. Tùy mức độ, doanh nghiệp có thể đuổi việc, thậm chí khởi kiện. Trường hợp này tuyệt đối không khoan dung.
- ▶ **Tự ý duyệt chi:** Nếu không theo nguyên tắc, gây thất thoát tiền. Hình thức phạt thưởng nghiêm khắc, cắt lương thưởng hoặc thậm chí sa thải, bồi hoàn thiệt hại.

## **c. Phạt khi thiếu trách nhiệm kiểm soát**

- ▶ **Bỏ qua dấu hiệu lạm chi:** Kế toán thấy Phòng Marketing hay Kinh doanh lạm chi nhưng không báo cáo kịp thời, dẫn đến doanh nghiệp thiệt hại. Cấp quản lý kế toán có thể bị phạt vì thiếu cảnh báo.
- ▶ **Không tuân thủ quy trình:** Nhận hoặc cấp ngân sách mà không qua phê duyệt chính thức, dễ phát sinh nợ xấu, rủi ro thanh khoản.

## 4. Các tình huống điển hình và giải pháp Thường – Phạt cho Phòng Kế toán

### a. Phòng Kế toán không kịp trả lương nhân viên

- ▶ Tình huống: Công ty quy định ngày 5 hàng tháng trả lương, nhưng đã qua ngày 7 lương vẫn chưa về. Kế toán nói lý do “*chờ xác nhận quỹ*”, gây bất mãn.
- ▶ Giải pháp:
  - Trước hết, doanh nghiệp nên rà soát xem có vấn đề gì về dòng tiền. Nếu do kế toán thiếu chuẩn bị, thiếu cảnh báo lãnh đạo, cần phạt hoặc trừ điểm đánh giá.
  - Đồng thời có thể thưởng nếu phòng Tài chính – Kế toán luôn duy trì việc trả lương đúng hạn, hoặc sớm hơn, trong 6 tháng liên tiếp.

### b. Kế toán từ chối thanh toán chi phí “không minh bạch” của phòng khác

- ▶ Tình huống: Phòng Kinh doanh yêu cầu thanh toán một bữa tiếp khách cao hơn mức quy định, hóa đơn ghi chung chung. Kế toán viên từ chối, đôi bên tranh cãi.
- ▶ Giải pháp:
  - Thưởng kế toán nếu họ kiên quyết bảo vệ quy trình minh bạch, góp phần giảm rủi ro chi sai.
  - Nhưng cần xem xét, nếu phòng Kinh doanh có chứng từ hợp lệ, giải thích lý do chính đáng, thì kế toán không được “*lạm quyền*” ngăn cản vô cớ.
  - Xử phạt nếu phát hiện hành vi “*thỏa hiệp*” gian dối để cùng nâng khống chi phí.

### c. Kế toán cố tình “che giấu” một số chi phí chậm để làm đẹp sổ sách

- ▶ Tình huống: Để báo cáo tài chính đẹp, kế toán trưởng tạm hoãn đưa vài hóa đơn lớn vào chi phí, chờ sau kỳ báo cáo mới hạch toán. Sếp phát hiện, doanh nghiệp đối mặt rủi ro bị phạt vi phạm chuẩn mực kế toán.
- ▶ Giải pháp:
  - Doanh nghiệp coi đây là vi phạm nghiêm trọng, làm sai bản chất báo cáo. Tùy mức độ mà cảnh cáo, cắt thưởng hay cho thôi việc.
  - Cần nhắc nhở “*chiêu giấu chi phí*” có thể gây hệ lụy về pháp lý, uy tín công ty.



## TÓM LẠI

### Quy trình thưởng – phạt cho Phòng Tài chính – Kế toán

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Xác định KPI cốt lõi</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tính chính xác, kịp thời trong báo cáo.</li> <li>- Khả năng quản lý dòng tiền, cắt giảm chi phí dư thừa.</li> <li>- Tuân thủ quy định thuế, luật kế toán, quy tắc duyệt chi nội bộ.</li> </ul>                                                                                                      |
| <b>Thiết lập cơ chế thưởng</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thưởng tiết kiệm chi phí, không bị phạt thuế.</li> <li>- Thưởng số hóa quy trình, rút ngắn thời gian làm báo cáo,...</li> <li>- Thưởng hỗ trợ phòng ban khác tối ưu ngân sách.</li> </ul>                                                                                                           |
| <b>Thiết lập cơ chế phạt</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân loại sai sót (nhẹ, vừa, nặng) kèm mức phạt: cắt thưởng, đình chỉ, sa thải.</li> <li>- Nêu rõ hành vi gian lận, thông đồng rút tiền, cố tình sai chuẩn mực kế toán là vi phạm đặc biệt nghiêm trọng.</li> </ul>                                                                                 |
| <b>Truyền thông và đào tạo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đảm bảo Phòng Tài chính – Kế toán hiểu vai trò “chắc tay” sổ sách, đồng thời sẵn sàng đóng góp ý kiến cho chiến lược tài chính doanh nghiệp.</li> <li>- Lãnh đạo giải thích rõ việc khen phạt không chỉ ở con số, mà còn ở trách nhiệm tuân thủ, hỗ trợ minh bạch cho toàn doanh nghiệp.</li> </ul> |

# CHƯƠNG 4

NGHỆ THUẬT ÁP DỤNG -  
CÁC LOẠI HÌNH KHÁC NHAU  
CỦA “CÂY GẬY - CỬ CÀ RỐT”,  
SẾP ỨNG DỤNG LINH HOẠT



## CHƯƠNG 4

### NGHỆ THUẬT ÁP DỤNG - CÁC LOẠI HÌNH KHÁC NHAU CỦA “CÂY GẬY - CỤ CÀ RỐT”, SẾP ỨNG DỤNG LINH HOẠT

#### Bài 1:

#### Cơ chế trả lương theo hiệu suất

##### 1. Hiểu về cơ chế trả lương theo hiệu suất

Cơ chế trả lương theo hiệu suất là hình thức gắn một phần (hoặc toàn bộ) thu nhập của nhân viên với kết quả công việc họ đạt được. Thay vì trả lương theo thâm niên hay số giờ làm, doanh nghiệp xác định một loạt chỉ số (KPIs/OKRs) liên quan đến năng suất, chất lượng, doanh thu, tiến độ,... Từ đó, lương (hoặc thưởng) của nhân viên sẽ tăng hoặc giảm tùy theo mức độ hoàn thành các chỉ số này.

##### 2. Lợi ích của cơ chế trả lương theo hiệu suất

|                               |                                                                                                                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Khuyến khích tinh thần nỗ lực | Ai làm tốt hơn, vượt mục tiêu sẽ nhận thu nhập cao hơn. Cơ chế này tạo động lực cho nhân viên chủ động, sáng tạo, tránh thụ động.   |
| Công bằng, minh bạch          | Giảm tình trạng “cào bằng”. Nhân viên hiểu rõ: mức lương/thưởng tỉ lệ thuận với kết quả.                                            |
| Đo lường kết quả rõ ràng      | Doanh nghiệp áp dụng chỉ số KPI/OKR, mọi người dễ biết mục tiêu của mình, mức hoàn thành thế nào, không còn mơ hồ “thế nào là tốt”. |

|                                |                                                                                                                                             |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tối ưu chi phí</b>          | Doanh nghiệp không lãng phí trả lương cao cho người làm ít. Đồng thời, sẵn sàng chi trả xứng đáng nếu nhân viên mang lại kết quả vượt trội. |
| <b>Gắn trách nhiệm cá nhân</b> | Nhân viên tự ý thức mình phải làm gì để đạt chỉ tiêu thay vì chờ sếp giao. Từ đó tinh thần tự quản và dám làm dám chịu phát triển.          |

### 3. Thiết lập công thức trả lương theo hiệu suất

Cơ bản, lương có thể chia thành 2 phần:

- ▶ **Lương cứng (cố định):** Đảm bảo mức thu nhập tối thiểu giúp nhân viên an tâm.
- ▶ **Lương hiệu suất (biến động):** Dựa trên kết quả công việc/kỷ luật, tỉ lệ % trong tổng lương.

Tỉ lệ giữa lương cứng và lương hiệu suất phụ thuộc ngành nghề, tính ổn định công việc, văn hóa doanh nghiệp (thường từ 70:30 đến 50:50).

#### a. Phòng Kinh doanh

**Công thức tham khảo:**

**Lương kinh doanh = Lương cứng + Hoa hồng (hoặc bonus)  
+ thưởng vượt KPI**

**Trong đó:**

- Lương cứng (5.000.000 – 7.000.000 đồng/tháng, tùy bậc).
- Hoa hồng: Tính % trên doanh thu, ví dụ 2–5% tùy sản phẩm.

**Hoặc công thức gắn KPI doanh số:**

**Bonus = (Doanh thu thực tế/Doanh thu KPI) x Hệ số (nếu ≥ 1)**

Thưởng vượt KPI: Ví dụ, nếu nhân viên đạt  $\geq 120\%$  chỉ tiêu, thưởng thêm 1 tháng lương cứng.

### Ví dụ số liệu cụ thể:

- Lương cứng: 5.000.000 đồng.
  - KPI doanh số: 200.000.000 đồng/tháng.
  - Hoa hồng: 3% doanh thu.
  - Thưởng vượt KPI: mỗi 10% vượt  $\rightarrow$  cộng thêm 500.000 đồng.
- ▶ Kết quả: Nếu tháng đó nhân viên bán được 250.000.000 đồng:
- Doanh số vượt 50.000.000 đồng (tức 125% KPI).
  - Hoa hồng = 250.000.000 đồng  $\times$  3% = 7.500.000 đồng.
  - Thưởng vượt KPI: KPI vượt 25%  $\rightarrow 2,5 \times 500.000$  đồng = 1.250.000 đồng.
- ▶ Tổng lương = 5.000.000 đồng (cứng) + 7.500.000 đồng (hoa hồng) + 1.250.000 đồng (vượt KPI) = 13.750.000 đồng.

## **b. Phòng Sản xuất**

### **Công thức tham khảo:**

**Lương sản xuất = Lương cứng + (Đơn giá sản phẩm  $\times$  Số sản phẩm đạt chuẩn) + Thưởng tỷ lệ lỗi thấp**

### **Trong đó:**

- Lương cứng: Đảm bảo mức căn bản, ví dụ 4.000.000 – 6.000.000 đồng.
- Đơn giá sản phẩm: Doanh nghiệp đạt chuẩn, ví dụ 2.000 đồng/sản phẩm đạt yêu cầu.
- Thưởng tỉ lệ lỗi: Nếu lỗi dưới 2%, cộng thêm 500.000 đồng. Nếu vượt 5% lỗi  $\rightarrow$  trừ 500.000 đồng.

### Ví dụ số liệu cụ thể:

- Lương cứng: 4.000.000 đồng.
  - Mỗi sản phẩm đạt chuẩn: 2.000 đồng.
  - Mục tiêu: 1.000 sản phẩm/tháng.
  - Tỷ lệ lỗi chuẩn:  $\leq 2\%$ .
- Nếu công nhân X làm được 1.100 sản phẩm, tỷ lệ lỗi 1,5%:
- Lương cứng: 4.000.000 đồng.
  - Phần theo sản phẩm:  $1.100 \times 2.000 = 2.200.000$  đồng.
  - Thưởng tỷ lệ lỗi  $\leq 2\%$ : 500.000 đồng.
- Tổng lương = 4.000.000 đồng + 2.200.000 đồng + 500.000 = 6.700.000 đồng.

### c. Phòng Marketing

#### Công thức tham khảo:

**Lương Marketing = Lương cứng + Phần thưởng KPI**

#### Trong đó:

- Lương cứng: Chiếm 70–80% tổng thu nhập, đảm bảo ổn định.
  - Phần thưởng KPI: Chiếm 20–30% (hoặc tùy doanh nghiệp). Được tính dựa trên 2–3 chỉ số quan trọng với cách tính đơn giản bằng “mốc – thưởng tương ứng”.
- **Chỉ số cốt lõi**
- Leads (Số khách hàng tiềm năng tạo ra).
  - Cost per Lead (CPL) hoặc Chi phí/đơn hàng (CPA).
  - (Tuỳ chọn) Tỷ lệ chuyển đổi hoặc Doanh thu mang lại từ chiến dịch (nếu Marketing chịu trách nhiệm trực tiếp về doanh số).

- ▶ Doanh nghiệp có thể dùng 2 chỉ số chính thôi, nếu muốn gọn nhất:
  - Leads.
  - CPL.
- ▶ Vì **vừa đo** số lượng đầu vào, **vừa đo** chi phí tối ưu.

#### d. Công thức tính phần thưởng KPI (dạng “Mốc – Thưởng”)

- ▶ Đặt mốc KPI rõ ràng.

##### Ví dụ:

- Leads kỳ vọng (Target Lead): 500 leads/tháng.
- Mốc chi phí/lead (CPL) kỳ vọng:  $\leq 60.000$  đồng.

Chia mỗi KPI thành nhiều mức, kèm mức thưởng cụ thể. Dạng bậc thang để dễ tính.

**Phần thưởng KPI = Thưởng Leads + Thưởng CPL**

- Thưởng Leads
  - ◇ Mốc 1: 400 – 499 leads → 500.000 đồng/tháng.
  - ◇ Mốc 2: 500 – 599 leads → 1.000.000 đồng/tháng.
  - ◇ Mốc 3:  $\geq 600$  leads → 1.500.000 đồng/tháng.
- Thưởng CPL (chi phí/lead)
  - ◇ Mốc 1: 60.001 – 65.000 đồng/lead → 300.000 đồng/tháng.
  - ◇ Mốc 2: 55.000 – 60.000 đồng/lead → 600.000 đồng/tháng.
  - ◇ Mốc 3:  $\leq 55.000$  đồng/lead → 1.000.000 đồng/tháng.

**Tổng thưởng KPI = Thưởng Leads + Thưởng CPL (cộng dồn 2 hạng mục).**

### Ví dụ số liệu cụ thể:

- Lương cứng: 6.000.000 đồng/tháng.
- Mốc KPI:
  - ◇ Leads chuẩn: 500.
  - ◇ CPL chuẩn: 60.000 đồng.

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Trường hợp 1:</b><br>Đội Marketing<br>đạt 550 leads,<br>CPL = 58.000 đồng | <ul style="list-style-type: none"><li>- Theo <b>Thưởng Leads</b>: 550 leads → nằm trong mốc 2 (500 – 599) = 1.000.000 đồng.</li><li>- Theo <b>Thưởng CPL</b>: 58.000 đồng/lead → nằm trong mốc 2 (55.000 – 60.000/lead) = 600.000 đồng.</li><li>- Tổng thưởng KPI = 1.000.000 + 600.000 = 1.600.000 đồng.</li><li>- Lương tháng = 6.000.000 (cứng) + 1.600.000 (thưởng) = 7.600.000 đồng.</li></ul> |
| <b>Trường hợp 2:</b><br>Đội Marketing<br>đạt 490 leads,<br>CPL = 63.000 đồng | <ul style="list-style-type: none"><li>- Leads 490 → mốc 1 (400 – 499) = 500.000 đồng.</li><li>- CPL 63.000 đồng → trên 60.000 đồng, rơi vào mốc 1 (60.001 – 65.000 đồng/lead) = 300.000 đồng.</li><li>- Tổng thưởng KPI = 500.000 + 300.000 = 800.000 đồng.</li><li>- Lương tháng = 6.000.000 + 800.000 = 6.800.000 đồng.</li></ul>                                                                 |
| <b>Trường hợp 3:</b><br>Đội Marketing<br>đạt 610 leads,<br>CPL = 54.000 đồng | <ul style="list-style-type: none"><li>- Leads 610 → mốc 3 (<math>\geq 600</math>) = 1.500.000 đồng.</li><li>- CPL 54.000 đồng → mốc 3 (<math>\leq 55.000</math> đồng/lead) = 1.000.000 đồng.</li><li>- Tổng thưởng KPI = 2.500.000 đồng.</li><li>- Lương tháng = 6.000.000 + 2.500.000 = 8.500.000 đồng.</li></ul>                                                                                  |

### e. Lưu ý để áp dụng hiệu quả

- ▶ **Đặt mốc hợp lý:** Không quá khó khiến nhân viên chán, không quá dễ khiến doanh nghiệp tốn chi phí mà không nâng được hiệu quả. Có thể khảo sát kết quả trung bình 3 tháng trước để chọn mốc.
- ▶ **Có thể tăng dần hoặc hạ dần mốc:** Mỗi 3–6 tháng, doanh nghiệp xem kết quả: nếu nhân viên liên tục vượt dễ dàng, có thể nâng mức. Ngược lại, nếu chưa ai chạm, hãy hạ mốc.
- ▶ **Kiểm soát chất lượng leads:** Kèm quy định lead phải hợp lệ (không trùng lặp, không ảo) CPL không hạch toán gian dối. Có thể yêu cầu Phòng Kinh doanh xác nhận “*lead chất lượng*” để tránh lead ảo.
- ▶ **Tránh lạm chi:** Trường hợp doanh nghiệp sợ bùng nổ chi phí thường khi leads tăng đột biến, có thể thiết kế “*mức trần*”, ví dụ: “*Tối đa 2.000.000 đồng cho hạng mục Leads.*”
- ▶ **Bổ sung thêm (nếu cần):** Doanh nghiệp muốn tích hợp “*Conversion Rate (tỷ lệ chuyển đổi)*”, “*Doanh thu mang lại*”,... thì tạo **thêm 1–2 mốc** tương tự. Cố gắng **giữ đơn giản** để nhân viên **dễ tính, dễ hiểu, dễ phấn đấu**.

### f. Phòng Kế toán – Tài chính

#### Công thức tham khảo:

**Lương Kế toán - Tài chính = Lương cứng + Thưởng X - Phạt Y**

Thông thường phòng này ít gắn với doanh số, doanh nghiệp có thể đặt KPI về chính xác, kịp thời, tối ưu chi phí, không bị phạt thuế,...

#### Ví dụ số liệu cụ thể:

- Lương cứng: 7.000.000 đồng.
- Thưởng “*tiết kiệm chi phí lãi vay*” (nếu giảm ít nhất 10% so với quý trước) = 1.000.000 đồng.

- Phạt “báo cáo tài chính muộn” = 300.000 đồng/lần.

Nếu quý đó, phòng Kế toán nộp đúng hạn, tiết kiệm 12% chi phí lãi vay, nhưng nộp báo cáo tài chính cuối tháng muộn 1 lần:

- Cộng:  $500.000 + 1.000.000 = 1.500.000$  đồng.
- Trừ: 300.000 do muộn báo cáo.
- Lương hiệu suất = 1.200.000 đồng.

→ Tổng lương = 7.000.000 đồng + 1.200.000 đồng = 8.200.000 đồng.

## 4. Cách áp dụng và triển khai

### a. Xác định tỷ lệ lương cứng – lương hiệu suất

- ▶ Tỷ lệ **70:30 hoặc 50:50**: Tùy ngành, phòng ban.
- ▶ Vị trí cần ổn định (Kế toán, Hành chính) có thể để 70–80% cứng, 20–30% hiệu suất.
- ▶ Vị trí tạo doanh thu trực tiếp (Kinh doanh, Marketing) có thể 50:50, thậm chí 40:60.

### b. Thiết lập KPI rõ ràng, khả thi

- ▶ Gắn với mục tiêu từng phòng.
- ▶ Tránh chỉ số “mơ hồ” (Ví dụ: “làm tốt” hay “chăm chỉ”,...). Phải có định lượng hoặc kết hợp đánh giá định tính công bằng.
- ▶ Đặt ngưỡng tối thiểu (80% KPI) để tránh lương hiệu suất quá thấp khiến nhân viên áp lực quá lớn.

### c. Truyền thông minh bạch

- ▶ Công bố rõ công thức: Ai đạt X thì tính lương thế nào, vượt Y thì thêm bao nhiêu,...
- ▶ Mỗi tháng/quý, phòng Nhân sự tính toán gửi báo cáo lương chi tiết, để nhân viên thấy con số minh bạch, hạn chế nghi ngờ doanh nghiệp đang cắt xén của nhân viên.
- ▶ Lắng nghe phản hồi, điều chỉnh định kỳ nếu có bất hợp lý (Ví dụ: KPI quá cao, công thức chưa chuẩn).

### d. Kiểm soát chất lượng, tránh chạy theo số

- ▶ Tránh “lạm dụng” chỉ số năng suất/doanh số. Cần ràng buộc kiểm soát chất lượng (tỷ lệ lỗi, hài lòng khách, tuân thủ quy trình).
- ▶ Cảnh báo hoặc phạt nếu nhân viên cố đạt KPI bằng cách gian dối (khai khống, ép khách,...).

## 5. Mô phỏng tổng quát cho một doanh nghiệp khoảng 50 nhân sự

Giả sử doanh nghiệp (doanh nghiệp) chia lương như sau:

- ▶ **Phòng Kinh doanh (10 người)**
  - Lương cứng: 4.000.000 – 6.000.000 đồng/người.
  - Phần hiệu suất: 3–5% doanh thu cá nhân hoặc team. Có mốc thưởng vượt 120% KPI = +1 tháng lương.
- ▶ **Phòng Sản xuất (20 công nhân)**
  - Lương cứng: 3.000.000 – 4.000.000 đồng.
  - Phần hiệu suất: Trả theo số sản phẩm, khoảng 1.500–2.000 đồng/sản phẩm (dưới 3% lỗi). Vượt chỉ tiêu + thêm 500.000 đồng/tháng.

► **Phòng Marketing (5 người)**

- Lương cứng: 5.000.000 – 7.000.000 đồng.
- KPI cứng: Leads, tỉ lệ chuyển đổi, chi phí cho mỗi khách hàng tiềm năng. Tích điểm KPI, mỗi điểm = 150.000 đồng. Cuối tháng tổng điểm quy ra tiền.

► **Phòng Tài chính – Kế toán (3 người)**

- Lương cứng: 6.000.000 – 8.000.000 đồng.
- Thưởng 500.000 đồng nếu nộp báo cáo đúng hạn, 1.000.000 đồng nếu không bị phạt thuế, phạt 300.000 đồng nếu chậm trễ.

► **Các phòng ban khác (12 người)** (Nhân sự, Hành chính, IT, QC,...)

- Lương cứng chiếm 70–80%.
- Phần hiệu suất 20–30% dựa vào KPI chuyên môn (Ví dụ: Tỷ lệ giải quyết thủ tục đúng hạn, hệ thống IT thời gian hoạt động trên 99%,...).

**Kết quả:** Mỗi tháng/quý, doanh nghiệp theo dõi mức KPI từng phòng/cá nhân. Từ đó, phòng Nhân sự hoặc Kế toán tính toán khoản lương hiệu suất, giải thích bằng báo cáo chi tiết. Ai không hài lòng có thể khiếu nại, doanh nghiệp xử lý minh bạch. Đây chính là cách triển khai lương theo hiệu suất ở quy mô SME (vài chục người), để mở rộng khi công ty lớn hơn.



## TÓM LẠI

Trả lương theo hiệu suất không chỉ là một công cụ khen thưởng – phạt. Đó là cách định hướng nhân viên vào các mục tiêu then chốt, thúc đẩy tính trách nhiệm và chủ động, đồng thời tối ưu chi phí cho doanh nghiệp.

► Để triển khai thành công, cần:

- Lựa chọn tỷ lệ (lương cứng : hiệu suất) phù hợp ngành, phòng ban.
- Xây dựng KPI/OKR rõ ràng, đo lường được. Tránh quá phức tạp hoặc quá đơn giản.
- Truyền thông minh bạch, công thức và kết quả tính lương dễ hiểu, minh chứng bằng số liệu.
- Giám sát chất lượng, tránh chạy theo con số bề nổi mà bỏ qua tiêu chí bền vững.
- Điều chỉnh định kỳ: Mỗi 3–6 tháng hoặc 1 năm, doanh nghiệp nên rà soát KPI, công thức, mức thưởng, phạt, tránh lỗi thời hoặc thiếu công bằng.

Khi thực hiện nghiêm túc, lương theo hiệu suất trở thành “củ cà rốt” thúc đẩy sự phấn đấu, giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả, giữ chân nhân tài và phát triển bền vững.

