

Bản đồ nhiệt 30 ô

Tiêu chuẩn Doanh nghiệp 2030

Một trang để chủ doanh nghiệp nhìn 5 giây là biết chỗ nào đang nóng, chỗ nào đã chạy. 7 nhóm việc của người chủ, 30 ô, mỗi ô chấm từ 1 đến 5.

Case mẫu: LACA Dental

CHẤM NGÀY 16/10/2026 · CHU KỲ 12/10/2026 - 09/01/2027

Nhóm 0 Người chủ và chiến lược	0.1 Tầm nhìn, mục tiêu 2	0.2 Tư duy, kỷ luật, thời gian, học tập 3	0.3 Nhịp thực thi 2		
	1.1 Thị trường, khách hàng, định vị 3	1.2 Tạo khách tiềm năng 2	1.3 Bán hàng và chuyển đổi 3	1.4 Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu 3	
	2.1 Danh mục sản phẩm 3	2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu 2	2.3 Chất lượng, trải nghiệm, khác biệt 3		
Nhóm 1 Marketing và bán hàng					
Nhóm 2 Sản phẩm và giá trị					
Nhóm 3 Vận hành					
Nhóm 4 Quản lý tài chính					
Nhóm 5 Đầu tư					
Nhóm 6 Pháp lý					

1 2 3 4 5 Chưa đủ thông tin Chưa đến lúc Pháp lý: Ổn cần chỉnh rủi ro cao

Viên liên: ô chính, ô phụ · viên đứt: đánh trước

Bản đồ nhiệt 30 ô là gì?

Là gì?

Một trang chẩn đoán doanh nghiệp. 30 ô là 30 mảng việc người chủ phải lo, gom thành 7 nhóm: người chủ và chiến lược, marketing và bán hàng, sản phẩm, vận hành, tài chính, đầu tư, pháp lý. Mỗi ô chấm từ 1 đến 5 và tô màu: đỏ là đang nóng, xanh là đã chạy.

Vì sao cần?

Chủ doanh nghiệp hay sửa chỗ mình thích, hoặc chỗ đang ổn ào nhất, thay vì chỗ đang kéo lùi xuống. Bản đồ đặt 30 mảng lên cùng một trang, cùng một thang chấm, nên nhìn ra ngay ô nào đỏ, ô nào chưa có số. Nó cũng là ngôn ngữ chung để chủ, đội ngũ và người tư vấn nói về cùng một chuyện.

Dùng thế nào?

1. Tự chấm 30 ô bằng số thật, mất khoảng 45 phút.
2. Chấm 5 con đường tăng lợi nhuận.
3. Theo luật chọn ô, chọn 1 ô chính và 1 ô phụ cho 90 ngày; mở tài liệu của ô đó và làm theo checklist.
4. Chấm lại sau 90 ngày để thấy ô nào đã nguội.

3 ví dụ

LACA Dental: phòng khám đang ở G3, nóng nhất ở giá trị đơn và lợi nhuận, nên ô chính là 2.2 – gói chăm sóc định kỳ.

Ví dụ minh họa – cửa hàng điện thoại 2 chi nhánh: khách đông nhưng lãi mỏng; 4.1 và 4.3 chỉ ở mức 1. Việc đúng là đo tài chính trước, chưa mở chi nhánh thứ ba.

Ví dụ minh họa – trung tâm tiếng Anh: tuyển sinh tốt (1.2 mức 4) nhưng học viên bỏ giữa khoá (1.4 và 2.3 mức 2). Ô chính là 1.4 – giữ chân và giới thiệu.

7 nhóm, 30 ô MỖI Ô TRẢ LỜI MỘT CÂU HỎI

Ô	TÊN Ô	CÂU HỎI CỦA Ô	LACA DENTAL
Nhóm 0 · Người chủ và chiến lược			
0.1	Tầm nhìn, mục tiêu	Doanh nghiệp muốn đi tới đâu, bằng con số nào, trước ngày nào, và con số đó có khớp với hiện tại không?	mức 2
0.2	Tư duy, kỷ luật, thời gian, học tập	Người chủ có dành thời gian cố định để làm việc trên doanh nghiệp, giữ kỷ luật và học từ số liệu không?	mức 3
0.3	Nhịp thực thi	Kế hoạch có biến thành việc mỗi ngày, bảng điểm mỗi tuần và cuộc họp ngắn để giữ nhịp không?	mức 2
Nhóm 1 · Marketing và bán hàng			
1.1	Thị trường, khách hàng, định vị	Mình bán cho ai, họ đang lo gì, và vì sao họ nên chọn mình thay vì chỗ bên cạnh?	mức 3
1.2	Tạo khách tiềm năng	Mỗi tháng có bao nhiêu người mới hỏi, đặt lịch, đến từ kênh nào, và mỗi người tốn bao nhiêu tiền?	mức 2
1.3	Bán hàng và chuyển đổi	Trong 10 người đã đến hỏi hoặc đến khám, bao nhiêu người đồng ý mua, và vì sao những người còn lại chưa mua?	mức 3

Ô	TÊN Ô	CÂU HỎI CỦA Ô	LACA DENTAL
1.4	Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu	Khách đã mua có quay lại không, có đến đúng hẹn không, và có giới thiệu người quen đến không?	mức 3
Nhóm 2 · Sản phẩm và giá trị			
2.1	Danh mục sản phẩm	Mình đang bán những gì, mỗi món giữ vai trò gì: món nào kéo khách, món nào nuôi lãi, món nào nên bỏ?	mức 3
2.2	Offer, giá, mô hình doanh thu	Chào khách cái gì, giá bao nhiêu, thu tiền cách nào để mỗi khách mang lại nhiều lãi hơn mà vẫn đúng giá trị?	mức 2 · Ô chính
2.3	Chất lượng, trải nghiệm, khác biệt	Khách có nhận đúng điều mình hứa, lần nào cũng vậy, ai phục vụ cũng vậy, và có lý do rõ để chọn mình không?	mức 3
Nhóm 3 · Vận hành			
3.1	Sản xuất, cung ứng, giao hàng	Mình có làm ra và giao đúng thứ đã bán, đúng hạn, đúng chất lượng, và đủ sức khi khách tăng gấp đôi không?	chưa đủ TT
3.2	Con người	Mình có đủ người đúng việc, rõ ai làm gì, được huấn luyện và giữ chân, để doanh nghiệp chạy khi chủ vắng không?	chưa đủ TT
3.3	Quy trình, hệ thống hoá	Những việc lặp lại mỗi ngày đã được viết ra, ai làm cũng giống nhau, và chạy được khi chủ không đứng đó chưa?	mức 2 · Ô phụ
3.4	Dữ liệu, công nghệ	Mỗi tuần chủ có thấy những con số quan trọng nhất, đúng và có người chịu trách nhiệm, để quyết bằng số không?	mức 3 · Đánh trước
Nhóm 4 · Quản lý tài chính			
4.1	Lãi lỗ, biên lợi nhuận	Tháng trước lãi hay lỗ bao nhiêu, món nào để ra lãi, và bán bao nhiêu mới hoà vốn?	chưa đủ TT · Đánh trước
4.2	Dòng tiền, công nợ	Hôm nay có bao nhiêu tiền thật, tiền nào là của khách gửi trước, và 13 tuần tới có thiếu tiền không?	chưa đủ TT
4.3	Chi phí, ngân sách	Mỗi đồng chi ra có được lên kế hoạch trước, có giới hạn, và có đem lại lợi ích đo được không?	chưa đủ TT
4.4	Kế toán, báo cáo	Sổ sách có đúng, đủ, đúng hạn, và chủ có một bảng báo cáo đọc được để ra quyết định không?	chưa đủ TT
4.5	Vốn vay, nợ	Doanh nghiệp đang nợ bao nhiêu, có trả nổi từ dòng tiền thật không, và khi nào mới nên vay hay gọi vốn?	chưa đủ TT
Nhóm 5 · Đầu tư			
5.1	Mở rộng doanh nghiệp	Doanh nghiệp đã đủ điều kiện bằng số để mở thêm cơ sở, kênh hay thị trường chưa, và nên mở theo cách nào?	mức 1
5.2	Đầu tư sang doanh nghiệp khác	Khi có lãi dư, có quy tắc rõ để rút tiền sang doanh nghiệp khác mà không làm yếu doanh nghiệp chính không?	chưa đến lúc
5.3	Đầu tư cho người khác vận hành	Anh chị có thể bỏ vốn để người khác điều hành mà vẫn kiểm soát được kết quả không?	chưa đến lúc

Ô	TÊN Ô	CÂU HỎI CỦA Ô	LACA DENTAL
5.4	Thoái vốn, xây để bán	Doanh nghiệp có giá trị khi không còn anh chị không, và anh chị đã có lối ra rõ ràng chưa?	chưa đến lúc
Nhóm 6 · Pháp lý			
6.1	Thành lập, cấu trúc	Ai đứng tên doanh nghiệp, dưới hình thức nào, và cấu trúc đó có chịu nổi bước mở rộng tiếp theo không?	chưa đủ TT
6.2	Thuế, hoá đơn	Mỗi đồng thu, đồng chi của anh chị có hoá đơn, chứng từ đúng và được khai thuế đúng hạn không?	chưa đủ TT
6.3	Nhãn hiệu	Cái tên anh chị đang bỏ tiền xây dựng đã thật sự thuộc về anh chị theo luật chưa?	Cần chỉnh
6.4	Hợp đồng	Những thoả thuận mang nhiều tiền và rủi ro nhất của anh chị đã viết đủ rõ để không ai phải cãi nhau chưa?	Cần chỉnh
6.5	Quảng cáo, người tiêu dùng	Lời quảng cáo, nội dung mạng xã hội và cách anh chị dùng dữ liệu khách có đúng sự thật, đúng luật không?	Cần chỉnh
6.6	Lao động	Mỗi người làm cho anh chị có hợp đồng đúng loại, đóng bảo hiểm đúng, và quyền – trách nhiệm được viết rõ chưa?	chưa đủ TT
6.7	Ngành có điều kiện	Ngành của anh chị cần giấy phép gì – và từng điểm bán, từng người hành nghề đã đủ chưa?	Cần chỉnh

Cách chấm và cách đọc

Thang 1–5 dùng chung

1 Chưa có Chưa làm, hoặc nhớ ra mới làm. Không ai chịu trách nhiệm.	2 Nằm trong đầu chủ Có làm nhưng tùy hứng. Chỉ chủ biết cách, chưa viết ra, chưa đo.	3 Viết ra, làm đều Có quy trình, làm theo nhịp. Chủ vẫn phải kèm và nhắc.	4 Đo được, đội tự chạy Có chỉ số và người chịu trách nhiệm. Chủ chỉ xem số mỗi tuần.	5 Chạy không cần chủ Tự cải tiến theo số, nhân bản được sang người khác, cơ sở khác.
---	--	---	--	--

Mỗi ô có thang riêng, cụ thể hơn, trong tài liệu của ô đó. Phân vân giữa hai mức thì chọn mức thấp hơn.

Chưa đủ thông tin	Chưa có dữ liệu để chấm. Việc đầu tiên là đi lấy số.
Chưa đến lúc	Ô chưa hợp với giai đoạn hiện tại. Để dành, không ép làm.
Pháp lý – Ổn	Đủ giấy tờ, đúng quy định, có người theo dõi hạn.
Pháp lý – Cần chỉnh	Có thiếu sót, sửa được trong 90 ngày, chưa bị xử phạt.
Pháp lý – Rủi ro cao	Có thể bị phạt, bị đình chỉ hoặc mất tài sản (tên, tiền). Xử lý trước mọi việc khác.

5 giai đoạn doanh nghiệp

61 Túp lều Existence Chủ làm hết. Câu hỏi sống còn: có đủ khách để tồn tại không?	62 Sống sót Survival Đã có khách đều. Câu hỏi: thu có đủ bù chi, có tiền tái đầu tư không?	63 Ổn định Success Chạy đều, có lãi. Câu hỏi: giữ nguyên hay dùng nền này để lớn lên?	64 Tăng tốc Take-off Mở rộng nhanh. Câu hỏi: tăng trưởng thế nào mà không vỡ tiền, vỡ chất lượng?	65 Nhân rộng Resource maturity Hệ thống, đội ngũ, vốn đủ mạnh. Doanh nghiệp chạy không cần chủ đứng máy.
--	---	--	--	---

5 con đường tăng lợi nhuận

Lợi nhuận = ① Khách tiềm năng × ② Tỷ lệ chuyển đổi × ③ Giá trị đơn × ④ Số lần mua lặp lại × ⑤ Tỷ lệ lợi nhuận

1	Khách tiềm năng	Bao nhiêu người quan tâm và để lại liên hệ.
2	Tỷ lệ chuyển đổi	Trong số đó, bao nhiêu phần trăm thành khách mua.
3	Giá trị đơn	Mỗi lần mua, khách trả trung bình bao nhiêu.
4	Số lần mua lặp lại	Một khách quay lại mua bao nhiêu lần một năm.
5	Tỷ lệ lợi nhuận	Mỗi đồng doanh thu còn lại bao nhiêu đồng lãi.

Ví dụ tính: 1.000 khách tiềm năng × 20% = 200 khách × 2 lần mua mỗi năm × 1.500.000đ = 600 triệu doanh thu × 25% = 150 triệu lãi.

Tăng mỗi con đường 10%: 1.100 × 22% = 242 khách × 2,2 lần × 1.650.000đ ≈ 878 triệu doanh thu × 27,5% ≈ 242 triệu lãi.

Mỗi con đường chỉ nhích 10% mà lãi tăng khoảng 61%. Vì là phép nhân, con đường yếu nhất kéo cả kết quả xuống. Số trong ví dụ là minh họa.

Luật chọn ô cho 90 ngày

1 Ô pháp lý đi trước

Ô nào ở mức rủi ro cao thì xử lý trước tiên. Mất tên, bị phạt hay bị đình chỉ thì mọi kế hoạch khác vô nghĩa.

2 Chưa có số thì đi đo

Ô tài chính và dữ liệu mà chưa có số thật thì đánh dấu ĐÁNH TRƯỚC: đo trong 2-3 tuần đầu, không tốn tiền, rồi mới chốt kế hoạch.

3 Tìm con đường yếu nhất

Chấm 5 con đường từ 1 đến 5. Con đường thấp nhất là chỗ lãi đang bị kéo xuống.

4 Chọn 1 ô chính, 1 ô phụ

Nếu hai con đường cùng thấp, chọn con đường khai thác khách đang có và ra tiền nhanh hơn làm ô chính. Con đường còn lại thành ô phụ. Không chọn quá hai ô.

5 Viết 1 mục tiêu 90 ngày

Viết theo dạng "từ X lên Y trước ngày Z". Kèm 3 mốc kiểm tra ở ngày 30, 60, 90.

Case mẫu: LACA Dental

Phòng khám nha khoa đang chạy (cơ sở thứ nhất) và kế hoạch chuỗi 30 cơ sở tại TP.HCM mở rộng đến 2030. Chấm ngày 16/10/2026 · chu kỳ 12/10/2026 – 09/01/2027.

Giai đoạn G3 – Ổn định

Phòng khám chạy đều nhiều năm, nhiều dịch vụ, khách tăng; có phần mềm quản lý và chuỗi gọi hỏi thăm sau điều trị. Còn thiếu số tiền và quy trình viết ra, cách tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ. Muốn sang G4 và mở cơ sở thứ hai thì cơ sở thứ nhất phải đo được và viết ra được.

5 con đường của LACA Dental

CON ĐƯỜNG	ĐIỂM	VÌ SAO
1 · Khách tiềm năng	3/5	Khách mới tăng ở nhiều dịch vụ: khách nhí từ 70 lên 159 bé, nha chu từ 62 lên 119 người. Cứ 4 khách mới có 1 người đến sau 6 giờ tối. Chưa biết mỗi kênh mang về bao nhiêu khách.
2 · Tỷ lệ chuyển đổi	3/5	Hơn một nửa ca phục hồi lớn bắt đầu chỉ từ một buổi khám, chụp phim. Gần nửa người chữa tủy quay lại phục hồi răng đó. Chưa đo tỷ lệ khám xong đồng ý kế hoạch điều trị.
3 · Giá trị đơn	2/5	Phòng khám có giá thật, nhưng kế hoạch đang dùng bảng giá giả định. Các gói như Smile Care, Gia Đình mới là ý tưởng, chưa bán.
4 · Số lần mua lặp lại	4/5	627 khách đã đến từ 6 buổi trở lên; có chuỗi gọi hỏi thăm theo mốc và hẹn tái khám 4–6 tháng. Chưa đo tỷ lệ đến đúng lịch và số khách từ giới thiệu.
5 · Tỷ lệ lợi nhuận	2/5	Chưa có doanh thu, chi phí, lãi của phòng khám. Lãi gộp trong kế hoạch là số mẫu. Mục tiêu 25 tỷ lãi chỉ bằng khoảng 4,6% của 540 tỷ doanh thu, trong khi kế hoạch lấy biên 11,2%.

Trọng tâm 90 ngày

Ô CHÍNH

2.2 · Offer, giá, mô hình doanh thu

Gói chăm sóc định kỳ trả trước cho khách đang lấy vôi và tái khám, gói gia đình cho khách nhí và bố mẹ; giá tính từ chi phí thật thay cho giá giả định.

Ô PHỤ

3.3 · Quy trình, hệ thống hoá

Viết cách tư vấn và cách chăm sóc của cơ sở thứ nhất thành quy trình; ghi rõ điều kiện để mở cơ sở thứ hai.

ĐÁNH TRƯỚC

4.1 Lãi lỗ · 3.4 Dữ liệu

Chưa có doanh thu, lãi, số dư tài khoản; giá và chi phí đều là số giả định. Phần mềm quản lý đã cho số khách rất tốt, giờ dùng nó cho số tiền. Đo trong 3 tuần đầu rồi mới chốt gói và giá.

Vì sao chọn như vậy: Không có ô pháp lý đỏ. Bốn ô pháp lý vàng xử lý song song: nhãn hiệu LACA/LAKA chưa chốt, hợp đồng gói trả trước, quảng cáo và dữ liệu bệnh nhân, ngành y tế có điều kiện. Tài chính chưa có số nên đo trước. Hai con đường cùng thấp là ③ giá trị đơn và ⑤ lợi nhuận; ③ khai thác ngay 814 khách đang lấy vôi nên làm ô chính 2.2, ⑤ đi qua quy trình nên 3.3 là ô phụ.

Từ 0 lên ít nhất 80 khách đăng ký gói chăm sóc định kỳ trả trước một năm trước ngày 09/01/2027, giá tính từ chi phí thật của từng quyền lợi.
80 khách ≈ 10% trong 814 người lấy vôi, vệ sinh 9 tháng đầu 2026. Con số chốt lại ở ngày 30, khi đã có giá và chi phí thật.

Mục tiêu phụ: 5 quy trình chính (tiếp đón, khám lần đầu, tư vấn kế hoạch điều trị, chăm sóc sau điều trị, nhắc tái khám) được viết ra và dùng hằng ngày; có một trang điều kiện mở cơ sở thứ hai viết bằng số lãi thật.

3 mốc kiểm tra

10/11/2026

Ngày 30

Có số thu, chi, lãi thật của quý III và số dư cuối mỗi tháng; lãi góp thật của 6 dịch vụ chính; đã đo tỷ lệ khám xong đồng ý điều trị và tỷ lệ đến đúng lịch.

10/12/2026

Ngày 60

Gói chăm sóc định kỳ có tên, giá, hợp đồng, điều khoản hoàn và huỷ; đã mời hết khách lấy vôi đến hẹn; có gói gia đình; quy trình tư vấn bán đầu tiên.

09/01/2027

Ngày 90

Ít nhất 80 khách gói; 5 quy trình được dùng mỗi ngày; người mới làm theo quy trình sau 2 tuần; một trang điều kiện mở cơ sở thứ hai.

Nhịp 13 tuần

Chặng 1 • Tuần 1-4 • 12/10 – 08/11

Số thật và nhịp điều hành

- Tách sổ thu, sổ chi; tính lãi gộp từng dịch vụ và điểm hoà vốn
- Chọn 5 con số theo dõi hằng tuần, giao người đo, người kiểm
- Chốt mục tiêu 90 ngày, dựng bảng điểm, họp tuần 20 phút
- Chia nhóm khách trong phần mềm; thiết kế gói từ chi phí thật
- Tra cứu nhãn hiệu, chuẩn bị nộp đơn (nộp trước 20/11); rà lời quảng cáo trước khi đăng

Chặng 2 • Tuần 5-9 • 09/11 – 13/12

Bán gói, viết cách làm

- Giới thiệu gói và ghi danh từ 09/11; ký hợp đồng, thu tiền khi mẫu hợp đồng đã được luật sư duyệt; chào 3 mức giá
- Gọi lại khách im lặng quá 90 ngày; đo NPS sau điều trị
- Mã giới thiệu riêng; Google Business Profile và xin đánh giá thật
- Viết quy trình tư vấn từ ghi âm buổi khám (có đồng ý)
- Checklist từng vị trí; đào tạo bằng bộ câu hỏi thường gặp

Chặng 3 • Tuần 10-13 • 14/12 – 09/01

Đủ khách gói, điều kiện mở rộng

- Tối ưu lãi của cơ sở thứ nhất
- Tính lại giá gói theo tỷ lệ dùng quyền lợi thật
- Viết một trang điều kiện mở cơ sở thứ hai
- Tổng kết 90 ngày, chọn ô cho chu kỳ tiếp theo

Bảng điểm tuần

TUẦN	KHÁCH GÓI CHĂM SÓC ĐỊNH KỲ	TỶ LỆ KHÁM XONG ĐỒNG Ý ĐIỀU TRỊ	TỶ LỆ ĐẾN ĐÚNG LỊCH TÁI KHÁM	KHÁCH MỚI TỪ GIỚI THIỆU	QUY TRÌNH ĐANG DÙNG	THU, CHI, SƠ DƯ TUẦN	ĐÈN
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

Đèn xanh khi làm được từ 80% việc dẫn dắt đã cam kết trong tuần, vàng 50–80%, đỏ dưới 50%. Bảng dán ở chỗ cả đội nhìn thấy.

Chưa làm trong 90 ngày này

- Tìm mặt bằng hay gặp nhà đầu tư cho cơ sở thứ hai khi chưa có 6 tháng lãi thật của cơ sở thứ nhất.
- Làm biển hiệu, in ấn số lượng lớn khi tên chưa nộp đơn bảo hộ.
- Chạy quảng cáo trả tiền khi chưa biết một khách mới đáng giá bao nhiêu.
- Dùng bảng giá giả định để bán hay để tính lãi.
- Đăng ảnh trước-sau, video, lời bệnh nhân khi chưa có đồng ý bằng văn bản.

Tự chấm doanh nghiệp của anh chị

Làm trên giấy với bảng ở trang sau, hoặc bấm "Tự chấm doanh nghiệp của tôi" trên cas.letandao.com.

1 Gom người

Chủ và 1–2 người nắm việc nhất ngồi chung 45 phút. Mở sổ sách, phần mềm, điện thoại để có số thật.

2 Chấm từng ô

Mở từng ô, đọc thang 1–5, chọn mức đúng với hôm nay. Phân vân giữa hai mức thì chọn mức thấp hơn.

3 Đánh dấu ô chưa có số

Ô nào không có dữ liệu để chấm thì để xám "chưa đủ thông tin". Ô chưa hợp giai đoạn thì để "chưa đến lúc".

