

TỪ QUẢN TRỊ BẰNG KINH NGHIỆM ĐẾN QUẢN TRỊ BẰNG HỆ THỐNG

Chiến lược xây dựng và vận hành hệ thống quy chế nội bộ dành cho Ban lãnh đạo Doanh nghiệp Việt Nam.



CHUYỂN ĐỔI TƯ DUY - XÂY DỰNG NỀN TẢNG - ĐỊNH HÌNH TƯƠNG LAI DOANH NGHIỆP

Thiếu hệ thống quy chế tạo ra những lỗ hổng thất thoát tài chính và rủi ro pháp lý trực tiếp

Phạt 100 - 300 Triệu VNĐ

Vi phạm nghiêm trọng quản trị doanh nghiệp
(Nghị định 155/2021/NĐ-CP)

Phạt 10 - 20 Triệu VNĐ

Không đăng ký Nội quy lao động /
Thiếu quy chế lương thưởng

Tranh chấp nội bộ xuất phát từ
việc thiếu quy chế làm việc rõ
ràng, gây đứt gãy vận hành.



Nền tảng quy chế bao gồm rào chắn pháp lý bắt buộc và động cơ vận hành tự nguyện

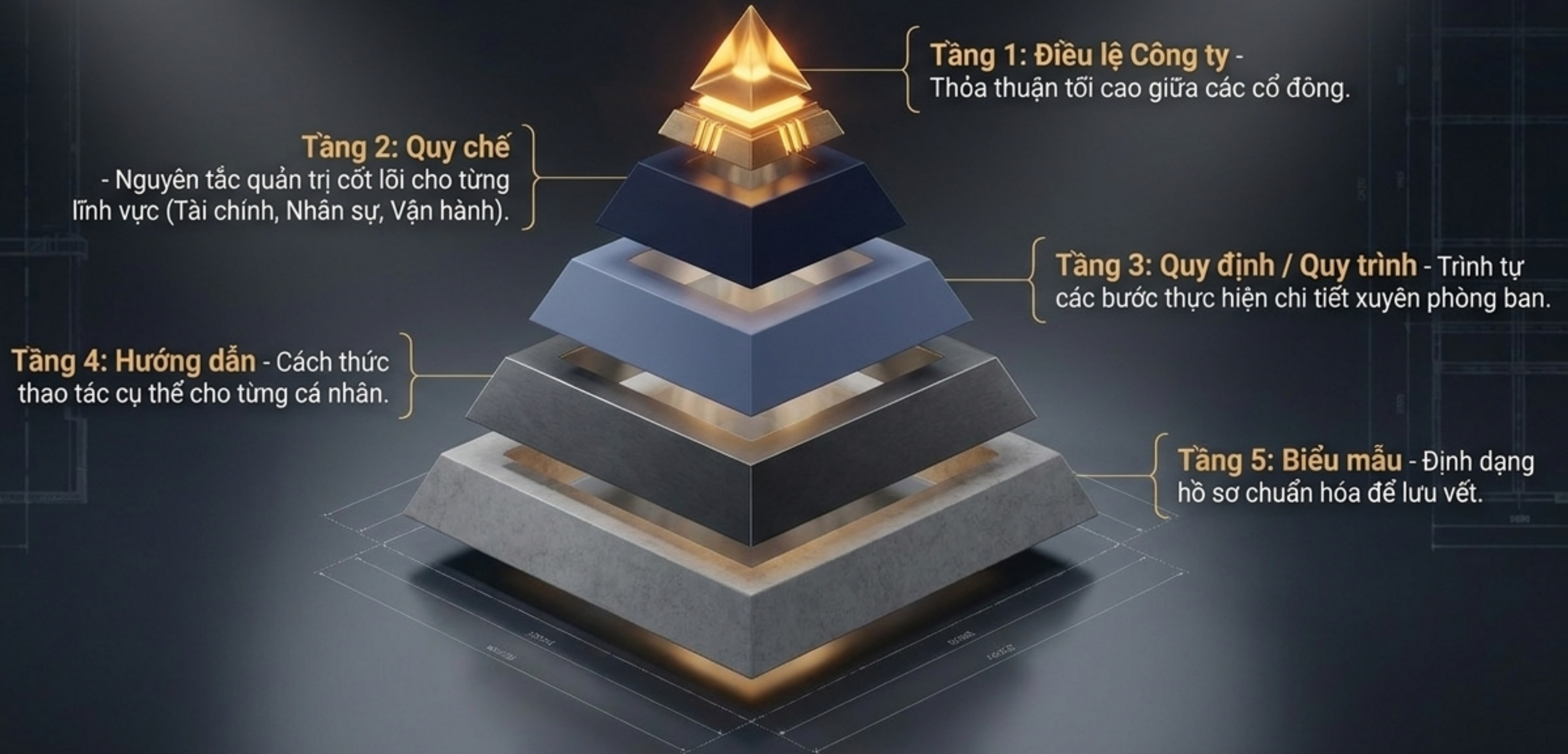
Quy chế **Bắt buộc** (Phòng vệ pháp lý):

Nội quy lao động (bắt buộc lập thành văn bản nếu có từ 10 lao động),
Quy chế **Lương - Thưởng**
(phải tham vấn đại diện người lao động và công bố công khai).