## Bài 2:

### Nghệ thuật ghi nhận, vinh danh – răn đe Áp dụng từng nhóm nhân sự khác nhau

#### 1. Tại sao cần ghi nhận, vinh danh – răn đe theo từng nhóm nhân sự?

- ▶ **Nhân sự mỗi nhóm có động lực, đặc thù riêng:** Người mới cần học hỏi, người giỏi muốn thăng tiến, người trung bình cần khích lệ bền bỉ, người vi phạm cần uốn nắn,...
- ▶ **Tránh áp dụng một khuôn cho tất cả:** Không thể khen – phạt sinh viên thực tập giống như khen – phạt trưởng phòng dày dạn kinh nghiệm.
- ▶ **Tối ưu hiệu quả:** Khi doanh nghiệp phân loại nhân viên theo nhu cầu, mức độ gắn bó, hiệu suất, tiềm năng, việc ghi nhận hay răn đe sẽ chính xác hơn, tránh lãng phí hoặc gây phản tác dụng.

**Ví dụ:** Một “cao thủ” bán hàng luôn đạt doanh số 200% KPI sẽ không chỉ cần tiền thưởng mà có thể khao khát cơ hội lên quản lý, cổ phần. Ngược lại, một nhân viên mới sẽ hào hứng nếu được học hỏi hoặc kèm cặp thay vì chỉ được tặng thưởng nóng.

#### 2. Phân loại nhóm nhân sự và cách ghi nhận, răn đe

**Lưu ý:** Cách phân loại dưới đây chỉ là gợi ý. Tùy doanh nghiệp, có thể điều chỉnh nhóm theo hiệu suất, thâm niên, tiềm năng, thái độ,...



### a. Nhân viên mới

- ▶ **Đặc điểm:** Ít kinh nghiệm, háo hức, cần môi trường học hỏi. Dễ mắc lỗi, cũng dễ nản nếu không được hỗ trợ.
- ▶ **Cách ghi nhận – vinh danh:**
  - Khen ngợi khi họ có tiến bộ nhỏ (nắm vững quy trình, học xong kịch bản bán hàng,...). Tạo “cà rốt” tinh thần để xây tự tin.
  - Tặng cơ hội đào tạo, người hướng dẫn (mentor), thay vì chỉ tặng tiền.
- ▶ **Cách răn đe:**
  - Nhắc nhở cá nhân riêng tư, tránh làm họ sợ hãi hay mất mặt trước tập thể.
  - Nếu vi phạm kỷ luật cơ bản (đi muộn, quên nhiệm vụ) tốt nhất nên chạy theo cơ chế đã được ban hành rõ ràng từ trước giao cho phòng HR quản lý. Trường hợp liên tục vi phạm kỷ luật thì hãy gọi riêng để nhắc nhở.

**Tình huống ví dụ:** Trường hợp tân binh liên tục đi trễ trong tuần đầu, doanh nghiệp nên gọi riêng trao đổi, kể về ảnh hưởng đến đồng đội, đồng thời đưa “deadline” cải thiện.

### b. Nhân viên trung bình (ổn định nhưng ít bất phá)

- ▶ **Đặc điểm:** Làm việc cầm chừng, đạt khoảng 70–90% KPI, không sai phạm lớn, cũng không xuất sắc. Thường gắn bó tạm ổn, nhưng thiếu động lực vươn xa.
- ▶ **Cách ghi nhận – vinh danh:**
  - Khen khi họ kiên trì, ổn định, đáng tin cậy (nếu doanh nghiệp đề cao tính tuân thủ).
  - Tạo bước đệm thúc đẩy: giao nhiệm vụ mới, tôn vinh ý tưởng tiến bộ. Có thể áp “*thưởng cải thiện*” (khi họ tăng KPI 10% so với tháng cũ).

► **Cách răn đe:**

- Răn đe nếu họ ngại đổi mới, trì trệ, “*sống yên phận*”. Ví dụ, cắt một phần cơ hội thưởng nếu liên tục chỉ đạt 70% KPI qua nhiều tháng.
- Cần phản hồi rõ: “*Bạn có thể bứt phá, mình sẽ hỗ trợ. Nếu vẫn dậm chân, doanh nghiệp sẽ ưu tiên người tiến bộ hơn.*”

**Tình huống ví dụ:** Một nhân viên kế toán không quá giỏi, nhưng không quá tệ, không sai lầm trọng nhưng không tối ưu gì. Sếp giao thêm một dự án quản lý báo cáo tự động, đặt thưởng “*nếu làm được, bạn sẽ nhận 1 tháng lương thưởng*”, đồng thời cảnh báo: “*Nếu bạn tiếp tục không cải tiến, chúng ta sẽ xem xét thay thế.*”



**c. Nhân viên tiềm năng/cao thủ (ngôi sao)**

- **Đặc điểm:** Liên tục vượt KPI, chủ động, có ý tưởng mới, đóng góp lớn cho doanh nghiệp. Họ thường kỳ vọng cao về đãi ngộ, cơ hội phát triển.
- **Cách ghi nhận – vinh danh:**
- Không chỉ tiền thưởng, mà còn cơ hội thăng tiến, dự án lớn, cổ phần, chứng chỉ chuyên môn.
  - Vinh danh công khai, mời họ đào tạo đồng nghiệp, truyền cảm hứng.

► **Cách răn đe:**

- Nếu họ vi phạm quy tắc, thậm chí càng phải xử lý nghiêm để tránh xảy ra tình trạng “ưu ái riêng”.
- Doanh nghiệp nên nói rõ: *“Dù bạn giỏi, nếu làm sai quy tắc đạo đức, bạn vẫn bị xử lý. Một con sâu rất giỏi cũng hại cả nồi canh.”*

**Tình huống ví dụ:** Một nhân viên kinh doanh xuất sắc liên tục vượt doanh số 200%. Doanh nghiệp trao cổ phần ưu đãi (lợi nhuận) để giữ chân. Đồng thời cam kết: *“Chúng tôi muốn bạn lên Trưởng nhóm”* nếu tiếp tục cống hiến. Tuy nhiên, khi phát hiện nhân viên này đã dùng “chiêu xấu” đồng đội để giành khách, công ty phạt cắt bonus trong tháng đó, nhắc nhở không chấp nhận lối cạnh tranh tiêu cực.

#### **d. Nhân viên vi phạm/thiếu kỷ luật**

► **Đặc điểm:** Thường xuyên làm trái quy tắc, chậm tiến độ, gây xung đột, gian lận,... có thể là do thái độ hoặc khó khăn cá nhân.

► **Cách ghi nhận – vinh danh:**

- Thật ra, nhóm này ít khi có mặt tích cực để khen, nhưng nếu họ biết sửa vẫn cần ghi nhận. Ví dụ: *“Tôi thấy bạn nỗ lực khắc phục lỗi, nên lần này tôi giảm mức phạt.”*

► **Cách răn đe:**

- Kỷ luật tăng dần: Lần đầu cảnh báo, lần sau cắt thưởng, lần 3 có thể đình chỉ, sa thải.
- Luôn lắng nghe nguyên nhân: Có thể do họ thiếu kỹ năng hoặc gặp chuyện gia đình. Nếu doanh nghiệp hỗ trợ mà họ vẫn cố tình vi phạm, cần xử nghiêm.

**Tình huống ví dụ:** Một nhân viên kỹ thuật hay đi muộn, gây chậm tiến độ. Sếp trao đổi, anh nói đang vướng chăm con nhỏ, doanh nghiệp hỗ trợ làm linh hoạt 1 giờ. Sau đó, anh ta vẫn trễ nhiều lần, không giải thích. Doanh nghiệp quyết định cắt 30% lương 1 tháng, nêu rõ: *“Tiếp tục tái phạm, chúng tôi không thể giữ bạn.”*

## e. Nhân sự “đứng đỉnh” do thâm niên cao

- ▶ **Đặc điểm:** Người làm lâu năm, kinh nghiệm phong phú, nhưng có thể ỳ hoặc dựa vào quan hệ. Họ giỏi giao tiếp với sếp, đôi khi cản trở đổi mới.
- ▶ **Cách ghi nhận – vinh danh:**
  - Chi nhận giá trị truyền kinh nghiệm, tặng biểu dương người gắn bó, cho họ cơ hội dẫn dắt lớp trẻ (nếu họ muốn).
  - Nhưng không cao bằng thưởng nếu họ thực sự không còn đóng góp hiệu quả.
- ▶ **Cách răn đe:**
  - Tránh nể chỉ vì họ gắn bó lâu. Định rõ KPI, nếu họ không đáp ứng, vẫn bị phạt.
  - Có thể trao “tối hậu thư” như sau: *“Anh/chị đã cống hiến lâu, nhưng doanh nghiệp cần đổi mới, nếu anh/chị không theo kịp, chúng tôi đành phải thay thế.”*

**Tình huống ví dụ:** Một trưởng ca sản xuất 10 năm kinh nghiệm, luôn làm theo lối cũ. Doanh nghiệp đưa KPI mới về quản lý chất lượng ISO, ông ta tỏ thái độ khó chịu. Sếp kết hợp vừa tôn vinh cống hiến quá khứ, vừa chốt: *“Chúng tôi hỗ trợ tập huấn ISO 2 tháng, nếu anh không thích ứng thì đành cắt chức.”* Qua đó, thể hiện rõ khen – phạt công bằng, không ưu ái.



### 3. Chiến thuật ghi nhận – vinh danh

#### ► Công khai thành tích:

- Bảng tin, email nội bộ, vinh danh trong cuộc họp. Đặc biệt hiệu quả với nhóm nhân viên cần khích lệ tinh thần (newbies, trung bình).

#### ► Công thức thưởng linh hoạt:

- Ngôi sao giỏi → cổ phần, cơ hội thăng tiến.
- Người mới → khóa đào tạo, workshop, được kèm cặp.
- Người trung bình → khen tiến bộ so với chính mình, tăng KPI dần.

#### ► Tặng quà phi tài chính:

- Vé du lịch cho cả gia đình, gói bảo hiểm, thời gian nghỉ phép,...  
Hiệu quả cho người nhiều thâm niên hoặc có nhu cầu gia đình.

### 4. Chiến thuật rắn đe – chinh đồn

#### ► 4 cấp độ kỷ luật:

- Nhắc nhở riêng → cảnh báo chính thức → cắt thưởng/đình chỉ → chấm dứt hợp đồng.

#### ► Phê bình công khai:

- Dành cho lỗi ảnh hưởng tập thể, cần rắn đe mạnh. Nhưng cần tránh xúc phạm nhân viên trước đám đông.

#### ► Trừ quyền lợi:

- Ai tái phạm nhiều, có thể mất cơ hội đào tạo, thăng tiến, bị chuyển sang vị trí ít quan trọng.

► **Lắng nghe – hỗ trợ:**

- Trước khi phạt mạnh, tìm hiểu nguyên nhân. Nếu do hoàn cảnh khách quan, doanh nghiệp nên tìm giải pháp.
- Nếu do thái độ cố tình, phạt dứt khoát để giữ kỷ cương.

## 5. Ví dụ số liệu chung: Tỷ lệ “cà rốt – gậy” cho mỗi nhóm

| Nhóm                        | Tỷ lệ “Củ cà rốt”                                                           | Tỷ lệ “Cây gậy”                                                                                       |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nhân viên mới</b>        | 70% khen + hướng dẫn (khen đột xuất, coach 1-1), 30% phạt nhẹ (cảnh báo)    | Nhắc nhở riêng, tập trung sửa lỗi, phạt nhẹ - cho cơ hội cải thiện                                    |
| <b>Nhân viên trung bình</b> | 50% khen (nếu tiến bộ) + 50% “thúc ép” (nếu trì trệ)                        | Phạt “cắt thưởng” nếu không nhích KPI, cảnh báo tước quyền tham gia dự án nếu liên tục dậm chân       |
| <b>Ngôi sao (Star)</b>      | 80% khen (thăng tiến, stock option...), 20% phạt nghiêm để chặn hành vi xấu | Không khoan nhượng gian lận, lạm quyền, đồng thời tuyên dương cá nhân “làm gương” cho tập thể         |
| <b>Nhân viên vi phạm</b>    | 20% khen (khi có dấu hiệu sửa), 80% phạt rắn đơ                             | Áp kỷ luật tăng dần, sẵn sàng loại bỏ nếu không thay đổi                                              |
| <b>Thâm niên (Senior)</b>   | 60% khen vì đóng góp lâu năm + 40% “gậy” nếu không chịu đổi mới, chống đối  | Tạo “deadline” nâng cấp chuyên môn, nếu không đạt → giảm/loại bỏ chức vụ, phạt cắt thưởng trung thành |

## TÓM LẠI

Nghệ thuật ghi nhận, vinh danh – răn đe không chỉ là việc “trao tiền, trừ lương”, mà còn thiết kế hình thức khen – phạt phù hợp với nhóm nhân sự, mục tiêu cá nhân và nhu cầu phát triển của họ. Tôn vinh giá trị riêng của người giỏi, động viên người mới, chấn chỉnh người vi phạm, kéo người trung bình lên tầm cao mới,... tất cả phải kết nối với mục tiêu lớn của doanh nghiệp: duy trì kỷ luật - thúc đẩy hiệu quả - nuôi dưỡng văn hóa tích cực.

Khi doanh nghiệp làm được điều đó, từng người sẽ hiểu mình được tôn trọng, đồng thời phải chịu trách nhiệm rõ ràng. Từ đó, đội ngũ sẽ gắn kết hơn, cống hiến hết mình và doanh nghiệp phát triển vững mạnh.

## Bài 3:

### Nghệ thuật giao tiếp khéo léo, động viên tinh thần

#### 1. Tại sao giao tiếp khéo léo quan trọng trong thưởng – phạt?

|                                        |                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tạo động lực từ bên trong</b>       | Không phải lúc nào cũng dùng “cà rốt” (tiền) hay “cây gậy” (phạt). Lời nói động viên, sự công nhận chân thành có thể khiến nhân viên cảm thấy có giá trị, cống hiến hơn. |
| <b>Giảm mâu thuẫn, giữ mối quan hệ</b> | Một lời răn đe nhẹ nhàng nhưng thấm thía giúp nhân viên hiểu sai lầm mà không thấy bị quát mắng, chê bai.                                                                |
| <b>Định hướng văn hóa</b>              | Cách sắp nói phản ánh giá trị và mục tiêu của công ty; nhân viên nghe và dần học theo thái độ, cách ứng xử tích cực.                                                     |

## a. Tình huống 1: Khen nhân viên mới khi họ tiến bộ

- ▶ **Đặc điểm:** Nhân viên mới thường thiếu tự tin, sợ sai. Họ cần cảm giác được nhìn nhận, ghi nhận từng bước tiến nhỏ.

**Ví dụ cách nói:** Sếp: “Chào Hùng, anh thấy mấy hôm nay em tiếp nhận quy trình rất nhanh. Nhớ hồi tuần đầu em còn lúng túng vậy mà giờ em chủ động tìm tài liệu, hỏi han anh chị. Anh đánh giá cao tinh thần học hỏi của em. Mỗi khi em còn thắc mắc, đừng ngại hỏi nhé. Công ty mình rất khuyến khích những người biết đào sâu tìm hiểu.”

### • Phân tích:

- ◇ Mở đầu, sếp nhắc lại tiến bộ so với tuần đầu, so sánh để nhân viên cảm nhận rõ mình đang phát triển.
- ◇ Câu nói “*anh đánh giá cao tinh thần học hỏi*” là “cà rốt” tinh thần, giúp nhân viên tự tin.
- ◇ Kết thúc bằng lời khuyến khích: “*Đừng ngại hỏi*” → Tạo không khí an toàn, thúc đẩy trao đổi cởi mở.
- **Lợi ích:** Nhân viên mới cảm thấy được động viên, tăng dũng khí tiến lên, không lo “*mình có đang làm phiền sếp không*”. Họ sẽ gần bó hơn, ít rơi vào suy nghĩ “*mình vô hình*”.

## b. Tình huống 2: Thúc đẩy người trung bình bứt phá

- ▶ **Đặc điểm:** Những nhân viên ổn định lâu, năng lực vừa đủ, thiếu động lực vượt KPI, doanh nghiệp muốn “kích” họ phấn đấu cao hơn.

**Ví dụ cách nói:** Sếp: “Chào Mai, dạo này công việc của em nhìn chung ổn định, anh thấy em giữ KPI quanh 90–95%. Về cơ bản em làm rất chắc, công ty trân trọng sự kiên trì này. Nhưng anh nghĩ em hoàn toàn có thể lên 110–120%. Em có ý tưởng gì mới để bứt phá không? Bên anh sẵn sàng hỗ trợ hết mình. Anh cũng muốn nghe xem em cần thêm tài nguyên gì hoặc em muốn thử sức dự án nào thú vị hơn.”

- **Phân tích:**

- ◇ Sếp công nhận: “*em làm rất chắc*” (khen điểm mạnh), thể hiện tôn trọng sự ổn định.
- ◇ Rồi đặt kỳ vọng cao hơn: “*Em có thể 110-120%.*”
- ◇ Mời gọi chính nhân viên đề xuất giải pháp: “*Em có ý tưởng gì?*”  
→ Trao quyền, kích thích chủ động.
- ◇ Cam kết hỗ trợ: “*Anh sẵn sàng hỗ trợ*”, “*muốn nghe em cần gì*”  
→ Tạo niềm tin rằng họ không bị “bỏ mặc”.

- **Lợi ích:**

- ◇ Nhân viên trung bình thấy mình được trân trọng (phần làm tốt) lại thấy cơ hội vươn cao.
- ◇ Được hỏi ý kiến, họ dễ nảy ý tưởng “*chuyển sang kênh Marketing mới*”, “*tăng cường học kỹ năng sale*”,... Tăng tính tự chủ và trách nhiệm.



### c. **Tình huống 3: Khen “cao thủ-ngôi sao” nhưng răn đe sai phạm**

- ▶ **Đặc điểm:** “Ngôi sao” doanh số hay nhân viên giỏi thường tự tin, đôi khi dễ lạm quyền hoặc coi thường đồng đội.

**Ví dụ cách nói:** Sếp: “Chào Nam, doanh số em tháng này ấn tượng lắm, 150% kế hoạch, anh mừng vì có em trong đội. Nhưng anh thấy vài lần em hơi gắt gao với khách, thậm chí có lúc so sánh giá thẳng với đối thủ trước mặt họ. Anh lo điều đó có thể ảnh hưởng hình ảnh công ty. Mình cùng nhìn lại cách tư vấn nhé. Em là người giỏi, anh mong em giúp nâng tầm dịch vụ chứ đừng để khách hàng phàn nàn. Chúng ta cùng bàn coi có hướng nào vừa giữ doanh số, vừa tạo thiện cảm lâu dài.”

- **Phân tích:**

- ◇ Mở đầu khen thành tích “150% kế hoạch”, “mừng vì có em”. Tạo không khí tích cực, tôn trọng đồng nghiệp.
- ◇ Nhắc nhở nhẹ: “Anh lo ... ảnh hưởng hình ảnh công ty.” → Răn đe hành vi “hơi gắt gao” hoặc so sánh không chuyên nghiệp.
- ◇ Cuối cùng, kêu gọi hợp tác: “chúng ta cùng bàn hướng giữ doanh số, thiện cảm” → Để nhân viên ngôi sao không thấy bị công kích, mà sẵn sàng chỉnh sửa.

- **Lợi ích:**

- ◇ Duy trì niềm tự hào của nhân sự ngôi sao, không dập tắt tinh thần.
- ◇ Nhân viên hiểu sếp nhìn thấy cả mặt tốt lẫn mặt chưa hoàn thiện, sẵn sàng giúp họ hoàn thiện. Giúp họ không ngủ quên trên chiến thắng, tự tin quá mức.

#### **d. Tình huống 4: Răn đe nhân viên thiếu kỷ luật**

- ▶ **Đặc điểm:** Đây là trường hợp tái phạm, khó bảo hoặc thái độ không muốn hợp tác. Ta cần lời răn đe dứt khoát nhưng vẫn còn đường cho họ sửa.

**Ví dụ cách nói: Sếp:** “Phúc này, trong vòng 1 tháng em đã 3 lần nộp báo cáo muộn quá 2 ngày làm ảnh hưởng đến tiến độ chung. Anh thật sự thất vọng, bởi anh đã cảnh báo 2 lần trước. Nếu em có vấn đề cá nhân, anh sẵn sàng lắng nghe và hỗ trợ trong khả năng. Nhưng nếu em tiếp tục tái phạm, công ty không thể bỏ qua. Anh đang xem xét phạt em 30% lương KPI tháng này. Anh cũng muốn nhắc, lần tiếp theo mà tái diễn, anh phải tiến tới thủ tục kỷ luật cao hơn có thể chấm dứt hợp đồng. Em có ý kiến hay cần giải thích gì không?”

- **Phân tích:**

- ◇ Dùng tông giọng nghiêm túc: “3 lần nộp báo cáo muộn”, “đã cảnh báo 2 lần”.

- ◇ Vẫn mở cánh cửa: *“Nếu có khó khăn cá nhân, anh sẵn sàng nghe.”* → Tránh cứng nhắc, tôn trọng người nghe.
- ◇ Dứt khoát thông báo phạt: *“Phạt 30% KPI”* đe nếu tái phạm, có thể sa thải.
- ◇ Cuối cùng, mời nhân viên nói: *“Em có ý kiến không?”* → Tránh cảm giác áp đặt.

• **Lợi ích:**

- ◇ Người vi phạm hiểu mình đã ở *“ranh giới đỏ”* cấp bách sửa đổi.
- ◇ Mọi sai sót đều được liệt kê rõ, không thể cãi *“tôi không biết.”*
- ◇ Doanh nghiệp giữ nguyên tắc minh bạch kỷ luật, vẫn tỏ ra có tình khi nhắc *“nếu có khó khăn, hãy nói”*.

### e. **Tình huống 5: Động viên tinh thần teamwork giữa các phòng ban**

- **Đặc điểm:** Thường phòng Kinh doanh – Marketing – Sản xuất hay đổ lỗi nhau nếu kết quả không như ý. Lãnh đạo cần chuyển thông điệp *“chúng ta là một đội”* khen ai gắn kết, răn đe ai gây xung đột.

**Ví dụ cách nói:** Sếp (trong cuộc họp chung): *“Mình rất cảm ơn bên Kinh doanh tháng này đã vượt doanh số, nhưng cũng muốn vinh danh Marketing. Họ làm chiến dịch kịp thời, hỗ trợ sales lead chất lượng nên Kinh doanh mới bứt phá vậy. Anh em Sản xuất cũng làm việc gấp rút cho kịp tiến độ. Nhờ cả 3 phòng ban, kết quả rất ấn tượng.*

*Song, anh cũng nhắc tuần rồi có chút xung đột giữa Marketing và Sản xuất về thời gian đăng bài. Mong chúng ta trao đổi kỹ hơn, chú đừng giận nhau. Nếu còn tái diễn kiểu phàn nàn sau lưng, anh buộc phải cảnh cáo vì ảnh hưởng tinh thần chung. Ai có khó khăn, mình cùng ngồi lại bàn.”*

- **Phân tích:**

- ◇ Sếp vinh danh đồng loạt: “*Nhờ Marketing lead chất, Kinh doanh bút phá, Sản xuất gấp rút.*” → Mọi phòng ban thấy mình được công nhận.
- ◇ Khéo léo nêu vấn đề xung đột, nhắc chính đốn: “*Nếu tái diễn, anh cảnh cáo.*”
- ◇ Mời gọi giải pháp: “*Cùng ngồi lại bàn*” khẳng định doanh nghiệp hướng tới hợp tác.