4 Chấm 5 con đường

Cho điểm 1–5 từng con đường bằng số thật. Đây là chỗ chọn ô chính.

5 Chọn ô theo luật

Pháp lý đồ → ô cần đo trước → ô chính → ô phụ. Viết mục tiêu 90 ngày và 3 mốc.

6 Chấm lại sau 90 ngày

Cùng nhóm người, cùng cách chấm. So hai bản đồ để thấy ô nào đã nguội.

Phiếu tự chấm

Ô	TÊN Ô	HÔM NAY	SAU 90 NGÀY	GHI CHÚ
0.1	Tầm nhìn, mục tiêu			
0.2	Tư duy, kỷ luật, thời gian, học tập			
0.3	Nhịp thực thi			
1.1	Thị trường, khách hàng, định vị			
1.2	Tạo khách tiềm năng			
1.3	Bán hàng và chuyển đổi			
1.4	Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu			
2.1	Danh mục sản phẩm			
2.2	Offer, giá, mô hình doanh thu			
2.3	Chất lượng, trải nghiệm, khác biệt			
3.1	Sản xuất, cung ứng, giao hàng			
3.2	Con người			
3.3	Quy trình, hệ thống hoá			
3.4	Dữ liệu, công nghệ			
4.1	Lãi lỗ, biên lợi nhuận			
4.2	Dòng tiền, công nợ			
4.3	Chi phí, ngân sách			
4.4	Kế toán, báo cáo			
4.5	Vốn vay, nợ			
5.1	Mở rộng doanh nghiệp			
5.2	Đầu tư sang doanh nghiệp khác			
5.3	Đầu tư cho người khác vận hành			
5.4	Thoái vốn, xây để bán			
6.1	Thành lập, cấu trúc			
6.2	Thuế, hoá đơn			
6.3	Nhãn hiệu			
6.4	Hợp đồng			
6.5	Quảng cáo, người tiêu dùng			
6.6	Lao động			
6.7	Ngành có điều kiện			

Khái niệm gốc

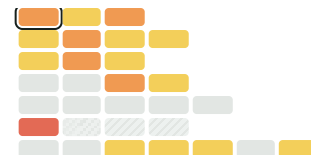
Theo nguyên tắc Khái niệm gốc của CAS Automation, mỗi khái niệm được truy về người nghiên cứu và tác phẩm nguyên bản. Từng ô có bảng khái niệm gốc riêng ở cuối tài liệu của ô đó.

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO	NHÃN
Chia việc của doanh nghiệp thành các nhóm chức năng	Henri Fayol – "Administration industrielle et générale" – 1916 (6 nhóm hoạt động: kỹ thuật, thương mại, tài chính, an ninh, kế toán, quản trị)	Gốc của cách chia 30 ô thành 7 nhóm việc của người chủ: chiến lược, marketing – bán hàng, sản phẩm, vận hành, tài chính, đầu tư, pháp lý.	CÓ NGUỒN
Các hoạt động tạo giá trị liên kết thành chuỗi	Michael E. Porter – "Competitive Advantage" (chuỗi giá trị) – 1985	Cơ sở để đặt nhóm Marketing – bán hàng, Sản phẩm và Vận hành cạnh nhau: một mắt xích yếu làm giảm giá trị cả chuỗi.	CÓ NGUỒN
5 giai đoạn phát triển doanh nghiệp (G1–G5)	Neil C. Churchill & Virginia L. Lewis – "The Five Stages of Small Business Growth", Harvard Business Review – 1983	G1 Túp lều, G2 Sống sót, G3 Ổn định, G4 Tăng tốc, G5 Nhân rộng là cách CAS gọi tên Việt cho Existence, Survival, Success, Take-off, Resource maturity.	CÓ NGUỒN
Thang trưởng thành 5 mức	Mark C. Paulk và cộng sự (SEI, Carnegie Mellon) – "Capability Maturity Model for Software, Version 1.1" – 1993	5 mức Initial, Repeatable, Defined, Managed, Optimizing được CAS chuyển thành thang 1–5 cho từng ô: chưa có → nằm trong đầu chủ → viết ra → đo được → chạy không cần chủ.	CÓ NGUỒN
Công thức 5 con đường tăng lợi nhuận	Brad Sugars (ActionCOACH) – "Business Chassis": khách tiềm năng × tỷ lệ chuyển đổi × số lần mua × giá trị đơn × biên lợi nhuận	Dùng để chấm 5 con đường và tìm con đường yếu nhất.	CÓ NGUỒN
Tập trung vào mắt xích yếu nhất	Eliyahu M. Goldratt – "The Goal" (Lý thuyết điểm nghẽn) – 1984	Cơ sở cho luật "chọn con đường yếu nhất làm ô chính".	CÓ NGUỒN
Mục tiêu quan trọng nhất (WIG), chỉ số dẫn dắt, bảng điểm, hộp giải trình	Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling – "The 4 Disciplines of Execution" – 2012	Mục tiêu 90 ngày dạng "từ X lên Y trước ngày Z", bảng điểm tuần và hộp 20 phút.	CÓ NGUỒN
Làm "trên" doanh nghiệp, hệ thống hoá để không phụ thuộc chủ	Michael E. Gerber – "The E-Myth Revisited" – 1995	Mức 5 của mọi ô là "chạy không cần chủ".	CÓ NGUỒN
Bản đồ 7 nhóm – 30 ô, thang chấm riêng từng ô, đèn pháp lý, luật chọn ô 90 ngày	CAS · Lê Tấn Đào – 2026	Quy ước của bộ tài liệu này, tổng hợp từ các nguồn trên.	QUY ƯỚC CAS

CÓ NGUỒN đã kiểm chứng tác giả, tác phẩm, năm. QUY ƯỚC CAS cách làm do CAS đặt ra. CẦN KIỂM CHỨNG chưa truy được gốc, dùng thận trọng.

Bản đồ do CAS tổng hợp và biên soạn mới từ các khung quản trị nguyên bản liệt kê ở trên, theo nguyên tắc Khái niệm gốc của CAS Automation. LACA Dental là tên thương hiệu mẫu do CAS đề xuất; điểm chấm và số liệu của case lấy từ một bản chẩn đoán phòng khám thực tế ngày 16/10/2026.

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh họa đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.



Tầm nhìn, mục tiêu

Doanh nghiệp muốn đi tới đâu, bằng con số nào, trước ngày nào, và con số đó có khớp với hiện tại không?

Là gì?

Tầm nhìn là bức tranh doanh nghiệp sau 3–5 năm: làm gì, cho ai, lớn cỡ nào. Mục tiêu là phần tầm nhìn đã đổi thành số và hạn: năm nay lãi bao nhiêu, quý này đạt gì, 90 ngày tới tăng con số nào từ bao nhiêu lên bao nhiêu. Ô này tốt khi ba tầng tầm nhìn, mục tiêu năm, mục tiêu 90 ngày nối được với nhau và nối được với con số thật hôm nay.

Vì sao cần?

Không có đích bằng số thì việc gì cũng có vẻ quan trọng, tiền và sức bị rải mỏng. Mục tiêu đặt theo cảm hứng, ví dụ số chi nhánh, để dẫn tới mở rộng khi chưa có lãi. Mục tiêu bóc được xuống tháng, tuần giúp chủ thấy ngay mình thiếu bao xa và thiếu ở đâu: thiếu khách, thiếu tỷ lệ chốt hay thiếu lãi mỗi đơn.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Hỏi “năm nay lãi bao nhiêu thì đạt” thì chủ trả lời bằng doanh thu, số cửa hàng hoặc “càng nhiều càng tốt”.
- Tầm nhìn đẹp trên giấy nhưng các con số lớn không khớp nhau: doanh thu, biên lãi và lãi mục tiêu tính ra ba kết quả khác nhau.
- Có mục tiêu năm nhưng không ai biết tháng này, tuần này phải đạt bao nhiêu.
- Nhân viên không nói lại được doanh nghiệp đang dồn sức vào việc gì trong quý này.

Làm thế nào?

1 Viết tầm nhìn một đoạn

3–5 câu: làm gì, cho ai, ở đâu, lớn cỡ nào vào năm mục tiêu, giữ giá trị gì. Không cần hay, cần đúng điều anh chị thật sự muốn.

2 Đổi tầm nhìn thành lãi

Viết mục tiêu cuối bằng lãi, tức tiền về túi, rồi mới suy ra cần doanh thu, số cơ sở, số khách. Kiểm tra chéo: doanh thu nhân biên lãi phải ra đúng lãi mục tiêu.

3 Đặt mục tiêu năm từ số thật

Lấy lãi lỗ thật 3–12 tháng gần nhất làm điểm xuất phát. Mục tiêu năm tới bằng số hiện tại cộng phần tăng làm được, ghi rõ tăng nhờ đâu: thêm khách, tăng tỷ lệ chốt, tăng giá trị đơn, khách mua lại nhiều hơn hay tăng biên lãi.

4 Chọn một mục tiêu 90 ngày

Viết dạng “từ X lên Y trước ngày Z”. Chỉ một mục tiêu chính, tối đa một mục tiêu phụ. Đặt sẵn ba mốc kiểm tra ở ngày 30, 60, 90.

5 Bóc xuống tháng, tuần, ngày

Chia mục tiêu ra số khách, số đơn, số lời chào mỗi tuần, mỗi ngày cho từng người. Con số ngày phải đủ nhỏ để sáng mai làm được.

6 Rà lại mỗi quý

Cuối mỗi 90 ngày so kết quả với mục tiêu, sửa mục tiêu năm theo số thật. Tầm nhìn chỉ sửa khi hướng đi thay đổi, không sửa vì một quý xấu.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Chưa có tầm nhìn hay mục tiêu viết ra. Làm theo đơn hàng, theo mùa; hỏi mục tiêu năm thì không có con số.

2

Có tầm nhìn hoặc mục tiêu lớn, nói miệng hoặc viết ra, nhưng chưa nối với số thật hôm nay: các con số chưa khớp nhau, chưa bóc xuống năm, quý; đội không nhắc lại LACA DENTAL được.

3

Có một trang gồm tầm nhìn 3–5 năm, mục tiêu năm bằng lãi và doanh thu, mục tiêu 90 ngày dạng “từ X lên Y trước ngày Z”. Các con số khớp nhau và tính từ số thật. Chủ vẫn tự rà và tự nhắc.

4

Mục tiêu được bóc tới từng bộ phận, từng người, theo dõi bằng bảng số hằng tuần. Quản lý tự đề xuất mục tiêu quý, chủ chỉ duyệt và xem số.

5

Tầm nhìn được dùng thật khi tuyển người, thưởng, chọn việc. Đội quản lý tự lập kế hoạch năm từ số thật và rà lại mỗi năm; cách đặt mục tiêu áp được ngay cho cơ sở mới.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có một câu mục tiêu năm bằng tiền lãi, không chỉ doanh thu, không?
- ☐ Doanh thu mục tiêu nhân biên lãi có ra đúng lãi mục tiêu không?
- ☐ Mục tiêu năm có được tính từ lãi lỗ thật của 3–12 tháng gần nhất không?
- ☐ Có mục tiêu 90 ngày viết dạng “từ X lên Y trước ngày Z” không?
- ☐ Anh chị có biết tuần này cần bao nhiêu khách, bao nhiêu đơn để đi đúng tiến độ không?
- ☐ Hỏi ngẫu nhiên hai nhân viên, họ có nói đúng mục tiêu quý này không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Phòng khám đã có tầm nhìn viết rất đầy đủ: chuỗi 30 cơ sở cuối 2030 ở TP.HCM mở rộng, sứ mệnh, 5 giá trị cốt lõi, slogan “Răng khỏe, sống vui vẻ”. Phần số thì chưa khớp: 30 cơ sở $\times$ 1,5 tỷ/tháng ra 540 tỷ/năm; lấy biên 11,2% thì lãi khoảng 60 tỷ, nhưng mục tiêu lại ghi ít nhất 25 tỷ, chỉ bằng khoảng 4,6%. Mục tiêu đang đặt bằng số cơ sở, và cơ sở đang chạy chưa có doanh thu, lãi thật để làm điểm xuất phát, nên chưa bóc được xuống tháng, tuần. Chấm mức 2: có viết ra, nhưng chưa nối được với số thật.

Ví dụ minh họa: cửa hàng điện thoại

Chủ một cửa hàng điện thoại đặt mục tiêu “năm nay mở thêm 2 cửa hàng”. Ngồi tính lại thì cửa hàng hiện tại lãi khoảng 60 triệu/tháng (minh họa), tức 720 triệu/năm; muốn lãi 1 tỷ thì cần thêm khoảng 280 triệu lãi. Thay vì mở 2 điểm, chủ chọn mục tiêu 90 ngày: tăng tỷ lệ khách mua kèm phụ kiện và gói bảo hành từ 15% lên 30% trước cuối quý. Mục tiêu nhỏ hơn nhưng có số, có hạn, nhân viên làm được ngay từ hôm sau.

Ví dụ minh họa: xưởng nội thất

Một xưởng nội thất có tầm nhìn “thành xưởng uy tín nhất quận” – hay nhưng không đo được. Chủ xưởng viết lại: đến cuối 2028 làm 20 căn hộ trọn gói mỗi tháng, lãi ròng 12% (giả định), không công trình nào trễ hạn quá 7 ngày. Từ đó suy ra quý này cần ký bao nhiêu hợp đồng mỗi tháng, cần thêm mấy thợ. Tinh thần cũ giữ nguyên, chỉ thêm số và hạn.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Có tầm nhìn 2030: 30 cơ sở (21 TP.HCM, 6 Bình Dương, 3 Bà Rịa–Vũng Tàu, theo địa bàn trước sáp nhập), lộ trình $1 \rightarrow 5 \rightarrow 12 \rightarrow 21 \rightarrow 30$ cơ sở, 1,5 tỷ/cơ sở/tháng khi ổn định, ít nhất 25 tỷ lãi sau thuế/năm. Con số lãi và biên tham chiếu 11,2% chưa khớp nhau. Chưa có doanh thu, chi phí, lãi thật của cơ sở thứ nhất. Mục tiêu 90 ngày đã chốt: từ 0 lên ít nhất 80 khách đăng ký gói chăm sóc định kỳ trả trước 1 năm, trước 09/01/2027.

KHOẢNG TRỐNG

Tầm nhìn đang đứng trên số giả định. Thiếu tầng giữa: mục tiêu năm 2027 của cơ sở thứ nhất bằng tiền lãi, tính từ số thật, để biết con số “5 cơ sở năm 2027” có căn cứ hay không.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám cùng kế toán gom doanh thu, chi phí, lãi thật tháng 7–9/2026 và số dư tài khoản cuối mỗi tháng – xong trước 10/11/2026 (mốc ngày 30); tại mốc này chốt lại con số 80 khách gói theo giá và chi phí thật.
- Chủ phòng khám chọn một con số lãi mục tiêu cho năm 2030 rồi tính ngược ra số cơ sở và lãi mỗi cơ sở; sửa để $\text{doanh thu} \times \text{biên} = \text{lãi}$ – trước 30/11/2026.
- Viết mục tiêu năm 2027 cho cơ sở thứ nhất: lãi, doanh thu, cơ cấu dịch vụ, số giờ ghế cần – trước 15/12/2026, sau khi có số thật.
- In một trang “Tầm nhìn 2030 – Năm 2027 – 90 ngày” treo ở phòng nhân viên và nhắc ở mỗi buổi họp tuần – trước 20/12/2026.

Từ mức 2 lên mức 3: có một trang mục tiêu ba tầng khớp nhau, tầng dưới cùng tính từ lãi thật của cơ sở thứ nhất; hỏi bác sĩ, phụ tá, lễ tân đều nói đúng mục tiêu 90 ngày.

Checklist triển khai

- ☐ Đã viết tầm nhìn 3–5 câu.
- ☐ Đã có mục tiêu cuối bằng lãi, không chỉ doanh thu hay số chi nhánh.
- ☐ Đã kiểm tra chéo: doanh thu × biên lãi = lãi mục tiêu.
- ☐ Đã có lãi lỗ thật ít nhất 3 tháng gần nhất làm điểm xuất phát.
- ☐ Đã có mục tiêu năm, chia theo quý.
- ☐ Đã có một mục tiêu 90 ngày dạng “từ X lên Y trước ngày Z”, kèm ba mốc 30–60–90.
- ☐ Đã bóc mục tiêu 90 ngày xuống số mỗi tuần, mỗi ngày cho từng người.
- ☐ Đã đặt lịch rà mục tiêu cuối mỗi quý.
- ☐ Trang mục tiêu treo ở nơi cả đội nhìn thấy.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Độ khớp của các con số lớn	Lấy doanh thu mục tiêu × biên lãi, so với lãi mục tiêu	Lệch dưới 5%; lệch nhiều hơn thì sửa trước khi lập kế hoạch
Tỷ lệ đạt mục tiêu 90 ngày	Kết quả cuối quý ÷ mục tiêu	Từ 80% trở lên là tốt; dưới 50% thì xem lại mục tiêu hoặc cách làm (tham khảo)
Tỷ lệ nhân viên nói đúng mục tiêu quý	Hỏi ngẫu nhiên 3–5 người mỗi tháng	100% nói đúng con số và hạn
Khoảng cách mỗi tuần	Số cần đạt theo tiến độ – số thực tế	Thu hẹp dần qua từng tháng

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Kiểm tra độ khớp của bản kế hoạch	Claude hoặc ChatGPT	AI đọc bản kế hoạch, chỉ ra các con số vênh nhau và câu chưa đo được. Chủ quyết định giữ số nào, bỏ số nào.
Bóc mục tiêu xuống tháng, tuần, ngày	Google Sheets, nhờ Claude viết công thức	AI soạn công thức chia mục tiêu theo số ngày làm việc và tỷ lệ chốt. Người nhập số thật và kiểm tra lại kết quả.
Theo dõi tiến độ mục tiêu	Phần mềm quản lý ngành xuất số sang Lark Base hoặc Google Sheets	Số tự đổ vào bảng và vẽ biểu đồ tiến độ. Người xem mỗi tuần và quyết định sửa gì.
Nhắc mục tiêu cho cả đội	Nhóm Zalo hoặc Lark nội bộ, gửi tự động bằng n8n	Máy gửi con số tiến độ vào đầu tuần. Quản lý giải thích con số và giao việc.

Sai lầm hay gặp

- Đặt mục tiêu bằng số chi nhánh hay doanh thu: hãy đặt bằng lãi, số chi nhánh là phép tính suy ra từ lãi mỗi nơi.
- Dùng số giả định làm mục tiêu thật: ghi rõ “(giả định)” và thay bằng số thật ngay khi có.
- Ôm năm, bảy mục tiêu cùng lúc: chọn một mục tiêu chính cho 90 ngày, việc khác để quý sau.
- Viết xong cất vào ngăn kéo: đưa con số lên bảng điểm tuần và nhắc ở mọi buổi họp.

Khái niệm gốc

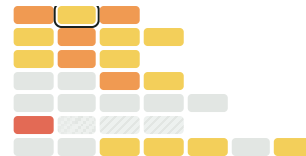
TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Mục tiêu SMART (cụ thể, đo được, có hạn) CÓ NGUỒN	George T. Doran – “There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives”, Management Review (số tháng 11) – 1981	CAS dùng tinh thần cụ thể, đo được, có hạn để kiểm tra câu mục tiêu năm và mục tiêu 90 ngày.
Câu mục tiêu “từ X lên Y trước ngày Z” CÓ NGUỒN	Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling – “The 4 Disciplines of Execution” – 2012	CAS dùng đúng khuôn câu này cho mục tiêu 90 ngày, thêm yêu cầu tính X từ số thật của doanh nghiệp.
Mục tiêu lớn dài hạn (BHAG) và tầm nhìn CÓ NGUỒN	Jim Collins & Jerry I. Porras – “Built to Last” – 1994; bài “Building Your Company’s Vision”, Harvard Business Review – 1996	CAS dùng cho tầm nhìn 3–5 năm, kèm điều kiện phải quy về lãi và khớp với số thật hôm nay.
Thang mức 1–5 của ô QUY ƯỚC CAS	Phóng tác từ Capability Maturity Model – Watts Humphrey và Viện Kỹ nghệ Phần mềm (SEI), Đại học Carnegie Mellon – sách “Managing the Software Process” 1989, CMM bản 1.1 năm 1993	CAS mượn ý “5 bậc trưởng thành” rồi tự viết lại mô tả từng mức cho ô này, để chủ doanh nghiệp nhìn vào là tự chấm được.

Ô liên quan

0.3 Nhịp thực thi · 4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.



Tư duy, kỷ luật, thời gian, học tập

Người chủ có dành thời gian cố định để làm việc trên doanh nghiệp, giữ kỷ luật và học từ số liệu không?

Là gì?

Ô này nhìn vào cách người chủ dùng thời gian và đầu óc của mình. Có hai loại việc: làm trong doanh nghiệp (bán hàng, đứng máy, khám bệnh) và làm trên doanh nghiệp (đặt mục tiêu, xem sổ, viết quy trình, đào tạo người). Tư duy tốt là quyết định dựa trên số và biết giới hạn của mình; kỷ luật là giữ được khung giờ cho việc quản trị; học tập là doanh nghiệp học từ dữ liệu, từ khách hàng và từ lỗi của chính mình.

Vì sao cần?

Ở doanh nghiệp nhỏ, thời gian của chủ là nút thắt lớn nhất. Chủ dùng hết giờ cho việc chuyên môn thì không ai xây hệ thống, và doanh nghiệp dừng ở mức sức của một người. Thiếu kỷ luật thì kế hoạch tốt mấy cũng trôi sau hai tuần. Không học từ số thì một lỗi lặp lại nhiều lần, mỗi lần mất tiền thật.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Lịch tuần kín việc chuyên môn, không có giờ nào cố định cho việc xem sổ, viết quy trình, đào tạo người.
- Việc quan trọng như lãi lỗ, quy trình, kế hoạch luôn để “khi nào rảnh”, và không bao giờ rảnh.
- Quyết định chi tiền lớn dựa trên cảm giác hoặc lời người khác, không có con số đi kèm.
- Cùng một lỗi (khách huỷ hẹn, hàng lỗi, nhân viên nghỉ ngang) lặp lại mà không ai ghi lại nguyên nhân.

Làm thế nào?

1 Ghi lại một tuần thật

Trong 5–7 ngày, ghi mỗi giờ mình làm gì. Chia thành ba nhóm: việc chuyên môn, việc vật giao được, việc quản trị.

2 Đặt khung giờ cố định

Chọn hai buổi mỗi tuần, mỗi buổi khoảng 2 giờ, chỉ cho việc trên doanh nghiệp, và 15 phút cuối ngày để ghi sổ. Ghi vào lịch như một cuộc hẹn với khách quan trọng.

3 Giao bớt việc vật

Mỗi tháng chọn 2–3 việc lặp lại chủ đang làm (trả lời tin nhắn, nhập sổ, đặt hàng) để giao người khác, kèm checklist từng bước.

4 Quyết định bằng số

Trước mỗi khoản chi lớn, viết ba dòng: tốn bao nhiêu, kỳ vọng thu lại gì, đo bằng số nào và ngày nào xem lại.

5 Học từ chính doanh nghiệp

Mỗi tháng một buổi xem lại: việc gì chạy tốt, lỗi gì lặp lại, sửa quy trình nào. Ghi vào một sổ bài học chung cho cả đội, mỗi dòng có người sửa và hạn.