Quy chế **Tự nguyện** (Tối ưu vận hành):

Quy chế **Quản trị và Tổ chức** (Hiến pháp công ty),
Quy chế **Tài chính - Kế toán**,
Quy chế **Kinh doanh - Vận hành**, Quy chế **Văn hóa công ty**.

Kiến trúc văn bản nội bộ tuân thủ nguyên tắc thứ bậc pháp lý nghiêm ngặt



Ban hành bộ quy chế cốt lõi đòi hỏi sự rạch ròi về thẩm quyền chủ trì và phê duyệt

Hội đồng Quản trị (HĐQT)

Cơ quan duy nhất có thẩm quyền ban hành Quy chế làm việc cấp công ty (theo Điều 153 Luật Doanh nghiệp 2020).
Ký duyệt chính thức.

Tổng Giám đốc (CEO)

Có quyền kiến nghị, chủ trì soạn thảo quy chế vận hành. Tuyệt đối không tự ý ban hành quy chế vượt mặt HĐQT.

Sự phối hợp: Phòng ban soạn thảo → Lấy ý kiến
→ CEO ký nháy thẩm định → HĐQT chính thức ký duyệt.

Chuỗi quy trình xây dựng và ban hành quy chế là một dòng chảy khép kín, liên tục

Bước 1: Khảo sát & Thiết lập

Đánh giá hiện trạng, phân tầng văn bản không trái Điều lệ.

Bước 4: Giám sát & Cập nhật

Định kỳ rà soát, đánh giá thực tiễn và tinh chỉnh theo luật mới.

Bước 2: Soạn thảo & Tham vấn

Xây dựng dự thảo. Bắt buộc tham khảo ý kiến đại diện người lao động đối với quy chế lương/thưởng để đảm bảo hợp pháp.

Bước 3: Ban hành & Công bố

Ký duyệt và

**NIÊM YẾT
CÔNG KHAI**

tại nơi làm việc trước khi áp dụng.

Ma trận RACI chấm dứt triệt để tình trạng đùn đẩy trách nhiệm và nhiều đầu không ai quyết

R - Responsible (Người thực thi):
Trực tiếp làm, cam kết tiến độ.

A - Accountable (Người quyết định)

Nguyên tắc thép: Một nhiệm vụ chỉ có **DUY NHẤT MỘT** người A. Chịu trách nhiệm cuối cùng.

C - Consulted (Người cố vấn):
Được tham vấn chuyên môn trước khi triển khai để tránh sai sót.

I - Informed (Người nhận thông tin):
Được cập nhật kết quả, không can thiệp phê duyệt.

Ranh giới thẩm quyền giữa Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc phải được định lượng rõ ràng

• Hội đồng Quản trị (HĐQT):

-  - Phê duyệt chiến lược cốt lõi.
-  - Quyết định đầu tư, mua sắm tài sản > 500 triệu VNĐ.
-  - Bổ nhiệm nhân sự quản lý cấp cao.