- **Lợi ích:**

- ◇ Duy trì tinh thần “*chung thuyền*”, khen tập thể, kèm răn đe ai gây chia rẽ.
- ◇ Truyền thông điệp: “*Kết quả tốt là thành công của tất cả, xung đột nội bộ phải giải quyết dứt khoát.*”

## 2. Những nguyên tắc chung khi giao tiếp để động viên

|                                                      |                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nêu điểm mạnh trước, rồi mới chỉ lỗi</b>          | Công thức “ <i>khen 2–3 điểm tốt, 1 điểm cải thiện.</i> ” Giúp đối phương tiếp nhận phê bình nhẹ nhàng.                      |
| <b>Dùng lời khuyến khích, “<i>chúng ta cùng</i>”</b> | Nhấn mạnh tinh thần “ <i>cùng giải quyết</i> ”, “ <i>có anh hỗ trợ</i> ” người nhận bớt cảm giác bị dồn.                     |
| <b>Chủ động lắng nghe</b>                            | Không chỉ nói, mà còn cho nhân viên cơ hội giải bày, giải thích, thậm chí tranh luận. Tạo niềm tin sếp “ <i>công bằng.</i> ” |

|                               |                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Không xúc phạm cá nhân</b> | Chỉ nhắm vào <b>hành vi, kết quả</b> , tránh ngôn từ “ <i>lười biếng, vô trách nhiệm</i> ” trực tiếp dễ gây tổn thương.                                  |
| <b>Cụ thể, tránh mơ hồ</b>    | Khi khen hay răn đe, phải nói rõ “ <i>Em làm tốt ở điểm nào, em sai ở hành vi nào, mức xử lý ra sao.</i> ” Tránh chung chung “ <i>Em làm chưa tốt.</i> ” |

## TÓM LẠI

Giao tiếp khéo léo là một nghệ thuật để dùng “*Cây gậy – củ cà rốt*” mềm. Thay vì chỉ áp “*phạt tiền*”, “*thưởng tiền*” lời động viên, ghi nhận hoặc phê bình đúng lúc, đúng cách có thể chạm đến cảm xúc, suy nghĩ của nhân viên. Bằng cách phân loại tình huống (nhân viên mới, trung bình, nhân viên ngôi sao, người vi phạm, xung đột phòng ban,...), sếp sẽ điều chỉnh giọng điệu, câu từ và mục đích phù hợp. Từ đó, doanh nghiệp xây dựng được một văn hóa tôn trọng, có kỷ luật, đồng thời nuôi dưỡng tinh thần chủ động và sáng tạo trong đội ngũ.



## Bài 4:

### “Cây gậy” – thiết lập kỷ luật tăng dần

#### 1. Tại sao cần kỷ luật tăng dần?

|                                       |                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Giảm sốc, tránh sa thải vội vã</b> | Thay vì ngay lập tức buộc thôi việc khi nhân viên sai, doanh nghiệp cho họ các “bậc cảnh báo” để chỉnh đốn.                                |
| <b>Nhân văn, công bằng</b>            | Ai cũng có lúc phạm lỗi (do thiếu kỹ năng, tắc trách cá nhân,...). Kỷ luật tăng dần cho họ cơ hội nhận ra, sửa đổi trước khi bị phạt nặng. |
| <b>Giữ tinh thần hợp tác</b>          | Nhân viên hiểu rằng doanh nghiệp không muốn loại bỏ họ mà cảnh báo để tốt hơn. Nếu vẫn cố tình, khi bị xử phạt cuối cùng, họ khó chối cãi. |

**Ví dụ:** Lần đầu nhân viên vi phạm giờ giấc sẽ chỉ bị nhắc nhở, lần 2 cảnh cáo bằng văn bản, lần 3 cắt thưởng, lần 4 có thể đình chỉ. Cách này minh bạch, không khiến anh em thấy sếp thích thì sa thải.

#### 2. Các bậc kỷ luật phổ biến

##### a. Nhắc nhở miệng

- ▶ **Mục tiêu:** Nhanh chóng cho nhân viên biết họ đang sai ở đâu, ý nghĩa việc sai phạm.
- ▶ **Cách làm:** Gọi riêng người vi phạm, giải thích ngắn gọn, ghi lại vào hồ sơ nội bộ (có thể có hoặc không văn bản).

- **Ưu:** Giảm căng thẳng, cho người sai cảm giác mình còn cơ hội.
- **Nhược:** Nếu lạm dụng, nhân viên quen, không sợ phạt vì nghĩ chỉ nói cho qua.

## b. Cảnh cáo bằng văn bản

- ▶ **Mục tiêu:** Tăng tính nghiêm túc, tạo dấu vết chính thức.
- ▶ **Cách làm:** Doanh nghiệp soạn 1 bản cảnh cáo, nêu rõ lỗi, thời gian, giải thích hành vi sai ảnh hưởng gì, yêu cầu nhân viên ký hoặc xác nhận.
- **Ưu:** Có chứng cứ khi cần xử lý bậc cao hơn, khó cãi “tôi không biết.”
- **Nhược:** Nếu doanh nghiệp lạm dụng, quá nhiều văn bản sẽ tạo không khí áp lực cao.

**Tình huống ví dụ:** Nhân viên Kinh doanh tự ý giảm giá ngoài quy định, công ty gửi “*Thư cảnh cáo*” nêu lỗi, lệnh bù thiệt hại và cam kết không tái phạm.

## c. Giảm thưởng, cắt phúc lợi

- ▶ **Mục tiêu:** Cho người vi phạm thấy mất quyền lợi tài chính hoặc phúc lợi, tăng mức răn đe.
- ▶ **Cách làm:** Tùy mức lỗi, doanh nghiệp trừ 30% lương KPI, cắt 1 phần bonus quý hoặc không cho hưởng 1 tháng trợ cấp đi lại.
- **Ưu:** Đánh mạnh vào “*ví tiền*” khiến nhân viên tỉnh ngộ.
- **Nhược:** Dễ gây bất mãn nếu nhân viên thấy bị phạt đau. Cần công bằng và rõ ràng tiêu chí.

**Tình huống ví dụ:** Nhân viên A bị cảnh cáo 2 lần vẫn tái phạm đi trễ; doanh nghiệp quyết định tháng này cắt 50% khoản thưởng KPI. Đó là thông điệp: “*Nếu cứ vi phạm, chúng tôi không trả thưởng.*”

#### d. Đình chỉ

- ▶ **Mục tiêu:** Tạo thời gian “đóng băng” người vi phạm, tránh họ gây thêm thiệt hại, đồng thời cho họ thời gian suy nghĩ hoặc doanh nghiệp điều tra sâu.
- ▶ **Cách làm:** Tạm dừng công tác 1–2 tuần (có hoặc không lương), tùy quy định doanh nghiệp.
  - **Ưu:** Biện pháp mạnh, nhắc nhân viên “*một bước nữa là bị thôi việc.*”
  - **Nhược:** doanh nghiệp thiếu nhân lực tạm thời, nhân viên có thể cảm thấy “*xấu hổ*” tan vỡ niềm tin. Thường áp dụng khi lỗi nặng (gây mất uy tín thương hiệu, vi phạm kỷ luật an toàn,...).

**Tình huống ví dụ:** Tại một nhà máy, công nhân vi phạm an toàn lao động nghiêm trọng (tắt máy an toàn, gây nguy cơ tai nạn) → bị đình chỉ 1 tuần không lương để điều tra.

#### e. Giáng chức, chuyển phòng

- ▶ **Mục tiêu:** Nếu nhân viên vi phạm làm mất uy tín ở vị trí hiện tại, doanh nghiệp có thể giáng họ xuống cấp thấp hơn hoặc chuyển sang phòng ít trách nhiệm.
- **Cách làm:** Có văn bản quyết định kèm giải thích, “*do vi phạm ... nên bạn không thể tiếp tục vị trí lead/team.*”
- **Ưu:** Giúp giữ lại nhân viên (nếu doanh nghiệp nghĩ họ còn cứu vãn) thay vì sa thải.
- **Nhược:** Phải cẩn thận xét bối cảnh để tránh gây xung đột nội bộ, hạ tinh thần cả tập thể.

**Tình huống ví dụ:** Trưởng nhóm Sản xuất gian dối số liệu, doanh nghiệp không đuổi luôn mà chuyển anh này làm nhân viên thường, cắt hết quyền ký duyệt. Nếu tiến bộ, có thể phục hồi chức sau 6 tháng.

### g. Buộc thôi việc

- ▶ **Mục tiêu:** Bậc cuối cùng, doanh nghiệp dừng hẳn hợp đồng với nhân viên vi phạm quá nặng hoặc tái phạm nhiều lần.
- ▶ **Cách làm:** Tuân thủ luật lao động, quy trình kỷ luật nội bộ.
  - **Ưu:** Loại bỏ “con sâu làm rầu nồi canh”, duy trì kỷ luật.
  - **Nhược:** Doanh nghiệp mất nhân lực, tốn chi phí tuyển người mới, có thể ảnh hưởng tinh thần đồng đội (nếu áp vội).

**Tình huống ví dụ:** Nhân viên B biển thủ quỹ công, sau nhiều cảnh cáo vẫn tái phạm thì doanh nghiệp cần buộc thôi việc ngay và cân nhắc đưa ra pháp luật.



## 3. Tiến trình kỷ luật tăng dần

- ▶ **Lần 1:** Nhắc nhở miệng
- ▶ **Lần 2:** Cảnh cáo bằng văn bản và cảnh báo cắt thưởng nếu tái phạm.
- ▶ **Lần 3:** Cắt thưởng/khoản phúc lợi hoặc đình chỉ, tùy mức độ.
- ▶ **Lần 4:** Sa thải (hoặc giáng chức) nếu quá nặng, tùy quy định doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có thể linh hoạt thêm bậc giữa bậc 3 và 4 hoặc thay “đình chỉ” bằng “chuyển phòng.”

## 4. Lưu ý khi áp dụng kỷ luật tăng dần

|                                        |                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Minh bạch ngay từ đầu</b>           | Công bố rõ trong sổ tay nhân viên hoặc nội quy, “ <i>vi phạm gì, xử lý bậc nào.</i> ” Không để nhân viên bất ngờ “ <i>sao đừng cái mình bị phạt.</i> ” |
| <b>Ghi lại “<i>lịch sử</i>”</b>        | Mỗi bậc kỷ luật đều lưu hồ sơ (email, văn bản) để tránh tranh cãi “ <i>tôi không nhớ bị nhắc nhở bao giờ.</i> ”                                        |
| <b>Cho nhân viên cơ hội giải thích</b> | Trước khi nâng lên bậc mới, lắng nghe xem họ có lý do khách quan. Đôi khi sai phạm do vướng gia đình, thiếu đào tạo.                                   |
| <b>Đánh giá mức thiệt hại</b>          | Nếu lỗi lớn (gian lận, cố ý phá hoại) doanh nghiệp có thể nhảy thẳng lên bậc 3 hoặc 4 chứ không nhất thiết “ <i>đi từng bước.</i> ”                    |
| <b>Cập nhật, linh hoạt</b>             | Nếu doanh nghiệp sau 3 lần cảnh cáo mà nhân viên tiến bộ, có thể “ <i>xóa</i> ” 1 bậc cũ, cho họ làm lại từ đầu.                                       |

### TÓM LẠI

Kỷ luật tăng dần là bộ khung để doanh nghiệp bảo vệ kỷ cương mà không quá khắc nghiệt ngay lần đầu. Điều này giúp:

- Nhân viên có cơ hội sửa sai, hiểu hành vi sai ảnh hưởng thế nào, cải thiện trước khi quá muộn.
- Doanh nghiệp giữ được nhân lực nếu lỗi không quá nghiêm trọng, giảm xung đột do sa thải vội.
- Quy trình minh bạch, tạo môi trường công bằng.

Tuy nhiên, doanh nghiệp phải ghi rõ bậc kỷ luật, đảm bảo công bằng, lắng nghe lý do khách quan và thực hiện dứt khoát khi đến bậc cuối cùng. Đó là cách cây gậy thể hiện sức mạnh rắn đe mà vẫn giữ sự nhân văn, giúp toàn đội ngũ biết rõ giới hạn để duy trì kỷ luật trong công việc.

## Bài 5:

### Chi nhận bằng trao quyền

#### 1. Tại sao “trao quyền” lại là một dạng “cà rốt” hiệu quả?

|                             |                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thỏa mãn nhu cầu tự chủ     | Không ít nhân viên mong muốn tự quyết định công việc thay vì bị quản lý vi mô. Được trao quyền cho họ cảm giác phát huy năng lực, thể hiện giá trị.                    |
| Khích lệ tinh thần lãnh đạo | Khi doanh nghiệp tăng vai trò lớn hơn, quyết định ngân sách, tự xây nhóm dự án,... họ thấy mình được tin tưởng, giống như thăng chức mà không tăng cấp bậc chính thức. |
| Phát triển lâu dài          | Nhân viên có cơ hội học hỏi kỹ năng quản lý, dẫn dắt, hợp tác đa bộ phận, nâng cao giá trị bản thân. Doanh nghiệp hưởng lợi nhờ đội ngũ mạnh hơn.                      |

**Ví dụ:** Một nhân viên Marketing giỏi có thể tự chạy chiến dịch mà không cần sếp duyệt chi tiết. Đó là “cà rốt” cho thành tích tốt, người này phấn khích, có động lực sáng tạo và chịu trách nhiệm.

#### 2. Các dạng “trao quyền” phổ biến

##### a. Trao quyền dự án

- ▶ **Cách làm:** Doanh nghiệp giao cho nhân viên xuất sắc toàn bộ trách nhiệm một dự án (từ lập kế hoạch, quản lý timeline, ngân sách,...).
- ▶ **Mục tiêu:** Thay vì chỉ làm một phần, họ “*làm chủ*” dự án, chịu trách nhiệm thành bại.

► **Lợi ích:**

- Họ học kỹ năng quản lý, teamwork, ra quyết định.
- Doanh nghiệp đo được năng lực lãnh đạo của họ trong thực tế.

**Tình huống ví dụ:** Phòng Kinh doanh có anh Hùng luôn vượt KPI. Sếp quyết định “trao quyền” Hùng phụ trách triển khai thị trường mới. Anh tự lên kế hoạch, doanh nghiệp cấp ngân sách ban đầu, không yêu cầu sếp duyệt mọi chi tiết. Đây là phần thưởng “cà rốt” vì anh giỏi.

## **b. Trao quyền tài chính**

- **Cách làm:** Cho nhân viên tự duyệt chi phí/dự trù trong một khoảng nhất định mà không cần qua cấp trên mỗi lần.
- **Ý nghĩa:** Họ tự chủ giải ngân, so sánh nhà cung cấp, tối ưu chi phí,...
- **Lợi ích:** Tiết kiệm thời gian phê duyệt, nhân viên thấy tín nhiệm, sẵn sàng nỗ lực sử dụng ngân sách hiệu quả.

**Tình huống ví dụ:** Một công ty sự kiện cho trưởng nhóm Marketing quyền duyệt đến 5.000.000 đồng/đơn hàng. Nếu chi phí in ấn, thuê KOL < 5.000.000 đồng, chị ấy tự giải quyết, không chờ sếp ký. Thay vì “cà rốt” tiền, sếp trao quyền giúp chị nhanh nhạy và trân quý niềm tin mà sếp dành cho.

## **c. Trao quyền nhân sự**

- **Cách làm:** Doanh nghiệp cho phép nhân viên chọn đội ngũ, phỏng vấn, đề xuất bổ nhiệm, sắp xếp nhân sự trong phạm vi dự án/nhóm.
- **Ý nghĩa:** Họ kiểm soát ai làm cùng, phân công nhiệm vụ. Cảm giác lãnh đạo cao hơn.
- **Lợi ích:** Người được trao quyền hứng khởi vì có cơ hội dẫn dắt, doanh nghiệp tiết kiệm thời gian sếp can thiệp chi tiết.

**Tình huống ví dụ:** Trong 1 xưởng sản xuất, công nhân giỏi A được cho phép chọn 3 người để lập “*tổ cải tiến quy trình*”, A toàn quyền phân công, quyết nhiệm vụ. Doanh nghiệp xem đó là phần thưởng cho A vì thành tích, A cảm thấy gắn bó hơn.

**d. Trao quyền quyết định mang tính chiến lược**

- ▶ **Cách làm:** Mời nhân viên “*ngôi sao*” hoặc nhóm nòng cốt tham gia họp chiến lược, có tiếng nói về định hướng sản phẩm, thị trường,...
- ▶ **Mục tiêu:** Ghi nhận năng lực tư duy vĩ mô của họ, khích lệ có chỗ đứng ở bàn ra quyết định.
- ▶ **Lợi ích:** Họ thấy “*cà rốt*” tinh thần, sẵn sàng đóng góp dài hạn, doanh nghiệp tận dụng chất xám đội ngũ.

**3. Tại sao trao quyền cũng là một dạng “cà rốt”?**

|                                         |                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Đáp ứng nhu cầu bậc cao (Maslow)</b> | Con người không chỉ cần lương, họ muốn được ghi nhận, tự khẳng định.                                                                                 |
| <b>Duy trì động lực</b>                 | Sau khi đạt các phần thưởng vật chất, người giỏi thường tìm thách thức lớn hơn. Trao quyền chính là “ <i>cà rốt</i> ” mới, khiến họ không nhàm chán. |
| <b>Xây nguồn lãnh đạo kế cận</b>        | Doanh nghiệp để họ thực hành quản lý, ra quyết định, dần dần “ <i>tiến cử</i> ” lên vị trí cao.                                                      |

**Ví dụ:** Nhiều nhân viên bán hàng giỏi, sau khi kiếm được kha khá hoa hồng, họ mơ ước lên trưởng nhóm. Doanh nghiệp trao quyền quản lý 5-7 người → họ coi đó là một dạng “*tiền thưởng*” vô hình nhưng rất giá trị.

## 4. Cách triển khai trao quyền làm “cà rốt”

|                                        |                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Xác định rõ<br/>“phạm vi quyền”</b> | Tránh mơ hồ “Em muốn làm gì thì làm.” Cần xác định “Em quản lý dự án X, trong ngân sách Y, có quyền chọn đồng đội, lên lịch, sắp duyệt kết quả cuối.”         |
| <b>Có mốc thời gian, mục tiêu</b>      | Dù trao quyền, doanh nghiệp vẫn đặt KPI hoặc timeline để nhân viên không lệch hướng.                                                                          |
| <b>Truyền thông</b>                    | Công bố công khai: “Đây là dự án do Minh toàn quyền, anh em cần hỗ trợ Minh vì Minh xứng đáng được tin tưởng.” → Minh cảm thấy vinh dự, đồng đội tôn trọng.   |
| <b>Theo dõi, hỗ trợ</b>                | Lãnh đạo cấp cao không can thiệp vi mô, nhưng sẵn sàng cố vấn. Nếu thấy rủi ro, can thiệp kịp thời, đừng để nhân viên “tự bơi” gánh thất bại quá nặng.        |
| <b>Chi nhận, đánh giá</b>              | Sau thời gian thử trao quyền, doanh nghiệp cần đánh giá “Dự án thành hay bại ra sao”, “Nhân viên học được gì”, “Có thể nâng quyền hơn?” hay “Cần điều chỉnh?” |



## 5. Lợi ích – Thách thức khi “cà rốt” bằng trao quyền

### a. Lợi ích

- ▶ Phát triển nhân lực: Người được trao quyền học kỹ năng lãnh đạo, gắn bó lâu dài.
- ▶ Tiết kiệm thời gian sắp: Sếp nhẹ gánh việc chi tiết, chuyển sang lo chiến lược.
- ▶ Nuôi văn hóa “tự chủ”: Mọi người dần nâng cao tính trách nhiệm, tự quản lý tiến độ, ngân sách.

### b. Thách thức

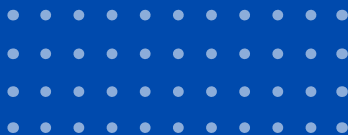
- ▶ Chọn sai người: Nếu người được trao quyền thiếu kỹ năng quản lý, dự án có thể thất bại.
- ▶ Mất kiểm soát: Do sếp “thả lỏng” quá, dẫn đến lậm chí, mâu thuẫn đội, doanh nghiệp phải có cơ chế giám sát hợp lý.
- ▶ Ganh tị nội bộ: Ai cũng muốn được trao quyền, doanh nghiệp cần công bằng và minh bạch tiêu chí chọn.

### TÓM LẠI

Tóm lại, trao quyền không chỉ là phương pháp quản trị, mà còn là một “cà rốt” tinh thần quý giá. Khi doanh nghiệp dùng “cà rốt – gậy” đúng quên rằng nhiều nhân viên ham muốn cơ hội phát triển, thử thách và quyền tự chủ hơn là chỉ vài triệu tiền thưởng. Bằng cách nhận ra tiềm năng của họ, trao cho họ những nhiệm vụ, quyền lực phù hợp, doanh nghiệp sẽ khích lệ động lực nội tại, giữ chân và phát huy nhân tài. Dĩ nhiên, vẫn cần giám sát, hướng dẫn, tránh thả lỏng. Nhưng nếu làm tốt, doanh nghiệp sẽ tạo ra môi trường mà nhân viên tự giác, đam mê cống hiến, và chủ doanh nghiệp nhàn hơn vì đội ngũ phát huy tối đa sáng tạo.

# CHƯƠNG 5

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ XUẤT SẮC VÀ GẮN KẾT



## CHƯƠNG 5

### LÀM THẾ NÀO ĐỂ XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ XUẤT SẮC VÀ GẮN KẾT

#### Bài 1:

#### Tuyển dụng đúng người – đặt nền tảng ban đầu

### 1. Tại sao chọn đúng người lại quyết định thành bại của doanh nghiệp?

#### a. Chọn đúng người - Chìa khóa thành công của doanh nghiệp

Trong hành trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp của mình tôi đã nhận ra một điều: chọn đúng người không chỉ là một bước quan trọng mà đôi khi còn là yếu tố quyết định thành bại của cả công ty. Tôi muốn chia sẻ với các bạn những trải nghiệm và bài học mà tôi đã rút ra, để giải thích tại sao việc này lại mang tính sống còn đến vậy.

#### b. Đúng người, đúng văn hóa - Nền tảng cho sự gắn bó

Tôi luôn tin rằng một nhân viên phù hợp không chỉ là người có kỹ năng tốt mà còn phải hòa hợp với văn hóa và giá trị của công ty. Khi họ hiểu và chia sẻ sứ mệnh mà chúng tôi đặt ra, họ không chỉ nhanh chóng bắt nhịp với đội ngũ mà còn gắn bó lâu dài. Điều này quan trọng hơn nhiều so với việc chỉ tuyển một người giỏi nhưng không cùng hướng đi.

Ngược lại, nếu chọn sai người dù họ có tài năng đến đâu cũng khó mà hòa nhập. Tôi nhớ có lần tuyển một ứng viên rất xuất sắc về chuyên môn, nhưng anh ấy lại không phù hợp với cách chúng tôi làm việc. Kết quả là xung đột liên tục, tinh thần đội ngũ bị ảnh hưởng và cuối cùng tôi buộc phải chia tay sớm. Kinh nghiệm ấy dạy tôi rằng: đúng văn hóa đôi khi còn quan trọng hơn đúng kỹ năng.

### c. Tiết kiệm thời gian và chi phí - Tránh vòng luẩn quẩn

Một trong những bài học cay đắng nhất của tôi là tuyển dụng sai người tốn kém hơn chúng ta nghĩ rất nhiều. Không chỉ về tiền bạc mà còn về thời gian và công sức bỏ ra. Khi chọn nhầm, tôi phải dành hàng tháng để đào tạo nhưng kết quả không như ý. Xung đột nội bộ nảy sinh, tinh thần đội ngũ đi xuống và cuối cùng vẫn phải thay người. Đó là một vòng luẩn quẩn: tuyển – đào tạo – chia tay, khiến công ty mất đi động lực và nguồn lực quý giá.

Ngược lại, khi chọn đúng người từ đầu, mọi thứ trở nên dễ dàng hơn nhiều. Họ nhanh chóng thích nghi, không cần quá nhiều thời gian hướng dẫn và có thể đóng góp ngay lập tức. Tôi từng tuyển một nhân viên rất phù hợp với văn hóa công ty. Chỉ sau vài tuần, cô ấy đã tự mình đảm nhận công việc, thậm chí còn đề xuất những ý tưởng mới giúp cải thiện quy trình. Nhờ vậy, tôi tiết kiệm được cả thời gian lẫn chi phí và đội ngũ cũng hoạt động hiệu quả hơn.



### d. Bệ phóng cho sự phát triển - Thu hút nhân tài

Tôi nhận thấy rằng một đội ngũ xuất sắc không chỉ là nền tảng để công ty sáng tạo và vượt qua cạnh tranh mà còn là cách để thu hút thêm những người giỏi. Người tài thường muốn làm việc với những người tài khác. Khi bạn xây dựng được một đội ngũ mạnh, nó sẽ tạo ra một vòng lặp tích cực: nhân viên giỏi giới thiệu bạn bè giỏi và cứ thế, công ty ngày càng thu hút được nhiều người xuất sắc hơn.