6 Học có chủ đích

Mỗi quý chọn một chủ đề gắn với ô đang yếu nhất trên bản đồ. Học xong phải ra một việc làm thử trong hai tuần và đo kết quả.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1 Chủ làm mọi việc, không có giờ nào cho quản trị. Quyết định theo cảm giác; không ghi lại lỗi hay bài học.

2 Chủ biết cần làm việc trên doanh nghiệp nhưng làm tùy hứng, rảnh mới làm. Có tìm hiểu cái mới nhưng ít đem vào làm thử và đo.

3 Có khung giờ cố định cho việc quản trị, giữ được phần lớn số tuần. Quyết định lớn có số đi kèm. Có buổi rút kinh nghiệm định kỳ; chủ vẫn là người kéo mọi việc.

LACA DENTAL

4 Chủ dành phần lớn thời gian làm việc trên doanh nghiệp; việc chuyên môn đã có người làm thay một phần. Đội tự ghi lỗi và đề xuất cách sửa; chủ xem số và duyệt.

5 Doanh nghiệp có nhịp học riêng: đội tự rút kinh nghiệm, tự cải tiến quy trình, tự đào tạo người mới. Chủ dùng thời gian cho chiến lược và đầu tư; vắng vài tuần doanh nghiệp vẫn chạy.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Tuần trước anh chị có ít nhất 3 giờ làm việc trên doanh nghiệp, không bán hàng, không làm chuyên môn, không?
- ☐ Khung giờ đó có cố định trong lịch không?
- ☐ Khoản chi lớn gần nhất có con số kỳ vọng và ngày xem lại không?
- ☐ Tháng trước doanh nghiệp có buổi rút kinh nghiệm và ghi lại bài học không?
- ☐ Trong 30 ngày qua anh chị đã giao hẳn được ít nhất một việc lặp lại chưa?
- ☐ Điều mới học gần nhất đã được đem ra làm thử và đo kết quả chưa?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Chủ phòng khám là bác sĩ, vừa trực tiếp khám, điều trị vừa điều hành. Cứ 4 khách mới thì 1 người đến sau 6 giờ tối, nên giờ khám có thể kéo dài sang buổi tối và thời gian dành cho việc quản trị dễ bị ép lại. Tư duy làm nghề thể hiện rõ trong kế hoạch: kế hoạch tự ghi giới hạn như “Không truyền thông như một cam kết tuyệt đối”, “Không hứa hẹn kết quả điều trị”, và tự nhận 30 cơ sở chưa thể kết luận chắc chắn khả thi khi chưa kiểm tra cơ sở mẫu. Kỷ luật chuyên môn cũng có: chuỗi gọi hỏi thăm theo mốc và hẹn tái khám 4–6 tháng chạy đều. Chấm mức 3: tư duy và kỷ luật vận hành tốt, nhưng chưa thấy khung giờ cố định cho việc làm trên doanh nghiệp.

Ví dụ minh họa: spa

Chủ một spa tự làm kỹ thuật viên chính, kín lịch từ 9 giờ sáng đến 8 giờ tối. Doanh thu đứng yên hai năm vì không ai có thời gian đào tạo người mới. Chủ khoá cứng sáng thứ Ba và thứ Năm, 9–11 giờ, không nhận khách: một buổi xem số, một buổi kèm kỹ thuật viên. Sau ba tháng có thêm hai kỹ thuật viên làm được liệu trình chính, chủ giảm giờ đứng máy còn khoảng một nửa (minh họa).

Ví dụ minh họa: cơ sở giò chả

Một cơ sở giò chả giao cho đại lý, chủ quen nhập thịt theo cảm giác. Có tuần dư hàng phải bán rẻ, có tuần thiếu hàng mất đơn. Chủ đặt quy tắc: trước mỗi lần nhập, xem bảng đơn 4 tuần gần nhất và ghi lý do nếu nhập khác mức trung bình. Mỗi cuối tháng ngồi một giờ xem hàng huỷ, đơn mất, ghi vào sổ bài học. Sau hai tháng, hàng huỷ giảm từ khoảng 6% xuống 2% sản lượng (minh họa).

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chủ phòng khám là bác sĩ, vừa khám vừa điều hành; lời tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ nên nhiều việc chưa giao được. Phòng khám phục vụ cả buổi tối (1/4 khách mới đến sau 18 giờ). Kế hoạch đặt y đức và minh bạch trước doanh thu; kỷ luật chuyên môn thể hiện qua chuỗi gọi hỏi thăm theo mốc và lịch tái khám 4–6 tháng.

KHOẢNG TRỐNG

Thời gian cho việc quản trị chưa có khung cố định, nên việc xem số, viết quy trình, đào tạo dễ bị lịch khám chiếm mất. Hai nguồn học có sẵn của doanh nghiệp là dữ liệu trong phần mềm quản lý và băng ghi âm buổi khám chưa được dùng đều đặn.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám ghi lại một tuần làm việc thật theo giờ, đánh dấu việc nào giao được – trước 25/10/2026.
- Chặn trong lịch hẹn của phần mềm hai buổi cố định mỗi tuần, mỗi buổi 2 giờ, không xếp khách, chỉ cho việc quản trị; cộng 15 phút cuối ngày để ghi số – áp dụng từ tuần bắt đầu 26/10/2026.
- Giao hai việc lặp lại cho lễ tân hoặc phụ tá, kèm checklist (ví dụ xuất danh sách khách đến hạn tái khám, nhập thu chi cuối ngày) – trước 15/11/2026.
- Mỗi tháng một buổi 60 phút, cả đội nghe lại 1–2 đoạn ghi âm buổi tư vấn đã có đồng ý của bệnh nhân, chọn câu hay đưa vào quy trình tư vấn – tháng 11 và tháng 12/2026.
- Trong 90 ngày, mọi khoản chi lớn đều có ba dòng: tốn bao nhiêu, kỳ vọng gì, đo bằng số nào.

Giữ chắc mức 3 và chuẩn bị lên mức 4 ở phần thời gian: khung giờ quản trị giữ được ít nhất 9/11 tuần (từ 26/10 đến 09/01), ít nhất hai việc lặp lại đã giao hẳn, sổ bài học được cập nhật mỗi tháng.

Checklist triển khai

- ☐ Đã ghi lại một tuần làm việc thật theo giờ.
- ☐ Đã chia việc thành ba nhóm: chuyên môn, giao được, quản trị.
- ☐ Đã chặn khung giờ quản trị cố định trong lịch.
- ☐ Đã giao ít nhất hai việc lặp lại, có checklist.
- ☐ Đã có mẫu ba dòng cho mọi khoản chi lớn.
- ☐ Đã có sổ bài học chung, cập nhật mỗi tháng.
- ☐ Đã chọn một chủ đề học cho quý này, gắn với ô yếu nhất.
- ☐ Đã có một người cùng giữ nhịp (cộng sự, quản lý hoặc cố vấn) mà mình báo số mỗi tuần.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Giờ làm việc trên doanh nghiệp mỗi tuần	Đếm từ lịch hoặc nhật ký	3–5 giờ/tuần ở giai đoạn đầu, tăng dần (tham khảo)
Tỷ lệ tuần giữ được khung giờ	$\text{Số tuần giữ được} \div \text{tổng số tuần}$	Từ 80% trở lên
Số việc đã giao hẳn trong quý	Đếm việc có checklist và người nhận	2–4 việc mỗi quý
Số bài học đã thành thay đổi	Đếm dòng trong sổ bài học có việc sửa đã làm xong	Ít nhất 1–2 thay đổi mỗi tháng

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Phân tích tuần làm việc của chủ	Claude hoặc ChatGPT	Chủ dán nhật ký một tuần; AI chia nhóm việc và gợi ý việc nào giao được. Chủ quyết định giao cho ai.
Giữ khung giờ quản trị	Google Calendar hoặc lịch trong phần mềm quản lý, nhắc qua Zalo	Lịch tự chặn giờ và nhắc trước 10 phút. Người phải giữ cam kết, không cho xếp khách vào giờ đó.
Viết checklist để giao việc	Claude	Chủ nói hoặc ghi âm cách mình làm; AI chuyển thành checklist từng bước. Người nhận việc làm thử rồi sửa lại cho đúng thực tế.
Rút bài học từ ghi âm và phản hồi khách	Công cụ chép lời + Claude (chỉ dùng ghi âm đã có đồng ý)	AI tóm tắt điểm hay và lỗi lặp lại; đội thảo luận, chọn điều cần sửa. Xóa tên, số điện thoại, thông tin sức khỏe trước khi đưa vào AI.

Sai lầm hay gặp

- Chờ rảnh mới làm việc quản trị: đặt giờ cố định trước, việc chuyên môn xếp quanh khung đó.
- Giao việc mà không có checklist: người nhận làm sai, chủ lại lấy về tự làm – viết các bước trước khi giao.
- Rút kinh nghiệm bằng lời rồi quên: ghi vào sổ bài học kèm việc sửa, người làm và hạn.
- Ôm việc vì “mình làm nhanh hơn”: tính một giờ của chủ đáng bao nhiêu tiền, việc nào rẻ hơn mức đó thì giao.

Khái niệm gốc

TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

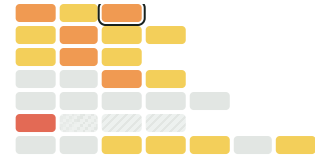
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Làm “trên” doanh nghiệp thay vì chỉ làm “trong” doanh nghiệp CÓ NGUỒN	Michael E. Gerber – “The E-Myth Revisited” – 1995 (phát triển từ cuốn “The E-Myth” năm 1986)	CAS dùng để tách việc của chủ thành việc chuyên môn và việc quản trị, rồi đặt khung giờ cố định cho việc quản trị.
Ghi lại thời gian thực dùng trước khi sắp xếp lại CÓ NGUỒN	Peter F. Drucker – “The Effective Executive” – 1967	CAS dùng cho bước “ghi lại một tuần thật” trước khi chặn lịch và giao việc.
Việc quan trọng nhưng không khẩn cấp (góc phần tư II) CÓ NGUỒN	Stephen R. Covey – “The 7 Habits of Highly Effective People” – 1989	CAS xếp việc xem sổ, viết quy trình, đào tạo vào nhóm này và bảo vệ chúng bằng khung giờ cố định.
Tổ chức học tập CÓ NGUỒN	Peter M. Senge – “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” – 1990	CAS rút gọn thành sổ bài học chung và buổi rút kinh nghiệm hằng tháng cho doanh nghiệp nhỏ.

Ô liên quan

0.3 Nhịp thực thi · 3.2 Con người · 3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 0.1 Tầm nhìn, mục tiêu

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

0.3



LACA DENTAL

Mức 2/5

Nhịp thực thi

Kế hoạch có biến thành việc mỗi ngày, bảng điểm mỗi tuần và cuộc họp ngắn để giữ nhịp không?

Là gì?

Nhịp thực thi là bộ máy nhỏ biến mục tiêu thành hành động đều đặn. Gồm bốn phần: một mục tiêu 90 ngày dạng “từ X lên Y trước ngày Z”; vài việc mỗi ngày đếm được bằng số; một bảng điểm tuần có đèn xanh, vàng, đỏ; và một cuộc họp tuần ngắn, cùng giờ, chỉ nói bằng số.

Vì sao cần?

Kế hoạch hay mà không có nhịp thì bị việc gấp hằng ngày cuốn đi sau vài tuần. Chỉ nhìn doanh thu cuối tháng thì biết khi đã trễ, không kịp sửa. Có việc mỗi ngày và bảng điểm tuần, chủ thấy mất xích nào hụt ngay từ tuần thứ hai và sửa khi cái giá còn nhỏ.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Kế hoạch quý viết xong, sau 2–3 tuần không ai nhắc tới.
- Họp thì dài, kể chuyện, giải quyết sự vụ, ra về không ai cam kết con số nào.
- Theo dõi quá nhiều chỉ số cùng lúc nên không ai biết tuần này phải dồn sức vào đâu.
- Báo cáo bằng câu “em đã cố gắng”, “tuần này khách ít”, không có số.

Làm thế nào?

1 Một mục tiêu 90 ngày

Viết một dòng “từ X lên Y trước ngày Z”, thêm tối đa một mục tiêu phụ. Đặt ba mốc kiểm tra ở ngày 30, 60, 90.

2 Tìm hai việc kéo mục tiêu

Hỏi: việc gì làm mỗi ngày mà làm đủ thì mục tiêu chắc chắn nhích? Ví dụ số lời mời, số cuộc gọi, số báo giá. Đó là chỉ số dẫn; doanh thu, số khách mua là chỉ số kết quả.

3 Tính số mỗi ngày

Chia mục tiêu cho số tuần còn lại, rồi chia ngược qua tỷ lệ chốt ra số việc mỗi ngày. Tỷ lệ chưa biết thì tạm giả định, đo hai tuần rồi sửa.

4 Dựng bảng điểm tuần

Mỗi tuần một dòng, 4–6 cột: chỉ số dẫn, chỉ số kết quả, cột đèn. Treo nơi cả đội thấy hoặc ghim trong nhóm chat. Người làm tự ghi số.

5 Đặt luật đèn

Xanh: đạt hoặc vượt tiến độ cần có của tuần. Vàng: đạt 70–99%. Đỏ: dưới 70% hoặc không có số. Không có số luôn tính là đỏ.

6 Họp tuần 15–20 phút

Cùng ngày, cùng giờ, đúng họp càng tốt. Ba phần: tuần trước hứa gì, làm được chưa; bảng điểm xanh hay đỏ; tuần này mỗi người cam kết một việc cụ thể. Sự vụ để buổi khác.

7 Rà mỗi 30 ngày

Đèn xanh mà kết quả không nhích là việc mỗi ngày chọn sai, thay việc khác. Đèn đỏ liên tục thì giảm số việc và tìm chỗ vướng.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1 Không có mục tiêu ngắn hạn, không có bảng số, không họp định kỳ. Việc chạy theo ngày, theo khách.

2 Có mục tiêu hoặc danh sách chỉ số nhưng quá nhiều; hoặc có họp nhưng không đều, không có số. Bảng điểm làm vài tuần rồi bỏ. LACA DENTAL

3 Có một mục tiêu 90 ngày, 2–3 việc mỗi ngày có số, bảng điểm tuần có đèn được ghi liền mạch, họp tuần đúng giờ. Chủ vấn là người nhắc và chủ trì.

4 Mỗi vị trí có 1–2 con số riêng và tự ghi; họp tuần do quản lý chủ trì; tuần đỏ có việc sửa ngay trong tuần. Chủ chỉ xem bảng và dự họp tháng.

5 Nhịp 90 ngày thành nếp của cả doanh nghiệp: đội tự chọn mục tiêu quý từ số thật, tự rà và đổi việc dần; cơ sở hay nhóm mới dùng được ngay bộ bảng điểm.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Doanh nghiệp có đúng một mục tiêu chính cho 90 ngày, viết dạng “từ X lên Y trước ngày Z” không?
- ☐ Mỗi người có biết hôm nay mình phải làm bao nhiêu việc đếm được không?
- ☐ Bảng điểm tuần có được ghi đủ 4 tuần gần nhất không?
- ☐ Nhìn bảng 5 giây có biết tuần này đang xanh hay đỏ không?
- ☐ Họp tuần có đúng giờ, dưới 20 phút, ít nhất 3 trong 4 tuần gần nhất không?
- ☐ Tuần đỏ gần nhất có ghi việc sửa và người chịu trách nhiệm không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Bản kế hoạch có 17 chỉ số cho mỗi cơ sở (marketing, doanh thu, chất lượng) nhưng chưa có bảng điểm tuần và chưa có cuộc họp ngắn cố định. Nhiều con số quan trọng chưa đo được: tỷ lệ khám xong đồng ý điều trị, tỷ lệ đến đúng lịch, số khách từ giới thiệu. Mục tiêu 90 ngày đã viết đúng dạng: từ 0 lên ít nhất 80 khách đăng ký gói chăm sóc định kỳ trả trước 1 năm trước 09/01/2027, có mốc 10/11 và 10/12/2026. Chấm mức 2: có mục tiêu và danh sách chỉ số, nhưng chưa có việc mỗi ngày đếm bằng số và chưa có nhịp tuần.

Ví dụ minh họa: trung tâm tiếng Anh

Một trung tâm tiếng Anh thiếu nhi muốn tăng học viên từ 180 lên 230 trước cuối tháng 3. Hai việc dẫn: số buổi học thử đặt được mỗi tuần và số phụ huynh được gọi lại trong 24 giờ sau học thử. Tư vấn viên tự ghi bảng điểm mỗi tối, họp 15 phút đầu tuần. Tuần đỏ đầu tiên lộ ra lỗi: phụ huynh học thử thứ Bảy không ai gọi lại vì tư vấn viên nghỉ Chủ nhật. Đổi lịch trực, tuần sau đèn xanh trở lại.

Ví dụ minh họa: quán cà phê

Một quán cà phê muốn tăng khách quay lại: từ 120 lên 250 thẻ tích điểm đang dùng trước 30/6 (minh họa). Việc mỗi ngày của mỗi ca là mời 15 khách làm thẻ, đếm trên sổ ở quầy. Bảng điểm tuần có ba cột số (lời mời, thẻ mới, lượt dùng thẻ) và một cột đèn. Ca nào đỏ hai tuần liền thì quản lý đứng cùng ca đó một buổi để tìm chỗ vướng.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Đã có mục tiêu 90 ngày đúng dạng (từ 0 lên ít nhất 80 khách gói chăm sóc định kỳ trả trước 1 năm, trước 09/01/2027) và mục tiêu phụ (5 quy trình chính viết ra, dùng hằng ngày, cùng 1 trang điều kiện mở cơ sở thứ hai). Kế hoạch gốc có 17 chỉ số cho mỗi cơ sở. Phần mềm quản lý đã xuất được số khách theo dịch vụ, nhưng chưa có bảng điểm tuần và họp tuần cố định.

KHOẢNG TRỐNG

Thiếu hai lớp ở giữa: việc mỗi ngày đếm bằng số (ai mời gói, mời bao nhiêu người) và nhịp tuần (bảng điểm có đèn, họp ngắn). Một số cột của bảng điểm chưa có số nền. Ước tính chỉ khoảng 20 người lấy vôi mỗi tuần (814 người trong 9 tháng), nên lời mời không thể chỉ đến từ khách đang ngồi trên ghế.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám chọn 2 chỉ số dẫn – trước 25/10/2026: (1) số khách được bác sĩ hoặc phụ tá giới thiệu gói kèm tờ quyền lợi; (2) số khách cũ trong danh sách lấy vôi được lễ tân liên hệ mời quay lại khám.
- Tính số mỗi ngày theo lịch bán thật. Ví dụ (giả định, cùng bộ số với ô 2.2): giới thiệu và ghi danh từ 09/11, ký hợp đồng khi mẫu được duyệt; cần khoảng 9 người ghi danh mỗi tuần trong 9 tuần; nếu 5 người được mời có 1 người nhận lời thì cần khoảng 45 lời mời/tuần, tức 7–8 lời mời mỗi ngày làm việc. Sửa lại sau hai tuần đo thật.
- Người phụ trách chăm sóc khách dựng bảng điểm tuần trên Google Sheets hoặc Lark Base, 6 cột: khách đăng ký gói (luỹ kế), số lời mời, số khách cũ được liên hệ, tỷ lệ khám xong đồng ý điều trị, thu – chi trong tuần, đèn – chạy từ tuần bắt đầu 26/10/2026.
- Họp tuần 20 phút, cố định một giờ trước ca khám đầu tiên, gồm chủ phòng khám, bác sĩ, đại diện phụ tá và lễ tân; ba câu hỏi, chỉ nói bằng số – bắt đầu từ tuần 26/10/2026.
- Tại các mốc 10/11/2026, 10/12/2026 và 09/01/2027, chủ phòng khám xem lại bảng điểm và đổi chỉ số dẫn nếu đèn xanh mà số khách gói không tăng.

Từ mức 2 lên mức 3: bảng điểm được ghi liên ít nhất 9/11 tuần (từ 26/10 đến 09/01), họp tuần đúng giờ ít nhất 9/11 tuần, mỗi tuần đỏ có một việc sửa ghi rõ người làm.

Checklist triển khai

- ☐ Đã viết mục tiêu 90 ngày thành một dòng, đủ X, Y, Z.
- ☐ Đã chọn hai chỉ số dẫn mà người làm tác động được mỗi ngày.
- ☐ Đã tính số việc mỗi ngày cho từng người.
- ☐ Đã dựng bảng điểm tuần 4–6 cột, có cột đèn.
- ☐ Đã viết luật đèn xanh, vàng, đỏ và dán cạnh bảng.
- ☐ Đã đặt lịch họp tuần lặp lại, cùng giờ.
- ☐ Đã có mẫu biên bản họp ba dòng: đã làm, bảng điểm, cam kết tuần tới.
- ☐ Đã đặt ba mốc rà ngày 30, 60, 90 trong lịch.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Tỷ lệ tuần có bảng điểm đủ số	Số tuần ghi đủ ÷ tổng số tuần	100%; tuần thiếu số tính là tuần đỏ
Tỷ lệ ngày làm đủ việc mỗi ngày	Số ngày đạt số việc đã cam kết ÷ số ngày làm việc	Từ 80% trở lên sau 30 ngày (tham khảo)
Tỷ lệ họp tuần đúng giờ, đúng thời lượng	Số buổi đúng giờ và không quá 20 phút ÷ tổng số buổi	Ít nhất 11/13 tuần
Tiến độ mục tiêu 90 ngày	Kết quả lũy kế ÷ kết quả cần có đến tuần đó	Từ 100% là xanh; 70–99% là vàng; dưới 70% là đỏ

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Tính số việc mỗi ngày từ mục tiêu	Claude hoặc ChatGPT + Google Sheets	AI dựng công thức chia ngược qua tỷ lệ chốt. Người nhập tỷ lệ thật sau hai tuần và sửa con số.
Tự đổ số vào bảng điểm	Phần mềm quản lý ngành xuất báo cáo sang Google Sheets hoặc Lark Base; n8n chạy theo lịch	Máy gom số đăng ký, lịch hẹn, thu chi mỗi tối. Người kiểm tra số lạ và ghi lý do.
Đối soát tiền khách trả trước	SePay hoặc Casso nối với tài khoản ngân hàng	Chuyển khoản tự ghi vào bảng. Kế toán đối chiếu mỗi tuần với danh sách khách đăng ký.
Báo đèn, nhắc họp, tóm biên bản	Nhóm Zalo hoặc Lark nội bộ + Claude	Sáng ngày họp máy gửi ảnh bảng điểm kèm đèn; sau họp AI tóm ghi chú thô thành danh sách cam kết có tên, có hạn. Người chủ trì duyệt rồi gửi.

Sai lầm hay gặp

- Theo dõi quá nhiều chỉ số: mỗi người 1–2 con số, cả doanh nghiệp tối đa 6 cột.
- Lấy kết quả cuối như doanh thu làm việc mỗi ngày: chọn hành động người làm kiểm soát được, như số lời mời, số cuộc gọi.
- Đề họp tuần thành buổi giải quyết sự vụ: giữ đúng ba câu hỏi, sự vụ tách sang buổi khác.
- Ngừng ghi bảng điểm khi tuần đỏ: tuần đỏ càng phải ghi và nói, vì đó là lúc sửa còn rẻ.