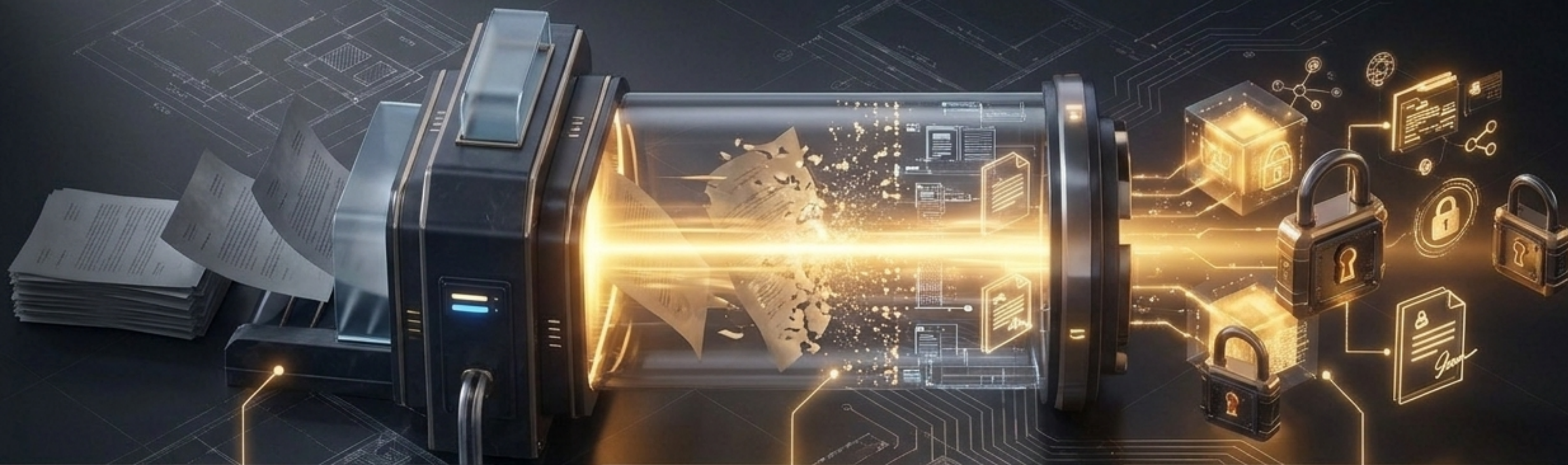
Mốc 500 Triệu VNĐ

• Tổng Giám đốc (CEO):

-  - Toàn quyền vận hành kinh doanh hàng ngày.
-  - Ký kết hợp đồng < 500 triệu VNĐ.
-  - Tuyển dụng nhân sự cấp trung/thấp.
Chịu trách nhiệm báo cáo định kỳ.

Chấm dứt sự cố CEO lạm quyền quyết định tài sản lớn, hoặc Chủ tịch HĐQT can thiệp vi mô vào vận hành hàng ngày.

Số hóa vòng đời văn bản xóa bỏ rào cản thời gian và không gian trong vận hành



Lưu trữ tiêu chuẩn:

Quét định dạng PDF/A, độ phân giải ≥ 300 dpi.
Đặt tên file theo định danh nghiêm ngặt:
[Mã hồ sơ]_[Loại văn bản]_[Số ký hiệu]_[Ngày].



Vận hành e-Office:

Lưu trữ tập trung trên phần mềm quản lý văn bản chuyên dụng.

Bảo mật & Ký số:

Tích hợp chữ ký số pháp lý.
Phân quyền truy cập theo vai trò
(chỉ người có quyền mới được xem/tải).
Tự động sao lưu dự phòng.

Những sai lầm chí mạng trong ban hành quy chế buộc doanh nghiệp phải trả giá đắt

Nhầm lẫn Lương và Phụ cấp:

Dùng thưởng/KPI để bù đắp cho mức lương cơ bản thấp hơn lương tối thiểu vùng.

Lỗi Nhiều người quyết:

Xây dựng ma trận RACI có nhiều chữ A, dẫn đến trì trệ, đùn đẩy hoặc phủ nhận quyết định lẫn nhau.

Áp dụng trước, công bố sau:

Áp dụng quy chế nhưng không công khai trước cho người lao động -> Quy chế lập tức mất hiệu lực pháp lý khi ra tòa.

Nhầm lẫn Lương và Phụ cấp:

Dùng thưởng/KPI để bù đắp cho mức lương cơ bản thấp hơn lương tối thiểu vùng.

Sao chép mù quáng:

Lấy mẫu quy chế trên mạng không tinh chỉnh theo cấu trúc thực tế -> Quy chế đi một đường, thực tế chạy một nẻo.

Lộ trình 4 tháng kiến tạo và áp dụng hệ thống quản trị chuyên nghiệp

Tháng 1: Khám sức khỏe pháp lý

Rà soát lỗ hổng văn bản hiện tại.
Chốt cấu trúc phân quyền ranh giới
HĐQT - CEO.

Tháng 2: Khung năng lực & Nội quy

Hoàn thiện Nội quy lao động, Quy chế
lương thưởng (đảm bảo chuẩn Luật
BHXH & Thuế).

Tháng 3: Vận hành & Số hóa

Áp dụng Ma trận RACI. Ban hành
Quy trình luân chuyển văn bản và đưa
toàn bộ lên hệ thống phân mềm.

Tháng 2: Khung năng lực & Nội quy

Hoàn thiện Nội quy lao động, Quy
chế lương thưởng (đảm bảo chuẩn
Luật BHXH & Thuế).

Tháng 4: Giám sát Tuân thủ

Đánh giá mức độ thích ứng
của nhân sự. Điều chỉnh các
vướng mắc thực tiễn.

CHUẨN HÓA ĐỂ BỨT PHÁ

Việc đầu tư vào hệ thống quy chế không phải là tăng thêm rào cản hành chính. Đó là cách duy nhất để giải phóng lãnh đạo khỏi những quyết định vụn vặt, chuyển từ quản trị dựa vào cá nhân sang quản trị bằng hệ thống.

HỆ THỐNG

“Hầu hết mọi cải tiến chất lượng đều từ việc đơn giản hóa thiết kế, hoạt động sản xuất... trưng bày quy trình và các thủ tục.”
— Thomas J. Peters ”