Tôi nhớ có lần, sau khi tuyển được một nhân viên xuất sắc và phù hợp, anh ấy đã giới thiệu thêm hai đồng nghiệp cũ của mình – đều là những người cực kỳ giỏi. Nhờ vậy, đội ngũ của tôi không chỉ mạnh hơn mà còn tiết kiệm được chi phí tuyển dụng. Một đội ngũ như thế chính là bệ phóng để doanh nghiệp phát triển bền vững, không chỉ giải quyết vấn đề hiện tại mà còn mở ra những cơ hội mới trong tương lai.

Từ những gì đã trải qua, tôi muốn nhắn nhủ với các chủ doanh nghiệp rằng: hãy dành thời gian để chọn đúng người. Đừng vội vàng chỉ nhìn vào kỹ năng hay kinh nghiệm mà hãy xem họ có phù hợp với văn hóa và giá trị của công ty hay không. Một đội ngũ gắn kết, đồng lòng không chỉ giúp bạn tiết kiệm nguồn lực mà còn là chìa khóa để doanh nghiệp vươn xa. Với tôi, đó là bài học quý giá nhất trong hành trình làm chủ doanh nghiệp của mình.

## 2. Xác định chân dung nhân sự phù hợp

### a. Vì sao “chân dung nhân sự” quan trọng

- ▶ Nhiều doanh nghiệp – đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa – hay rơi vào vòng xoáy tuyển sai người dẫn đến đào tạo không hiệu quả, xung đột nội bộ rồi phải thay thế gấp rút. Nguyên nhân cốt lõi thường nằm ở chỗ doanh nghiệp chưa vẽ ra được “chân dung” của nhân sự lý tưởng cho vị trí.
- ▶ Không phải chỉ nêu vài dòng mô tả công việc (viết code giỏi, tiếng Anh tốt,...), mà phải khoanh vùng:
  - Kỹ năng thiết yếu.
  - Giá trị, thái độ phù hợp với văn hóa công ty.
  - Sự tương thích với giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.



## b. Ba yếu tố cốt lõi của chân dung nhân sự

### ► Kỹ năng chuyên môn

- **Kinh nghiệm, bằng cấp:** Tùy vị trí mà doanh nghiệp yêu cầu cứng (tốt nghiệp ngành A, đã làm B năm,...) hay linh hoạt (không cần bằng chính quy, chỉ cần chứng minh năng lực).
- **Công cụ, ngôn ngữ, phương pháp:** Lập trình viên phải biết Node.js, Python,...; kế toán phải rành Excel, ERP; marketing phải làm được Google Ads, Facebook Ads,...
- **Sở trường cụ thể:** Có nhân viên tuy cùng chuyên môn nhưng lại giỏi một mảng “*ngách*” (chẳng hạn, lập trình viên có sở trường bảo mật). Doanh nghiệp nên liệt kê những mảng ưu tiên để tìm người khớp.

Một công ty phần mềm từng tuyển 5 lập trình viên Java nhưng khi vào thực tế dự án IoT, họ thiếu hiểu biết về phần cứng. Dù Java giỏi, họ bối rối khi tích hợp cảm biến. Giá như doanh nghiệp xác định rõ “*cần lập trình viên Java và nền tảng IoT,*” tránh tuyển hàng loạt lập trình viên chung chung.

### ► Văn hóa, thái độ

- **Giá trị sống gắn gũi với doanh nghiệp:** Trung thực, chia sẻ, dám mạo hiểm, hay tuân thủ kỷ luật,... Mỗi công ty có một bộ gene riêng. (Phần này đã nhấn mạnh trong cuốn Tuyển dụng nhân tài do Weupbook phát hành).
- **Mức độ linh hoạt, chịu thay đổi:** Rất quan trọng với công ty khởi nghiệp hoặc doanh nghiệp đổi mới công nghệ liên tục.
- **Tinh thần làm việc nhóm:** Có người giỏi nhưng quá “*tự cô lập*,” gây xung đột. Bạn có thể đặt ra câu hỏi “*Nếu đội bất đồng ý kiến, bạn làm gì?*” để kiểm tra phản ứng của ứng viên.

### ► Sự phù hợp giai đoạn phát triển

- **Công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu:** Thường cần người đa nhiệm,

sẵn sàng cầm tay chỉ việc, đôi khi phải làm ngoài chuyên môn. Ai quen bài bản quá đôi khi không hợp.

- **Doanh nghiệp đã lớn, quy trình chuẩn:** Nhu cầu cần chuyên gia chuyên sâu, có thể đóng vai trò “bánh răng” trong guồng máy lớn, ít đòi hỏi biến hoá linh hoạt.
- **Giai đoạn mở rộng, tái cơ cấu:** Doanh nghiệp cần người nhanh nhay, thích nghi tốt, có tố chất lãnh đạo để dẫn dắt thay đổi.

Tôi đã thấy nhiều công ty chia sẻ “Chúng tôi thuê Giám đốc Tài chính với tư duy quá vĩ mô, quen môi trường tập đoàn mà doanh nghiệp mới chỉ có 50 người, doanh thu chưa cao. Người này đề xuất hàng loạt chính sách, báo cáo, khiến đội bị gánh nặng hành chính, không hiệu quả”.

### c. Chiến lược để doanh nghiệp định hình chân dung hợp lý

- ▶ **Phân tích yêu cầu thực tiễn:** Đừng chỉ chép mô tả công việc mẫu trên mạng.
  - Thử hỏi quản lý đội hoặc quản lý dự án xem cần loại kỹ năng gì, kiểu tính cách thế nào.
  - Đôi khi nên ngồi lại với đội cốt lõi, liệt kê vấn đề đang gặp: thiếu tính kỷ luật, thiếu người đa nhiệm,... rồi chọn tiêu chí.
- ▶ **Đừng đặt quá cao hoặc quá thấp**
  - Tuyển dụng là cuộc “chọn – được chọn”. Nếu doanh nghiệp đòi kỹ năng A, B, C, D, E,... ý muốn “tuyển siêu nhân” nhưng lương lại thấp thì rất khó.
  - Cân cân bằng: Tiêu chí “phải có” và “tốt nếu có”.
- ▶ **Định nghĩa rõ văn hóa doanh nghiệp**
  - Doanh nghiệp có tôn trọng chủ động, thích sai – sửa nhanh, hay coi trọng kỷ cương, cấm sai sót?
  - Chân dung ứng viên phải tương thích, nếu không sẽ xung khắc, gây mệt mỏi cho đôi bên.

#### d. Phương pháp đánh giá chân dung trong phỏng vấn

► **Bài kiểm tra kỹ năng**

- Lập trình: Cho đề viết mã ngắn, Marketing: xây khung kế hoạch quảng cáo, Tài chính: làm bài excel tính IRR,...
- Để tránh ứng viên chỉ nói hay, doanh nghiệp nên nhìn kết quả làm bài kiểm tra thực tế.

► **Phỏng vấn hành vi, tình huống**

- Thay vì hỏi *“Bạn có giỏi làm việc nhóm không?”* hãy nêu tình huống *“Nhóm bị deadline gấp, sắp vắng mặt, bạn làm sao?”*
- Thông qua câu trả lời, doanh nghiệp phân tích cách nghĩ, cách ứng xử, có *“phù hợp”* văn hóa hay không.

► **Trao đổi 2 chiều**

- Cho ứng viên hỏi ngược về doanh nghiệp, xem họ quan tâm điều gì, có chung tiếng nói không.
- Ai chỉ hỏi *“Lương có tăng nhanh không?”* mà không quan tâm mục tiêu công ty, môi trường, e rằng họ chỉ hứng thú với vật chất.

**Lưu ý:** Nên mời 2-3 người (quản lý, nhân sự, đồng nghiệp) cùng đánh giá để giảm thiên vị cá nhân.

#### e. Những sai lầm khi xây dựng chân dung nhân sự

- **Chống chéo quá nhiều yêu cầu:** Nhiều doanh nghiệp liệt kê *“thành thạo 2-3 ngoại ngữ, 10 kỹ năng,”* dẫn đến khó tìm người. Thực tế chỉ cần cốt lõi 2-3 yếu tố then chốt.
- **Chủ quan, không cập nhật:** doanh nghiệp vẫn dùng tiêu chí cũ trong khi thị trường đã thay đổi (công nghệ mới). Khi tuyển xong mới phát hiện nhân viên thiếu kỹ năng cần thiết.

- ▶ **Không khảo sát ý kiến từ nhóm liên quan:** Lãnh đạo đơn phương viết mô tả công việc, không hỏi trưởng phòng dẫn đến mâu thuẫn: “Ứng viên được tuyển dụng chọn giỏi ngoại ngữ nhưng lại không đủ chuyên môn”.
- ▶ **Không chú ý giai đoạn phát triển doanh nghiệp:** Tuyển người giỏi quy trình cho công ty khởi nghiệp giai đoạn sớm, họ có thể bỏ nghề, không quen mọi thứ lộn xộn.

### 3. Quy trình tuyển dụng để tìm được ứng viên phù hợp

*Lưu ý: Đây là quy trình ngắn gọn, cơ bản để tham khảo, còn chi tiết về phần này mời các Sếp tham khảo cuốn sách “Tuyển dụng nhân tài” do nhà sách Weupbook phát hành.*

#### a. Chuẩn bị kỹ mô tả công việc (JD)

- ▶ **Mô tả rõ ràng:** Nhiệm vụ chính, yêu cầu kỹ năng, cấp bậc, KPI dự kiến.
- ▶ **Giới thiệu công ty:** Tóm tắt sứ mệnh, giá trị, văn hóa (để ứng viên tự cân nhắc hợp hay không).
- ▶ **Mức đãi ngộ** (nếu có thể): Thang lương, phúc lợi cơ bản, cơ hội phát triển. Ứng viên nghiêm túc để nộp hồ sơ khi thông tin đủ minh bạch.
- ▶ **Lợi ích:** Hạn chế CV không phù hợp, tiết kiệm thời gian lọc ứng viên.



## b. Phỏng vấn đa chiều, kết hợp đánh giá thực tế

- ▶ **Vòng sàng lọc CV:** Chỉ mời phỏng vấn người đạt tiêu chí cốt lõi.
- ▶ **Bài kiểm tra tình huống:** Thay vì hỏi lý thuyết, doanh nghiệp đưa bài tập giả lập “*chiến dịch Marketing cần giảm chi phí 20%, bạn xử lý ra sao?*” Hoặc “*Khách gọi phàn nàn, bạn đáp thế nào?*”
- ▶ **Phỏng vấn văn hóa:** Lồng ghép câu hỏi “*Trong nhóm cũ, bạn giải quyết xung đột thế nào?*” hay “*kể một lần bạn sai, bạn làm gì?*” để xem phản ứng thật.

## c. Tham khảo ý kiến từ đội ngũ cốt lõi

- ▶ Mời quản lý tương lai của ứng viên tham gia phỏng vấn vì họ chính là người làm việc trực tiếp.
- ▶ Hoặc doanh nghiệp tổ chức “*gặp mặt đồng nghiệp*” ngắn: Ứng viên gặp vài đồng nghiệp tương lai để đánh giá “*có hòa hợp?*”
- ▶ Tránh để một người quyết tất (dễ áp đặt hay thiên vị).

## d. Quyết định nhanh, rõ ràng

- ▶ Nếu ứng viên phù hợp, đừng trì hoãn. Gửi thư mời, nêu rõ lương đề xuất, yêu cầu họ xác nhận sớm.
- ▶ Nếu không, phản hồi lịch sự “*bạn chưa phù hợp*” để giữ ấn tượng doanh nghiệp chuyên nghiệp.

**Ví dụ:** Một công ty thiết kế web có quy trình 2 vòng.

- Vòng 1: Kiểm tra thực tế làm 1 giao diện web cơ bản (2–3 giờ).
- Vòng 2: Phỏng vấn văn hóa với trưởng nhóm và tuyển dụng.

Ai đạt yêu cầu thì trong tuần có thư mời làm việc luôn. Họ tránh mất ứng viên giỏi vào tay công ty cạnh tranh.

## 4. Xây dựng thương hiệu tuyển dụng

### ► Thương hiệu tuyển dụng là gì?

- Hình ảnh doanh nghiệp trong mắt ứng viên: nơi làm việc ra sao, chính sách thế nào, môi trường sáng tạo, kỷ luật hay không.
- Ảnh hưởng lớn đến số lượng và chất lượng ứng viên.

### ► Cách xây dựng

- Chia sẻ câu chuyện *“một ngày làm việc tại doanh nghiệp”* trên fanpage, website.
- Cho nhân viên hiện tại đánh giá chân thực: *“Tôi thích công ty vì sắp trao quyền”*.
- Trả lời, giải đáp các thắc mắc trên kênh việc làm, LinkedIn,... minh bạch.

### ► Lợi ích

- Ứng viên giỏi chủ động ứng tuyển, doanh nghiệp đỡ tốn phí tuyển dụng.
- Tăng mức *“trung thành”* của nhân viên vì họ tự hào về doanh nghiệp.

## 5. Quy trình tiếp nhận nhân sự cẩn thận: giúp nhân viên mới hòa nhập nhanh

### ► Vì sao quy trình tiếp nhận nhân sự quan trọng

- Ấn tượng ban đầu quyết định *“họ ở lại bao lâu, có hứng thú hay không”*.
- Tránh để nhân viên mới *“lạc lõng”* phải tự tìm hiểu quy trình.

### ► Cách tiếp nhận nhân sự

- Chuẩn bị tài liệu giới thiệu doanh nghiệp: lịch sử hình thành, tầm nhìn – sứ mệnh, cấu trúc phòng ban.

- Gặp gỡ các đồng nghiệp liên quan, giới thiệu ngắn *“Ai phụ trách mảng nào”, “liên hệ ai khi cần hỗ trợ”*.
- Chỉ định *“người hướng dẫn”* hoặc *“cố vấn”* trong 1 tháng đầu. Người hướng dẫn giúp họ giải đáp thắc mắc hàng ngày (từ máy in, chấm công đến deadline,...).

### ► Lợi ích

- Nhân viên mới cắt ngắn thời gian làm quen, không *“ngồi chơi”* đợi việc.
- Tạo cầu nối văn hóa, họ hiểu rõ *“cách doanh nghiệp vận hành”*, sớm thích nghi, giảm sai sót.

**Ví dụ:** Một doanh nghiệp công nghệ tài chính tổ chức buổi chào mừng hằng tháng dành cho tất cả người mới, gồm: Giám đốc chia sẻ tóm tắt chiến lược, các trò chơi giao lưu, tặng tài liệu. Sau đó, mỗi cá nhân được phòng Nhân sự gửi email lộ trình 2 tuần: học quy trình, gặp nhóm, bài kiểm tra nhỏ. Tỷ lệ nhân viên mới thoải mái, bắt nhịp công việc trên 90%.

## TÓM LẠI

Tuyển dụng đúng người – đặt nền tảng ban đầu – là một trong những bước quan trọng nhất để xây dựng đội ngũ xuất sắc và gắn kết. doanh nghiệp cần:

- Xác định chính xác chân dung ứng viên cả về chuyên môn lẫn phù hợp văn hóa.
- Quy trình tuyển dụng khoa học, phỏng vấn thực tiễn, đánh giá tư duy, thái độ kỹ.
- Xây dựng thương hiệu tuyển dụng, tạo hình ảnh doanh nghiệp chuyên nghiệp, minh bạch, nhiều tiềm năng phát triển.
- Quy trình tiếp nhận nhân sự cẩn thận, giúp nhân viên mới hòa nhập, hiểu rõ mục tiêu và giá trị doanh nghiệp.

Khi khâu đầu vào vững, doanh nghiệp sẽ **tiết kiệm công** quản trị, nâng cao **chất lượng** đội ngũ và tạo **động lực** lâu dài cho mọi thành viên. Từ đó, doanh nghiệp dễ dàng bồi đắp tinh thần “*một nhà*,” cùng chinh phục mục tiêu lớn trong tương lai.

## Bài 2:

### Chiến lược giữ chân nhân tài Kết hợp trao quyền, lộ trình phát triển

#### 1. Tại sao nhân tài rời bỏ doanh nghiệp?

##### a. Thiếu thách thức và cơ hội phát triển

Tôi từng có một chuyên viên marketing xuất sắc, năng động. Ban đầu, cậu ấy mang đến nhiều ý tưởng mới lạ, giúp công ty bứt phá doanh số trong nửa năm. Thế nhưng, khi mọi thứ đi vào quỹ đạo tôi lại thả trôi, không tìm thêm thách thức nào xứng đáng. Cậu ấy dần cảm thấy công việc lặp đi lặp lại, chẳng khác “*quay vòng bánh xe*”.

Nhân tài thường có nhu cầu “*được nâng cấp*”, “*chinh phục mục tiêu mới*”. Khi họ nhận ra mình đang bị chững lại, họ bắt đầu so sánh: “*Liệu nơi khác có cơ hội thăng tiến, học hỏi nhiều hơn?*” và thế là chỉ cần một lời mời hấp dẫn từ công ty đối thủ, họ sẵn sàng ra đi.



## b. Không được ghi nhận xứng đáng

Tôi nhớ có lần, một bạn lập trình viên trong công ty đã tinh chỉnh hệ thống, giúp tốc độ xử lý dữ liệu tăng 30%. Một thành tựu mà nếu thuê đối tác bên ngoài có khi tốn cả trăm triệu đồng. Vậy mà, lúc đánh giá hiệu suất, tôi chỉ khen chung chung: “Ừ, em làm tốt đấy,” rồi,... hết.

Cậu ta hẳn nhiên cảm thấy “*vậy mà sếp chỉ nói vài câu qua loa*”. Lâu dần, ai cố gắng nhiều mà chỉ nhận về một lời khen nhạt, niềm tin sẽ lung lay. Họ bắt đầu nghĩ: “*Mình giỏi hơn mức công ty đang đối xử*”. Và một ngày nọ, họ có thể nhảy sang nơi khác nơi mà người ta sẵn sàng vinh danh cụ thể mỗi đột phá.

## c. Môi trường quản lý vi mô, thiếu trao quyền

Nhân tài không thích bị “*đặt vào cái khuôn cứng nhắc*,” sếp thì duyệt từng chi tiết, yêu cầu họ nộp bản kế hoạch hằng ngày, quản lý từng thao tác nhỏ. Tôi từng mắc sai lầm này: một nhân viên IT rất giỏi “*quản lý*” máy chủ, nhưng tôi cứ bắt cậu ấy xin phép từng khoản chi cho phần cứng, khiến mọi thứ chậm trễ, cậu ấy ức chế vô cùng.

Người giỏi muốn tự quyết, muốn chủ động thử nghiệm, dù đôi lúc rủi ro. Họ coi đó là cách “*đốt lửa đam mê*”. Nếu công ty bó buộc họ trong hàng rào quy trình chi li, không lắng nghe ý tưởng, hẳn nhiên họ tìm đến nơi khác, nơi cho họ “*tự do thể hiện*” và “*được tin tưởng hơn*”.

## d. Chỉ lo đãi ngộ tài chính, quên ý nghĩa

Tôi từng nghĩ: “*Đãi ngộ cao thì nhân tài sẽ ở lại*” và tôi sẵn sàng trả lương tốt hơn mặt bằng. Nhưng sau vài tháng, một chuyên gia phân tích dữ liệu vẫn rời đi. Lý do: cậu ấy cần chinh phục dự án quy mô lớn, cần giá trị cốt lõi từ công ty – một môi trường để phát huy tinh thần sáng tạo dữ liệu. Tôi chỉ tập trung vào doanh số, bỏ qua khía cạnh “*môi trường phát triển*” hoặc “*ý nghĩa cộng đồng*”.

Với nhiều người giỏi, tiền là điều kiện cần, nhưng họ vẫn muốn thấy mục tiêu dài hạn, văn hóa có tầm, hay chí ít là sếp thực sự tôn trọng giá trị tinh thần của họ. Nếu doanh nghiệp không xác lập tầm nhìn rõ ràng, thì thoảng công ty khác đưa ra một dự án hay, ý nghĩa hơn họ sẽ sẵn sàng rời bỏ.

Một lập trình viên đã kể với tôi: *“Em rời công ty cũ dù lương cũng khá vì sếp ngại thử cái mới. Em không học hỏi gì nữa, nên em đi tìm chỗ cho em dự án AI đúng sở trường. Lương ban đầu thấp hơn, nhưng em thấy tương lai sáng”*.

Tôi rút ra bài học: tiền chưa phải tất cả. Với nhân tài, họ cần “đất” để bộc lộ, để “bay” và để “trưởng thành,” cần được ghi nhận cụ thể, chứ không phải “khen chung chung” hay bị bó tay trong quy trình cứng.

## TÓM LẠI

Nhân tài ra đi nhiều lúc không vì công ty tệ mà chỉ vì công ty không tạo “nơi họ thuộc về” không khơi mở cơ hội lớn hơn. Từ trải nghiệm, tôi hiểu: để giữ họ, doanh nghiệp phải lưu ý:

- Tạo thử thách, nâng cấp mục tiêu, giúp họ không ngừng phát triển.
- Khen thưởng, ghi nhận xứng đáng, đừng “tiếc” lời khen hay vinh danh cụ thể.
- Bớt quản lý vi mô, trao quyền để họ dùng năng lực, sáng tạo.
- Mang lại giá trị cốt lõi, sứ mệnh vì người giỏi thường mong muốn đồng hành cùng một nơi có lý tưởng, không chỉ lo cơm áo.

Những điểm này quan trọng không kém đãi ngộ tài chính. Không ít doanh nghiệp chỉ dừng ở việc “tăng lương” mà quên lộ trình phát triển, quên tôn trọng tinh thần “sáng tạo” cuối cùng đánh mất nhân tài vào tay đối thủ. Đừng để chuyện đó xảy ra với bạn, hãy đặt mình vào vị trí họ: *“Nếu tôi giỏi, tôi có muốn làm việc trong môi trường có tầm, có tương lai rõ ràng, hay chỉ làm thêm 1-2 triệu tiền lương?”* Chắc hẳn câu trả lời sẽ hé mở chiến lược giữ người của bạn.

## 2. “Cà rốt” dành cho nhân tài: Trao quyền và lộ trình phát triển

Để giữ chân nhân tài, doanh nghiệp không chỉ dùng “cà rốt” tài chính (lương, thưởng) mà còn “cà rốt” tinh thần. Hai “cà rốt” quan trọng:

### a. Trao quyền

- ▶ Giao dự án, để họ quyết định phạm vi, ngân sách, đội ngũ.
- ▶ Cho họ cơ hội điều hành, “*quản lý nhỏ*” dần chuyển sang vai trò lãnh đạo.
- ▶ Tăng mức trách nhiệm kèm sự tin tưởng:  
“*Dự án này em trưởng nhóm, sếp chỉ hỗ trợ cố vấn*”.



### b. Lộ trình phát triển

- ▶ Cho họ thấy rõ: nếu duy trì hoặc vượt KPI liên tục họ sẽ tiến tới vị trí quản lý hoặc thành chuyên gia đầu ngành.
- ▶ Định kỳ 6 tháng – 1 năm, doanh nghiệp tổ chức đánh giá năng lực, đề xuất thăng cấp (cả về chức danh, tầm ảnh hưởng).
- ▶ Doanh nghiệp có thể tích hợp đào tạo chuyên sâu, cung cấp cố vấn, học bổng,... giúp họ mở rộng kỹ năng.

**Ví dụ:** Một công ty SaaS (phần mềm dịch vụ) có chính sách “*lộ trình phát triển nghề nghiệp*” rõ ràng. Nếu một nhân viên 2 quý liên tiếp đạt 120% KPI, đồng thời thể hiện tố chất dẫn dắt nhóm, họ có thể trở thành “*Trưởng nhóm Dự án*” (trao quyền chọn 2 người hỗ trợ, duyệt ngân sách nhỏ). Song song, công ty tài trợ khóa học chuyên sâu. Đây là món quà tinh thần rất hấp dẫn cho nhân tài.

### 3. Cách triển khai chiến lược “Trao quyền”

#### a. Chọn dự án hoặc mảng việc phù hợp thế mạnh

- ▶ Nhân tài có thế mạnh Sales? Giao cho họ thị trường mới, cho phép triển khai chiến lược giá, khuyến mãi,...
- ▶ Giỏi kỹ thuật? Hãy để họ nghiên cứu R&D sản phẩm mới, tự quyết một phần công nghệ.
- ▶ Lưu ý tránh “*trao bừa*”: phải cân nhắc khả năng thực tế, tránh gây quá tải hay gánh chịu rủi ro không kiểm soát.