Khái niệm gốc

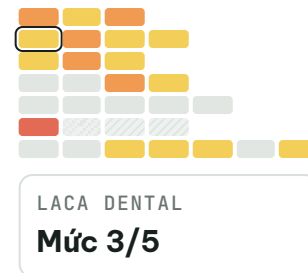
TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Mục tiêu quan trọng nhất, chỉ số dẫn, bảng điểm, nhịp giải trình hằng tuần CÓ NGUỒN	Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling – “The 4 Disciplines of Execution” – 2012	CAS rút gọn bốn nguyên tắc này thành bộ “một mục tiêu – việc mỗi ngày – bảng điểm tuần – họp 15–20 phút” cho doanh nghiệp nhỏ.
Chỉ số vận hành đi trước kết quả tài chính CÓ NGUỒN	Robert S. Kaplan & David P. Norton – “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review (số 1–2) – 1992	CAS dùng để tách chỉ số dẫn (lời mời, cuộc gọi) khỏi chỉ số kết quả (doanh thu, số khách mua) trên bảng điểm.
Lượt đèn xanh, vàng, đỏ theo tiến độ QUY ƯỚC CAS	CAS tự đặt ngưỡng: xanh từ 100% tiến độ, vàng 70–99%, đỏ dưới 70% hoặc không có số. Cách báo trạng thái bằng ba màu phổ biến trong quản lý dự án nhưng chưa truy được người đặt ra đầu tiên.	Giúp cả đội nhìn bảng 5 giây là biết tuần này thắng hay thua.

Ô liên quan

0.1 Tầm nhìn, mục tiêu · 0.2 Tư duy, kỷ luật, thời gian, học tập · 3.4 Dữ liệu, công nghệ · 2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.



1.1

Thị trường, khách hàng, định vị

Mình bán cho ai, họ đang lo gì, và vì sao họ nên chọn mình thay vì chỗ bên cạnh?

Là gì?

Ô này là bức tranh về người mua: ai là khách chính, họ ở đâu, cần gì, sợ gì, chọn nơi mua bằng tiêu chí nào. Từ bức tranh đó, doanh nghiệp chọn chỗ đứng của mình (định vị): một lý do rõ ràng, kiểm chứng được, để khách nhớ và chọn mình. Định vị không phải một câu slogan hay. Nó là lời hứa mà cả đội làm được mỗi ngày, ở mọi điểm chạm.

Vì sao cần?

Không rõ khách là ai thì tiền quảng cáo rải cho tất cả và không trúng ai. Không có định vị thì khách so bằng giá, và người rẻ hơn luôn thắng. Ô này yếu kéo theo cả 1.2, 1.3 và 2.2: nội dung viết không trúng, lời tư vấn không chạm đúng nỗi lo, gói dịch vụ làm ra không ai cần. Với một chuỗi, định vị còn phải giống nhau ở mọi cơ sở; nếu không, thương hiệu loãng ngay từ cơ sở thứ hai.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Hỏi “khách chính của mình là ai?” thì mỗi người trong đội trả lời một kiểu, hoặc trả lời “ai cũng là khách”.
- Quảng cáo, bài đăng nói về mình (máy móc, kinh nghiệm, khai trương bao năm) nhiều hơn nói về nỗi lo của khách.
- Khách hay mặc cả, so giá với chỗ khác; lý do chọn mình chủ yếu là “gần nhà” hoặc “quen người quen”.
- Website có câu định vị đẹp nhưng không ai đo được mình có làm đúng như câu đó không.

Làm thế nào?

1 Đọc dữ liệu khách đã có

Xuất danh sách khách 12 tháng từ phần mềm bán hàng hoặc quản lý: tuổi, khu vực, dịch vụ đã dùng, giờ đến, số lần quay lại. Nhìn số trước, đoán sau.

2 Chia 2–4 nhóm khách chính

Gom theo nhu cầu và hoàn cảnh mua, không chỉ theo tuổi. Mỗi nhóm ghi bốn dòng: cần gì, sợ gì, chọn bằng tiêu chí gì, hay nghe ai.

3 Nghe khách nói bằng lời của họ

Hỏi chuyện ngắn 10–15 khách thật, đọc đánh giá Google và tin nhắn hỏi đáp. Ghi nguyên văn câu khách hay nói; đó là chất liệu cho quảng cáo và lời tư vấn.

4 Nhìn đối thủ trong bán kính khách đi được

Liệt kê 5–10 chỗ khách hay đem ra so: họ hứa gì, giá thế nào, mở cửa giờ nào. Tìm khoảng trống mà mình làm tốt hơn và khách thật sự quan tâm.

5 Viết định vị một câu, kèm tiêu chuẩn đo được

Câu định vị trả lời ba ý: cho ai, giúp việc gì, khác ở đâu. Mỗi ý đi kèm một việc làm cụ thể và một con số để kiểm tra hàng tháng.

6 Đưa định vị vào mọi điểm chạm, xem lại mỗi quý

Biểu hiệu, lời chào của lễ tân, lời tư vấn, nội dung kênh cùng nói một ý. Mỗi quý mở lại số liệu nhóm khách để chỉnh, không đợi doanh thu tụt mới xem.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Không biết khách chính là ai; bán cho “mọi người”; không có câu định vị; quảng cáo theo cảm hứng.

2

Chủ hiểu khách qua kinh nghiệm, nói được nhưng chưa viết ra; mỗi nhân viên hiểu một kiểu; định vị là một slogan chung chung.

3

Có tài liệu nhóm khách và câu định vị viết ra, đội đã đọc; nội dung và tư vấn bám theo; nhưng chưa có số chứng minh và chủ vấn phải nhắc.

LACA DENTAL

4

Biết tỷ trọng khách và doanh thu của từng nhóm, khách mới theo nhóm; mỗi ý định vị có chỉ số đo hằng tháng; đội marketing và tư vấn tự dùng, chủ chỉ xem bảng số.

5

Nhóm khách và định vị được cập nhật theo dữ liệu mỗi quý mà không cần chủ; cơ sở mới áp dụng y nguyên và đạt cùng tiêu chuẩn; khách tự nói lại đúng lý do chọn mình.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Ba nhân viên bất kỳ có trả lời giống nhau câu “khách chính của mình là ai” không?
- ☐ Anh chị có biết nhóm khách nào mang lại nhiều doanh thu nhất trong 12 tháng qua, bằng số chứ không bằng cảm giác, không?
- ☐ Có tài liệu ghi nỗi lo và lý do chọn của từng nhóm khách, viết bằng lời của chính khách, không?
- ☐ Câu định vị có đi kèm ít nhất một tiêu chuẩn kiểm tra được hằng tháng không?
- ☐ Khi lễ tân hỏi “vì sao anh chị chọn bên em”, phần lớn khách mới có nói đúng lý do mình muốn được chọn không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA chấm mức 3. Bản kế hoạch đã viết rõ 3 nhóm khách: A là gia đình trẻ, người đi làm 25–45 tuổi; B là người 40–70 tuổi cần phục hình, điều trị mất răng; C là người trẻ 18–30 tuổi quan tâm chỉnh nha, thẩm mỹ. Có ba chân dung và một nhận định rất thật: khách cần yên tâm trước khi giao sức khỏe cho nha khoa. USP “Rõ tình trạng. Rõ phương án. Rõ chi phí. Đồng hành lâu dài.” đã có 5 tiêu chuẩn đi kèm. Dữ liệu phần mềm cũng cho thấy nhóm đang lớn: khách nhí tăng từ 70 lên 159 bé, nha chu từ 62 lên 119 người, và cứ 4 khách mới thì 1 người đến sau 6 giờ tối. Chưa lên mức 4 vì chưa biết mỗi nhóm A/B/C chiếm bao nhiêu khách, bao nhiêu doanh thu, và USP chưa có con số nào chứng minh.

Ví dụ minh họa: quán cơm văn phòng

Một quán cơm trưa gần khu văn phòng (giả định) bán cho “mọi người” và đua giá với 6 quán xung quanh. Xem lại 300 đơn gần nhất, chủ thấy khoảng 70% là đơn Zalo từ 3 toà nhà, dồn vào 11:15–11:45 (số minh họa). Quán định vị lại: “Cơm nhà cho dân văn phòng, giao tới bàn trước 12 giờ”, đo bằng tỷ lệ đơn giao trước 12:00. Khách thôi so giá vì thứ họ mua là sự đúng giờ.

Ví dụ minh họa: trung tâm tiếng Anh thiếu nhi

Một trung tâm tiếng Anh thiếu nhi (giả định) quảng cáo “giáo viên giỏi, phương pháp hiện đại” như mọi nơi. Hỏi chuyện 15 phụ huynh, chủ nghe mãi một nỗi lo: học mấy năm mà con vẫn không dám nói. Trung tâm định vị lại quanh việc luyện nói mỗi buổi, kèm tiêu chuẩn: cuối kỳ mỗi bé có video tự giới thiệu 1 phút gửi phụ huynh. Lời hứa có cách kiểm tra nên phụ huynh tin.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Bản kế hoạch đã có 3 nhóm khách A/B/C, 3 chân dung, nhận định trung tâm về nhu cầu “yên tâm” và USP kèm 5 tiêu chuẩn; bộ nhận diện “Nha khoa LACA” và website lacadental.com đã làm. Dữ liệu phần mềm cho thấy khách nhí, nha chu, onlay/inlay đang tăng, bọc sứ – làm cầu giảm từ 112 xuống 54 người, và 1/4 khách mới đến sau 6 giờ tối.

KHOẢNG TRỐNG

Nhóm khách và USP mới nằm trên giấy, chưa gắn số: chưa biết tỷ trọng khách, doanh thu theo nhóm; chưa đo được “rõ chi phí” hay “đồng hành lâu dài” bằng chỉ số nào. Tên LACA/LAKA chưa chốt nên định vị chưa thể in đồng loạt lên mọi điểm chạm.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Lễ tân trưởng xuất danh sách khách 12 tháng từ phần mềm, gắn mỗi khách vào nhóm A/B/C hoặc “khác”, kèm tuổi, khu vực, dịch vụ, giờ đến – xong trước 10/11/2026 (ngày 30).
- Chủ phòng khám cùng một bác sĩ hỏi chuyện ngắn 15 khách (5 người mỗi nhóm): vì sao chọn LACA, trước khi đến lo điều gì; ghi nguyên văn, không ghi thông tin nhận diện – xong trước 30/11/2026.
- Gắn mỗi ý của USP với một chỉ số: “Rõ chi phí” = tỷ lệ ca có báo giá viết trước khi điều trị; “Đồng hành lâu dài” = tỷ lệ đến đúng lịch tái khám; đưa vào bảng số tuần từ 10/12/2026 (ngày 60).
- Chốt cách viết tên thương hiệu (làm cùng ô 6.3) rồi mới in lại tài liệu định vị một trang cho lễ tân, bác sĩ và người làm kênh.
- Làm bảng so sánh 5–7 nha khoa trong bán kính khách hay đi: giờ mở buổi tối, cuối tuần, cách báo giá, cách nói về mình – xong trước 09/01/2027 (ngày 90).

Giữ mức 3 nhưng có số: biết tỷ trọng khách của từng nhóm A/B/C (và tỷ trọng doanh thu khi ô 4.1 có số thật), mỗi ý của USP có một chỉ số theo dõi hằng tuần, lễ tân và bác sĩ nói cùng một câu định vị. Đây là nền để lên mức 4 trong quý 1/2027.

Checklist triển khai

- ☐ Xuất được danh sách khách 12 tháng có tuổi, khu vực, dịch vụ, nguồn
- ☐ Chia xong 2–4 nhóm khách, mỗi nhóm có tên gọi chung trong đội
- ☐ Mỗi nhóm có 1 trang: cần gì, sợ gì, chọn bằng gì, nghe ai
- ☐ Có bảng so sánh 5–10 đối thủ trong khu vực, cập nhật trong quý
- ☐ Câu định vị viết ra, dưới 20 chữ, cả đội nói lại được
- ☐ Mỗi ý trong câu định vị có 1 chỉ số kiểm tra được
- ☐ Lời chào lễ tân, website, trang kênh dùng cùng thông điệp
- ☐ Đã rà câu định vị theo danh sách từ không dùng trong quảng cáo y tế

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Tỷ trọng khách theo nhóm	Số khách mỗi nhóm ÷ tổng khách trong tháng, lấy từ phần mềm	Có số đều mỗi tháng; nhóm chiến lược tăng dần
Tỷ trọng doanh thu theo nhóm	Doanh thu mỗi nhóm ÷ tổng doanh thu tháng (cần số doanh thu thật ở ô 4.1)	Nhóm chiến lược chiếm phần lớn và đi lên; tự đặt ngưỡng từ số đầu tiên
Khách nói đúng lý do chọn	Lễ tân hỏi khách mới “vì sao chọn bên em”, đếm câu trả lời trùng với định vị	Tăng dần qua từng quý
Chỉ số của từng ý định vị	Ví dụ: % ca có báo giá viết trước điều trị; % đến đúng lịch tái khám	Tiêu chuẩn cốt lõi gần 100%; tiêu chuẩn còn lại tăng dần

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Phân tích danh sách khách xuất từ phần mềm	Google Sheets + Claude hoặc ChatGPT	AI gom nhóm theo tuổi, dịch vụ, giờ đến và chỉ ra nhóm đang tăng; người kiểm lại số gốc và quyết định nhóm nào là chiến lược. Chỉ đưa vào AI dữ liệu đã bỏ tên, số điện thoại.
Tổng hợp tiếng nói của khách	Claude	AI đọc đánh giá Google, bình luận, ghi chú hỏi chuyện đã ẩn danh, xếp thành nỗi lo – mong muốn – lý do chọn, kèm câu nguyên văn; người chọn câu nào dùng cho nội dung và lời tư vấn.
Thử câu định vị với “khách mô phỏng”	Claude	AI đóng vai từng nhóm khách (vd người 55 tuổi mất răng, lo chi phí) để phản biện câu định vị; người coi đây là gợi ý ban đầu và kiểm lại bằng khách thật.
Rà lời định vị trước khi đăng	Claude + danh sách từ không dùng	AI đánh dấu chữ hứa hẹn tuyệt đối như “tốt nhất”, “100%”; người phụ trách chuyên môn và pháp lý duyệt lần cuối.

Sai lầm hay gặp

- Chọn khách theo mong muốn thay vì theo số – mở dữ liệu 12 tháng trước khi viết chân dung khách.
- Định vị bằng thứ khách không quan tâm như máy móc đời mới hay số năm thành lập – hỏi khách thật họ chọn bằng tiêu chí gì.
- Hứa một điều không đo được – mỗi lời hứa phải có một chỉ số và một người chịu trách nhiệm.
- Ngành y tế lấy kết quả điều trị làm định vị (“tốt nhất”, “không đau”) – vừa sai quy định quảng cáo vừa mất lòng tin; hãy định vị bằng cách làm như minh bạch, giải thích rõ, và kiểm tra quy định hiện hành hoặc hỏi luật sư trước khi đăng.

Khái niệm gốc TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

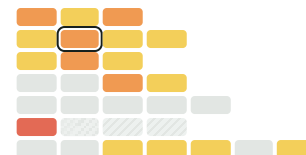
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Định vị (positioning) CÓ NGUỒN	Al Ries & Jack Trout – “Positioning: The Battle for Your Mind” (sách, Warner Books) – 1981; ý tưởng xuất hiện trước đó trong loạt bài trên Advertising Age năm 1972	CAS dùng ý “chiếm một chỗ rõ ràng trong đầu khách”, rồi thêm yêu cầu mỗi ý định vị phải có việc làm và chỉ số đi kèm.
Phân khúc thị trường CÓ NGUỒN	Wendell R. Smith – “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies”, Journal of Marketing 21(1): 3–8 – 1956	Cơ sở cho bước chia 2–4 nhóm khách theo nhu cầu, thay vì bán cho “mọi người”.
Việc khách cần làm (Jobs to Be Done) CÓ NGUỒN	Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, David S. Duncan – “Know Your Customers’ ‘Jobs to Be Done’”, Harvard Business Review – 09/2016	CAS dùng để hỏi khách “anh chị đang cần giải quyết chuyện gì” và ghi lời nguyên văn, thay vì chỉ mô tả tuổi, thu nhập.
Thang mức 1–5 của ô 1.1 và quy tắc “mỗi ý định vị một chỉ số” QUY ƯỚC CAS	CAS Automation phóng tác theo tinh thần các thang trưởng thành năng lực	Giúp chủ doanh nghiệp tự chấm bằng dấu hiệu nhìn thấy được, không cần chuyên gia.

Ô liên quan

1.2 Tạo khách tiềm năng · 1.3 Bán hàng và chuyển đổi · 2.1 Danh mục sản phẩm · 2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu · 2.3 Chất lượng, trải nghiệm, khác biệt · 6.3 Nhãn hiệu · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

1.2



LACA DENTAL

Mức 2/5

Tạo khách tiềm năng

Mỗi tháng có bao nhiêu người mới hỏi, đặt lịch, đến từ kênh nào, và mỗi người tốn bao nhiêu tiền?

Là gì?

Ô này là cỗ máy đưa người lạ thành người hỏi, người đặt lịch: kênh nào mang khách đến, nội dung gì kéo họ lại, và đường đi từ lúc thấy mình đến lúc để lại thông tin. Khách tiềm năng là người đã “giơ tay” – nhắn tin, gọi điện, điền form, bấm chỉ đường – nhưng chưa mua. Ô này tốt khi anh chị biết mỗi tháng có bao nhiêu người giơ tay, từ đâu, và tốn bao nhiêu tiền.

Vì sao cần?

Đây là con đường ① trong công thức lợi nhuận: không có người hỏi thì tư vấn giỏi mấy cũng không có ai để tư vấn. Không đo theo kênh thì không biết đồng nào đang sinh lời, đồng nào đang mất; cắt nhầm kênh tốt, nuôi nhầm kênh kém là chuyện rất thường. Với chuỗi, mỗi cơ sở mới cần một công thức tìm khách lặp lại được; chưa có công thức thì mở thêm cơ sở là mở thêm rủi ro.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Hỏi “tháng này bao nhiêu khách mới, từ kênh nào” thì không ai trả lời được bằng số.
- Làm cùng lúc 5–6 kênh, kênh nào cũng làm nửa vời, không kênh nào có người chịu trách nhiệm theo số.
- Tin nhắn hỏi giá lúc tối muộn đến sáng hôm sau mới có người trả lời; khách đã đặt chỗ khác.
- Khách mới lúc nhiều lúc ít theo mùa, hoặc theo lúc chủ có hứng chạy quảng cáo.

Làm thế nào?

1 Ghi nguồn cho từng khách mới

Thêm cột “nguồn” bắt buộc trong phần mềm hoặc sổ khách: Google, Facebook, TikTok, website, Zalo, giới thiệu, đi ngang... Lẽ tận hỏi một câu lúc khách đặt lịch. Chưa có nguồn thì chưa thể chấm ô này trên mức 2.

2 Chọn 1–2 kênh chủ lực

Sau 4–8 tuần có số, giữ kênh mang nhiều khách nhất với chi phí thấp nhất và giao một người chịu trách nhiệm. Các kênh còn lại duy trì ở mức tối thiểu.

3 Làm “món quà” có giá trị thật

Một tài liệu, video hoặc buổi kiểm tra giải đáp đúng câu hỏi khách hay có; đổi lại khách để thông tin và đồng ý nhận tin. Ngành y tế: nội dung quảng cáo dịch vụ khám chữa bệnh phải được xác nhận nội dung theo quy định trước khi đăng.

4 Trả lời nhanh, kể cả ngoài giờ

Đặt chuẩn thời gian phản hồi tin nhắn trong giờ làm việc. Ngoài giờ, chatbot trả lời câu hỏi cơ bản và nhận yêu cầu đặt lịch; sáng hôm sau người thật gọi xác nhận.

5 Chăm hồ sơ Google của từng điểm

Giờ mở cửa đúng thực tế, ảnh thật, đủ danh mục dịch vụ, đường dẫn đặt lịch, trả lời mọi đánh giá. Xin đánh giá từ khách thật; không mua, không tặng quà để đổi lấy đánh giá.

6 Đo hằng tuần, chỉnh hằng tháng

Bảng tuần gồm người hỏi, người đặt lịch, người đến, chi phí, tách theo kênh. Mỗi tháng tăng tiền cho kênh tốt, cắt bớt kênh kém.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- | | | |
|---|--|-------------|
| 1 | Khách tự đến; không làm kênh nào đều đặn; không biết khách từ đâu tới. | |
| 2 | Có làm vài kênh nhưng tùy hứng; chủ đăng bài, chạy quảng cáo khi rảnh; không ghi nguồn khách; không biết chi phí để có một khách. | LACA DENTAL |
| 3 | Có kế hoạch kênh và nội dung viết ra, có người làm đều; phần lớn khách mới được ghi nguồn; chủ vẫn phải duyệt và nhắc hằng tuần. | |
| 4 | Biết số người hỏi, đặt lịch, đến theo từng kênh và chi phí mỗi khách; đội tự chạy theo bảng số; chủ chỉ đọc báo cáo tuần và quyết ngân sách. | |
| 5 | Có công thức tìm khách lặp lại được, mở điểm mới là áp dụng ngay; số khách mới ổn định theo kế hoạch; đội tự thử kênh mới, tự cắt kênh kém mà không cần chủ. | |

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có biết tháng trước có bao nhiêu khách mới và mỗi kênh mang về bao nhiêu người không?
- ☐ Mỗi khách mới trong phần mềm có được ghi nguồn không?
- ☐ Một tin nhắn hỏi lúc 9 giờ tối có được trả lời và nhận đặt lịch ngay không?
- ☐ Hồ sơ Google của cơ sở có đúng giờ mở cửa, có ảnh thật, và mọi đánh giá đều được trả lời không?
- ☐ Anh chị có biết chi phí để có một khách mới từ quảng cáo không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA chấm mức 2. Bộ kênh đã có: @nhakhoalaca trên Facebook, TikTok, YouTube, Instagram, Zalo OA, cùng Google Business Profile và website lacadental.com có đặt lịch, Messenger, mục “Hiểu Răng Mình”. Kế hoạch đặt Google Search và Google Maps lên đầu danh sách kênh, hợp với dữ liệu: cứ 4 khách mới thì 1 người đến sau 6 giờ tối, nhiều khả năng là người tìm nha khoa gần nhà còn mở cửa. Khách mới tăng rõ ở khách nhí và nha chu. Nhưng phòng khám chưa đo số khách theo từng kênh, nên chưa biết kênh nào đáng dồn tiền và công sức; vì vậy dừng ở mức 2.

Ví dụ minh họa: cửa hàng điện thoại, phụ kiện

Một cửa hàng điện thoại (giả định) chi 20 triệu mỗi tháng cho quảng cáo mạng xã hội và tin đó là kênh chính. Sau 6 tuần ghi nguồn, Google Maps mang khoảng 40% khách mới với chi phí gần bằng 0, quảng cáo chỉ khoảng 25% (số minh họa). Chủ giảm một nửa ngân sách quảng cáo, giao một nhân viên chăm hồ sơ Google. Khách mới không giảm, chi phí mỗi khách giảm rõ.

Ví dụ minh họa: xưởng nội thất gỗ

Một xưởng nội thất (giả định) làm “bảng kiểm tra trước khi đóng tủ bếp” 1 trang, đổi lấy số Zalo và sự đồng ý nhận tin của người vừa nhận căn hộ. Người tải về được hỏi diện tích, nhận báo giá sơ bộ trong 24 giờ. Mỗi tháng xưởng biết bao nhiêu người tải, bao nhiêu người hẹn đo đạc, và chỉ dồn tiền quảng cáo vào bài mang nhiều lượt tải nhất.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Đã có bộ kênh @nhakhoalaca, Google Business Profile, website lacadental.com có đặt lịch và Messenger; quà “Hiếu Răng Mình” đã nằm trong kế hoạch. Khách mới tăng ở nhiều dịch vụ (khách nhí 70 → 159 bé, nha chu 62 → 119 người); 1/4 khách mới đến sau 6 giờ tối.