#### b. Đặt mục tiêu, khung giám sát

- ▶ Dù trao quyền, doanh nghiệp cần quy định KPI (doanh thu, thời gian, chi phí,...) để theo dõi.
- ▶ Lãnh đạo không can thiệp sâu, nhưng duy trì “*mốc đánh giá*” (mỗi 2 tuần hoặc 1 tháng) để kịp thời tư vấn.
- ▶ Nếu họ “*lạc đường*” sếp hỗ trợ nhưng vẫn tôn trọng ý tưởng chính của họ.

#### c. Công khai “thông điệp tin tưởng”

- ▶ Thông báo nội bộ: “*Anh/cô A hiện là chủ nhiệm dự án X, mọi người hỗ trợ A đạt mục tiêu. A có quyền quyết ngân sách đến mức Y*”.
- ▶ Nhân tài thấy rõ doanh nghiệp tin cậy, đồng nghiệp nghiêm túc làm theo. Họ phấn khởi, nâng động lực.

#### d. Đề phòng cạnh tranh tiêu cực

- ▶ Khi trao quyền cho 1-2 người, có thể xuất hiện ganh tị từ đồng nghiệp. Doanh nghiệp cần giải thích minh bạch lý do lựa chọn (thành tích, tiềm năng) hoặc luân phiên trao cơ hội khác cho người còn lại nếu họ xứng đáng.

## 4. Cách triển khai “Lộ trình phát triển”

### a. Thiết kế khung cấp bậc rõ

**Ví dụ:** Nhân viên (Level 1) → Chuyên viên (Level 2) → Trưởng nhóm (Level 3)  
→ Quản lý phòng ban (Level 4).

- ▶ Mỗi bậc nêu tiêu chí: thành tích, kỹ năng quản lý, thời gian kinh nghiệm,...
- ▶ Ai nỗ lực, đáp ứng đủ tiêu chí sẽ tự tin chinh phục cấp cao hơn.

### b. Kế hoạch đào tạo liên tục

- ▶ Doanh nghiệp nên có chương trình: hằng quý – năm, tổ chức khóa đào tạo kỹ năng mới, mời chuyên gia huấn luyện (công nghệ, ngoại ngữ,...).
- ▶ Khi nhân tài thấy doanh nghiệp chịu đầu tư phát triển họ, họ gắn bó vì biết “*nơi này trân trọng và nâng tầm mình*”.

### c. Đánh giá định kỳ

- ▶ 6 tháng/lần, doanh nghiệp nên làm đánh giá 360 độ (hoặc theo KPI): nhân viên tự đánh giá, đồng nghiệp, sếp, khách hàng,...
- ▶ Kết quả phản ánh họ đã đủ tiêu chí lên bậc chưa hay cần bổ sung gì.
- ▶ Nếu đạt, thưởng ngay (có thể tăng lương, thăng cấp, tặng “*cấp độ*”,...), đừng kéo dài làm họ nản.

### d. Gắn lộ trình với “cà rốt – gậy”

- ▶ Nếu ai chủ động học hỏi, gặt hái kết quả, doanh nghiệp cộng điểm, tiến nhanh hơn.

- ▶ Ai “dậm chân” tái phạm kỷ luật, có thể bị lưu ý “nếu tiếp tục, lộ trình bị ngưng”.

**Ví dụ:** Một doanh nghiệp thương mại xây “3 cấp nhân viên kinh doanh”.

- Cấp 1: bán cơ bản.
- Cấp 2: quản lý nhóm 2–3 người.
- Cấp 3: quản lý khu vực.

Mỗi cấp yêu cầu KPI doanh số, kỹ năng quản trị, nhận đào tạo 2 ngày/tháng. Cứ 2 quý nếu đạt, được xét lên cấp. Nhờ vậy, doanh nghiệp có đội ngũ Sales bám trụ, phấn đấu vì họ thấy đường thăng tiến rõ.

## 5. Một số mô hình hỗ trợ “giữ chân” khác

### a. ESOP hoặc cổ phần

- ▶ Trao cổ phần cho nhân sự chủ chốt, họ trở thành một phần “chủ sở hữu”, nhiều động lực ở lại lâu dài.
- ▶ Thường áp dụng công ty khởi nghiệp công nghệ, hay doanh nghiệp muốn khuyến khích tinh thần “làm chủ”.

### b. Chương trình cố vấn – Hỗ trợ kèm cặp

- ▶ Doanh nghiệp sắp xếp người giỏi hơn (hoặc sếp) kèm 1–2 nhân viên tiềm năng, giúp họ phát triển kỹ năng lãnh đạo, chuyên môn cao.
- ▶ Qua đó, nhân tài vừa học vừa cống hiến, khó muốn rời công ty.

### c. Phúc lợi linh hoạt

- ▶ Cung cấp nhiều lựa chọn bảo hiểm, khóa học, hỗ trợ con cái,... Mỗi người tự chọn gói phúc lợi.
- ▶ Nhân tài thấy gia đình cũng được quan tâm, khó “chuyển chỗ” dù có nơi trả lương cao hơn chút.

## TÓM LẠI

Để giữ chân nhân tài, doanh nghiệp cần “cà rốt” khác biệt – không chỉ tiền mà còn trao quyền và lộ trình phát triển rõ ràng. Một khi nhân viên giỏi nhìn thấy tương lai tươi sáng, chỗ đứng cho bản thân trong doanh nghiệp họ sẽ cam kết ở lại, dốc sức cùng doanh nghiệp tạo đột phá.

- Hãy chọn lựa người xứng đáng, tin cậy để trao quyền.
- Xây dựng khung thăng tiến công bằng, khoa học.
- Tích hợp đào tạo, hỗ trợ, minh bạch KPI để mọi người thấy họ thực sự lớn lên cùng công ty.

Nếu làm tốt, doanh nghiệp không chỉ giữ người mà còn thu hút thêm nhiều tài năng vì danh tiếng “nơi có cơ hội phát triển, được tôn trọng, được làm chủ công việc”. Đó chính là sức mạnh bền vững của một đội ngũ xuất sắc và gắn kết.



### Bài 3:

## Nâng cao khả năng lãnh đạo, xây dựng quản lý cấp trung

### 1. Vì sao quản lý cấp trung lại quan trọng?

Nhiều năm trước, khi công ty tôi bắt đầu phát triển, tôi nghĩ chỉ cần mình đặt mục tiêu chiến lược rõ ràng là mọi người sẽ tự biết phải làm gì. Nhưng thực tế không đơn giản thế. Tôi sớm nhận ra phải có một lực lượng “cầu nối” giữa ban giám đốc và nhân viên – đó chính là các quản lý cấp trung.

### a. Cầu nối giữa chiến lược và thực thi

Tôi cùng đội ngũ sáng lập thường ngồi với nhau đặt ra những kế hoạch lớn – doanh thu, thị trường mới, nâng cấp sản phẩm. Nhưng ai là người cụ thể hoá tất cả thành nhiệm vụ hằng ngày, kiểm tra tiến độ, điều phối nguồn lực? Chính là các trưởng phòng, trưởng nhóm.

Họ không chỉ truyền đạt tầm nhìn từ tôi xuống cho nhân viên mà còn phản hồi lại mọi khó khăn, ý tưởng phát sinh từ bên dưới. Nếu thiếu “cầu nối” này, sếp rất dễ rơi vào tình trạng chỉ định sai hoặc không nắm được thực trạng ở tuyến dưới.

### b. Ảnh hưởng trực tiếp đến nhân viên

Tôi quan sát thấy nhiều nhân viên quyết định nghỉ việc không hẳn vì chính sách công ty tệ mà vì mối quan hệ với quản lý trực tiếp. Nếu trưởng nhóm, trưởng phòng không công bằng, không động viên kịp lúc, nhân viên giỏi sẽ chán nản, bỏ đi. Ngược lại, một quản lý cấp trung biết tạo môi trường tốt, biết lắng nghe – thì phòng ban ấy ít xáo trộn, ít mâu thuẫn.

Chính vì vậy, tôi luôn nói: *“Bạn có thể là sếp lớn rất tốt, nhưng nếu trưởng phòng của bạn không đủ năng lực, nhân viên phía dưới vẫn rời bỏ công ty”*.

### c. Tối ưu nguồn lực, giảm gánh nặng cho chủ doanh nghiệp

Có lúc tôi từng đảm nhận quá nhiều dự án, cố giám sát từ A đến Z. Kết quả: tôi kiệt sức, trong khi các nhóm chồng chéo việc. Lúc đó, tôi mới học cách giao quyền cho cấp trung, đào tạo họ đủ kỹ năng lãnh đạo, rồi để họ tự vận hành dự án.

Khi trưởng phòng có khả năng dẫn dắt, sắp xếp và giải quyết xung đột, công ty chạy trơn tru. Tôi chỉ cần duyệt những việc mang tính chiến lược, không còn phải “chạy theo” các sự cố hàng ngày. Chúng tôi vừa tiết kiệm thời gian, vừa vận hành linh hoạt, ra quyết định nhanh hơn.

**Ví dụ:** Trong một công ty công nghệ đang mở rộng đội ngũ phát triển sản phẩm, chủ doanh nghiệp từng gặp khó khăn khi quản lý cùng lúc 5–7 dự án. Nếu không có những trưởng nhóm cứng cỏi ở từng nhóm, mọi thứ sẽ chậm trễ: báo cáo không đồng nhất, anh em mâu thuẫn, ai cũng đợi sếp quyết. Nhưng khi tìm được các quản lý cấp trung giỏi, chủ doanh nghiệp chỉ cần theo dõi ở tầm chiến lược, phê duyệt nguồn lực lớn. Những đầu mối trung gian kia mới là người trực tiếp phân công, đốc thúc tiến độ. Họ quán xuyến việc nhỏ hằng ngày còn giám đốc sẽ có thời gian nghĩ xa hơn.

Quản lý cấp trung thực sự là “*bộ khung*” của một doanh nghiệp. Họ dịch những ý tưởng lớn thành hành động cụ thể, giữ lửa cho nhân viên và giúp chính chủ doanh nghiệp không ngập đầu trong quản lý vi mô. Nếu các vị trí này yếu, doanh nghiệp dù có tầm nhìn cũng khó thực thi hiệu quả. Ngược lại, khi họ mạnh, họ gánh vác phần lớn vận hành, giữ đoàn kết nội bộ, để tôi – với tư cách chủ doanh nghiệp – tập trung chiến lược dài hạn.

## 2. Những yếu tố cốt lõi để nâng tầm quản lý cấp trung

- ▶ **Kỹ năng lãnh đạo con người:** Tôi từng cho rằng quản lý chỉ cần giỏi chuyên môn, ai cũng sợ uy quyền là đủ. Nhưng thực tế, quản lý cấp trung phải đối diện hằng ngày với một loạt bài toán nhân sự: xung đột giữa hai nhân viên, một bạn trẻ liên tục đi trễ, hay nhân sự không đủ động lực làm việc,... Nếu quản lý thiếu “*kỹ năng lãnh đạo con người*,” họ sẽ lúng túng hoặc đưa ra quyết định cực đoan khiến không khí nội bộ căng thẳng.
- ▶ **Giao tiếp và thấu hiểu:** Khả năng nói rõ mục tiêu, lắng nghe ý kiến, đọc được cảm xúc nhân viên. Tôi chứng kiến trường hợp một trưởng phòng kinh doanh giỏi số liệu nhưng cứng nhắc cách trò chuyện, khiến nhiều nhân viên cảm thấy bị áp đặt, cuối cùng rời đi. Trưởng phòng hay trưởng nhóm cần biết lắng nghe, tạo không gian để nhân viên giải bày, rồi giải quyết thật chân thành.

► **Giải quyết xung đột, tạo động lực:** Với người giỏi, đôi khi họ cần “động lực” để nỗ lực hơn; với người đang tụt hậu, có lúc cần “cây gậy” để nhắc nhở. Quản lý cấp trung phải linh hoạt “cà rốt – gậy” chứ không thể áp dụng một khuôn cho tất cả.

► **Đồng cảm và khéo léo xử mâu thuẫn:**

- Không ít mâu thuẫn nội bộ bắt nguồn từ những điều nhỏ nhặt. Có lần, chỉ vì cách sử dụng phòng họp, hai nhân viên liên tục khẩu chiến. Quản lý cấp trung mà phớt lờ, thì ngay lập tức nội bộ sẽ có xung đột lan rộng, gây chia bè phái.
- Lãnh đạo con người đòi hỏi sự tinh tế: biết “*điểm mạnh, điểm khác biệt*” mỗi thành viên, đặt họ vào đúng chỗ và can thiệp nhanh nếu có dấu hiệu bất hòa.

► **Năng lực quản lý công việc:** Khi giao dự án hay phòng ban cho ai đó, tôi luôn kỳ vọng họ biết cách lập kế hoạch, chia nhiệm vụ và đo lường hiệu suất. Nếu quản lý cứ “*chạy theo*” việc phát sinh, sai đâu sửa đó, nhóm làm việc mệt mỏi, thiếu ổn định.

• **Kế hoạch rõ ràng, quản lý thời gian**

- ◇ Quản lý giỏi thường có sẵn công cụ (như bảng tiến độ, kanban, Gantt chart,...) để cập nhật công việc, ai làm gì, đến đâu. Họ không để “*tồn đọng*” quá nhiều nhiệm vụ chìm.
- ◇ Lúc đầu, tôi nghĩ kế hoạch chi tiết mất thời gian, nhưng khi đội ngũ lớn hơn 10 người, nếu không chia đầu việc gọn, mọi thứ rối bời.

• **Phân chia nhiệm vụ, đo lường KPI**

- ◇ Quản lý cấp trung nên nắm rõ ai mạnh mẽ nào, ai hợp dự án nào, thay vì chia việc tùy tiện.
- ◇ Đo lường hiệu suất, có công cụ theo dõi (bảng KPI tuần, tháng). Mỗi nhân viên hiểu mình cần đạt gì, thay vì mơ hồ “*cố gắng chung chung*”.

- Khả năng “chốt quyết định” nhanh

- ◇ Có những việc, chủ doanh nghiệp không thể “được” suốt ngày quấy nhiễu. Nếu quản lý cấp trung cứ đẩy lên sếp mọi thứ, thì cả công ty sẽ chậm, nhân viên mất động lực.
- ◇ Tôi từng trao quyền tự duyệt chi phí nhỏ cho trưởng nhóm. Họ phải tự “chốt” trong thời hạn, nếu sai thì rút kinh nghiệm. Điều này giúp cả nhóm đi nhanh hơn.

- Tư duy tối ưu hoá

- ◇ Ai cũng muốn quy trình gọn, ít lãng phí. Một quản lý giỏi sẽ thường xuyên quan sát, đề xuất cải tiến, cắt bớt thủ tục.
- ◇ Nhờ đó, phòng ban tiết kiệm thời gian, giảm công sức thừa, tăng năng suất.

- ▶ **Am hiểu chuyên môn ở mức vừa đủ:** Có người hỏi tôi: “Quản lý phải giỏi hơn nhân viên về chuyên môn?” Tôi nghĩ không nhất thiết, nhưng ít nhất họ phải nắm cơ bản. Nếu họ quá kém, không phân biệt được đâu là giải pháp hợp lý, nhân viên sẽ coi thường.

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hiểu đủ để định hướng, kiểm tra chất lượng</b> | Nếu không hiểu chuyên môn, quản lý dễ đưa ra yêu cầu phi lý.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Xây dựng được uy tín</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Có những nhân viên có kinh nghiệm giỏi hơn quản lý. Việc này không sao, miễn quản lý hiểu được tư duy chuyên môn, trao đổi cùng họ mới cùng tiếng nói, tạo niềm tin.</li><li>- Thành thạo, quản lý cần trực tiếp hỗ trợ kỹ thuật nếu khủng hoảng xảy ra, chứng tỏ anh ta cũng có nền tảng.</li></ul> |

## Học hỏi liên tục

- Quản lý cấp trung đừng dừng ở kiến thức cũ. Công nghệ, quy trình thay đổi. Nếu họ không cập nhật, sớm muộn nhân viên cũng vượt mặt, thiếu tôn trọng.
- Trong các buổi đào tạo nội bộ, quản lý phải tham gia tích cực, thể hiện tinh thần học hỏi, làm gương, cầu tiến.

► **Tầm nhìn và liên kết với sứ mệnh:** Ở tầm trung, họ không phải vạch ra chiến lược lớn như sếp tổng nhưng vẫn cần hiểu sâu tầm nhìn, sứ mệnh công ty.

### • Diễn giải mục tiêu cho nhân viên

- ◇ Khi tôi giao KPI 20% tăng trưởng, nhân viên sẽ hỏi *“tại sao lại 20%?”* Quản lý cấp trung phải giải thích được mục đích đó gắn với bức tranh dài hạn ra sao, thay vì chỉ nói: *“Sếp bảo thì làm”*.
- ◇ Hiểu thấu sứ mệnh, họ truyền cảm hứng cho đồng đội.

### • Kết nối chiến lược – vận hành

- ◇ Nhiều khi ban giám đốc có ý tưởng: *“Mở thêm chi nhánh,” “Thử hướng kinh doanh mới,”*... Quản lý cấp trung sẽ đánh giá tính khả thi, phản hồi: *“Liệu có đủ nhân lực, thời gian?”*
- ◇ Sự kết nối này đòi hỏi họ nhìn xa hơn công việc hằng ngày, biết phòng ban khác làm gì, ủng hộ mục tiêu chung.

### • Củng cố và lan truyền văn hóa công ty

- ◇ Quản lý cấp trung quyết định phần lớn không khí làm việc ở dưới. Nếu họ hành xử phù hợp giá trị cốt lõi (trung thực, chia sẻ,...), nhân viên noi theo.
- ◇ Họ là *“sứ giả”* truyền văn hóa: khi doanh nghiệp nói *“khách hàng là ưu tiên,”* họ triển khai quy trình chăm sóc, gắn KPI hài lòng khách trong phòng mình.

## TÓM LẠI

Để đội ngũ mạnh, phải có quản lý cấp trung mạnh. Mà muốn nâng tầm họ, doanh nghiệp cần đầu tư vào những yếu tố cốt lõi:

- Kỹ năng lãnh đạo con người: Biết lắng nghe, giải quyết xung đột, dùng “cà rốt – gậy” hợp lý, tạo động lực nhóm.
- Năng lực quản lý công việc: Lập kế hoạch, phân chia nhiệm vụ, đo lường KPI, quyết định kịp thời, tối ưu quy trình.
- Am hiểu chuyên môn đủ sâu: Không nhất thiết là chuyên gia số 1, nhưng phải nắm tư duy hợp lý, đánh giá chất lượng, tạo uy tín.
- Tầm nhìn – liên kết sứ mệnh: Giúp nhân viên hiểu mục đích “*vì sao làm*” và kết nối chiến lược công ty với thực tế phòng ban.

Với nền tảng này, quản lý cấp trung trở thành chỗ dựa vững chắc cho doanh nghiệp, là cánh tay nối dài cho cấp trên, đồng thời là chỗ dựa cho cấp dưới. Khi họ làm tốt, doanh nghiệp tiến nhanh, gắn kết nội bộ bền chặt, chủ doanh nghiệp cũng nhẹ đầu, tập trung chiến lược lớn. Đây chính là bước đột phá để xây dựng một đội ngũ xuất sắc và gắn kết lâu dài.

### 3. Cách xây dựng đội ngũ cấp trung thông qua đào tạo và lộ trình

#### a. Phát hiện nhân sự tiềm năng

Khi doanh nghiệp mới tầm chục người, mọi thứ đơn giản vì tôi trực tiếp thấy ai chủ động, ai chỉ lo phần mình. Nhưng đến khi đội ngũ đông hơn, dễ bị loãng, tôi bắt đầu chủ động quan sát những hành động nhỏ cho thấy ai có tố chất lãnh đạo:

- ▶ Người dám đề xuất cải tiến, dù chỉ là “*xây dựng lại biểu mẫu báo cáo cho phòng ban mình để dễ đánh giá hiệu quả công việc hơn*”. Điều này cho thấy họ nhìn xa, muốn nâng cấp, không hài lòng với cái cũ.

- ▶ Người hay giúp đỡ đồng nghiệp, từ việc hướng dẫn kỹ thuật mới đến chia sẻ kinh nghiệm xử lý khách hàng khó. Với tôi, đây là tín hiệu họ không ích kỷ, sẵn sàng vì mục tiêu chung.
- ▶ Người nhiệt tình tìm hiểu công việc phòng ban khác, không chỉ bó hẹp trong vai trò mình. Họ có thể hỏi “*Cách công ty tính giá sản phẩm?*,” “*Phòng Tài chính quy trình thế nào?*”. Tôi thấy ai có “*tư duy liên phòng*” thường có triển vọng để dẫn dắt sau này.

**Lời khuyên:** Đừng chỉ “*dựa vào CV*” hay “*bằng cấp*,” hãy nhìn thực tế từng hành vi trong công việc. Có nhân viên ban đầu trầm lặng nhưng cứ thấy họ gỡ rối cho đồng đội, lặng lẽ giúp, ta mới nhận ra tiềm năng “*trưởng nhóm*” tiềm ẩn.



## b. Giai đoạn thử thách vai trò mới

Thời điểm tôi chọn được 1–2 cái tên có triển vọng, tôi không lập tức phong họ làm trưởng phòng, mà thường **thử** bằng dự án nhỏ hoặc vai trò “*trưởng nhóm tạm thời*”. Cách làm:

- ▶ Giao dự án nhỏ, giới hạn thời gian: Ví dụ, triển khai sự kiện nội bộ, một chiến dịch marketing cỡ vừa. Yêu cầu họ tự lập kế hoạch, chia việc, kiểm soát chi phí.
- ▶ Khi trưởng phòng vắng, tạm cử người tiềm năng “*giữ ghế*” 1 tuần, 2 tuần. Cứ xem cách họ giải quyết những rắc rối hay mâu thuẫn đột xuất, có vững tay không.

► **Qua giai đoạn này, tôi chú ý:**

- Cách họ sắp xếp công việc: Có bị chồng chéo hay hợp lý.
- Thái độ xử lý khó khăn: Liệu họ bình tĩnh tìm giải pháp hay vội vàng kêu lên sếp.
- Giao tiếp với anh em: Coi thường người cũ hay tôn trọng ý kiến, biết lắng nghe,...

Nếu hiệu quả, có thể kéo người đó vào lộ trình quản lý chính thức. Còn nếu thấy “*chưa được*” tôi tìm hiểu nguyên nhân. Có khi họ còn non kinh nghiệm, cần thêm huấn luyện. Hoặc họ giỏi chuyên môn nhưng thiếu kỹ năng lãnh đạo thì cũng cần cân nhắc hướng khác.

## 4. Chương trình huấn luyện kỹ năng lãnh đạo

Nhiều chủ doanh nghiệp nghĩ: “*Giao nhiệm vụ là họ tự học*”. Thực tế, tôi đã trả giá vì quan niệm này. Có lần, tôi thăng chức một bạn sales cứng lên làm trưởng nhóm, nhưng cậu ấy chưa từng học cách “*chia chỉ tiêu*” hay tạo tinh thần khí thế làm việc cho nhóm. Cuối cùng, nhóm rối loạn. Thế là tôi tổ chức một khóa huấn luyện quản lý cơ bản, mời cả cố vấn bên ngoài và nhà quản lý kỳ cựu trong công ty hỗ trợ.

► **Các nội dung cốt lõi:**

|                                        |                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Giao tiếp và phản hồi nhân viên</b> | Làm sao nói để họ hiểu, tránh gây ầm ức. Dạy họ cách phản hồi tích cực hoặc kỷ luật một thành viên cứng đầu.                                                      |
| <b>Giải quyết xung đột, mâu thuẫn</b>  | Cung cấp tình huống “ <i>Nhóm mâu thuẫn chia 2 phe</i> ” họ sẽ tập phương án dàn xếp, ai phải thỏa hiệp, ai chịu trách nhiệm.                                     |
| <b>Quản lý KPI, lập kế hoạch</b>       | Người mới làm quản lý có thể không rành lập bảng KPI, theo dõi tiến độ. Cần chỉ cho họ công cụ (phần mềm quản lý dự án, Excel,...) và cách đọc số liệu, đánh giá. |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Quản lý thời gian</b> | Khi đã cầm nhóm, họ phải đối mặt nhiều cuộc họp, báo cáo, phàn nàn nhân viên. Không có kỹ năng ưu tiên, rất dễ bù đầu.                                                                                                                       |
| <b>Cố vấn (kèm cặp)</b>  | Tôi thường chọn một quản lý cấp trung “kỳ cựu” để làm cố vấn cho người mới, mỗi tuần gặp 30 phút, hỏi han “khó khăn gì?” “cách giải quyết thế nào?” Cố vấn chia sẻ kinh nghiệm thực chiến, tránh để “lãnh đạo trẻ” tự xoay trong mớ hỗn độn. |

**Hiệu quả:** Sau khi được huấn luyện, hầu hết nhân sự tiềm năng mạnh dạn hơn, bớt sợ “làm sai” và sếp cũng yên tâm giao việc. Không ít trường hợp, chỉ 3–6 tháng sau khóa đào tạo, họ trưởng thành nhanh, dẫn dắt đội nhóm thuần thục.

## 5. Xây lộ trình quản lý

Nhiều doanh nghiệp xây lộ trình chuyên môn: nhân viên ít kinh nghiệm – nhân viên có kinh nghiệm – chuyên gia, nhưng quên thiết kế đường “từ nhân viên lên quản lý”. Có lộ trình rõ, nhân viên nào muốn làm sếp sẽ tự nhìn thấy cột mốc, đặt ra mục tiêu phấn đấu.

### ► Chia các bậc quản lý:

- Bậc 1: Trưởng nhóm (trưởng nhóm 3–5 người).
- Bậc 2: Trưởng phòng (8–15 người, phạm vi ngân sách nhỏ).
- Bậc 3: Trưởng ban hoặc giám đốc bộ phận (quản lý 20–30 người, ngân sách lớn, định hướng chiến lược hơn).

### ► Ghi rõ tiêu chí:

- Quản lý bao nhiêu nhân viên (độ phức tạp) doanh số hay KPI phòng ban.

- Quy mô quyết định, ngân sách, mức độ liên phòng.
- Mốc thời gian tối thiểu (thường 1–2 năm) và kết quả đánh giá (số lần vi phạm, mức hài lòng nhân viên).

► **Công bố, khuyến khích:**

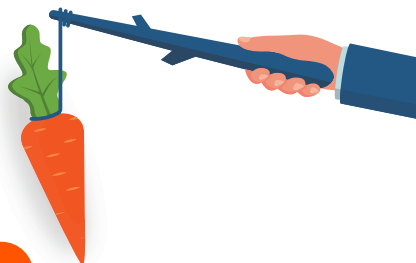
- *“Bạn nào muốn bước vào bậc 1, phải thể hiện trong dự án, qua đánh giá 2 kỳ liên tiếp, tham gia khóa quản lý 101”.*
- Khi ai đạt, doanh nghiệp công khai tuyên dương, đưa họ vào danh sách “kế cận”. Ai chưa đạt thì định hướng cố gắng.

► **Không cứng nhắc:**

- Có người xuất sắc, 6 tháng đã đủ chuẩn bậc 1, doanh nghiệp linh hoạt mở rộng cơ hội cho nhiều nhân tài.
- Có trường hợp 2 năm cũng chưa tiến bậc do thiếu kỹ năng mềm, doanh nghiệp cho thêm cố vấn.

**Tóm lại:** Muốn xây dựng đội ngũ quản lý cấp trung vững, doanh nghiệp không thể chỉ nói *“ai giỏi thì lên,”* mà phải có chiến lược. Từ việc quan sát và chọn lọc nhân sự tiềm năng, qua giai đoạn thử sức vai trò, rồi đào tạo chuyên sâu kỹ năng lãnh đạo, đến lộ trình quản lý được thiết kế bài bản, mọi bước đều đòi hỏi doanh nghiệp đầu tư thời gian và tâm huyết. Khi hoàn thiện chuỗi này, doanh nghiệp sẽ có được lớp lãnh đạo tầng giữa đủ tầm, giúp chủ doanh nghiệp san sẻ gánh nặng, nhân viên cấp dưới yên tâm đi theo và toàn bộ hệ thống vận hành chạy một cách ổn định, hiệu quả.

## 6. Đồng hành “cây gậy – củ cà rốt” với cấp trung



### a. “Cà rốt”: ghi nhận thành tích lãnh đạo

- ▶ Ngoài thành tích phòng ban, doanh nghiệp nên đánh giá cách quản lý thúc đẩy tinh thần, tỷ lệ nghỉ việc trong nhóm, chất lượng phối hợp với phòng khác,...
- ▶ Nếu các chỉ số tốt, khen thưởng, vinh danh. Tuyên truyền: “*Trưởng phòng A là gương mặt tiêu biểu*” để họ tự hào, tiếp tục duy trì.

### b. “Cây gậy”: trách nhiệm khi phòng ban sai lệch

- ▶ Người quản lý chịu trách nhiệm chung. Nếu phòng liên tục trễ deadline, nhân viên xung đột cao, doanh nghiệp phải phạt hoặc cảnh cáo quản lý để chấn chỉnh.
- ▶ Đặc biệt tránh tình trạng “*lỗi của phòng, trưởng phòng vô can*”. Cấp trung phải chịu trách nhiệm, qua đó thúc đẩy họ nghiêm túc hơn.

### c. Giữ lòng tin, tránh “làm thay”

- ▶ Chủ doanh nghiệp hoặc cấp cao đôi lúc nóng ruột, can thiệp sâu, tước quyền quyết định của cấp trung. Để làm “*uy tín*” của họ trước nhân viên suy giảm.
- ▶ Nếu cần chỉnh, nên phản hồi riêng không “*dập*” họ trước đội ngũ. Hãy luôn cho họ cơ hội xử lý.

## 7. Một số sai lầm thường gặp khi xây dựng cấp trung

### a. Chọn người giỏi chuyên môn nhưng không có tố chất dẫn dắt

- ▶ Họ làm cá nhân xuất sắc, nhưng thiếu kỹ năng lãnh đạo. Cuối cùng, cả phòng rối, hiệu suất giảm.
- ▶ Phải đánh giá cả khả năng giao tiếp, quản trị con người, trước khi đưa họ lên.

### b. Không hướng dẫn, đào tạo

- ▶ Nhiều doanh nghiệp đẩy nhân viên vào ghế quản lý rồi kệ họ tự thích nghi. Họ “bỡ ngỡ” bị đội ngũ không phục.
- ▶ Cần huấn luyện bài bản, có cố vấn, chia sẻ kinh nghiệm.

### c. Thiếu cơ chế minh bạch về quyền và trách nhiệm

- ▶ Cấp trung đôi khi không rõ phạm vi ngân sách, quyền tuyển nhân sự, quyền phạt,... Việc gì cũng qua Giám đốc phê duyệt đôi khi họ thấy gò bó, không có nhiều quyền hạn.
- ▶ Kết quả: họ mệt mỏi, không thể đưa ra quyết định, nhân viên mất tin.

### d. Không kiểm tra kết quả, buông lỏng

- ▶ Một số chủ doanh nghiệp sau khi trao quyền, lại quên giám sát, để cấp trung lạm dụng quyền, chia bè cánh.
- ▶ Phải cân bằng giữa trao quyền và theo dõi.

## TÓM LẠI

Cấp trung – hay quản lý tuyến giữa – là “*xương sống*” giúp mục tiêu, chiến lược doanh nghiệp đi vào thực tế. Muốn xây dựng đội ngũ xuất sắc và gắn kết, doanh nghiệp không thể bỏ qua việc **nâng cao khả năng lãnh đạo** ở tầng này.

- Phát hiện người có tố chất và đam mê dẫn dắt.
- Đào tạo kỹ năng (quản trị, giao tiếp, giải quyết xung đột) tránh chỉ để bạt vì họ giỏi chuyên môn.
- Trao quyền, trao niềm tin, nhưng vẫn thiết lập cơ chế giám sát, KPI minh bạch.
- Đánh giá, tôn vinh kịp thời, kèm “*cây gậy*” răn đe nếu phòng ban dưới quyền vận hành kém.

Khi các trưởng nhóm, trưởng phòng thực sự vững, chủ doanh nghiệp sẽ giảm gánh nặng thay vì phải “*tự tay*” xử lý mọi việc. Đội ngũ dưới họ cũng an tâm, được dẫn dắt, học hỏi và gắn kết với tầm nhìn chung. Đây chính là bệ phóng cho doanh nghiệp phát triển bền vững và không phụ thuộc quá nhiều vào một cá nhân.

## Bài 4:

### **Xây dựng chính sách “chủ doanh nghiệp nhàn”, đội ngũ tự vận hành, mô hình tự quản**

#### **1. Tại sao cần mô hình “tự vận hành”**

Trước đây, tôi phải nhảy vào mọi khâu: duyệt ngân sách marketing, nghe khách phàn nàn, xử lý xung đột của hai nhân viên,... Dường như công ty không thể chạy nếu tôi vắng mặt vài ngày. Thế rồi, tôi bắt đầu thấy mình bão hoà, căng thẳng kéo dài, không đủ thời gian nghĩ chiến

lược mở rộng. Tôi tự hỏi: “*Làm chủ mà cứ như bảo mẫu, vậy đến khi nào mình nhàn được?*”

Câu trả lời chính là: phải xây mô hình tự quản, nơi đội ngũ chủ động xử lý phần lớn công việc, chủ doanh nghiệp chỉ can thiệp ở tầm vĩ mô. Khi ấy:

- Chủ doanh nghiệp giảm hẳn gánh nặng vi mô, có thời gian nghiên cứu hướng đi mới, mở rộng quan hệ.
- Đội ngũ tự phát huy năng lực, họ không còn chờ sếp phê duyệt lẻ tẻ, tinh thần trách nhiệm cao hơn.
- Tốc độ quyết định nhanh, rào cản hành chính ít. Công ty lớn dần mà vẫn linh hoạt, ít rối ren.



## 2. Những nguyên tắc cốt lõi của mô hình tự quản

### a. Trao quyền cho phòng ban, nhóm

- ▶ Mỗi phòng có quyền quyết trong phạm vi nào đó (ngân sách, triển khai dự án,...) mà không cần sếp duyệt từng chi tiết.
- ▶ Ai dùng quyền cũng phải chịu trách nhiệm nếu kết quả kém hoặc chi phí vượt hạn mức.

### b. Thiết lập mục tiêu chung rõ ràng

- ▶ Chỉ khi đội ngũ hiểu “*công ty hướng đến đâu, KPI chung là gì*” họ mới tự chủ cách làm mà không lệch hướng.

**Ví dụ:** Quý này doanh nghiệp cần tăng 20% doanh số mảng online, vậy phòng Marketing – Kinh doanh cùng biết trọng tâm để phối hợp.

### c. Xây dựng văn hóa “dám làm, dám chịu”

- ▶ Thành công được ghi nhận, thất bại cũng phân tích công khai, tìm bài học, tránh “đổ lỗi” sang người khác.
- ▶ Cần “cây gậy – cà rốt” minh bạch, để ai cũng hiểu nếu quyết liều mà sai thì phải chịu mức nào, chứ không ỷ quyền.

### d. Giảm kiểm soát vi mô, nhưng vẫn có mốc đánh giá

- ▶ Trưởng phòng tự lập kế hoạch, sếp chỉ hẹn “mốc đánh giá” hàng tuần, tháng, xem tiến độ.
- ▶ Nếu mọi thứ diễn ra đúng hướng, sếp không can thiệp. Nếu thấy sai hướng, sếp góp ý hoặc yêu cầu điều chỉnh.

## 3. Triển khai mô hình tự quản

### a. Cấu trúc đội ngũ “nhỏ, linh hoạt”

- ▶ Thay vì từng cá nhân chờ sếp, doanh nghiệp chia thành nhóm (hoặc phòng) với từ 3-10 người, có quyền chủ động giao – nhận nhiệm vụ.
- ▶ Cấp quản lý: Phòng → Nhóm nhỏ.

### b. Quy định rõ phạm vi ngân sách, phê duyệt

**Ví dụ:** Phòng Marketing được chi đến 50 triệu đồng/tháng cho các chiến dịch nhỏ mà không cần ký sếp. Phòng Kỹ thuật được tự mua thiết bị đến 30 triệu đồng.

- ▶ Những khoản vượt quá mới yêu cầu cấp cao duyệt. Bằng cách đó, tôi không phải lo lúc nào cũng cần sếp.

### c. Đồng bộ công cụ quản lý “điểm” hay “biểu đồ”

- ▶ Dùng phần mềm quản lý dự án,... để các phòng tự theo dõi tiến độ, chia việc.
- ▶ Mỗi tuần có buổi “*họp nhanh*” ngắn, mọi người báo cáo “*đang làm gì, vướng gì, ai hỗ trợ ai*”. Sếp không có mặt cũng được, họ vẫn tự xử.

### d. Cài đặt “bộ chỉ số” đánh giá (OKR, KPI)

- ▶ Từng phòng có mục tiêu đo lường: marketing (khách hàng tiềm năng, chi phí trên mỗi khách hàng tiềm năng), sales (doanh số, tỉ lệ chốt), sản xuất (tỉ lệ lỗi, năng suất), tài chính (chi phí, dòng tiền),...
- ▶ Hàng tháng/quý, doanh nghiệp rà soát xem phòng nào sai lệch, nguyên nhân do đâu. Ai hoàn thành, doanh nghiệp khen; ai sai sót, doanh nghiệp phạt hoặc hỗ trợ cải thiện.

## 4. Lợi ích khi doanh nghiệp chuyển sang mô hình tự quản

### a. Chủ doanh nghiệp “nhàn” hơn

- ▶ Thay vì chạy theo việc vặt, tôi dồn tâm trí để mở quan hệ, tìm cơ hội đầu tư. Ngay cả khi đi công tác 1-2 tuần, công ty vẫn vận hành.
- ▶ Nhiều chủ doanh nghiệp ví “*mình trút được gánh nặng,*” thay vào đó quan sát từ trên cao.

### b. Đội ngũ tự giác, gắn kết

- ▶ Mô hình tự quản đòi hỏi mọi thành viên “*chín chắn*”: ai cũng biết mình chịu trách nhiệm phần nào, sai thì nhận, không đổ lên sếp.
- ▶ Tinh thần làm việc nhóm cao hơn, họ chia sẻ thông tin vì ai cũng muốn phòng ban đạt mục tiêu chung.

### c. Tốc độ quyết định

- ▶ Nếu phòng Marketing cần chạy quảng cáo, phòng Kinh doanh chốt giao dịch gấp, họ không đợi sếp duyệt mỗi khâu.
- ▶ Sản phẩm mới tung ra sớm, khắc phục lỗi nhanh, giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt hơn.

### d. Giữ chân người giỏi

- ▶ Ai giỏi cũng thích tự quyết, ghét “sếp can thiệp từng ly”. Trao quyền tự quản khiến họ thấy được trọng dụng, mong muốn ở lại cống hiến.

## 5. Thách thức và cách vượt qua

### a. Nhân viên chưa quen tự chủ

- ▶ Nhiều người trước giờ quen làm theo lệnh sếp, bỗng được trao quyền, họ lúng túng.
- ▶ Giải pháp: huấn luyện kỹ năng ra quyết định, quản lý thời gian, lập kế hoạch. Ban đầu giám sát nhẹ, cho “mốc đánh giá” đều, chứ không thả lỏng 100%.



## b. Rủi ro lạm quyền, xung đột giữa phòng ban

- ▶ Một nhóm có thể chi tiêu vượt ngân sách hoặc ra quyết định ảnh hưởng team khác.
- ▶ Cần thiết lập “*quy tắc liên phòng*” chia ranh giới trách nhiệm, có cơ chế trung gian giải quyết. Phân định rõ: chi phí lớn phải báo cáo, còn lại họ tự chi tiêu trong hạn mức.

## c. Chỉ số đo lường

- ▶ Tự quản, nhưng vẫn phải có KPI/OKR. Nếu không, dễ mất kiểm soát, “*ai cũng nói mình làm tốt*” mà doanh nghiệp không thấy kết quả.
- ▶ Định kỳ kiểm soát, doanh nghiệp điều chỉnh nếu nhóm nào lạc hướng, chi phí vượt hạn mức.

## d. Thay đổi văn hóa

- ▶ Từ chỗ “*sếp quyết hết*” sang “*nhóm tự quyết*” là thay đổi lớn. Phải truyền thông rõ, tạo niềm tin, giải thích mục đích: “*Mình muốn các bạn phát huy, còn sếp thì tập trung chiến lược*”.
- ▶ Có thể vấp phản đối từ một số nhân viên ngại trách nhiệm, hoặc quản lý cũ quen “*chờ sếp*”. Hãy kiên nhẫn, từng bước hỗ trợ họ thích nghi.

## TÓM LẠI

Chính sách “*chủ doanh nghiệp nhân, đội ngũ tự vận hành*” không phải nghĩa “*sếp không can thiệp*” mà là mô hình trao quyền, giúp đội ngũ tự quản trong khuôn khổ KPI, ngân sách được xác định. Lợi ích gồm:

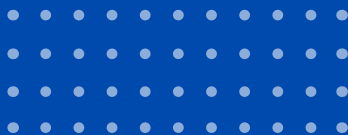
- Chủ doanh nghiệp tập trung chiến lược, tránh mắc kẹt việc nhỏ.
- Đội ngũ tự chủ, trách nhiệm cao, tinh thần gắn kết, xử lý nhanh chóng.
- Tốc độ quyết định, ra sản phẩm, phục vụ khách đều tăng.

Tuy nhiên, doanh nghiệp phải có chuẩn KPI, hạn mức, cơ chế kiểm soát hợp lý, tránh rơi vào hỗn loạn hoặc lạm quyền. Đồng thời, thay đổi từ “*sếp quyết hết*” sang “*nhóm tự chủ*” đòi hỏi thời gian và huấn luyện. Nhưng nếu làm bài bản, doanh nghiệp sẽ bước lên tầm cao hơn, bền vững hơn – và chính chủ doanh nghiệp cuối cùng có thể “*nhàn*” theo đúng nghĩa, dành tâm trí cho những ý tưởng lớn, thay vì chìm trong việc vi mô hằng ngày.



# CHƯƠNG 6

**CÁC MÔ HÌNH DOANH NGHIỆP  
KHÁC NHAU THÌ “CỦ CÀ RỐT  
LÀ GÌ, CÂY GẬY LÀ GÌ?”**



## CHƯƠNG 6

# CÁC MÔ HÌNH DOANH NGHIỆP KHÁC NHAU THÌ “CỦ CÀ RỐT LÀ GÌ, CÂY GẬY LÀ GÌ?”

### Bài 1:

## Startup (công ty khởi nghiệp) - “Củ cà rốt” và “Cây gậy” ra sao?

### 1. Đặc thù startup: Biến động, linh hoạt, thiếu quy trình

- ▶ Với kinh nghiệm của tôi, khi còn ở giai đoạn khởi nghiệp, mọi thứ đều mới mẻ: sản phẩm chưa định hình rõ, doanh thu không ổn định, đội ngũ chỉ khoảng 5 – 10 người và hầu hết làm đa nhiệm.
- ▶ Kỳ vọng của các giám đốc trong giai đoạn khởi nghiệp: Khi bắt đầu khởi nghiệp, đội sáng lập đặt ra rất nhiều kỳ vọng.
  - Tăng trưởng thật nhanh
    - ◇ Giám đốc nào cũng khát khao “*tăng tốc*”, sớm chiếm thị phần. Giả sử trong 6 – 12 tháng, phải ra mắt sản phẩm (MVP) và gọi vốn vòng seed hoặc series A.
    - ◇ Thế nên tốc độ làm việc, tinh thần “*làm ngày làm đêm*” được coi trọng, nhân viên cũng phải “*cháy*” cùng startup.
  - Sẵn sàng xoay chuyển mô hình và sản phẩm nếu cần
    - ◇ Không ít startup sau vài tháng phát triển sản phẩm, lại phát hiện thị trường thay đổi, phải điều chỉnh chiến lược. Vì thế, giám đốc mong muốn đội ngũ linh hoạt, chấp nhận “*thử – sai*”.
    - ◇ Ai không chịu thay đổi, cứng nhắc, sẽ cản trở tốc độ ứng biến, thay đổi nhanh.

- Tìm sự phù hợp sản phẩm – thị trường chuẩn
  - ◊ Mục tiêu cốt lõi của khởi nghiệp: sản phẩm/dịch vụ phải gặp đúng nhu cầu thị trường, có sức mua mạnh. Giám đốc luôn ước độ ngũ R&D, marketing sẽ nhanh chóng kiểm chứng ý tưởng, chinh phục được khách hàng ban đầu.
  - ◊ Thử nghiệm liên tục, đón nhận phản hồi sớm là kỳ vọng quan trọng, vì nó quyết định startup sống hay chết.
- Xây tinh thần *“tôi là một phần công ty”*
  - ◊ Vì startup không thể tuyển được nhân sự bằng lương cực cao, giám đốc thường kỳ vọng nhân viên gia nhập vì lý tưởng, sứ mệnh.
  - ◊ Họ muốn anh em *“coi đây là đứa con tinh thần”*, sẵn sàng hy sinh thời gian, công sức. Bù lại, hứa hẹn cổ phần (ESOP) hoặc lộ trình thăng tiến khi startup thành công.
- ▶ Đặc thù Startup: tính linh hoạt, thiếu quy trình, nhiều áp lực: Bên cạnh kỳ vọng cao, startup mang một số đặc thù nổi bật:
  - Quy mô nhỏ: 5–10 nhân sự hoặc vài chục, hầu như ai cũng làm đa nhiệm.
  - Chủ doanh nghiệp sát cánh: Giám đốc thường trực tiếp tham gia phát triển sản phẩm, sale, hỗ trợ nhân sự. Mọi quyết định *“đầu não”* hầu như xoay quanh nhóm sáng lập.
  - Áp lực thời gian, ngân sách có hạn: Vốn đốt nhanh, cần ra mắt sản phẩm hoặc tìm được doanh thu sớm.



Chính vì vậy, các chính sách *“cà rốt – gậy”* (thưởng – phạt) trong startup phải cực kỳ linh hoạt, tạo đà cho tốc độ, khuyến khích tinh thần *“thử nghiệm”*, nhưng đồng thời cũng ràng buộc kỷ luật để không lãng phí nguồn lực.

## 2. Cà rốt: ESOP, cơ hội sở hữu cổ phần và đột phá ý tưởng

### ► ESOP (cổ phần ưu đãi)

- Đây là một “cà rốt” rất đặc thù ở startup. Nhân viên giỏi, cùng đồng hành từ sớm, thường kỳ vọng nếu công ty lên “Series A, B”, họ sẽ nắm được một lượng cổ phần, phần thưởng lớn về lâu dài.
- Khi trao ESOP, tôi cũng nêu rõ: ai giữ vai trò quan trọng, gắn bó tối thiểu 1–2 năm, đạt KPI chung thì mới trao quyền sở hữu cổ phần theo lộ trình.



### ► Phần thưởng tinh thần cho đột phá

- Giai đoạn khởi nghiệp, chúng tôi rất trân quý ai dám thử nghiệm. Mỗi khi nhân viên đề xuất ý tưởng mới, nếu giúp tăng nhanh tệp khách, tôi ghi nhận ngay, đôi khi chỉ là “thưởng nóng” 1 – 2 triệu hay tấm bảng “Ngôi sao sáng tạo”.
- Chúng tôi hay khen các đột phá, dù có khi chưa tạo kết quả tài chính ngay lập tức, nhưng mang lại góc nhìn mới lạ. Startup cần văn hóa khuyến khích “dám sai”, khác với doanh nghiệp lớn.

### ► Trao quyền mạnh

- Thay vì sắp duyệt mọi thứ, tôi thường nói: “Tầm 10–20 triệu chi phí marketing, em toàn quyền, miễn báo cáo lại kết quả”. Đây cũng là một “cà rốt” khiến nhân viên hào hứng vì họ tự ra quyết định, cảm thấy được trọng dụng.
- Sự “trao quyền” lớn cũng đồng nghĩa họ “thể hiện” tài năng, có trách nhiệm hơn.