KHOẢNG TRỐNG

Chưa ghi nguồn cho khách mới nên chưa có số khách theo kênh, chưa biết chi phí để có một khách. Các kênh chưa có người chịu trách nhiệm theo số; quà “Hiếu Răng Mình” chưa đo lượt nhận và số lịch hẹn phát sinh.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Từ 01/11/2026, lễ tân hỏi và ghi nguồn cho 100% khách mới trong phần mềm (Google Maps/Search, Facebook, TikTok, website, Zalo, giới thiệu, đi ngang, khác); lễ tân trưởng kiểm tra mỗi cuối tuần.
- Lễ tân trưởng cập nhật hồ sơ Google: giờ mở buổi tối đúng thực tế, danh mục dịch vụ, ảnh phòng khám thật, đường dẫn đặt lịch; chủ phòng khám giữ quyền chủ sở hữu hồ sơ – xong trước 10/11/2026 (ngày 30).
- Bật chatbot Zalo OA và Messenger trả lời giờ mở cửa, địa chỉ, cách đặt lịch, nhận yêu cầu đặt lịch ngoài giờ; câu hỏi chuyên môn chuyển cho người thật – chạy thử trước 10/12/2026 (ngày 60).
- Đặt mã QR xin đánh giá Google ở quầy, lễ tân mời khách vừa hài lòng sau buổi điều trị; không tặng quà đổi đánh giá; đếm số đánh giá mới và tỷ lệ được trả lời mỗi tuần.
- Ngày 09/01/2027 (ngày 90): có bảng 8 tuần khách mới theo kênh; chủ phòng khám chọn 1–2 kênh chủ lực cho quý 1/2027 và giao người chịu trách nhiệm.

Từ mức 2 lên mức 3: 100% khách mới có nguồn, bảng tuần theo kênh chạy đủ 8 tuần, hồ sơ Google đầy đủ và mọi đánh giá được trả lời, tin nhắn ngoài giờ được trả lời tự động và có người gọi xác nhận sáng hôm sau.

Checklist triển khai

- ☐ Cột “nguồn” bắt buộc trong phần mềm hoặc sổ khách
- ☐ Bảng tuần: người hỏi – đặt lịch – đến – chi phí, tách theo kênh
- ☐ Hồ sơ Google đã xác minh, đúng giờ mở cửa, có ảnh thật, chủ giữ quyền sở hữu
- ☐ Mã QR xin đánh giá ở quầy, có câu mời mẫu cho lể tân
- ☐ Chatbot trả lời giờ mở cửa, địa chỉ, nhận đặt lịch ngoài giờ
- ☐ Mỗi kênh chủ lực có tên người chịu trách nhiệm
- ☐ Mọi nội dung quảng cáo đi qua bảng rà trước khi đăng
- ☐ Form để lại thông tin có ô đồng ý nhận tin, tách khỏi ô đặt lịch

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Khách mới theo kênh	Đếm khách mới theo cột nguồn mỗi tuần	100% khách có nguồn; biết rõ 2 kênh đứng đầu
Tỷ lệ người hỏi đặt lịch	Số đặt lịch ÷ số người hỏi (tin nhắn, cuộc gọi, form)	Tự đặt từ số 4 tuần đầu, tăng dần
Chi phí để có một khách mới	Tiền chi cho kênh ÷ số khách mới đến từ kênh đó	Thấp hơn lãi gộp của lần điều trị đầu; so giữa các kênh để dồn tiền
Thời gian phản hồi tin nhắn	Đo trên Zalo OA và Messenger	Trong giờ làm việc dưới 15 phút (chuẩn nội bộ tham khảo); ngoài giờ có trả lời tự động
Đánh giá Google mới	Đếm trên hồ sơ mỗi tuần, kèm tỷ lệ được trả lời	Đến đều mỗi tuần, không dồn cục; 100% được trả lời

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Trả lời tin nhắn ngoài giờ	Chatbot Zalo OA / Messenger	Bot trả lời giờ mở cửa, địa chỉ, chỗ gửi xe, nhận yêu cầu đặt lịch; không chẩn đoán, không báo giá điều trị; câu hỏi chuyên môn chuyển cho người thật. Lể tân gọi xác nhận sáng hôm sau.
Gom khách tiềm năng về một bảng	n8n + Google Sheets hoặc Lark Base	Form website, Messenger, Zalo đổ về một bảng có cột nguồn và giờ hỏi; n8n báo lể tân khi có người mới. Người gọi lại và cập nhật trạng thái.
Viết nháp nội dung giáo dục “Hiểu Răng Mình”	Claude hoặc ChatGPT	AI viết nháp bài, kịch bản video ngắn từ ghi chú của bác sĩ; bác sĩ sửa phần chuyên môn; người phụ trách rà theo danh sách từ không dùng và thủ tục xác nhận nội dung quảng cáo trước khi đăng.
Báo cáo kênh hằng tuần	Google Sheets + Looker Studio	Tự tính khách mới theo kênh, chi phí mỗi khách; chủ chỉ đọc vài dòng và quyết ngân sách.

Sai lầm hay gặp

- Làm nhiều kênh cùng lúc mà không đo – chọn 1–2 kênh chủ lực, làm cho tốt rồi mới mở rộng.
- Chỉ nhìn lượt thích, lượt xem – đo người đặt lịch và người đến, vì đó mới là khách.
- Mua đánh giá hoặc tặng quà đổi đánh giá 5 sao – vi phạm chính sách nền tảng và làm mất uy tín; chỉ mời khách thật, đều đặn mỗi tuần.
- Để nhân viên hay đơn vị thuê ngoài đứng tên tài khoản kênh, hồ sơ Google – chủ giữ quyền sở hữu, người khác chỉ là quản lý; nội dung quảng cáo y tế thì kiểm tra quy định hiện hành của Luật Quảng cáo và ngành y, hỏi luật sư khi chưa chắc.

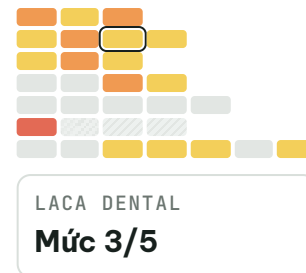
Khái niệm gốc TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Marketing xin phép (đổi giá trị lấy sự đồng ý nhận tin) CÓ NGUỒN	Seth Godin – “Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers”, Simon & Schuster – 1999	Cơ sở cho quà “Hiếu Răng Minh”: khách nhận giá trị trước, đồng ý nhận tin sau, và chỉ người đã đồng ý mới nhận tin quảng cáo.
Đo từng kênh bằng mã/nguồn riêng, tính chi phí mỗi khách CÓ NGUỒN	Claude C. Hopkins – “Scientific Advertising” – 1923	Hopkins dùng quảng cáo có mã và phiếu để truy kết quả từng mẫu quảng cáo; CAS phóng tác thành cột “nguồn” bắt buộc và bảng chi phí mỗi khách theo kênh.
Tốc độ phản hồi khách tiềm năng CÓ NGUỒN	James B. Oldroyd, Kristina McElheran, David Elkington – “The Short Life of Online Sales Leads”, Harvard Business Review, vol. 89 – 2011	Bài viết chỉ ra phần lớn doanh nghiệp trả lời khách hỏi online quá chậm; CAS dùng làm lý do đặt chuẩn phản hồi và chatbot ngoài giờ.
Chuẩn phản hồi 15 phút, danh sách tối đa 8 nguồn, bảng tuần theo kênh QUY ƯỚC CAS	CAS Automation tự đặt cho doanh nghiệp nhỏ và vừa	Con số tham khảo để bắt đầu đo; mỗi doanh nghiệp chỉnh theo thực tế sau 4–8 tuần.

Ô liên quan

1.1 Thị trường, khách hàng, định vị · 1.3 Bán hàng và chuyển đổi · 1.4 Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu · 3.4 Dữ liệu, công nghệ · 4.3 Chi phí, ngân sách · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.



1.3

Bán hàng và chuyển đổi

Trong 10 người đã đến hỏi hoặc đến khám, bao nhiêu người đồng ý mua, và vì sao những người còn lại chưa mua?

Là gì?

Ô này là đoạn đường từ lúc khách đã đến (hoặc đã hỏi) cho tới lúc khách đồng ý và trả tiền. Nó gồm cách đón, cách hỏi để hiểu nhu cầu, cách giải thích phương án và giá, cách gỡ băn khoăn, và cách theo dõi người chưa quyết. Trong dịch vụ y tế, “bán” nghĩa là tư vấn đúng chỉ định và đưa đủ thông tin để khách tự quyết, không phải thuyết phục bằng mọi giá.

Vì sao cần?

Đây là con đường ②: cùng một số khách đến, tỷ lệ đồng ý tăng từ 5/10 lên 6/10 (minh hoạ) là doanh thu tăng 20% mà không tốn thêm đồng quảng cáo nào. Khi cách tư vấn chỉ nằm trong đầu một người giỏi, người đó nghỉ hoặc quá tải là doanh thu tụt theo. Muốn mở cơ sở thứ hai, cách tư vấn phải được viết ra và dạy lại được.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Không ai biết trong số khách đã khám hoặc đã hỏi giá, bao nhiêu người đồng ý mua.
- Người chốt giỏi là chủ hoặc một bác sĩ; người mới tư vấn thì khách hay nói “để em suy nghĩ thêm”.
- Khách chưa quyết rồi đi là mất hút, không ai gọi lại theo lịch.
- Báo giá bằng miệng, mỗi lần nói một kiểu; khách bất ngờ khi thấy chi phí phát sinh.

Làm thế nào?

1 Đo tỷ lệ chuyển đổi trước

Viết rõ định nghĩa: trong số khách đã khám và được tư vấn, bao nhiêu người đồng ý bắt đầu kế hoạch trong 30 ngày. Đếm hằng tuần, tách theo người tư vấn và nhóm dịch vụ.

2 Ghi âm vài buổi tư vấn thật (có đồng ý)

Xin khách đồng ý bằng văn bản trước khi ghi âm; ghi âm và hồ sơ là dữ liệu cá nhân nhạy cảm, xử lý theo Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân 2025 (hiệu lực 01/01/2026) — kiểm tra bản hiện hành, hỏi luật sư. Chọn cả buổi khách đồng ý và buổi khách chưa đồng ý để so.

3 Viết quy trình tư vấn từ cách đang làm thật

Chuyển ghi âm thành chữ, xếp thành các bước: chào, hỏi, khám và giải thích, đưa phương án, báo giá, gỡ băn khoăn, hẹn bước tiếp. Mỗi bước giữ vài câu nói hay nhất của người giỏi nhất.

4 Chuẩn hoá phiếu kế hoạch và báo giá

Một mẫu in hoặc gửi qua Zalo: tình trạng, các phương án (kể cả phương án tiết kiệm hơn khi phù hợp), ưu nhược điểm, giá, lịch, điều kiện thanh toán. Khách mang về nhà đọc vẫn hiểu.

5 Theo dõi người chưa quyết

Gắn nhóm “đã khám, chưa quyết định”, hẹn ngày gọi lại cụ thể, hỏi khách còn băn khoăn gì và ghi lý do. Không ép, không giảm giá tràn lan.

6 Luyện và nghe lại định kỳ

Mỗi tháng nghe lại vài buổi, luyện đóng vai với người mới, sửa quy trình theo câu nào hiệu quả, câu nào làm khách lùi lại.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Không có cách bán thống nhất; ai đến thì tiếp; không theo dõi khách chưa mua; không biết tỷ lệ chốt.

2

Chủ hoặc một người giỏi chốt tốt nhưng cách làm nằm trong đầu; người khác làm theo cảm tính; báo giá bằng miệng.

3

Có quy trình tư vấn và mẫu báo giá viết ra, đội dùng đều; có danh sách khách chưa quyết để gọi lại; nhưng chủ vẫn phải kèm, tỷ lệ chốt chưa đo đều đặn.

LACA DENTAL

4

Tỷ lệ chốt đo hằng tuần theo người và dịch vụ; người mới học quy trình là tư vấn được; quản lý tự huấn luyện theo sổ; chủ chỉ xem bảng.

5

Quy trình được cải tiến hằng tháng từ ghi âm và số liệu mà không cần chủ; cơ sở mới đạt tỷ lệ chốt gần cơ sở mẫu sau vài tháng; khách giới thiệu người quen vì được tư vấn rõ ràng.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có biết tỷ lệ khách khám xong đồng ý điều trị (hoặc hỏi giá xong đồng ý mua) của tháng trước không?
- ☐ Cách tư vấn của người giỏi nhất đã được viết thành các bước, có câu nói mẫu chưa?
- ☐ Khách có nhận phiếu kế hoạch và báo giá bằng văn bản (giấy hoặc Zalo) trước khi đồng ý không?
- ☐ Mỗi khách chưa quyết có ngày gọi lại cụ thể và người phụ trách không?
- ☐ Người mới vào làm một tháng có tư vấn được theo quy trình mà không cần chủ đứng cạnh không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA chấm mức 3, nhưng là mức 3 chưa vững. Kết quả chuyển đổi tốt là có thật: hơn một nửa người làm phục hồi lớn bắt đầu chỉ từ một buổi khám, chụp phim; gần một nửa người chữa tủy quay lại phục hồi đúng răng đó. Bác sĩ giải thích trung thực, dùng ví von đời thường, nói rõ giới hạn của điều trị – đó là tài sản đáng nhân lên. Nhóm khách “đã khám nhưng chưa quyết định” đã có tên trong CRM 8 nhóm. Nhưng chưa đo tỷ lệ khám xong đồng ý kế hoạch điều trị, quy trình tư vấn chưa viết ra, lời tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ; nên chưa thể lên mức 4.

Ví dụ minh họa: garage sửa ô tô

Một garage (giả định) kiểm tra xe miễn phí nhưng chỉ khoảng 4/10 khách đồng ý sửa (số minh họa). Nghe lại 10 lần báo giá, chủ thấy thợ nói toàn thuật ngữ và đưa một con số tổng. Garage đổi sang phiếu 3 cột: phải sửa ngay – nên sửa trong 3 tháng – có thể chờ, kèm ảnh chỗ hỏng. Khách hiểu, tự chọn, và quay lại cho các hạng mục “có thể chờ”.

Ví dụ minh họa: cửa hàng điện máy gia dụng

Một cửa hàng điện máy (giả định) có hai nhân viên: một người chốt 6/10 khách, người kia 2/10 (số minh họa). Chủ ghi lại 5 buổi tư vấn của người giỏi, viết thành 6 câu hỏi nhu cầu và một bảng so sánh 3 mẫu máy. Người mới học trong 2 tuần, tỷ lệ chốt lên 4/10. Khách chưa mua nhận bảng so sánh qua Zalo và được hẹn gọi lại sau 3 ngày.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Hơn nửa ca phục hồi lớn bắt đầu từ một buổi khám, chụp phim; gần một nửa người chữa tủy quay lại phục hồi răng đó. Bác sĩ tư vấn trung thực, nói rõ giới hạn; có băng ghi âm buổi khám (chỉ dùng khi bệnh nhân đồng ý). Kế hoạch đã có nhóm CRM “đã khám nhưng chưa quyết định” và USP “Rõ tình trạng. Rõ phương án. Rõ chi phí.”

KHOẢNG TRỐNG

Chưa đo tỷ lệ khám xong đồng ý kế hoạch điều trị; chưa có quy trình tư vấn viết ra để người mới làm theo; chưa có mẫu phiếu kế hoạch – báo giá dùng chung; khách chưa quyết chưa có lịch gọi lại đo được.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Lễ tân trưởng thêm trạng thái “đồng ý – chưa quyết – từ chối” cho mỗi ca khám mới trong phần mềm; có tỷ lệ đồng ý hằng tuần, tách theo bác sĩ và nhóm dịch vụ; con số đầu tiên trước 10/11/2026 (ngày 30).
- Chủ phòng khám chọn 5 buổi tư vấn đã có đồng ý ghi âm bằng văn bản (mỗi nhóm dịch vụ một buổi), chuyển thành chữ, xoá mọi thông tin nhận diện, viết quy trình tư vấn kế hoạch điều trị bản 1 – xong trước 10/12/2026 (ngày 60).
- Bác sĩ và lễ tân thống nhất một mẫu phiếu kế hoạch điều trị: tình trạng, các phương án (có phương án tiết kiệm hơn nếu phù hợp chuyên môn), chi phí, lịch, điều kiện thanh toán; áp dụng cho mọi ca từ 01/12/2026.
- Lễ tân gọi lại khách “chưa quyết” sau 3 ngày và sau 14 ngày, hỏi còn băn khoăn gì, ghi lý do vào phần mềm; cuối mỗi tháng chủ phòng khám đọc 3 lý do lặp lại nhiều nhất và sửa lời tư vấn.
- Trước 09/01/2027 (ngày 90): bác sĩ và phụ tá mới được dạy theo quy trình bản 1; chủ phòng khám nghe lại 2 buổi mỗi tháng để góp ý và cập nhật bản 2.

Giữ mức 3 nhưng cho vững: tỷ lệ khám xong đồng ý điều trị được đo hằng tuần ít nhất 8 tuần liền, quy trình tư vấn bản 1 viết ra và đang dùng, 100% ca có phiếu kế hoạch bằng văn bản. Đây là điều kiện để lên mức 4 trong quý 1/2027.

Checklist triển khai

- ☐ Định nghĩa “đồng ý điều trị” viết thành một câu, cả đội hiểu giống nhau
- ☐ Trạng thái đồng ý / chưa quyết / từ chối có trong phần mềm
- ☐ Bảng tỷ lệ đồng ý hàng tuần theo bác sĩ và nhóm dịch vụ
- ☐ Phiếu đồng ý ghi âm, dùng hình ảnh, câu chuyện có trong hồ sơ khám
- ☐ 5 buổi tư vấn đã ghi âm, chuyển thành chữ, đã ẩn danh
- ☐ Quy trình tư vấn bản 1 có câu nói mẫu cho từng bước
- ☐ Mẫu phiếu kế hoạch điều trị – báo giá dùng chung
- ☐ Lịch gọi lại khách chưa quyết, có người phụ trách

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Tỷ lệ khám xong đồng ý kế hoạch điều trị	Số khách đồng ý bắt đầu trong 30 ngày ÷ số khách đã khám và được tư vấn	Tự đặt từ số 4 tuần đầu; theo dõi xu hướng, không đẩy số bằng cách tư vấn vượt chỉ định
Tỷ lệ đồng ý theo người tư vấn	Như trên, tách theo từng bác sĩ	Khoảng cách giữa người cao nhất và thấp nhất hẹp dần
Khách chưa quyết được gọi lại đúng hạn	Số cuộc gọi đúng ngày ÷ số khách chưa quyết đến hạn	Gần 100%
Ca có phiếu kế hoạch bằng văn bản	Số ca có phiếu ÷ số ca được tư vấn	100%

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Viết kịch bản tư vấn từ ghi âm	Công cụ chuyển giọng nói thành chữ + Claude	Chỉ dùng ghi âm đã có đồng ý bằng văn bản, xoá tên, số điện thoại trước khi đưa vào AI. AI xếp lời thoại thành các bước, gom câu hỏi khách hay hỏi; chủ phòng khám và bác sĩ chọn câu giữ lại và chịu trách nhiệm chuyên môn.
Soạn phiếu kế hoạch để hiểu	Claude	Bác sĩ ghi tình trạng và phương án bằng ngôn ngữ chuyên môn; AI viết lại bằng lời dễ hiểu cho khách; bác sĩ đọc lại trước khi gửi. AI không tự đưa ra chỉ định.
Nhắc gọi lại khách chưa quyết	n8n + phần mềm quản lý hoặc Google Sheets + Zalo OA	Đến hạn, n8n tạo việc cho lễ tân và gửi tin chăm sóc cho khách đã đồng ý nhận tin; người gọi và ghi lý do.
Luyện tư vấn cho người mới	Claude đóng vai khách	AI đóng vai khách lo chi phí, sợ đau, muốn về hỏi người nhà; người mới luyện trả lời theo quy trình; người hướng dẫn chấm và sửa.

Sai lầm hay gặp

- Chỉ nhìn doanh thu mà không đo tỷ lệ chốt – không biết vấn đề nằm ở số khách đến hay ở cách tư vấn.
- Ngồi viết quy trình “nên làm” từ trí nhớ – bắt đầu từ ghi âm buổi tư vấn thật, rồi mới chỉnh cho gọn.
- Ép chốt bằng giảm giá hoặc tạo áp lực – trong y tế dễ mất lòng tin và rủi ro pháp lý; hãy đưa đủ thông tin và cho khách thời gian.
- Đặt chỉ tiêu dịch vụ cao cấp cho bác sĩ – chỉ định chuyên môn luôn đúng trên doanh số.

Khái niệm gốc TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

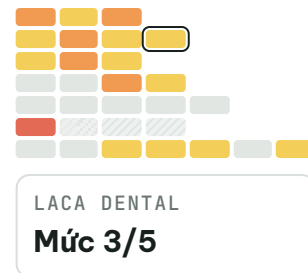
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Bán hàng tư vấn bằng câu hỏi (SPIN) CÓ NGUỒN	Neil Rackham – “SPIN Selling”, McGraw-Hill – 1988 (dựa trên nghiên cứu khoảng 35.000 cuộc bán hàng)	CAS dùng ý “hỏi để hiểu tình trạng và hệ quả trước khi đưa giải pháp” cho bước hỏi – giải thích trong quy trình tư vấn.
Ra quyết định chung giữa bác sĩ và bệnh nhân CÓ NGUỒN	Cathy Charles, Amiram Gafni, Tim Whelan – “Shared decision-making in the medical encounter: What does it mean? (or it takes at least two to tango)”, Social Science & Medicine 44(5): 681–692 – 1997	Nền cho nguyên tắc “bán” trong y tế là đưa đủ phương án, ưu nhược và chi phí để bệnh nhân cùng quyết, thể hiện qua phiếu kế hoạch điều trị.
Hệ thống hoá cách làm để người khác làm theo CÓ NGUỒN	Michael E. Gerber – “The E-Myth Revisited”, HarperBusiness – 1995	CAS áp dụng để biến lời tư vấn trong đầu bác sĩ giỏi thành quy trình viết ra, dạy được cho người mới và cơ sở mới.
Định nghĩa “đồng ý trong 30 ngày” và lịch gọi lại 3 ngày – 14 ngày QUY ƯỚC CAS	CAS Automation tự đặt cho phòng khám và dịch vụ tư vấn	Mốc tham khảo để bắt đầu đo; điều chỉnh theo loại dịch vụ và thời gian khách thường cân nhắc.

Ô liên quan

1.2 Tạo khách tiềm năng · 1.4 Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu · 2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu · 3.2 Con người · 3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 6.4 Hợp đồng · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

1.4



Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu

Khách đã mua có quay lại không, có đến đúng hẹn không, và có giới thiệu người quen đến không?

Là gì?

Ô này là mọi việc sau khi khách trả tiền: hỏi thăm, nhắc lịch, chăm sóc định kỳ, xử lý phàn nàn, đo mức hài lòng và mời giới thiệu. Mục tiêu là khách quay lại nhiều lần, ở lại nhiều năm và mang người quen đến. Đây là phần doanh thu ít tốn kém nhất, vì không phải trả tiền để tìm lại người đã biết mình.