### 3. Cây gậy: Kỷ luật thời gian, deadline, rủi ro “cắt lỗ” sớm

- ▶ **Đặc trưng startup:** làm gì cũng **thử – sai** nhanh, tiến đốt (tiêu) rất nhanh, không thể lãng phí thời gian để chờ đợi ra kết quả.
  - Nếu deadline đặt 1 tháng, mà người phụ trách trễ 2 lần, đốt hết chi phí, startup có thể “chết” do cạn vốn.
  - Vì vậy ở startup, “cây gậy” thường tập trung vào quản lý tiến độ: ai lơ là liên tục, buộc phải cắt sớm thay vì kéo dài, chấp nhận “cắt lỗ”.
- ▶ **Phạt khi đi lệch hướng sản phẩm:**
  - Một số nhân viên quá tự do, làm tính năng ngoài mục tiêu cốt lõi, gây lãng phí thời gian. Nếu đã cảnh báo mà vẫn lặp lại, chúng tôi phải chấm dứt hợp tác.
  - Đặc biệt, nếu họ dùng tài nguyên startup cho dự án riêng, đó là vi phạm nghiêm trọng, phạt nặng hoặc sa thải ngay.
- ▶ **Cảnh báo công khai, kỷ luật tăng dần:**
  - Các giám đốc vẫn muốn “nhân văn”, nên thường áp kỷ luật tăng dần, qua 2 – 3 bậc. Lần đầu trễ deadline, chỉ nhắc nhở, lần hai cắt một phần hoa hồng (nếu có), lần ba có thể cho thôi việc.
  - Startup không dư thời gian “cố nín” người thiếu trách nhiệm. Vì sai vài lần đã đủ khiến cả dự án đình trệ, thiệt hại còn hơn phạt nặng.

### 4. Tạo văn hóa “dám nghĩ dám làm, nhưng chịu trách nhiệm”

- ▶ **Khuyến khích sáng tạo**
  - Dù kỷ luật thời gian gắt gao, nhưng startup vẫn muốn đội ngũ dám thử ý tưởng. Khẩu hiệu có thể là “dám sai nhanh, học nhanh”.
  - Tổ chức ngày đề xuất cải tiến mỗi tháng: ai có đề xuất cải tiến, mô tả tính năng mới, trình bày 5 – 10 phút. Chủ doanh nghiệp và cả đội lắng nghe, nếu thấy tiềm năng, duyệt kinh phí.

### ► Ai sai phải học, ai cố tình sai phải rời

- Sai số 1, 2 do thử nghiệm thì xem như “bài học”, doanh nghiệp phân tích, rút kinh nghiệm. Nhưng nếu ai làm sai do thiếu trách nhiệm, bỏ bê, lặp lại nhiều lần, phải xử lý dứt khoát.
- Startup không thể để nhóm nhân viên thiếu động lực làm việc và thiếu trách nhiệm tồn tại lâu vì ảnh hưởng tinh thần nhóm, tiêu hao tài nguyên.

### ► Truyền thông rõ ràng “chúng ta cùng khởi nghiệp”

- Các giám đốc cần truyền tinh thần với đồng đội: “*Mỗi bạn ở đây đều đang khởi nghiệp cùng tôi. Nếu startup thành công, chúng ta chia nhau trái ngọt, còn nếu thất bại, ai cũng mất thời gian*”.
- Nhờ xác lập tinh thần “chúng ta đồng thuyền”, nhân viên ý thức “*mỗi hành động đúng sai*” đều ảnh hưởng sinh tồn doanh nghiệp.

## 5. Lưu ý khi áp dụng “cà rốt – gậy” ở startup

### ► Tránh quá phức tạp

- Startup cần tốc độ. Đừng tạo hàng chục KPI khó tính, tiền thưởng chi li; chỉ nêu 2 – 3 mục tiêu cốt lõi: ra sản phẩm đúng hạn, đạt X người dùng, chi phí trong Y.
- Càng đơn giản, đội ngũ càng dễ theo, đỡ tranh cãi.

### ► Tránh “cảm tính”

- Startup thường là “gia đình nhỏ”, dễ xử lý thiên vị hoặc buông lỏng kỷ luật do “thân quen”. Nhưng tình trạng này lâu dần làm chán nản người khác.
- Luôn có khung quy tắc, ví dụ: lỡ deadline 2 lần nhắc nhở, 3 lần cắt tiền thưởng, 4 lần loại. Dù là bạn bè, vẫn phải tuân thủ.

### ► Linh hoạt, sẵn sàng điều chỉnh

- Mỗi 2 – 3 tháng, đánh giá xem ESOP có cần phân bổ lại? Mức phạt deadline có quá khắc nghiệt? Tùy tình hình gọi vốn, thị trường.
- Startup hay chuyển hướng, chính sách thưởng – phạt cũng nên chuyển hướng linh hoạt.

### ► Nhấn mạnh tinh thần *“thử nghiệm, nhưng có trách nhiệm”*

- Startup khuyến khích thử sai, nhưng khi sai phải có bài học, báo cáo rõ. Ai làm sai mà không rút kinh nghiệm thì phạt.

## TÓM LẠI

Trong môi trường startup, “cà rốt” (thưởng) không chỉ là tiền lương hay tiền thưởng, mà còn ESOP, cơ hội “*phát minh*”, “*định hình tương lai*” của công ty. “*Cây gậy*” (phạt) nhằm vào việc bảo đảm thời gian, kỷ luật, tránh lãng phí nguồn lực rất hạn chế. Khi cân bằng tốt hai yếu tố này:

- Đội ngũ được truyền cảm hứng mạnh vì họ thấy “*mình đang khởi nghiệp thật sự*”, có cơ hội sở hữu công ty, tự do sáng tạo.
- Tốc độ làm việc nhanh, doanh nghiệp bứt phá trên thị trường, sớm ra mắt sản phẩm, thu hút vốn đầu tư.
- Chủ doanh nghiệp đỡ phải “*ôm hết*”, trao quyền hợp lý, vẫn giám sát qua mốc KPI, sẵn sàng “*chấn chỉnh*” nếu ai lơ là.

Đây chính là con đường xây dựng startup linh hoạt, bền vững, quy tụ người giỏi – những người khao khát tạo dấu ấn và sẵn sàng “*đánh đổi*” cùng doanh nghiệp, chứ không chỉ mong chờ lương cao hay môi trường ổn định.



## Bài 2:

### SME (Doanh nghiệp nhỏ và vừa) - “Cà rốt” và “Cây gậy” ra sao?

#### 1. Đặc thù SME: quy mô gọn, thiếu phòng ban chuyên sâu

Đối với SME (20-70 người):

- ▶ **Chủ doanh nghiệp thường phải ôm khá nhiều việc:** duyệt mua hàng, ký hợp đồng, tham gia phát triển sản phẩm, thậm chí giải quyết mâu thuẫn nội bộ. Tổ chức chưa đủ nguồn lực để tách nhiều phòng ban chuyên biệt.
- ▶ **Ngân sách** lương thưởng không dồi dào như công ty lớn, nên phải **thiết kế “cà rốt”** linh hoạt, vừa đủ khuyến khích, nhưng không làm doanh nghiệp lao đao tài chính.
- ▶ **Kỷ luật** cũng khó áp dụng mô hình quá phức tạp (như tập đoàn). Thường chủ doanh nghiệp/giám đốc quản lý kỷ luật *“mặt đối mặt”* với nhân viên, bộc lộ nguy cơ xử lý theo cảm tính, thiếu hệ thống.

#### 2. “Cà rốt” (thường) dành cho SME: thực tế nhưng vẫn có sức hút

- ▶ **Lương và thưởng KPI**
  - Với các vị trí kinh doanh, marketing, việc gắn KPI (doanh số, lượng khách, doanh thu) rồi thưởng dựa trên tỷ lệ hoàn thành là cách hiệu quả.
  - Phần thưởng thường không quá lớn như tập đoàn nhưng đủ tạo động lực. Thường là 5 – 20% lương cơ bản, tùy kết quả.
- ▶ **“Thưởng nóng”**
  - Khi ai đạt thành tích đột phá, chủ doanh nghiệp có thể ra quyết định *“thưởng nóng”* 1 – 2 triệu hoặc một chuyến du lịch ngắn. Dù số tiền không to, nhân viên cảm thấy phấn khích ngay.

- Tôi thường làm điều này để khen nhân viên chốt hợp đồng lớn, nhân viên có ý tưởng giải pháp đột phá tăng hiệu suất làm việc cho công ty,... Đã là thưởng nóng phải khen liền tay, nhân viên vui, không cần đợi cuối quý.

#### ► Phúc lợi linh hoạt

- Dù SME thiếu ngân sách như công ty lớn, vẫn có thể triển khai “*phúc lợi nhỏ*” như hỗ trợ bữa ăn trưa, phụ cấp gửi con, xăng xe, hoặc cơ hội học kỹ năng mới.
- Việc này vừa giúp nhân viên bớt gánh nặng, vừa tạo cảm giác “*công ty mình quan tâm đời sống*”.

#### ► Cơ hội đào tạo, thăng tiến nhanh

- Ở SME, đường lên quản lý có khi ngắn hơn ở tập đoàn. Ai thể hiện tốt có thể sớm được làm trưởng nhóm. Đó là một “*cà rốt*” thu hút người muốn phát triển sự nghiệp sớm.
- Doanh nghiệp có thể tổ chức hội thảo mời chuyên gia hoặc gửi nhân viên đi học những khóa kỹ năng (sale, marketing,...). Phí đầu tư không quá lớn, nhưng ý nghĩa.

**Ví dụ:** Tôi từng áp dụng: “*Nếu quý này phòng Kinh doanh đạt 120% chỉ tiêu, mỗi người nhận thêm 1 triệu, trưởng phòng nhận 2 triệu. Nếu ai vượt cá nhân 130%, thưởng nóng 500 nghìn ngay, không đợi cuối tháng*”. Kết quả, phòng Kinh doanh càng máu chiến hơn vì thấy cú đạt mốc là nhận thưởng.



### 3. “Cây gậy” (phạt) dành cho SME: rõ ràng, minh bạch, tránh cảm tính

#### ► Kỷ luật thời gian, làm việc

- Nhiều SME có nhân sự trẻ, đôi lúc giờ giấc lỏng lẻo. Chủ doanh nghiệp cần quy định đi trễ lần đầu phạt nhắc nhở, lần hai trừ 50 nghìn, lần ba có thể trừ 100 nghìn,... Dù khoản phạt nhỏ, hiệu quả răn đe vẫn rõ.
- Ngoài ra, cần chính sách “*ngủ không lý do*” cắt lương ngày, tránh chuyện xin nghỉ vì lý do không đúng sự thật.

#### ► Phạt khi vi phạm quy trình

- SME thường thiếu bộ phận QA giám sát, nên chủ doanh nghiệp hãy đặt quy định cơ bản: ai vi phạm thao tác bán hàng, tạo lỗi hỏng xuất – nhập hàng, sai hợp đồng,... đều bị cắt % thưởng.
- Nếu tái phạm nhiều lần, dừng ngay “*cho thôi việc*” vì SME không có điều kiện để “*nuôi người vô kỷ luật*”.

#### ► Cảnh báo mặt đối mặt (trực tiếp), nhưng công khai quy tắc

- Nhiều chủ doanh nghiệp SME hay kiểu “*gọi riêng nói chuyện*”. Ưu điểm: giải quyết nhanh, nhân viên hiểu ý sếp. Nhược điểm: dễ thành cảm tính.
- Tôi khuyên song song vẫn **công khai** chính sách phạt: “*Ai đi trễ 3 lần trong tháng trừ 200 nghìn*”, “*Ai làm thất thoát hàng hóa trên 1 triệu phải bồi thường 50%*”,... Có văn bản đơn giản để phòng HR/kế toán theo dõi, tránh tranh cãi.

#### ► Hạn chế “*nể nang*”

- SME dễ có quan hệ thân quen, “*con ông chú*”, “*bạn sếp*”,... Chủ doanh nghiệp phải kiên quyết: nếu người thân vi phạm cũng bị phạt như người khác, mới tạo niềm tin vào sự công bằng.

## 4. Gắn “cà rốt – gậy” với văn hóa SME

### ► Tinh gọn, đỡ phức tạp

- Do số lượng nhân viên không quá đông, doanh nghiệp không cần quá nhiều biểu mẫu hay KPI chồng chéo. Hãy chọn 2 – 3 chỉ số quan trọng: doanh số, chi phí, hài lòng khách, rồi tập trung thưởng – phạt xoay quanh đó.
- Người lao động ở SME thích sự nhanh gọn, cụ thể, rõ ràng.

### ► Tính tương tác cao, sắp gần nhân viên

- Trong SME, sếp và nhân viên tiếp xúc thường xuyên. Sếp có thể “khen – phạt” trực tiếp trong buổi họp tuần. Chính vì thế, phải “khen thật”, “phạt thật”, tránh suông.
- Sự gần gũi này là cơ hội tạo tình cảm, nhưng cũng là nguy cơ cảm tính. Chủ doanh nghiệp đừng để “ai thân thì ưu ái” gây mất đoàn kết.

### ► Duy trì cơ hội học tập, thăng tiến

- Nhiều người ở SME sợ “*vì doanh nghiệp nhỏ, mình không lên được*”, rồi họ bỏ sang công ty lớn. Chủ doanh nghiệp nên công khai lộ trình phát triển: “*Sau 1 năm đạt KPI, bạn có thể lên trưởng nhóm 3 người*” hoặc “*được tham gia dự án mới*”.
- Phần thưởng này mang giá trị lâu dài, giữ chân nhân tài.

### Ví dụ cách xây “cà rốt - cây gậy” cho 1 doanh nghiệp SME

Đây là công ty kinh doanh thiết bị văn phòng, 30 nhân viên, doanh thu khoảng 10 tỷ/năm. Chủ doanh nghiệp tham gia quản lý hầu hết phòng ban.

#### • Cà rốt:

- ◇ Thưởng theo doanh số phòng Kinh doanh, nếu >120% kế hoạch, mỗi người nhận 1 triệu, trưởng phòng nhận 2 triệu.
- ◇ Thưởng nhanh cho nhân viên kho, nếu họ giao hàng đúng hạn, sai sót <2%. Mỗi tháng, ai không có lỗi đóng gói, nhận 300 nghìn.

- ◇ Hỗ trợ khóa học marketing online cho ai muốn chuyển sang mảng mới, lộ trình có thể lên “*phụ trách marketing*” khi công ty mở kênh thương mại điện tử.

- **Cây gậy:**

- ◇ Quy định đi trễ 2 lần trong tuần phạt 50 nghìn, lần 3 phạt 100 nghìn, quá 3 lần cảnh cáo công khai.
- ◇ Vi phạm quy trình nhập – xuất kho, gây thất thoát: trừ 30% lương tháng. Tái phạm lần 2 bắt buộc thôi việc.
- ◇ Nếu phòng Kinh doanh gian lận số liệu, chi hoa hồng ngầm, công ty kỷ luật nặng, có thể truy tố nếu ảnh hưởng lớn.

### **Kết quả:**

- Đội kinh doanh càn hăng hái chạy doanh số hơn, đạt 110% ~ 120% KPI khá đều, nhận thưởng.
- Kho ít sai sót hơn, ai đi trễ cũng e ngại mất tiền phạt, kỷ luật giờ giấc tốt lên.
- Nhân viên tin rằng sếp “*nói đi đôi với làm*”, chính sách ngắn gọn, ai cũng nắm rõ.

### **TÓM LẠI**

SME (doanh nghiệp nhỏ và vừa) tuy ngân sách không quá dồi dào, nhưng linh hoạt, sếp gần nhân viên, nên xây “*cà rốt – gậy*” (thưởng – phạt) tối giản, rõ ràng. Kết hợp:

- ▶ Thưởng: KPI doanh số, chất lượng, “*thưởng nóng*”, cơ hội đào tạo, thăng tiến.
- ▶ Phạt: Vi phạm giờ giấc, quy trình,... phạt nhanh, nhẹ nhàng nhưng nghiêm túc.
- ▶ Minh bạch: Công khai tiêu chí, tránh cảm tính, để nhân viên tin tưởng.

- ▶ Chú trọng yếu tố tinh thần: Tạo môi trường thân thiện, nhiều cơ hội học hỏi vì SME không thể cạnh tranh lương – phúc lợi kiểu tập đoàn.

Khi làm đúng, SME sẽ có đội ngũ kỷ luật tốt, gắn bó, sắp nhàn hơn vì không phải suốt ngày dập lửa và doanh nghiệp phát triển bền vững dựa trên nguyên tắc rõ ràng, động lực lành mạnh.



### Bài 3:

## F&B (Nhà hàng, quán cafe, trà sữa,...) - “Củ cà rốt” và “Cây gậy” ra sao?

### 1. Đặc thù F&B: “vừa dịch vụ, vừa sản xuất, vừa bán lẻ”

Tôi từng khởi nghiệp trong mảng nhà hàng – cà phê, nên hiểu rõ F&B có đặc điểm:

- ▶ **Khâu bếp (sản xuất):** Chế biến món ăn, thức uống, đòi hỏi an toàn vệ sinh, kiểm soát chất lượng, tươi ngon.
- ▶ **Khâu phục vụ (dịch vụ – thương mại B2C):** Tiếp xúc khách hàng, chào đón, gọi món, xử lý khiếu nại, cần tốc độ và thái độ chu đáo.
- ▶ **Khả năng quản trị kho, nguyên liệu:** Sai sót dẫn đến hỏng hàng, hủy đồ ăn, tổn thất chi phí, ảnh hưởng lợi nhuận.

Vì thế, tôi phải thiết kế “cà rốt – gậy” (thưởng – phạt) đáp ứng cả hai khía cạnh: sản xuất trong bếp và phục vụ khách.

## 2. “Cà rốt” (thưởng) dành cho F&B: khuyến khích chất lượng, phục vụ, tăng doanh thu

### ▶ Thưởng theo doanh thu của hàng hoặc ca làm.

#### Ví dụ:

- Quán cà phê quy định nếu doanh thu tháng vượt 200 triệu (mức trung bình), mỗi nhân viên được thêm 200 nghìn, quản lý ca được thêm 400 nghìn. Ai cũng sẽ có động lực chào mời khách, lên thực đơn mới.
- Hoặc chia ra theo ca: sáng (6 – 10h), trưa (10 – 14h), tối (14 – 22h). Nếu ca tối vượt mức doanh thu 20%, ca trưởng nhận 200 nghìn, nhân viên mỗi người nhận 100 nghìn.

### ▶ Thưởng tốc độ phục vụ, số “đánh giá cao” từ khách

- Nhiều F&B tại Việt Nam áp dụng: nếu khách phản hồi 5 sao qua ứng dụng, ghi tên nhân viên phục vụ, người đó nhận 10 nghìn/5 sao. Tưởng nhỏ, nhưng cuối tháng nhân viên tích thêm 200 – 300 nghìn. Rất khích lệ.
- Hoặc quán lẩu, buffet, ai dọn bàn nhanh, khách khen “*phục vụ tốt*”, có khi được thưởng nóng 50 nghìn ngay cuối ca.

### ▶ Khen thưởng ý tưởng “tăng doanh thu – cắt chi phí”

- Bếp đề xuất công thức mới, giảm 10% nguyên liệu nhưng vẫn ngon, công ty công khai khen, tặng 300 nghìn.
- Nhân viên phục vụ nghĩ ra “*combo trà + bánh*”, giúp bán kèm, tặng họ phiếu giảm giá ăn uống tại quán.

### ▶ Phúc lợi “ấm thực”

- Trong F&B, một “cà rốt” thú vị là cho nhân viên chiết khấu 30 – 50% món ăn, hoặc cho 1 bữa miễn phí/ngày. Họ cảm thấy “*minh hưởng thụ sản phẩm mình bán*”.
- Ai làm đủ 12 tháng có thể “*tặng 1 tháng miễn phí cà phê*” tùy hạn mức để họ “*đãi người thân*”, tăng tự hào.

### 3. “Cây gậy” (phạt) dành cho F&B: kỷ luật phục vụ, an toàn thực phẩm, chống gian lận

#### ▶ Phạt vi phạm vệ sinh – an toàn thực phẩm

- Đây là yếu tố sống còn. Ai để thực phẩm quá hạn vào chế biến, không rửa tay, lẫn rác,... bị nhắc nhở lần đầu, lần hai trừ 100 nghìn, lần ba cho thôi việc.
- Nếu gây hậu quả lớn (ngộ độc cho khách, hỏng loạt nguyên liệu), doanh nghiệp có thể phạt bồi thường hoặc xử lý sa thải ngay. (phải ghi rõ trong hợp đồng lao động).

#### ▶ Phạt thái độ kém với khách

- Khách đến nhà hàng, nếu nhân viên cãi tay đôi hoặc tỏ thái độ khó chịu, sẽ tạo đánh giá xấu lan nhanh.
- Nhiều quán áp dụng: bị khách phản ánh qua đường dây nóng/phản hồi, lần đầu trừ 50 nghìn, lần hai 100 nghìn, lần ba mời ra khỏi quán.

#### ▶ Kiểm soát gian lận, rút ruột tiền

- F&B dễ bị nhân viên “chạy hóa đơn”, bán món không ghi hóa đơn, bỏ túi chênh lệch hoặc bếp tuồn nguyên liệu ra ngoài.
- Chủ doanh nghiệp phải đặt camera, quy trình kiểm đồ, kèm quy định rõ: phát hiện gian lận → phạt gấp 2-3 lần tiền chiếm dụng, hoặc sa thải và báo công an nếu nghiêm trọng.

#### ▶ Kỷ luật giờ giấc

- Quán ăn hay cà phê có giờ mở cửa cố định. Chỉ cần 1-2 nhân viên phục vụ đến muộn, khách mất kiên nhẫn.
- Thông thường: muộn 1-2 lần/tuần nhắc nhở, lần 3 phạt 50 nghìn, lần 4 đuổi việc. F&B không thể đợi “một người muộn, cả quán rồi”.

## 4. Cách thiết kế “cà rốt – gậy” khi F&B có bếp trung tâm và chuỗi cửa hàng



Một số doanh nghiệp F&B vừa có “nhà bếp trung tâm” (sản xuất bán thành phẩm, giao cho chuỗi cửa hàng) vừa có cửa hàng (dịch vụ trực tiếp). Lúc này:

### ► Đối với bếp trung tâm

- Thưởng (cà rốt): năng suất nấu, tỉ lệ lỗi (hỏng, quá hạn) thấp, định mức nguyên liệu tiết kiệm, đảm bảo vệ sinh. Có thể khoán sản lượng hằng ngày.
- Phạt (cây gậy): vi phạm quy trình vệ sinh, an toàn cháy nổ, trễ giao hàng. Tăng dần cấp độ, sai một lần phạt tiền, sai nhiều bị đình chỉ.

### ► Đối với chuỗi cửa hàng

- Thưởng: doanh thu quây, phản hồi khách, bán kèm theo gói, đánh giá 5 sao.
- Phạt: chậm đón khách, thiếu vệ sinh khu vực, thái độ cộc cần. Gian lận tiền bán hàng → xử mạnh.

### ► Đồng bộ hệ thống

- Rõ ràng, bếp trung tâm phải giao đủ hàng, cửa hàng phản hồi chất lượng lên bếp. Mỗi bên đều có KPI, chủ doanh nghiệp điều phối, tránh đổ lỗi “bên này hỏng, bên kia sai”.
- Cuối tháng, nếu cả bếp lẫn cửa hàng phối hợp tốt, doanh nghiệp xem xét thưởng chung. Tạo liên kết “chúng ta vì một chuỗi hoàn chỉnh”.

## 5. Một vài tình huống để bạn tham khảo

### ▶ Tránh “thưởng chung, phạt riêng”

- Nhiều quán chỉ khen chung khi doanh thu tăng, nhưng phạt cá nhân nặng khi sai. Dễ gây tâm lý bất công. Nên làm cả hai tương xứng: ai liên quan kết quả tốt/xấu đều chia phần.

### ▶ Tính “đền bù thiệt hại”

- F&B hay xảy ra tình huống làm rơi vỡ ly tách, hỏng món đồ sang, sai gọi món đắt tiền. Có nơi phạt 50% giá trị món, người vi phạm bồi thường. Tránh lạm dụng, vì lắm lúc do lỗi thiết kế quán chặt.

### ▶ Giờ giấc cao điểm

- Nhiều doanh nghiệp F&B muốn nhân viên linh hoạt tăng ca giờ cao điểm, nhưng thiếu chính sách thưởng, họ không mặn mà. Nên “cà rốt” giờ cao điểm: thêm 15% lương hoặc thêm 50 nghìn/ca.
- Nếu ai từ chối thưởng xuyên, phạt hoặc hạn chế quyền chọn ca. Phải rõ ràng, không gây ức chế ngầm.

### ▶ Mùa dịch, biến động

- F&B Việt Nam trải qua giai đoạn khó khăn (dịch Covid). Lúc này, công ty cắt giảm lương, ai vẫn bám trụ. Hãy đảm bảo công bằng, kịp thưởng khi doanh số phục hồi. Ai “lạm dụng” nguyên liệu thừa, vi phạm vệ sinh do áp lực, vẫn phải phạt. Giữ nguyên tắc kiên định.

### ▶ Tư duy này hoàn toàn có thể áp dụng ngay tại 1 quán ăn!

**Ví dụ:** Một quán phở ở Hà Nội, cứ 6–9h sáng rất đông, nhân viên phải đến chuẩn bị từ 5h30. Quán áp “*phục vụ sớm*” 20 nghìn/ngày cho người đến trước 5h45, phạt trừ 50 nghìn nếu muộn gây chậm bán. Kết quả, ai cũng đến sớm, có thêm chút tiền, quán phục vụ trơn tru khách giờ cao điểm.

## TÓM LẠI

Trong F&B, cà rốt (thưởng) và cây gậy (phạt) vừa phải chú trọng chất lượng món, thái độ phục vụ, doanh thu; đồng thời, vệ sinh an toàn là yếu tố sống còn. Gợi ý cách triển khai:

► Thưởng:

- Dựa trên doanh thu (cửa hàng, ca), đánh giá khách, tốc độ phục vụ, ý tưởng bán kèm, gói sản phẩm mới,...
- Khen nóng, phúc lợi ẩm thực, cơ hội thăng tiến (tổ trưởng, quản lý cửa hàng,...)

► Phạt:

- Vi phạm vệ sinh, khách phàn nàn thái độ, đi trễ ca,... Tăng dần, từ cảnh cáo đến trừ thưởng, tới sa thải.
- Chống gian lận tiền, tuồn nguyên liệu ra ngoài, xử lý nghiêm.
- Tổ chức bếp trung tâm và chuỗi: Mỗi bộ phận có KPI riêng, khuyến khích phối hợp, chia thưởng chung nếu cả chuỗi đạt mục tiêu.

Bằng việc thiết kế hệ thống cà rốt – gậy gọn, rõ ràng, doanh nghiệp F&B sẽ đảm bảo chất lượng món ăn, tạo trải nghiệm khách tốt, kiểm soát được chi phí, đồng thời nuôi dưỡng tinh thần trách nhiệm cao trong đội ngũ. Khách hài lòng, nhân viên gắn bó, chủ doanh nghiệp cũng đỡ “đau đầu” quản lý vi mô – đó là con đường đưa F&B Việt Nam lên tầm cao chuyên nghiệp và bền vững.



## Bài 4:

# Doanh nghiệp sản xuất - “Củ cà rốt” và “Cây gậy” ra sao?

## 1. Đặc thù doanh nghiệp sản xuất

- ▶ Dây chuyền, ca kíp: Công nhân làm theo chuyền sản xuất, mỗi công đoạn gắn với nhau.
- ▶ Năng suất và chất lượng: Đây là hai “cột trụ” – vừa cần tối đa sản lượng, vừa phải đảm bảo tỷ lệ lỗi thấp, kíp tiến độ giao hàng.
- ▶ An toàn lao động, vệ sinh: Ở nhà máy, nguy cơ tai nạn (dùng máy móc) hoặc mất vệ sinh (thực phẩm) luôn tiềm ẩn, đòi hỏi kỷ luật cao.

Chính vì vậy, thiết kế “cà rốt – gậy” (thưởng – phạt) phải tập trung cả năng suất, chất lượng, an toàn.

## 2. “Cà rốt” (thưởng) cho doanh nghiệp sản xuất

- ▶ **Thưởng năng suất (khoán sản phẩm)**
  - Thông thường, xưởng chia theo chuyền. Ví dụ, mỗi chuyền may 1.000 sản phẩm/ngày là chuẩn, nếu vượt 1.200 sản phẩm (vẫn đảm bảo chất lượng) thì mỗi người nhận thêm 50 nghìn/ngày.
  - Hoặc công thức khoán: ai may được 100 chiếc/ngày, mỗi chiếc thêm 200 đồng, lũy tiến. Tạo động lực chạy nhanh hơn.
- ▶ **Thưởng tỉ lệ lỗi thấp, giảm phế phẩm**
  - Bên cạnh năng suất, ta cần kiểm soát lỗi. Nếu tỉ lệ lỗi dưới 2%, chuyền có thêm 500 nghìn chia đều. Ai làm hỏng quá quy định thì chuyền mất thưởng, họ bị đồng đội “nhắc nhở”.
  - Điều này giúp tránh chạy số mà bỏ qua chất lượng, gây lãng phí.

### ► Thường tiết kiệm chi phí, ý tưởng cải tiến

- Ai đề xuất “*cải tiến quy trình*” giúp tiết kiệm 5% nguyên vật liệu, doanh nghiệp có thể khen ngay 500 nghìn – 1 triệu.
- Tạo phong trào “*kaizen*” (cải tiến liên tục) như các nhà máy Nhật.

**Ví dụ:** Xưởng may: Định mức chuyển 10 người là 1.000 áo/ngày, lỗi dưới 2%. Ngày nào vượt 1.200 áo, lỗi dưới 2%, cả chuyển chia 200 nghìn. Ngoài ra, ai nghĩ ra cách xếp vải tiết kiệm 3% vải vụn, thưởng 300 nghìn ngay. Kết quả: tốc độ tăng 10%, lỗi vẫn duy trì thấp, công nhân hào hứng.

## 3. “**Cây gậy**” (phạt) cho doanh nghiệp sản xuất

### ► Phạt vi phạm an toàn lao động

- Đây là ưu tiên hàng đầu. Ai không đeo bảo hộ, dùng máy sai quy trình, doanh nghiệp phải xử nghiêm. Lần 1 phạt 50 nghìn, lần 2 phạt gấp đôi, lần 3 có thể đình chỉ.
- Trong một số ngành nguy hiểm (mỏ, hóa chất), sai quy tắc an toàn phải sa thải ngay để răn đe.

### ► Phạt đi trễ, rời sớm làm ảnh hưởng dây chuyền

- Dây chuyền sản xuất thường móc nối nhau, chỉ một người trễ có thể làm khâu sau “*đối việc*”.
- Chủ doanh nghiệp thường quy định: Trễ 2 lần/tuần nhắc nhở, lần 3 phạt 50 nghìn, lần 4 cắt thưởng năng suất cả tuần. Ai cũng sợ “*mất tiền*” khiến nhóm làm việc khó chịu.

### ► Phạt lỗi sai gây hỏng hóc, lãng phí lớn

- Nếu ai làm hỏng máy, sai nguyên liệu gây hư hàng loạt, sẽ phải bồi thường một phần, tùy mức độ.
- Lúc đầu, tôi ngại làm căng. Nhưng sau vài lần nhân viên thiếu trách nhiệm làm hỏng lô nguyên liệu, thiệt hại vài triệu đồng, tôi mới ra quyết định phạt 30% chi phí hỏng. Từ đó, mọi người cẩn thận hơn.

► **Kỷ luật tăng dần, nhưng dứt khoát**

- Doanh nghiệp sản xuất dễ lặp lỗi, nên cần “3 lần vi phạm là đuổi”. Ai “nguy cơ” gây tai nạn nhiều lần, không thể bỏ qua, tránh nguy cơ chết người, mất uy tín.



#### **4. Tổ chức chính sách “cà rốt – gậy” khi có nhiều ca kíp**

► **Áp dụng thưởng – phạt theo ca**

- Mỗi ca (6 – 14h, 14 – 22h,...) có tổ trưởng, theo dõi năng suất, tỉ lệ hỏng. Nếu ca nào đạt/vượt tiêu chí, cả ca được thưởng. Ai bị vi phạm an toàn, trừ ca thưởng.
- Phải có sổ ghi chép ca, ai vắng đột xuất, ai làm rơi hỏng máy,... Tổ trưởng cập nhật, nộp ban quản lý mỗi tuần.

► **Luân phiên ca, tránh bất mãn**

- Nhiều công nhân muốn ca sáng, không thích ca đêm. Doanh nghiệp có thể “luân phiên” để chia đều cơ hội, kèm phụ cấp ca đêm cộng thêm 30%. Đây cũng là một “cà rốt” đặc trưng cho ca khó.

► **Công bố kết quả cuối tuần/tháng**

- Hình thức dán bảng “Thành tích ca A”, “Ca B”... ai giỏi, ai sai. Giúp tạo phong trào thi đua giữa ca. Tổ nào nhiều lần thua, họ cố gắng cải thiện.
- Tôi từng tổ chức “vua năng suất” hằng tháng, vinh danh ngay cổng xưởng, công nhân thấy mình được tôn trọng.

## 5. Một vài tình huống để bạn tham khảo



### ► Ô nhiễm, hôi mùi, công nhân khó chịu

- Một xưởng chế biến nông sản, công nhân phải đeo khẩu trang, găng tay. Ai bỏ găng vì nóng, vứt rác lung tung,... phạt 100-200 nghìn lần đầu, tái phạm cắt thưởng tuần. Chỉ vậy mới giữ vệ sinh.

### ► Tai nạn do ẩu

- Ở xưởng gỗ, có người bật máy cửa không tắt hẳn, để chạy lãng phí, còn làm lưỡi cửa va chạm vật cứng hư hỏng máy. Doanh nghiệp buộc bồi thường 1 triệu, cắt 50% tháng lương. Kết quả: mọi người khác sợ, tuân thủ nghiêm.

### ► Trục trục do sắp

- Nhiều lúc sắp thay đổi yêu cầu, rồi phàn nàn năng suất thấp, đòi phạt người vận hành. Đây là sai lầm: “gậy” phải công bằng, chỉ phạt khi lỗi từ nhân viên, không phải vì sắp đổi ý.
- Bài học: Hãy đảm bảo chính sách “cà rốt – gậy” chịu trách nhiệm cả hai chiều. Nếu sắp gây rối quy trình, dừng phạt công nhân.

### ► Nhóm nhân sự giàu kinh nghiệm nhưng thiếu hợp tác

- Một số công nhân lâu năm có thói quen cũ, lười thay đổi, cản trở tối ưu quy trình. Doanh nghiệp phải kết hợp phạt (nếu liên tục chống đối, làm sai) và thưởng (để xuất ý tưởng). Từ đó, thúc đẩy họ chịu đổi mới.

## TÓM LẠI

Với doanh nghiệp sản xuất, “cà rốt – gậy” tập trung vào năng suất, chất lượng, an toàn lao động. Cụ thể:

▶ “Cà rốt” (thưởng):

- Thưởng năng suất (khoán sản phẩm, chuyên vượt chỉ tiêu).
- Thưởng tỉ lệ lỗi thấp, ý tưởng cải tiến.
- Thưởng an toàn, không tai nạn.

▶ “Cây gậy” (phạt):

- Vi phạm an toàn, vệ sinh, gây nguy cơ mất uy tín, có thể đình chỉ hoặc sa thải.
- Đi trễ, rời ca sớm, ảnh hưởng dây chuyền → phạt tiền/cắt thưởng.
- Gây hỏng hóc máy, phế phẩm nhiều → cắt thưởng, bồi thường.

Đặc biệt, quản lý theo chuyên/ca thưởng hiệu quả, vì công nhân có tính “đội nhóm”: Mỗi tổ sẽ tự giám sát nhau, nâng cao trách nhiệm. Doanh nghiệp cần công bố kết quả công khai, rành mạch chi tiết thưởng – phạt và thực hiện đúng cam kết (không cảm tính, không “nửa vời”). Khi áp dụng ổn, nhà máy tăng tốc độ sản xuất, giảm tỉ lệ lỗi, tai nạn, đồng thời giữ được tinh thần hợp tác, an tâm trong đội ngũ.



## Bài 5:

### Doanh nghiệp dịch vụ - thương mại (B2C)

#### 1. Bán lẻ siêu thị, chuỗi cửa hàng tiện lợi

##### ► Đặc trưng

- Nhiều chi nhánh, nhân viên chia ca, khách vào mua trực tiếp (thực phẩm, hàng tiêu dùng nhanh,...).
- Kiểm soát thất thoát, sắp xếp kệ, thái độ phục vụ quầy là các yếu tố chính.

##### ► “Cà rốt”

- **Thưởng doanh số từng cửa hàng:** Nếu đạt doanh thu  $\geq 110\%$  kế hoạch, cả cửa hàng được thưởng (thêm 200 – 300 nghìn/người).
- **Thưởng “gọn gàng, sạch sẽ”:** Dựa trên đánh giá ngẫu nhiên (mua hàng bí mật, hay phản hồi khách), nếu đạt điểm cao, đội được nhận thêm 100 nghìn/người.
- **Thưởng bán kèm:** Một số siêu thị có chương trình “đẩy sản phẩm mới”, ai tư vấn nhiều khách mua được thưởng thêm hoa hồng (2 – 5 nghìn/sản phẩm).

##### ► “Cây gậy”

- **Đi trễ, bỏ quầy,** phạt 50 nghìn/lần (sau 2 – 3 lần cắt thưởng).
- **Gian lận quầy thu ngân:** Tự ý chiết khấu, bớt xén tiền, sẽ sa thải ngay (hoặc đền bù gấp 2).
- **Sắp xếp hàng sai quy chuẩn** (nhằm hạn sử dụng cũ ra trước, hỏng hạn sử dụng mới): đầu tiên nhắc, lần hai trừ lương 10 – 20%.

**Ví dụ:** Siêu thị nhỏ áp dụng: Mỗi tháng chấm điểm vệ sinh (ban quản lý đi kiểm tra đột xuất), trên 8 điểm = thưởng thêm 150 nghìn/người, dưới 5 điểm bị trừ 100 nghìn do “không đảm bảo quy chuẩn siêu thị”.

## 2. Bán lẻ online, sàn thương mại điện tử

### ► Đặc trưng

- Khách hàng mua qua web, ứng dụng, giao hàng (COD), quản lý kho ảo. Nhu cầu “chốt đơn nhanh, ship đúng” cực quan trọng.
- Thường có đội chăm sóc khách hàng (CSKH), đội digital marketing, đội kho – giao vận.

### ► “Cà rốt”

- Thưởng “chốt đơn”: Mỗi CSKH hay “telesale” có KPI số đơn chốt/ngày. Ai đạt  $\geq 120\%$  KPI được nhận thêm 10 - 20% thưởng.
- Thưởng “đánh giá 5 sao”: Khách sau mua để lại đánh giá tỷ lệ trên 95%, cuối tháng có thể nhận thêm 300 - 500 nghìn.
- Đội digital marketing: thưởng nếu chi phí trên mỗi khách hàng tiềm năng hoặc chi phí trên mỗi lần chuyển đổi giảm tốt, tỉ lệ chuyển đổi tăng hoặc thưởng tiết kiệm chi phí quảng cáo.

### ► “Cây gậy”

- Phạt giao hàng sai, trễ: Ở kho, ai đóng gói sai, lần 1 trừ 50 nghìn, lần 2 trừ 100 nghìn, lần 3 cho nghỉ.
- Phạt lạm chi quảng cáo: marketing chi vượt ngân sách 20 – 30% mà không hiệu quả, cắt thưởng, có thể bồi hoàn 1 phần nếu chủ quan.
- Phạt phản ánh CSKH tệ: Khách bóc phốt “nhân viên nói khó nghe”, doanh nghiệp trừ 50 nghìn/lần, tái phạm nặng bị đuổi.

## 3. Dịch vụ du lịch, lữ hành

### ► Đặc trưng

- Gói du lịch, khách thường kỳ vọng trải nghiệm, hướng dẫn viên (HDV), chất lượng khách sạn, xe di chuyển,... Mỗi sai sót gây ảnh hưởng lòng tin.

- Biên lợi nhuận gói du lịch không quá cao, cần tỉ lệ “khách hài lòng, quay lại” để phát triển.

► **“Cà rốt”**

- Thường “tỉ lệ khách đánh giá cao”: Ví dụ, HDV cuối hành trình phát phiếu hoặc liên kết đánh giá, trên 90% phản hồi tốt, HDV nhận thêm 200 nghìn.
- Thường “chốt gói du lịch nhóm”: Nhân viên sale lữ hành ai chốt nhóm >10 khách, thưởng 500 nghìn. Ai bán gói du lịch cao cấp (VIP) được % hoa hồng.
- Thường “tiết kiệm chi phí”: HDV hay người quản lý gói du lịch nào tìm được đối tác khách sạn giá rẻ chất lượng tốt, giúp doanh nghiệp tăng lợi nhuận, được khen thưởng.

► **“Cây gậy”**

- Phạt “HDV bỏ rơi khách, thời gian không tuân thủ”: Lần đầu phạt 500 nghìn, lần hai trừ 50% thưởng, lần ba đuổi việc.
- Phạt lạm chi: mua vé tham quan không hợp lý, làm đoàn chờ đợi, mất thêm phí,... → cắt 1 phần thưởng gói du lịch.
- Phạt “phản ánh xấu trên mạng”: Nếu HDV gây gắt, quát khách, review xấu lan truyền, doanh nghiệp phải phạt nặng, có thể đình chỉ công tác để bảo vệ thương hiệu.

## 4. Dịch vụ logistic, vận tải

► **Đặc trưng**

- Giao nhận hàng, bưu kiện, kho bãi. Khách đòi hỏi thời gian giao chuẩn, ít thất lạc.
- Nhân viên (tài xế, shipper, kho soạn hàng) thường rải rác khu vực, khó giám sát liên tục.

► **“Cà rốt”**

- **Thưởng số đơn giao/ngày**, tỉ lệ giao thành công (COD). Mỗi nhân viên giao hàng có KPI 30 đơn/ngày, vượt nhận thêm 10 nghìn/đơn.
- **Thưởng sáng kiến**: ai đề xuất cách xếp kho rút ngắn 1 giờ/ngày, doanh nghiệp thưởng nóng 200–300 nghìn.
- **Phúc lợi bảo hiểm**, hỗ trợ xăng xe, bảo dưỡng xe,... Ai gắn bó lâu, doanh nghiệp ưu tiên.

► **“Cây gậy”**

- **Phạt giao chậm, thất lạc hàng**: Lần 1 nhắc nhở, lần 2 trừ 30% thưởng, lần 3 thôi việc.
- **Phạt bóc hàng, chiếm dụng**: rủi ro cao, doanh nghiệp cần camera, mỗi nhân viên giao hàng ký cam kết, phát hiện gian lận → đền bù + sa thải.
- **Thời gian**: trễ giờ tập trung, làm kho bãi xáo trộn → trừ 20 – 50 nghìn/lần.

## 5. Dịch vụ spa, thẩm mỹ, chăm sóc cá nhân

► **Đặc trưng**

- Khách hàng muốn trải nghiệm thư giãn, yêu cầu tay nghề kỹ thuật viên, thái độ nhẹ nhàng, phòng ốc vệ sinh.
- Doanh thu phụ thuộc “*khách trung thành*”, combo dịch vụ, bán kèm mỹ phẩm,...

► **“Cà rốt”**

- **Hoa hồng bán gói liệu trình**: Một kỹ thuật viên/chuyên viên spa tư vấn khách mua thêm gói triệt lông, chăm sóc da, sẽ nhận được % hoa hồng.
- **Thưởng “điểm hài lòng”**: Hỏi khách sau liệu trình, nếu ai đạt 90% khách cho 5 sao, nhận thêm 300 nghìn/tháng.

- **Trích doanh thu:** Spa nhỏ có thể chia 2 – 5% lợi nhuận hàng tháng, tặng đội khi đạt KPI.

► **“Cây gậy”**

- **Vi phạm vệ sinh, an toàn y tế:** Dùng kim, dụng cụ chưa khử trùng,... → Phạt nặng 1-2 triệu lần đầu, lần 2 buộc thôi việc. Rất nghiêm vì ảnh hưởng an toàn khách.
- **Thái độ “khó chịu”, cãi khách:** Lần 1 cảnh cáo, lần 2 cắt thưởng, lần 3 cho nghỉ. Spa luôn cần “*dịu dàng, chiều khách*”.
- **Gian lận bán hàng:** Tự ý nâng giá, “*phụ thu*” không báo sếp → sa thải, kèm bồi hoàn nếu gây mất uy tín.

## 6. Một số lưu ý chung cho Dịch vụ – Thương mại (B2C)

► **Thiết kế KPI dễ hiểu**

- Tránh quá nhiều chỉ số, tập trung cốt lõi: doanh thu, đánh giá khách, chi phí (nếu có) và 1 chỉ số thêm tùy ngành (ví dụ: bán kèm, tỉ lệ phản nàn,...).
- Rõ ràng “*đạt bao nhiêu → thưởng bao nhiêu*”, “*phạm lỗi gì → phạt bao nhiêu*”.

► **“Thái độ phục vụ” quan trọng**

- Dịch vụ B2C mà nhân viên cộc cằn, quát khách, doanh nghiệp mất khách. Nên “*cây gậy*” phải xử nghiêm, “*cà rốt*” cũng phải vinh danh ai nhiều phản hồi tốt.
- Thường có “*chương trình phản hồi*” (thẻ khách, ứng dụng,...) để đo, doanh nghiệp áp thưởng/phạt dựa trên chỉ số này.

► **Chống gian lận, chiết khấu ngầm**

- Nhiều nơi nhân viên tự giảm giá lấy tiền hoặc “*bán ngoài*”, “*ăn gian*”. Doanh nghiệp phải có **quy trình** giám sát (camera, đối chiếu hóa đơn). Ai vi phạm sa thải ngay, bảo vệ thương hiệu.

► **Minh bạch, không cảm tính**

- Mặc dù B2C có tính linh hoạt, nhưng vẫn nên công bố quy tắc, tránh sếp tùy hứng khen ai, phạt ai.
- Duy trì tính nhất quán, nhân viên tin tưởng, yên tâm cống hiến.

**TÓM LẠI**

Trong mảng Dịch vụ – Thương mại (B2C), mọi “cà rốt – gậy” (thưởng – phạt) đều xoay quanh mục tiêu chính: tăng doanh thu bán lẻ, nâng cao chất lượng phục vụ, giữ khách, tránh gian lận. Mỗi ngành nghề (siêu thị, online, du lịch, logistic, spa,...) có biến thể riêng:

- “Cà rốt” (thưởng): Hoa hồng/doanh số, thưởng phản hồi tốt, bán kèm, vinh danh nhân viên xuất sắc, phúc lợi (đào tạo, giảm giá nội bộ,...).
- “Cây gậy” (phạt): Phạt thái độ kém, sai quy trình, gian lận, đi trễ, gây thiệt hại,... Tăng dần mức độ, cuối cùng có thể sa thải để bảo vệ thương hiệu.



Quan trọng nhất, doanh nghiệp cần minh bạch, gọn nhẹ, bám sát “*thái độ phục vụ*” và “*doanh số*”. Khi triển khai hiệu quả, đội ngũ hăng say bán, giữ khách hài lòng, doanh nghiệp ổn định tăng trưởng. Chủ doanh nghiệp cũng đỡ mất công “*chạy theo*” xử lý vụn vặt vì ai cũng hiểu phần thưởng – trách nhiệm ra sao, phải nỗ lực theo tiêu chí chung.

# CHƯƠNG 7

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



Quét mã tại đây  
để nhận tài liệu  
tặng kèm!



# **BẢN QUYỀN**

---

Bản quyền thuộc Weup Book. Xuất bản theo Giấy phép của Cục Xuất bản, In và Phát hành. Mọi quyền được bảo lưu theo quy định của pháp luật về xuất bản.

Không được sao chép, lưu trữ hoặc truyền tải dưới bất kỳ hình thức nào (in ấn, photocopy, chia sẻ PDF, phát tán online) khi chưa có sự cho phép bằng văn bản của tác giả.

Mọi hành vi vi phạm sẽ bị xử lý theo quy định pháp luật về sở hữu trí tuệ.

## **Liên hệ với chúng tôi:**

Email: [info@weupbook.vn](mailto:info@weupbook.vn); Website: [www.weupbook.vn](http://www.weupbook.vn)