Vì sao cần?

Đây là con đường ④ (mua lặp lại) và góp một phần vào con đường ① (khách mới từ giới thiệu). Giữ một khách cũ thường rẻ hơn nhiều so với tìm một khách mới, và người được giới thiệu đến đã có sẵn một phần niềm tin. Không đo thì không biết khách đang lặng lẽ bỏ đi; khi nhận ra thì doanh thu đã tụt mấy tháng.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Không biết bao nhiêu khách đến đúng hẹn tái khám hay bảo dưỡng; danh sách quá hạn không ai gọi.
- Việc chăm sóc dựa vào trí nhớ của nhân viên; người nghỉ là đứt mạch.
- Có khách được giới thiệu đến nhưng không ai biết ai giới thiệu ai, không cảm ơn đúng người.
- Gửi cùng một tin khuyến mãi cho tất cả; khách chặn tin, bỏ theo dõi.

Làm thế nào?

1 Chia khách theo chặng đang đứng

Dùng các nhóm rõ ràng: mới khám chưa quyết, đang điều trị, vừa xong cần theo dõi, đến lịch định kỳ, quá hạn lâu chưa quay lại... Mỗi nhóm có mục tiêu và lời nhắn riêng.

2 Đặt lịch chạm theo mốc

Mỗi nhóm có mốc liên lạc cố định (sau 1 ngày, sau 1 tuần, trước hẹn 3 ngày...), kênh nào, ai làm. Phần lặp lại để máy gửi, phần cần người thì giao việc. Tin quảng cáo chỉ gửi cho người đã đồng ý nhận, theo Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân 2025 và quy định về tin nhắn quảng cáo – kiểm tra bản hiện hành, hỏi luật sư.

3 Gọi lại người quá hạn mỗi tuần

Mỗi tuần lọc người quá hạn tái khám, gọi trong một khối giờ cố định. Nhắc đúng việc mà lần trước bác sĩ đã dặn cần kiểm tra, để cuộc gọi là chăm sóc chứ không phải chào hàng.

4 Đo hài lòng sau dịch vụ

Một câu hỏi chấm điểm 0–10 kèm câu “vì sao”, gửi sau buổi điều trị, không bắt buộc ghi tên. Người chấm thấp được liên hệ lại sớm; góp ý lặp lại thành việc cải tiến có người làm, có hạn.

5 Làm chương trình giới thiệu đo được

Mỗi khách có mã giới thiệu riêng, mọi khách mới đều được ghi nguồn. Cảm ơn bằng quà nhỏ phù hợp; không thưởng để đổi lấy đánh giá tốt, không để quà ảnh hưởng quyết định điều trị.

6 Xem bảng số hằng tháng

Bốn chỉ số: đến đúng hẹn, khách quay lại, khách từ giới thiệu, điểm hài lòng. Mỗi tháng chọn chỗ yếu nhất để sửa.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1 Bán xong là xong; không lưu thông tin khách; không nhắc lịch, không hỏi thăm.

2 Có hỏi thăm, nhắc lịch nhưng tùy người, tùy lúc rảnh; không biết bao nhiêu khách quay lại; khách giới thiệu không được ghi nhận.

3 Có chuỗi hỏi thăm và nhắc lịch theo mốc, làm đều; có danh sách khách theo nhóm; nhưng chưa đo tỷ lệ đến hẹn, giới thiệu, hài lòng; chủ vẫn phải nhắc.

LACA DENTAL

4 Đo hằng tháng tỷ lệ đến đúng hẹn, khách quay lại, khách từ giới thiệu, điểm hài lòng; lễ tân hoặc CSKH tự chạy theo bảng; phần lặp lại tự động; chủ chỉ xem số.

5 Hệ thống chăm sóc chạy giống nhau ở mọi cơ sở và tự cải tiến từ góp ý; khách cũ và khách giới thiệu là nguồn doanh thu chính, ổn định; khách tự kể chuyện và giới thiệu mà không cần nhắc.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có biết tỷ lệ khách đến đúng lịch tái khám hoặc bảo dưỡng của tháng trước không?
- ☐ Danh sách khách quá hạn có được gọi lại mỗi tuần, có người phụ trách không?
- ☐ Mỗi khách mới có ghi rõ ai giới thiệu không?
- ☐ Có hỏi điểm hài lòng sau dịch vụ và liên hệ lại người chấm thấp không?
- ☐ Tin nhắn quảng cáo chỉ gửi cho người đã đồng ý nhận tin phải không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA chấm mức 3, và đây là phần mạnh nhất trong nhóm Marketing – bán hàng: 627 người đã quay lại từ 6 buổi trở lên, 814 người lấy vôi, vệ sinh trong 9 tháng 2026; phòng khám có chuỗi gọi hỏi thăm sau điều trị theo mốc và hẹn tái khám 4–6 tháng. Kế hoạch đã có CRM 8 nhóm khách, chương trình giới thiệu “Chia Sẻ Nụ Cười LACA” có mã giới thiệu và nguyên tắc không thưởng đổi đánh giá 5 sao, cùng chương trình “Nụ Cười Kể Chuyện” thu phản hồi. Chưa lên mức 4 vì chưa đo tỷ lệ đến đúng lịch tái khám, chưa có số khách đến từ giới thiệu, chưa đo mức hài lòng lần nào, và 8 nhóm CRM chưa thấy số người từng nhóm.

Ví dụ minh họa: dịch vụ vệ sinh máy lạnh

Một đội vệ sinh máy lạnh gia đình (giả định) có khoảng 1.200 khách cũ nhưng chỉ ngồi chờ khách gọi. Chủ lọc khách đã vệ sinh hơn 6 tháng, nhắn Zalo nhắc lịch kèm 2 khung giờ trống, ai không phản hồi thì gọi. Mỗi khách nhận một mã giới thiệu cho người quen. Sau 3 tháng, chủ biết khoảng 30% lịch mới đến từ khách cũ và 10% từ mã giới thiệu (số minh họa).

Ví dụ minh họa: tiệm cắt tóc nam

Một tiệm cắt tóc nam (giả định) thấy nhiều khách quen “biến mất” không rõ lý do. Tiệm gửi câu hỏi chấm điểm 0–10 sau mỗi lần cắt; điểm thấp lặp lại vì phải chờ lâu cuối tuần. Tiệm mở đặt lịch qua Zalo OA và tự nhắc khi khách đến tuần thứ 4. Khách quay lại đều hơn – góp ý đã thành một việc sửa cụ thể.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

627 khách đã quay lại từ 6 buổi trở lên; 814 người lấy vôi, vệ sinh trong 9 tháng 2026; có chuỗi gọi hỏi thăm sau điều trị theo mốc, hẹn tái khám 4–6 tháng. Kế hoạch có CRM 8 nhóm, “Chia Sẻ Nụ Cười LACA” (mã giới thiệu, quà chăm sóc răng giá trị nhỏ) và “Nụ Cười Kể Chuyện” (thu phản hồi, chỉ dùng câu chuyện khi có đồng ý).

KHOẢNG TRÔNG

Chưa đo tỷ lệ đến đúng lịch tái khám, chưa có số khách từ giới thiệu, chưa đo mức hài lòng lần nào. Việc chăm sóc làm đều nhưng chưa có số để biết đang giữ được bao nhiêu khách và mất bao nhiêu.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Lẽ tân trưởng lọc 8 nhóm CRM trong phần mềm và ghi số người mỗi nhóm; chủ phòng khám duyệt một lời nhắn mẫu cho từng nhóm – xong trước 10/11/2026 (ngày 30).
- Từ tháng 11/2026, mỗi thứ Hai lẽ tân lọc khách quá hạn tái khám, gọi trong khối giờ cố định, nhắc đúng việc bác sĩ đã dặn kiểm tra ở lần trước; ghi kết quả từng cuộc vào phần mềm.
- Bật mã giới thiệu “Chia Sẻ Nụ Cười LACA” trong phần mềm (hoặc Google Sheets nếu phần mềm chưa hỗ trợ), ghi nguồn cho mọi khách mới; có số khách từ giới thiệu theo tháng bắt đầu từ tháng 12/2026; quà cảm ơn được pháp chế xác nhận trước khi chạy.
- Gửi câu hỏi chấm điểm 0–10 kèm câu “vì sao” sau mỗi ca điều trị qua Zalo OA hoặc mã QR; chủ phòng khám đọc góp ý mỗi tuần, liên hệ người chấm thấp có để lại số trong 2 ngày làm việc – bắt đầu trước 10/12/2026 (ngày 60).
- Gắn lời mời gói chăm sóc định kỳ trả trước (ô 2.2) vào lịch nhắc của nhóm khách lấy vôi; ngày 09/01/2027 (ngày 90) có bảng tháng đủ 4 chỉ số: đến đúng lịch, quay lại, giới thiệu, hài lòng.

Từ mức 3 lên mức 4: có bảng tháng với tỷ lệ đến đúng lịch tái khám, số khách từ giới thiệu, điểm hài lòng; lẽ tân tự chạy danh sách quá hạn mỗi tuần; tin xác nhận và nhắc lịch gửi tự động; chủ phòng khám chỉ đọc bảng và xử lý góp ý.

Checklist triển khai

- ☐ 8 nhóm khách lọc được trong phần mềm, có số người từng nhóm
- ☐ Danh sách quá hạn được gọi mỗi tuần, có người phụ trách
- ☐ Tin xác nhận và nhắc lịch gửi tự động
- ☐ Mã giới thiệu riêng cho từng khách; cột nguồn bắt buộc
- ☐ Câu hỏi điểm hài lòng 0–10 gửi sau điều trị
- ☐ Quy trình xử lý người chấm thấp, phản nản trong 2 ngày làm việc
- ☐ Phiếu đồng ý dùng hình ảnh, câu chuyện có trong hồ sơ khám
- ☐ Bảng tháng 4 chỉ số: đến hẹn, quay lại, giới thiệu, hài lòng

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Tỷ lệ đến đúng lịch tái khám	Số khách đến trong khoảng ± 14 ngày quanh ngày hẹn ÷ số khách đến hạn trong tháng	Tự đặt từ số đầu tiên, tăng dần mỗi tháng
Tỷ lệ khách quay lại trong 12 tháng	Khách có từ 2 lần đến trở lên trong 12 tháng ÷ tổng khách	Theo dõi xu hướng; LACA đã có nền tốt với 627 khách từ 6 buổi trở lên
Khách mới từ giới thiệu	Đếm theo mã hoặc nguồn mỗi tháng, chia cho tổng khách mới	Có số từ tháng đầu; tăng dần
Điểm sẵn lòng giới thiệu (NPS)	% người chấm 9–10 trừ % người chấm 0–6	Dương và đi lên; quan trọng hơn là xu hướng và số việc đã sửa từ góp ý
Tỷ lệ hủy nhận tin, chặn tin	Số hủy, chặn ÷ số người nhận mỗi đợt gửi	Giữ thấp; nếu tăng đột ngột thì xem lại tần suất và nội dung

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Xác nhận lịch hẹn, nhắc tái khám, hỏi thăm sau điều trị	n8n + Zalo OA (tin chăm sóc theo mẫu) + phần mềm quản lý	Máy tự gửi xác nhận, nhắc trước hẹn, hỏi thăm theo mốc; lễ tân chỉ gọi người không phản hồi hoặc cần đổi lịch.
Đọc góp ý của khách	Google Forms + Claude	Phiếu điểm 0–10 đổ về bảng; mỗi tuần AI nhóm góp ý theo chủ đề (chờ lâu, giải thích, chi phí...); chủ phòng khám chọn việc cải tiến và giao người làm.
Soạn lời nhắn cho 8 nhóm khách	Claude	AI viết nháp lời nhắn theo từng nhóm, đúng giọng LACA, không hứa kết quả điều trị; chủ phòng khám duyệt; tin quảng cáo chỉ gửi người đã đồng ý.
Theo dõi giới thiệu	Google Sheets hoặc Lark Base + dashboard	Đếm khách theo mã giới thiệu, nhắc lễ tân gửi lời cảm ơn và quà cho người giới thiệu; người kiểm tra quà đúng chính sách đã duyệt.

Sai lầm hay gặp

- Gửi một tin khuyến mãi cho tất cả – chia nhóm, mỗi nhóm một lời nhắn đúng lúc họ cần.
- Gọi khách cũ một đợt rồi thôi – biến thành việc hằng tuần, có người và giờ cố định.
- Thưởng tiền hoặc quà lớn để đổi lấy đánh giá hay lời giới thiệu – trong y tế dễ sai quy định và đạo đức nghề; cảm ơn bằng quà nhỏ và hỏi luật sư, pháp chế trước khi chạy chương trình.
- Dùng ảnh, câu chuyện của khách khi chưa có đồng ý bằng văn bản – đưa phiếu đồng ý vào hồ sơ khám ngay từ đầu.

Khái niệm gốc TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Chỉ số sẵn lòng giới thiệu (NPS) CÓ NGUỒN	Fred Reichheld – “The One Number You Need to Grow”, Harvard Business Review – 12/2003	CAS dùng một câu hỏi 0–10 kèm câu “vì sao” sau điều trị, tính % 9–10 trừ % 0–6, và coi việc sửa từ góp ý quan trọng hơn con số.
Giữ chân khách, giảm khách rời bỏ CÓ NGUỒN	Frederick F. Reichheld & W. Earl Sasser Jr. – “Zero Defections: Quality Comes to Services”, Harvard Business Review – 09/1990	Cơ sở cho việc đo khách quay lại và gọi người quá hạn mỗi tuần: tìm hiểu vì sao khách rời đi để biết chỗ cần sửa.
Chương trình giới thiệu khách hàng CÓ NGUỒN	Philipp Schmitt, Bernd Skiera, Christophe Van den Bulte – “Referral Programs and Customer Value”, Journal of Marketing 75(1): 46–59 – 2011	Nghiên cứu trên khách một ngân hàng ở Đức thấy khách đến qua giới thiệu có giá trị và tỷ lệ ở lại cao hơn; CAS dùng làm lý do đo nguồn giới thiệu, còn kết quả ở ngành nha khoa phải tự đo.
Tỷ lệ đến đúng lịch tính trong khoảng ±14 ngày, xử lý điểm thấp trong 2 ngày làm việc QUY ƯỚC CAS	CAS Automation tự đặt	Mốc tham khảo để bắt đầu đo; phòng khám chỉnh theo lịch tái khám thực tế của từng dịch vụ.

Ô liên quan

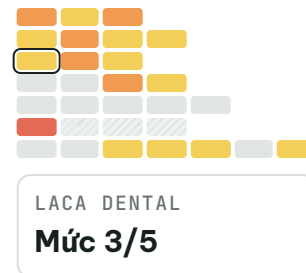
1.2 Tạo khách tiềm năng · 1.3 Bán hàng và chuyển đổi · 2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu · 2.3 Chất lượng, trải nghiệm, khác biệt · 3.4 Dữ liệu, công nghệ · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

2.1

Danh mục sản phẩm

Mình đang bán những gì, mỗi món giữ vai trò gì: món nào kéo khách, món nào nuôi lãi, món nào nên bỏ?



Là gì?

Danh mục sản phẩm là toàn bộ sản phẩm, dịch vụ doanh nghiệp đang bán, được xếp theo vai trò chứ không chỉ theo giá. Thường có bốn vai: món mở cửa (kéo khách đến lần đầu), món chính (giải quyết nhu cầu, mang doanh thu), món chuyên sâu (giá trị cao, cần tay nghề cao) và món lặp lại (giữ khách quay lại theo chu kỳ). Ô này không hỏi anh chị bán được bao nhiêu thứ, mà hỏi mỗi thứ đang làm việc gì cho doanh nghiệp.

Vì sao cần?

Danh mục dài làm chủ tưởng doanh thu đa dạng, nhưng vốn, vật tư và thời gian đào tạo bị chia mỏng. Không biết món nào lãi thật thì rất dễ dồn tiền quảng cáo cho món lãi mỏng. Thiếu món lặp lại thì tháng nào cũng phải đi tìm khách mới từ đầu. Khi mở điểm thứ hai, danh mục chưa gọn sẽ nhân bản luôn sự rối.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Hỏi “món nào lãi nhất” thì chủ trả lời bằng cảm giác, không bằng con số.
- Danh mục chỉ thêm, không bao giờ bớt; có món cả quý không ai mua vẫn giữ vật tư, vẫn phải đào tạo.
- Khách mới không biết nên bắt đầu từ đâu; mỗi nhân viên giới thiệu một kiểu.
- Không có món nào khiến khách quay lại đều đặn; doanh thu lên xuống theo số khách mới.

Làm thế nào?

- 1 Liệt kê đủ**
Xuất từ phần mềm hoặc sổ bán hàng mọi món đã bán trong 12 tháng: số lượt, số khách, doanh thu. Món nào không có trong dữ liệu thì ghi tay, đừng bỏ sót.
- 2 Gắn vai trò**
Mỗi món gán một trong bốn vai: mở cửa, chính, chuyên sâu, lặp lại. Món không gán được vai nào là ứng viên để gộp hoặc bỏ.
- 3 Tính lãi gộp từng món**
Lãi gộp = giá bán trừ chi phí trực tiếp của món đó (vật tư, gia công ngoài, thù lao theo ca). Chưa có số thật thì ghi “chưa đo”, không đoán.
- 4 Vẽ đường đi của khách**
Xem khách thường vào bằng món nào và đi tiếp sang món nào trong 6–12 tháng. Món mở cửa lãi thấp vẫn đáng giữ nếu nó dẫn khách sang món chính.
- 5 Quyết định giữ – sửa – bỏ**
Mỗi quý rà một lần. Món lãi thấp, ít người mua, lại tốn đào tạo thì bỏ hoặc gộp; món lãi tốt nhưng ít người biết thì đưa vào lời giới thiệu.

6 Viết trang danh mục chuẩn

Một trang, mỗi món một dòng: dành cho ai, vai trò, giá, ai được làm. Đây là tài liệu đào tạo và là bản gốc để sao chép khi mở điểm mới.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Không có danh sách sản phẩm đầy đủ; khách hỏi gì bán nấy, giá báo tùy lúc.
- 2 Có bảng giá nhưng chỉ chủ hiểu vai trò từng món; thêm bớt món theo cảm hứng hoặc theo đối thủ; chưa biết lãi từng món.
- 3 Có danh mục viết ra, chia theo vai trò; nhân viên giới thiệu theo cùng một thứ tự; theo dõi được số lượt bán từng món, nhưng chủ vẫn quyết thêm bớt món bằng cảm giác vì chưa có lãi góp. LACA DENTAL
- 4 Có lãi góp từng món và số liệu đường đi của khách giữa các món; danh mục được rà mỗi quý bằng số; quản lý tự đề xuất giữ – sửa – bỏ, chủ chỉ duyệt.
- 5 Danh mục có quy tắc rõ (khi nào thêm, khi nào bỏ) và chạy theo dữ liệu; điểm bán mới nhận nguyên bộ danh mục chuẩn, chỉ điều chỉnh theo năng lực tại chỗ.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có danh sách đủ mọi món đang bán, kèm số lượt bán 12 tháng gần nhất không?
- ☐ Mỗi món đã được gán vai trò (mở cửa, chính, chuyên sâu, lặp lại) chưa?
- ☐ Anh chị biết lãi góp thật của 5 món bán nhiều nhất không?
- ☐ Trong 12 tháng qua anh chị đã chủ động bỏ hoặc gộp ít nhất một món chưa?
- ☐ Nhân viên mới giới thiệu được danh mục theo cùng một cách mà không phải hỏi chủ không?
- ☐ Có ít nhất một món khiến khách quay lại theo chu kỳ không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Danh mục của LACA đã đủ bốn tầng trong kế hoạch: khám, lấy vôi, trám (mở cửa); chữa tủy, phục hình, nha chu, chỉnh nha (chính); implant, phục hình phức tạp (chuyên sâu); nhắc khám định kỳ, theo dõi sau điều trị (lặp lại). Phần mềm cho thấy cơ cấu đang đổi rõ: onlay/inlay từ 20 người (2024) lên 105 (2025) và 119 người trong 9 tháng 2026; khách nhí từ 70 lên 159 bé; nha chu từ 62 lên 119 người; còn bọc sứ, làm cầu giảm từ 112 xuống 54 người. Riêng lấy vôi, vệ sinh có 814 người trong 9 tháng, một tệp “món mở cửa” rất lớn. Chấm mức 3: danh mục rõ, có số lượt, nhưng chưa có lãi góp từng dịch vụ (giá và chi phí trong kế hoạch đều là số giả định), nên chưa biết cơ cấu mới làm lãi tăng hay giảm.

Ví dụ minh họa: tiệm bánh ngọt

Một tiệm bánh bán khoảng 60 loại (minh họa). Khi xuất số liệu, chủ thấy chừng 12 loại chiếm phần lớn doanh thu, còn hơn 20 loại tuần bán vài cái nhưng vẫn phải làm và bỏ hàng hư. Tiệm gán vai: bánh mì ngọt giá mềm là món mở cửa, bánh kem đặt là món chính, bánh cưới là chuyên sâu, còn hộp bánh giao văn phòng mỗi sáng thứ Hai là món lấp lại mới thêm. Sau khi gọn danh mục, vật tư tồn và bánh hủy giảm, nhân viên dễ tư vấn hơn.

Ví dụ minh họa: gara sửa xe máy

Gara có thay nhớt (mở cửa), sửa máy, thay phụ tùng (chính), làm lại máy (chuyên sâu) nhưng không có món lấp lại nào. Chủ thêm gói bảo dưỡng theo số km, nhắc lịch qua Zalo OA cho người đã đồng ý nhận tin. Đường đi của khách bắt đầu rõ: thay nhớt → kiểm tra miễn phí → sửa đúng chỗ hỏng → bảo dưỡng định kỳ. Doanh thu bớt phụ thuộc vào khách vắng lại.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Danh mục đủ bốn tầng; phần mềm quản lý cho số người theo từng dịch vụ từ 2024. Cơ cấu đang dịch chuyển: onlay/inlay, nha chu, khách nhí tăng mạnh; bọc sứ, làm cầu giảm hơn một nửa. Hơn một nửa người làm phục hồi lớn bắt đầu chỉ từ một buổi khám, chụp phim; gần một nửa người chữa tủy quay lại phục hồi răng đó, tức đường đi “mở cửa → chính” đã có thật.

KHOẢNG TRÔNG

Chưa có lãi gộp thật của từng dịch vụ, nên chưa biết sự dịch chuyển cơ cấu đang làm lãi tốt lên hay xấu đi. Tầng “dịch vụ lấp lại” mới là nhắc lịch, chưa thành một sản phẩm có tên, có giá, có người mua.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám cùng kế toán lấy giá thật và chi phí vật tư, labo, thù lao theo ca của 6 dịch vụ chính, tính lãi gộp từng dịch vụ – trước 10/11/2026.
- Lễ tân trưởng xuất từ phần mềm đường đi của khách 12 tháng: vào bằng dịch vụ nào, đi tiếp sang dịch vụ nào, sau bao lâu – trước 10/11/2026.
- Chủ phòng khám viết trang danh mục một trang cho cơ sở thứ nhất: bốn tầng, mỗi dịch vụ ghi vai trò, dành cho ai, ai được làm, giá thật – trước 10/12/2026.
- Biến tầng “lấp lại” thành sản phẩm thật: gói chăm sóc định kỳ trả trước (làm ở ô 2.2) – giới thiệu và ghi danh từ 09/11/2026; ký hợp đồng, thu tiền sau khi luật sư duyệt mẫu hợp đồng (chậm nhất 05/12/2026).

Giữ mức 3 nhưng đủ điều kiện lên mức 4 ngay quý sau: có lãi gộp thật của 6 dịch vụ chính và trang danh mục một trang. Dấu hiệu: chủ phòng khám trả lời được “dịch vụ nào lãi nhất, dịch vụ nào chỉ để mở cửa” bằng con số.

Checklist triển khai

- ☐ Xuất danh sách mọi dịch vụ đã bán 12 tháng, kèm số lượt và số khách.
- ☐ Gắn vai trò cho từng dịch vụ (mở cửa, chính, chuyên sâu, lặp lại).
- ☐ Tính lãi gộp cho 5–6 dịch vụ bán nhiều nhất bằng chi phí thật.
- ☐ Vẽ sơ đồ đường đi của khách giữa các dịch vụ.
- ☐ Đánh dấu các món ứng viên gộp hoặc bỏ.
- ☐ Viết trang danh mục một trang, có ngày cập nhật.
- ☐ Huấn luyện lễ tân, nhân viên tư vấn giới thiệu theo trang danh mục.
- ☐ Đặt lịch rà danh mục mỗi quý.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Tỷ trọng doanh thu của nhóm món bán chạy	Doanh thu 20% số món bán chạy nhất ÷ tổng doanh thu, tính theo quý.	Biết rõ món nào nuôi doanh nghiệp; nếu một món chiếm quá nửa doanh thu thì cần có phương án giảm phụ thuộc.
Lãi gộp từng món (%)	(Giá bán – chi phí trực tiếp) ÷ giá bán, cho từng món.	Món chính đủ lãi để trả chi phí cố định; món mở cửa có thể lãi thấp nhưng phải dẫn khách sang món khác.
Tỷ lệ chuyển tầng	Số khách dùng món mở cửa rồi dùng tiếp món chính trong 6 tháng ÷ tổng khách dùng món mở cửa.	Tăng đều theo quý; so với chính mình, không so với nơi khác.
Số món “ngủ đông”	Đếm số món dưới mức bán tối thiểu anh chị tự đặt trong một quý.	Giảm dần sau mỗi lần rà danh mục.

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Gom và phân loại dữ liệu bán hàng 12 tháng	Google Sheets + Claude hoặc ChatGPT	AI gộp tên món trùng, gán vai trò gợi ý, chỉ ra món ít bán. Người kiểm lại từng dòng và quyết định cuối.
Phân tích đường đi của khách	File xuất từ phần mềm quản lý ngành + Claude	AI đếm các cặp “món trước – món sau” và thời gian giữa hai lần. Người đọc kết quả, chọn chỗ cần thêm lời mời hoặc lời dẫn dò. Xoá tên, số điện thoại trước khi đưa dữ liệu vào AI.
Soạn trang danh mục để hiểu	Claude	AI viết bản nháp mô tả từng món bằng lời bình dân. Người làm chuyên môn duyệt, xoá mọi câu hứa kết quả.
Nhắc rà danh mục mỗi quý	Lark Base hoặc Google Calendar + n8n	Hệ thống tự tạo việc và gửi bảng số mới nhất. Chủ và quản lý ngồi quyết giữ – sửa – bỏ.

Sai lầm hay gặp

- Thêm món vì đối thủ có: chỉ thêm khi nhu cầu đo được và có người làm được.
- Tính “lãi” bằng giá bán: luôn trừ chi phí trực tiếp để ra lãi gộp trước khi so sánh các món.
- Cắt món mở cửa vì lãi thấp: xem trước nó dẫn bao nhiêu khách sang món chính.
- Bắt điểm mới làm đủ mọi món như điểm cũ: danh mục từng điểm phải theo giấy phép, tay nghề và thiết bị thật tại đó.

Khái niệm gốc TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

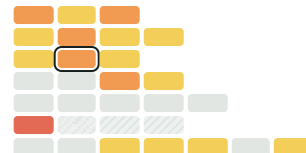
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Ma trận tăng trưởng – thị phần (ma trận BCG) CÓ NGUỒN	Bruce D. Henderson – “The Product Portfolio”, BCG Perspectives – 1970 (ma trận do nhóm nhân viên BCG xây dựng, Henderson phổ biến)	CAS mượn ý “mỗi sản phẩm giữ một vai trò khác nhau trong danh mục”, nhưng thay bốn ô của BCG bằng bốn vai để dùng cho doanh nghiệp nhỏ.
Nguyên lý Pareto (số ít quan trọng) CÓ NGUỒN	Vilfredo Pareto – Cours d’économie politique – 1896–1897 (quan sát phân bố đất đai, của cải); Joseph M. Juran khái quát thành nguyên lý “số ít quan trọng” trong quản lý chất lượng – thập niên 1940	Dùng để tìm nhóm ít món mang phần lớn doanh thu; tỷ lệ 80/20 chỉ là hình ảnh, không phải định luật.
Bậc thang giá trị (Value Ladder) CÓ NGUỒN	Russell Brunson – DotCom Secrets – Goodreads ghi lần đầu 2011; bản phổ biến của Morgan James Publishing 2015	Bốn vai mở cửa – chính – chuyên sâu – lặp lại là cách CAS phóng tác ý bậc thang: khách bước từ món nhỏ lên món lớn và ở lại lâu dài.
Bốn vai trò sản phẩm và thang chấm 1–5 của ô QUY ƯỚC CAS	CAS Automation – Bản đồ nhiệt 30 ô · Doanh nghiệp 2030 – 2026; thang 1–5 phóng tác tinh thần mô hình trưởng thành năng lực CMM (Watts Humphrey, SEI – Carnegie Mellon, 1988–1993)	Tên bốn vai và mô tả 5 mức do CAS đặt để chủ doanh nghiệp tự chấm nhanh, không phải chuẩn quốc tế.

Ô liên quan

2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu · 2.3 Chất lượng, trải nghiệm, khác biệt · 1.1 Thị trường, khách hàng, định vị · 3.1 Sản xuất, cung ứng, giao hàng · 4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

2.2



LACA DENTAL

Mức 2/5

Ô CHÍNH

Offer, giá, mô hình doanh thu

Chào khách cái gì, giá bao nhiêu, thu tiền cách nào để mỗi khách mang lại nhiều lãi hơn mà vẫn đúng giá trị?

Là gì?

Offer là lời chào trọn gói: khách nhận gì, giá bao nhiêu, điều kiện ra sao, được bảo đảm gì. Giá là con số tính từ chi phí thật và giá trị khách nhận, không chỉ nhìn đối thủ. Mô hình doanh thu là cách tiền về: theo lần, theo gói, trả trước theo năm, theo mốc tiến độ. Cùng một dịch vụ, đổi cách đóng gói và cách thu tiền có thể đổi hẳn lãi và dòng tiền.

Vì sao cần?

Đây là đòn bẩy ③ Giá trị đơn trong công thức 5 con đường. Định giá sai thì càng bán càng lỗ, mà cuối năm mới biết. Chỉ bán lẻ từng lần thì mỗi tháng lại bắt đầu từ số 0; có gói trả trước theo năm thì doanh thu đoán trước được, khách gắn bó hơn. Nhưng thu trước mà không theo dõi riêng thì rất dễ tiêu trước khoản tiền mình còn nợ khách bằng dịch vụ.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Giá đặt theo kiểu “đối thủ bao nhiêu mình bấy nhiêu”, chưa ai tính chi phí thật từng ca, từng món.
- Mỗi dịch vụ chỉ một mức giá; khách thấy cao là đứng dậy ra về, không còn lựa chọn nào khác.
- Doanh thu tháng lên xuống theo số khách mới; không có khoản nào lặp lại đều.
- Tiền khách trả trước gộp chung doanh thu, chủ tưởng mình lãi hơn thực tế.

Làm thế nào?

1 Tính chi phí thật từng quyền lợi

Mỗi thứ định đưa vào gói: tính vật tư, ghế ghế hoặc giờ người làm, labo nếu có, chi phí nhắc lịch. Ước tỷ lệ sử dụng, nhưng luôn tính cả trường hợp khách dùng hết.

2 Đặt giá từ sàn lên

Giá sàn = (chi phí trực tiếp + phần gánh chi phí cố định) ÷ (1 – tỷ lệ lãi mong muốn). Ví dụ (minh họa): 500.000đ + 150.000đ, muốn lãi 20% trên giá bán → sàn ≈ 650.000 ÷ 0,8 = 812.500đ. Có sàn rồi mới so với giá trị khách nhận và giá thị trường.

3 Dựng bậc thang 3 mức

Cơ bản – Tiêu chuẩn – Đầy đủ. Mức giữa là mức muốn đa số chọn, nhiều giá trị nhất trên mỗi đồng. Mỗi mức khác nhau bằng quyền lợi thật; mỗi cột một câu lợi ích để khách chọn trong một phút.

4 Gắn lối đi lên, đi xuống, đi kèm

Bán thêm: phương án tốt hơn khi phù hợp. Bán giảm cấp: phương án rẻ hơn vẫn đạt yêu cầu, để khách thấy giá cao vẫn còn một lựa chọn phù hợp. Bán kèm: thứ làm món chính tốt hơn. Trong y tế, mọi lựa chọn phải nằm trong chỉ định chuyên môn, nói rõ lợi ích, rủi ro, chi phí, và khách được quyền chọn.

5 Chọn cách thu tiền, viết điều khoản

Hợp đồng ghi rõ phạm vi, giá, thời hạn, điều kiện hoàn, hủy, chuyển nhượng. Đối chiếu Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng 2023 bản hiện hành và nhờ luật sư rà trước khi bán.

6 Theo dõi tiền thu trước riêng

Mở sổ riêng “tiền khách trả trước chưa thực hiện”; khách dùng quyền lợi nào mới chuyển phần đó sang doanh thu. Cách hạch toán và thời điểm xuất hoá đơn hồi kế toán theo quy định hiện hành.

7 Chào thử, đo, rồi mới chốt

Chào thử với một nhóm khách cũ trong 4 tuần, đo số mời, số nhận lời, mức được chọn, tỷ lệ dùng quyền lợi. Có số rồi mới chốt giá và in tài liệu.

Thang chấm 1-5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1 Không có bảng giá thống nhất; giá báo tùy người, tùy lúc; chỉ bán lẻ từng lần.

2 Có bảng giá nhưng đặt theo đối thủ hoặc cảm giác; mỗi dịch vụ một mức giá; có thể đã nghĩ ra gói nhưng giá là số giả định, chưa bán cho ai.

LACA DENTAL

3 Giá món chính tính từ chi phí thật; có ít nhất một gói hoặc bậc thang 3 mức đang bán; có hợp đồng, điều khoản hoàn – huỷ; tiền thu trước ghi riêng; nhưng chủ vẫn phải tự tư vấn khách mới chọn gói.

4 Có số đo hàng tuần: số mời, tỷ lệ nhận lời, mức được chọn, giá trị đơn, tỷ lệ dùng quyền lợi, tỷ lệ gia hạn; đội tự chào gói bằng lời viết sẵn; giá rà mỗi quý bằng số.

5 Doanh thu lặp lại chiếm phần đáng kể và tăng đều; giá điều chỉnh theo quy tắc định trước; mô hình gói chép được sang điểm mới mà không cần chủ đứng bán.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị đã tính chi phí thật cho từng quyền lợi trong gói hoặc sản phẩm chủ lực chưa?
- ☐ Mỗi sản phẩm chủ lực có 2-3 mức để khách chọn không?
- ☐ Có ít nhất một khoản doanh thu lặp lại (gói năm, hội viên, bảo dưỡng định kỳ) đang bán thật không?
- ☐ Tiền khách trả trước có được ghi ở chỗ riêng, tách khỏi doanh thu không?
- ☐ Gói có hợp đồng ghi rõ phạm vi, giá, điều kiện hoàn và huỷ không?
- ☐ Anh chị biết tuần trước có bao nhiêu khách được mời và bao nhiêu người nhận lời không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA có 814 người lấy vôi, vệ sinh trong 9 tháng 2026, 627 người đã quay lại từ 6 buổi trở lên, lịch hẹn tái khám 4-6 tháng. Khách đã quen quay lại, nhưng đang trả tiền từng lần. Kế hoạch có hội viên “LACA Smile Care” giá 690.000đ/người/năm và các gói Khởi Đầu, Gia Đình, Tự Tin, Khỏe Bền, Chuyên Sâu; nhưng giá 690.000đ và cả bảng giá trong kế hoạch đều là số giả định, chưa có hợp đồng, chưa có người đăng ký. Chấm mức 2. Đây là ô chính 90 ngày vì con đường ③ Giá trị đơn chỉ 2/5, và tiền thêm nằm ngay ở tệp khách đang quay lại đều.

Ví dụ minh họa: cửa hàng điện thoại, máy tính

Cửa hàng chỉ có một mức bảo hành. Chủ dụng 3 mức bảo hành mở rộng: cơ bản, tiêu chuẩn (thêm máy dùng tạm khi sửa), đầy đủ (thêm một lần thay màn hình); mức giữa thiết kế để đa số chọn. Có lối giảm cấp: máy cũ đã kiểm định cho khách chê đắt; bán kèm có chọn lọc: dán màn, chuyển dữ liệu. Nhân viên hỏi “anh chọn tiêu chuẩn hay đầy đủ?” thay vì “anh có lấy bảo hành không?”, và giá trị đơn được đo hàng tuần.

Ví dụ minh họa: dịch vụ vệ sinh máy lạnh tại nhà

Công ty chuyển từ gọi đầu làm đó sang gói năm trả trước: 2 lần vệ sinh cho căn hộ 2 máy, nhắc lịch qua Zalo OA. Giá tính từ giờ thợ, xăng xe, hoá chất và tỷ lệ khách dùng đủ 2 lần. Tiền gói ghi vào sổ “thu trước”; thợ làm xong lần nào mới chuyển một nửa sang doanh thu. Chủ không nhằm tiền đầu mùa nóng là lãi, và vẫn đủ tiền trả thợ khi đến lần hai.

LACA Dental · 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Tập khách định kỳ lớn: 814 người lấy vôi, vệ sinh trong 9 tháng 2026; 627 người quay lại từ 6 buổi; hẹn tái khám 4–6 tháng; khách nhí tăng lên 159 bé. Doanh thu đang thu theo từng lần. Gói và hội viên trong kế hoạch có tên nhưng giá là giả định (690.000đ/người/năm), chưa có hợp đồng, chưa có người đăng ký, chưa có lãi thật để làm giá sàn.

KHOẢNG TRÔNG

Thiếu chi phí thật của từng quyền lợi nên chưa đặt được giá đúng: nếu chi phí thật giống ví dụ minh hoạ ở bước “Đặt giá từ sàn lên”, mức 690.000đ sẽ nằm dưới sàn. Còn thiếu hợp đồng gói, điều khoản hoàn – huỷ, sổ theo dõi tiền trả trước, câu mời chuẩn trên ghế và bảng đo số mời – số nhận lời.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám cùng kế toán tính chi phí thật một năm chăm sóc cho một người (2 lần khám, 2 lần lấy vôi, nhắc lịch) và ước tỷ lệ dùng hết quyền lợi – trước 31/10/2026; chốt lại khi có lãi thật 3 tháng ở ngày 30 (10/11/2026).
- Chủ phòng khám dựng bậc thang 3 mức (minh hoạ, giá chốt sau khi có chi phí thật): Cá nhân cơ bản (2 lần khám, lấy vôi, nhắc lịch) – Cá nhân đầy đủ, mức muốn đa số chọn (thêm hồ sơ theo dõi, hướng dẫn chăm sóc riêng, ưu đãi công khai cho một số điều trị khi có chỉ định) – Gia đình (bé và bố mẹ khám chung một buổi, hướng dẫn chăm sóc răng theo tuổi) – trước 13/11/2026.
- Chủ phòng khám viết 3 phương án cho chữa tủy, onlay, mất răng, mỗi phương án một câu lợi ích – rủi ro – chi phí; bác sĩ chọn theo chỉ định và ghi phương án khách chọn vào phần mềm – từ 06/11/2026.
- Kế toán mở sổ riêng tiền khách trả trước chưa thực hiện (trước 15/11/2026); luật sư rà hợp đồng gói gồm phạm vi, giá, thời hạn, hoàn, huỷ – xong trước 10/12/2026 (ngày 60).
- Từ 09/11/2026: bác sĩ giới thiệu gói trên ghế sau buổi lấy vôi bằng câu viết sẵn và ghi danh người quan tâm; lễ tân lọc khách đến hẹn và các bé kèm bố mẹ đã đồng ý nhận tin để mời gói Gia đình. Ký hợp đồng và thu tiền chỉ bắt đầu khi mẫu hợp đồng đã được luật sư duyệt (chậm nhất 05/12/2026, xem ô 6.4). Lễ tân ghi số mời, số ghi danh, số ký hợp đồng, mức được chọn vào bảng tuần. Nhịp cần đạt (giả định): khoảng 9 người ghi danh mỗi tuần trong 9 tuần; nếu 5 người được mời có 1 người nhận lời thì cần mời khoảng 45 người mỗi tuần, để có ≥ 80 khách ký hợp đồng trước 09/01/2027.

Từ mức 2 lên mức 3: gói chăm sóc định kỳ có giá tính từ chi phí thật, có hợp đồng và điều khoản hoàn – huỷ, có ít nhất 80 khách trả trước một năm trước 09/01/2027. Dấu hiệu: tiền trả trước nằm ở sổ riêng, khớp danh sách hợp đồng; bảng tuần có đủ số mời, số nhận lời, mức được chọn.

Checklist triển khai

- ☐ Bảng chi phí thật từng quyền lợi của gói, có kịch bản khách dùng hết.
- ☐ Giá sàn đã tính, có người thứ hai kiểm lại.
- ☐ Bậc thang 3 mức, mỗi mức khác nhau bằng quyền lợi thật.
- ☐ 3 phương án cho mỗi dịch vụ điều trị chủ lực, ghi rõ lợi ích, rủi ro, chi phí.
- ☐ Hợp đồng gói có phạm vi, giá, thời hạn, hoàn, huỷ; luật sư đã rà.
- ☐ Sổ “tiền thu trước chưa thực hiện” đã mở; kế toán xác nhận cách ghi nhận và xuất hoá đơn.
- ☐ Câu mời gói viết sẵn; bác sĩ, lễ tân đã luyện ít nhất 3 lần.
- ☐ Bảng tuần có số mời, số nhận lời, mức được chọn, giá trị đơn; lịch rà giá sau 4 tuần đã đặt.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Số khách gói trả trước (luỹ kế)	Đếm hợp đồng đã thu đủ tiền, cập nhật mỗi tuần.	LACA: ≥ 80 khách trước 09/01/2027, khoảng 9 khách mỗi tuần từ 09/11/2026.
Tỷ lệ nhận lời	Số người nhận gói ÷ số người được mời, theo tuần và theo người mời.	Lấy 4 tuần đầu làm số nền, tăng dần sau mỗi lần sửa câu mời.
Cơ cấu mức được chọn	% khách chọn mức 1, 2, 3.	Mức giữa nên là mức được chọn nhiều; khách dồn về mức rẻ nhất thì xem lại mức giữa đã đủ khác biệt về quyền lợi chưa.
Giá trị đơn trung bình	Doanh thu ÷ số khách có thanh toán trong tháng.	Cao hơn số nền trước khi có gói và bậc thang.
Tỷ lệ dùng quyền lợi	Lượt quyền lợi đã dùng ÷ lượt quyền lợi đã bán.	Quá thấp: khách không thấy giá trị, khó gia hạn. Cao hơn dự tính: xem lại giá.
Số dư tiền thu trước chưa thực hiện	Tiền gói đã thu – phần đã chuyển sang doanh thu.	Luôn khớp danh sách hợp đồng còn hiệu lực; từ năm thứ hai đo thêm tỷ lệ gia hạn.

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Bảng tính giá sàn và kịch bản tỷ lệ dùng	Google Sheets + Claude	AI dựng công thức, thử kịch bản khách dùng 50%, 80%, 100% quyền lợi. Người nhập chi phí thật; kế toán kiểm.
Soạn mô tả gói, câu mời, hợp đồng nháp	Claude hoặc ChatGPT	AI viết lời dễ hiểu, liệt kê đủ điều khoản. Bác sĩ duyệt chuyên môn, luật sư duyệt hợp đồng, xoá mọi câu hứa kết quả.
Lọc khách cần mời và nhắc dùng quyền lợi	Phần mềm quản lý phòng khám + Zalo OA + n8n	Hệ thống lọc khách đến hẹn, các bé kèm bố mẹ, gửi tin theo mốc. Lễ tân kiểm tra đồng ý nhận tin trước khi gửi và gọi người không phản hồi.
Đối soát tiền gói	SePay hoặc Casso + Google Sheets	Tự khớp chuyển khoản với mã hợp đồng, ghi vào sổ thu trước. Kế toán xử lý giao dịch không khớp mỗi tuần.

Sai lầm hay gặp

- Lấy giá lẻ giảm phần trăm làm giá gói: phải tính chi phí và tỷ lệ dùng thật, kéo càng bán càng lỗ.
- Coi tiền thu trước là doanh thu rồi tiêu: đến lúc khách dùng quyền lợi thì hết tiền làm; luôn ghi sổ riêng.
- Nhồi quyền lợi cho gói “đẹp” mà không ai theo dõi khách dùng: khách thấy bị bỏ rơi, không gia hạn.
- Đặt chỉ tiêu doanh số dịch vụ cao cấp cho bác sĩ: để bán vượt chỉ định; hãy đo số lời mời đúng chỉ định và chất lượng tư vấn.

Khái niệm gốc TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

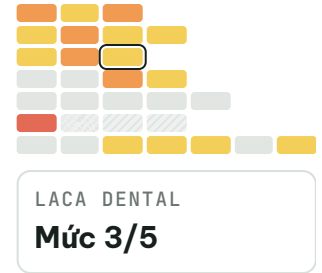
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Offer là trọn gói giá trị (phương trình giá trị) CÓ NGUỒN	Alex Hormozi – \$100M Offers – 2021 (giá trị cảm nhận tăng theo kết quả mong muốn và khả năng đạt được, giảm theo thời gian chờ và công sức bỏ ra)	CAS dùng ý “offer là trọn gói giá trị, không chỉ là con số giá” để định nghĩa ô; không dùng thủ thuật tạo khan hiếm trong ngành y tế.
Hiệu ứng thỏa hiệp (khách hay chọn phương án ở giữa) CÓ NGUỒN	Itamar Simonson – “Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects”, Journal of Consumer Research 16(2) – 1989	Cơ sở cho bậc thang 3 mức với mức giữa là mức muốn đa số chọn; trong y tế CAS chỉ dùng khi cả 3 mức đều đúng chỉ định và được mô tả trung thực.
Ba đòn bẩy tăng trưởng (số khách – giá trị đơn – số lần mua lại) CÓ NGUỒN	Jay Abraham – Getting Everything You Can Out of All You've Got – 2000	Gốc của con đường ③ Giá trị đơn. CAS dùng bản 5 con đường (thêm tỷ lệ chuyển đổi và tỷ lệ lợi nhuận), giống cấu trúc “Business Chassis” 5 thành phần của ActionCOACH; riêng phần này chưa truy được tác giả gốc và năm ra đời.
Tiền thu trước chưa phải doanh thu (ghi nhận khi hoàn thành nghĩa vụ) CÓ NGUỒN	IASB – IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers – ban hành 05/2014, hiệu lực từ 01/01/2018	Cơ sở cho quy tắc ghi tiền gói vào sổ riêng và chỉ chuyển sang doanh thu khi khách dùng quyền lợi; cách hạch toán cụ thể ở Việt Nam phải hỏi kế toán theo chuẩn mực và quy định hiện hành.

Ô liên quan

2.1 Danh mục sản phẩm · 1.3 Bán hàng và chuyển đổi · 1.4 Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu · 4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 4.2 Dòng tiền, công nợ · 6.4 Hợp đồng · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

2.3



Chất lượng, trải nghiệm, khác biệt

Khách có nhận đúng điều mình hứa, lần nào cũng vậy, ai phục vụ cũng vậy, và có lý do rõ để chọn mình không?

Là gì?

Ô này có ba lớp. Chất lượng: làm đúng, an toàn, bền. Trải nghiệm: cảm giác của khách từ lúc liên hệ, chờ, được phục vụ đến sau khi xong. Khác biệt: điều khách nhớ, kể lại được và kiểm chứng được. Câu hỏi cốt lõi: điều anh chị nói là khác biệt, khách có thấy không, và anh chị có đo được không.

Vì sao cần?

Trong ngành dịch vụ, khách quay lại và giới thiệu vì trải nghiệm, không vì quảng cáo. Chất lượng không đồng đều thì mở thêm điểm là nhân thêm rủi ro. Khác biệt chỉ nói mà không chứng minh được thì dễ thành quảng cáo sai sự thật, nhất là trong y tế, nơi một lời hứa quá đà có thể thành rắc rối pháp lý.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Chất lượng phụ thuộc người làm: khách đòi đúng một người, người khác làm là phàn nàn.
- Không có cách đo hài lòng; chỉ biết khách không vui khi họ đã chê trên mạng.
- Khẩu hiệu khác biệt chung chung (“tận tâm, uy tín”) mà không có tiêu chuẩn nào để kiểm tra.
- Góp ý của khách không ai ghi lại, không thành việc sửa cụ thể.

Làm thế nào?

1 Biến lời hứa thành tiêu chuẩn tick được

Mỗi câu khẩu hiệu đổi thành 3–5 việc nhân viên tick được mỗi lần. Ví dụ “minh bạch” thành “báo giá viết trước khi làm” và “nêu ít nhất 2 phương án khi có”.

2 Vẽ hành trình khách

Liệt kê các điểm chạm từ lúc khách nhắn tin đến sau dịch vụ. Chọn 3 điểm khách hay bức nhất (chờ lâu, phát sinh chi phí, không ai hỏi thăm) để sửa trước.

3 Đo đều bằng một câu hỏi

Sau mỗi lượt dịch vụ hỏi: “Từ 0 đến 10, anh chị sẵn lòng giới thiệu chúng tôi cho người thân đến mức nào? Vì sao?”. Gửi qua tin nhắn hoặc mã QR ở quầy; không kèm quà hay ưu đãi để xin điểm cao, vì số sẽ đẹp giả.

4 Gọi lại người chấm thấp

Người chấm 0–6 được gọi lại trong 48 giờ, ghi lý do, xin lỗi khi mình sai và hẹn cách sửa.

5 Biến góp ý thành việc

Mỗi tháng chọn góp ý lặp lại nhiều nhất, giao một người sửa, có hạn xong. Báo lại cho khách đã góp ý nếu được.

6 Kiểm soát chất lượng chuyên môn

Có checklist an toàn, kiểm tra chéo định kỳ, sổ ghi sự cố và cách khắc phục. Chất lượng chuyên môn do người có chuyên môn chịu trách nhiệm, không giao cho bộ phận bán hàng.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Không có tiêu chuẩn dịch vụ; chất lượng tùy người, tùy ngày; không đo hài lòng.
- 2 Chủ biết khách thích gì và tự kèm; có khẩu hiệu khác biệt nhưng chưa thành tiêu chuẩn; góp ý nhận bằng miệng, không ghi.
- 3 Có tiêu chuẩn dịch vụ viết ra; có chăm sóc sau dịch vụ theo mốc; có đo hài lòng nhưng chưa đều hoặc chưa thành việc sửa; chất lượng vẫn dựa vào vài người giỏi. LACA DENTAL
- 4 Đo hài lòng hàng tuần, có ngưỡng; người chấm thấp được gọi lại; mỗi tháng có việc cải tiến xong; có kiểm tra chất lượng ngẫu nhiên; chủ chỉ đọc báo cáo.
- 5 Trải nghiệm đồng đều giữa các người làm và các điểm; khác biệt được khách kể lại tự nhiên; hệ thống tự phát hiện điểm yếu và cải tiến liên tục.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Lời hứa khác biệt của anh chị có ít nhất 3 tiêu chuẩn mà nhân viên tick được mỗi lần không?
- ☐ Anh chị có số đo hài lòng của khách trong 4 tuần gần nhất không?
- ☐ Khách chấm thấp có được gọi lại trong 48 giờ không?
- ☐ Tháng trước có ít nhất một việc được sửa nhờ góp ý của khách không?
- ☐ Khi người giỏi nhất nghỉ một tuần, khách có nhận ra chất lượng giảm không?
- ☐ Sự cố chuyên môn có được ghi lại kèm cách khắc phục không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA đã có chuỗi gọi hỏi thăm sau điều trị theo mốc và lịch hẹn tái khám 4–6 tháng; 627 người đã quay lại từ 6 buổi trở lên, một dấu hiệu khách tin. Kế hoạch đề xuất USP “Rõ tình trạng. Rõ phương án. Rõ chi phí. Đồng hành lâu dài.” cùng 5 giá trị cốt lõi, nhưng USP chưa có con số nào đi kèm, chưa đo mức sẵn lòng giới thiệu, chưa biết bao nhiêu khách đến từ giới thiệu. Lời tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ. Chấm mức 3: chăm sóc sau điều trị đã thành nếp, nhưng khác biệt chưa đo được và chưa tách khỏi người bác sĩ giỏi.

Ví dụ minh họa: tiệm cắt tóc nam

Tiệm hứa “có hẹn thì không chờ quá 10 phút” và in lời hứa này ở quầy. Lễ tân ghi giờ đến, giờ ngồi ghế của từng khách. Tháng đầu, số đo cho thấy chiều thứ Bảy thường trễ hẹn (minh họa); tiệm thêm một thợ cho khung đó. Khách chấm thấp được nhắn hỏi lý do trong ngày và tặng lần gọi sau như lời xin lỗi, không phải để đổi điểm.

Ví dụ minh họa: dịch vụ sửa điện nước tại nhà

Công ty biến “làm ăn đàng hoàng” thành 4 việc thợ phải tick: báo giá trước khi làm, mang bọc giày, dọn sạch khi xong, gửi ảnh trước – sau. Sau 7 ngày, tổng đài gọi hỏi lại một câu 0–10. Góp ý lặp nhiều nhất trong quý là “hẹn giờ không đúng”, nên công ty đổi cách xếp lịch theo khu vực. Đánh giá thật trên bản đồ tăng dần mà không phải xin.

LACA Dental · 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Có chuỗi gọi hỏi thăm sau điều trị theo mốc và hẹn tái khám 4–6 tháng; 627 người đã quay lại từ 6 buổi trở lên. Có USP và 5 giá trị cốt lõi trên giấy. Chưa có số đo hài lòng, chưa có số khách từ giới thiệu; lời tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ.

KHOẢNG TRÔNG

Khác biệt “rõ tình trạng – rõ phương án – rõ chi phí” chưa thành tiêu chuẩn kiểm tra được trong mỗi buổi khám. Chưa có vòng đo – gọi lại – sửa.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Lễ tân gửi một câu hỏi 0–10 kèm “vì sao” sau mỗi lượt điều trị, qua Zalo OA cho người đã đồng ý hoặc mã QR ở quầy thanh toán – từ giữa tháng 11/2026.
- Chủ phòng khám gọi lại khách chấm 0–6 và ghi lý do vào bảng – hằng tuần.
- Chủ phòng khám cùng bác sĩ biến USP thành 4 tiêu chuẩn tick được trong quy trình tư vấn (ô 3.3): giải thích tình trạng bằng phim hoặc ảnh, nêu ít nhất 2 phương án khi có chỉ định, báo giá viết trước khi làm, hẹn mốc theo dõi – trước 10/12/2026.
- Mỗi tháng chọn một góp ý lặp lại nhiều nhất và giao người sửa; gợi ý xem trước trải nghiệm buổi tối, vì cứ 4 khách mới thì 1 người đến sau 6 giờ tối – tháng 12/2026 và tháng 01/2027.

Từ mức 3 tiến lên mức 4: có số đo hài lòng 4 tuần liên, khách chấm thấp được gọi lại, ít nhất 2 việc cải tiến đã xong trước 09/01/2027. Dấu hiệu: chủ phòng khám mở bảng là thấy điểm tuần này và 3 lý do hàng đầu.

Checklist triển khai

- ☐ Viết 3–5 tiêu chuẩn tick được từ lời hứa khác biệt.
- ☐ Vẽ hành trình khách, chọn 3 điểm chạm cần sửa trước.
- ☐ Cài câu hỏi 0–10 kèm “vì sao” qua tin nhắn hoặc mã QR.
- ☐ Giao một người phụ trách đọc phản hồi mỗi ngày.
- ☐ Quy định gọi lại người chấm 0–6 trong 48 giờ.
- ☐ Hợp tháng chọn một góp ý để sửa, có người và hạn.
- ☐ Có sổ ghi sự cố chuyên môn và cách khắc phục.
- ☐ Rà lời quảng cáo về khác biệt: không cam kết tuyệt đối.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THÊ NÀO LÀ TỐT
Điểm sẵn lòng giới thiệu (NPS)	% người chấm 9–10 trừ % người chấm 0–6, tính theo tuần hoặc tháng.	So với chính mình: dương và tăng dần; điểm phải đến từ khách tự nguyện trả lời.
Tỷ lệ phản hồi khảo sát	Số phiếu nhận về ÷ số khách được hỏi.	Đủ nhiều để tin được; quá thấp thì đổi thời điểm hỏi hoặc kênh hỏi.
Thời gian gọi lại người chấm thấp	Giờ từ lúc nhận điểm 0–6 đến lúc có cuộc gọi.	Trong 48 giờ cho mọi trường hợp.

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Số việc cải tiến xong mỗi tháng	Đếm việc sửa có nguồn từ góp ý và đã hoàn tất.	Ít nhất 1 việc mỗi tháng.
Tỷ lệ làm lại, bảo hành	Số ca phải làm lại ÷ tổng số ca cùng loại.	Giảm dần; mỗi ca làm lại có ghi nguyên nhân.

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Phân loại lý do trong câu “vì sao”	Claude	AI gom phản hồi thành nhóm lý do, đếm tần suất. Người đọc nguyên văn các phản hồi chấm thấp. Xóa tên, số điện thoại, thông tin bệnh trước khi đưa vào AI.
Gửi khảo sát tự động sau mỗi lượt dịch vụ	Zalo OA + phần mềm quản lý + n8n	Hệ thống gửi đúng lúc cho người đã đồng ý nhận tin. Lề tấn theo dõi phiếu bị lỗi, không gửi lặp.
Cảnh báo điểm thấp	n8n hoặc Lark Base	Có điểm 0–6 là hệ thống báo ngay cho người phụ trách. Người gọi lại bằng giọng thật, không dùng máy gọi.
Soạn kịch bản gọi lại và trả lời đánh giá	ChatGPT hoặc Claude	AI nháp lời xin lỗi, lời cảm ơn. Người sửa cho đúng sự việc; không nhắc chi tiết bệnh án khi trả lời công khai.

Sai lầm hay gặp

- Đổi quà lấy điểm cao hoặc đánh giá 5 sao: số đẹp nhưng vô dụng và dễ vi phạm quy định về đánh giá trung thực.
- Đo mà không gọi lại người chấm thấp: khách thấy hỏi cho có, lần sau không trả lời nữa.
- Quảng cáo khác biệt bằng cam kết tuyệt đối như “không đau”, “trọn đời”, “100%”: trong y tế đây là rủi ro pháp lý; kiểm tra quy định quảng cáo hiện hành, hỏi luật sư.
- Dồn chất lượng vào một hai người giỏi: viết tiêu chuẩn của họ ra để cả đội làm theo.

Khái niệm gốc TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Chỉ số sẵn lòng giới thiệu (NPS) CÓ NGUỒN	Fred Reichheld – “The One Number You Need to Grow”, Harvard Business Review – 12/2003	Câu hỏi 0–10 và cách tính % người chấm 9–10 trừ % người chấm 0–6; CAS thêm câu “vì sao” và quy tắc gọi lại người chấm thấp.
Chất lượng dịch vụ là khoảng cách kỳ vọng – cảm nhận (SERVQUAL) CÓ NGUỒN	A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry – “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, Journal of Retailing – 1988	CAS rút gọn ý này thành “biến lời hứa thành tiêu chuẩn tick được” để khoảng cách giữa điều hứa và điều khách nhận được nhìn thấy; không dùng bộ thang đo đầy đủ.
Bản thiết kế dịch vụ (service blueprint) CÓ NGUỒN	G. Lynn Shostack – “Designing Services That Deliver”, Harvard Business Review – 1984	Gốc của bước vẽ hành trình khách và các điểm chạm; CAS giản lược thành liệt kê điểm chạm rồi chọn 3 điểm khách hay bức nhất để sửa.
Khắc phục dịch vụ (service recovery) CÓ NGUỒN	Christopher W. L. Hart, James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. – “The Profitable Art of Service Recovery”, Harvard Business Review – 7–8/1990	Cơ sở cho việc gọi lại người chấm thấp, xin lỗi khi mình sai và sửa; mốc 48 giờ là quy ước CAS.

Ồ liên quan

1.4 Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu · 3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 3.2 Con người · 2.1 Danh mục sản phẩm · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

3.1

Sản xuất, cung ứng, giao hàng

Mình có làm ra và giao đúng thứ đã bán, đúng hạn, đúng chất lượng, và đủ sức khi khách tăng gấp đôi không?



Là gì?

Ô này nói về phần làm ra và giao sản phẩm, dịch vụ: nguyên vật liệu, nhà cung cấp, gia công ngoài, công suất (máy, ghế, giờ người), lịch làm việc, thời gian chờ và giao hàng. Với ngành dịch vụ như phòng khám, “sản xuất” chính là ghế nha, giờ bác sĩ, vật tư, labo, khâu vô khuẩn dụng cụ và lịch hẹn. Câu hỏi cốt lõi: chỗ nào sẽ tắc trước khi khách tăng?

Vì sao cần?

Bán giỏi mà giao trễ, giao sai thì tiền quảng cáo biến thành tiền mất khách. Công suất là trần doanh thu: hết ghế, hết máy, hết giờ người thì có khách cũng không bán thêm được. Phụ thuộc một nhà cung cấp mà không có phương án dự phòng là rủi ro đứt gãy. Khi mở điểm mới, cung ứng chưa chuẩn sẽ làm chất lượng mỗi nơi một kiểu.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Hết hàng, hết vật tư mới biết; đặt hàng theo trí nhớ của một người.
- Giờ cao điểm khách phải chờ lâu hoặc hẹn rất xa, trong khi giờ thấp điểm bỏ trống.
- Hàng gia công ngoài hay trễ hoặc phải làm lại, nhưng không ai đếm bao nhiêu lần.
- Không ai trả lời được “khách tăng 30% thì vương ở đâu trước”.

Làm thế nào?

1 Đo công suất đang có

Tính tổng giờ máy, ghế, người làm có trong tuần và số giờ đã dùng. Chia theo khung giờ để thấy chỗ đầy, chỗ trống.

2 Tính công suất cần

Từ mục tiêu doanh thu suy ra số ca từng loại, nhân với thời gian trung bình mỗi loại ca. So với công suất đang có để biết thiếu hay thừa. Không suy từ doanh thu bình quân khi chưa biết cơ cấu dịch vụ.

3 Lập danh mục vật tư chính

Mỗi vật tư ghi: nhà cung cấp, mức tồn tối thiểu, lượng đặt mỗi lần, người đặt. Món quan trọng nên có ít nhất hai nguồn.

4 Đo đối tác gia công

Với labo, xưởng ngoài: ghi ngày gửi, ngày nhận, có phải làm lại không. Mỗi quý xem lại đối tác nào đúng hạn, đối tác nào hay lỗi.

5 Đo thời gian chờ

Hai con số: từ lúc khách đặt đến ngày được phục vụ, và từ lúc khách đến đến lúc được phục vụ. Khách nhớ thời gian chờ lâu hơn nhớ lời chào.

6 Tìm nút thắt và gỡ

Mỗi lần chỉ gỡ một chỗ tắc nhất: thêm ca, dời việc sang giờ thấp điểm, chuẩn hoá thời gian từng loại ca, hoặc đổi đối tác.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Không theo dõi vật tư, công suất hay thời gian chờ; thiếu đầu chạy đó.
- 2 Chủ nắm trong đầu nhà cung cấp, tồn kho, lịch làm; đặt hàng tùy hứng; không đo thời gian chờ hay tỷ lệ làm lại.
- 3 Có danh mục vật tư, mức tồn tối thiểu, người đặt; lịch hẹn hoặc lịch sản xuất nằm trên phần mềm; có hợp đồng với nhà cung cấp chính; nhưng chủ vẫn phải xử lý mỗi khi trễ, thiếu.
- 4 Đo hàng tuần tỷ lệ lấp đầy công suất, thời gian chờ, tỷ lệ làm lại, thời gian giao của đối tác; có nhà cung cấp dự phòng; quản lý tự điều phối, chủ chỉ xem số.
- 5 Công suất được kế hoạch trước theo mục tiêu; cung ứng có định mức chuẩn, mua tập trung được khi có nhiều điểm; điểm mới dùng chung bộ nhà cung cấp và định mức từ ngày đầu.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị biết tỷ lệ lấp đầy công suất theo từng khung giờ trong tuần không?
- ☐ Mỗi vật tư chính có mức tồn tối thiểu và người chịu trách nhiệm đặt không?
- ☐ Các món quan trọng có ít nhất hai nguồn cung không?
- ☐ Anh chị có số thời gian giao và tỷ lệ làm lại của từng đối tác gia công không?
- ☐ Anh chị biết khách trung bình chờ bao lâu, cả khi đặt lịch lẫn khi đến nơi, không?
- ☐ Anh chị nói được chỗ nào sẽ tắc đầu tiên nếu khách tăng 30% không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Ô này chưa chấm vì chưa đủ thông tin. Dữ liệu hiện có cho thấy vài tín hiệu: phòng khám có phần mềm quản lý và lịch hẹn tái khám 4–6 tháng; cứ 4 khách mới thì 1 người đến sau 6 giờ tối, tức khung tối có thể là nơi tắc trước. Kế hoạch đặt mô hình mẫu 4–6 ghế mỗi cơ sở, nhắc phối hợp labo, nhà cung cấp và tự nhận cung ứng dịch vụ y tế là rào cản cao. Nhưng chưa có số ghế đang chạy, giờ ghế đã dùng, thời gian chờ, thời gian giao và tỷ lệ làm lại của labo. Cần các số đó mới chấm được.

Ví dụ minh họa: xưởng bánh trung thu

Mùa cao điểm, xưởng nhận đơn theo cảm giác rồi thiếu công suất lò, phải giao trễ cho khách sỉ. Năm sau, chủ đo năng suất mỗi mẻ, số mẻ mỗi ca (minh họa), tính ra trần đơn mỗi ngày và chỉ nhận đơn trong trần đó. Bột, nhân, hộp có mức tồn tối thiểu và hai nhà cung cấp. Đơn giao trễ giảm, xưởng chủ động mở thêm ca từ sớm thay vì chạy theo sự cố.

Ví dụ minh họa: cửa hàng sửa điện thoại

Khách hay phàn nàn “hẹn chiều lấy mà tối chưa xong”. Chủ ghi giờ nhận máy, giờ trả máy cho từng ca và thấy chờ linh kiện chiếm phần lớn thời gian. Cửa hàng giữ tồn tối thiểu cho 10 loại linh kiện thay nhiều nhất, thêm một nhà cung cấp dự phòng, và báo khách giờ trả theo bảng thời gian chuẩn từng loại lỗi. Thời gian trả máy được đo hằng tuần.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa đủ thông tin để chấm. Có phần mềm quản lý, lịch hẹn tái khám 4–6 tháng; cứ 4 khách mới thì 1 người đến sau 6 giờ tối. Kế hoạch có mô hình mẫu 4–6 ghế mỗi cơ sở và nhắc chuẩn hoá chất lượng vật liệu, thời gian giao nhận với labo, nhưng chưa có số đo ở cơ sở đang chạy.

KHOẢNG TRÔNG

Cần thu thập để chấm: (1) số ghế đang chạy, giờ mở cửa, giờ ghế đã dùng theo khung giờ, nhất là sau 18 giờ; (2) thời gian chờ từ lúc đặt lịch đến ngày hẹn và từ lúc đến đến lúc vào ghế; (3) danh sách labo, thời gian giao, tỷ lệ phải làm lại; (4) vật tư chính, nhà cung cấp, mức tồn tối thiểu, người đặt; (5) công suất khâu vô khuẩn dụng cụ.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám lấy cơ cấu dịch vụ thật tháng 9/2026, tính số giờ ghế cần và so với số giờ ghế đang có – trước 01/11/2026.
- Lễ tân trưởng xuất từ phần mềm tỷ lệ lấp đầy ghế theo khung giờ trong 4 tuần, tách riêng khung sau 18 giờ, và thời gian chờ trung bình – trước 10/11/2026.
- Phụ tá trưởng lập bảng labo và vật tư chính: nhà cung cấp, thời gian giao, tỷ lệ làm lại 3 tháng gần nhất, mức tồn tối thiểu, người đặt – trước 10/12/2026.
- Chủ phòng khám kiểm tra gói chăm sóc định kỳ (ô 2.2) không làm kẹt ghế khung tối trước khi hứa giữ chỗ cho khách gói – trước 13/11/2026.

Từ “chưa đủ thông tin” sang có điểm chấm thật bằng 4 con số: giờ ghế có và dùng, tỷ lệ lấp đầy theo khung giờ, thời gian chờ, tỷ lệ làm lại của labo. Dấu hiệu: chủ phòng khám nói được chỗ nào sẽ tắc đầu tiên nếu khách tăng.

Checklist triển khai

- ☐ Đếm số ghế, máy, giờ người làm có trong tuần.
- ☐ Xuất tỷ lệ lấp đầy theo khung giờ trong 4 tuần.
- ☐ Ghi thời gian trung bình của từng loại ca chính.
- ☐ Lập danh mục vật tư chính với mức tồn tối thiểu và người đặt.
- ☐ Có ít nhất hai nguồn cho các vật tư quan trọng.
- ☐ Lập sổ theo dõi đối tác gia công: ngày gửi, ngày nhận, làm lại.
- ☐ Đo thời gian chờ khi đặt lịch và khi đến nơi.
- ☐ Chọn một nút thắt để gỡ trong quý này.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Tỷ lệ lấp đầy công suất	Giờ đã dùng ÷ giờ có, theo khung giờ và theo tuần.	Không có khung nào thường xuyên quá tải trong khi khung khác bỏ trống nhiều; ngưỡng cụ thể tự đặt sau 4 tuần đo.
Thời gian chờ	Số ngày từ lúc đặt đến ngày được phục vụ; số phút từ lúc đến đến lúc được phục vụ.	Ổn định hoặc giảm; có cam kết nội bộ và đo được việc giữ cam kết.
Tỷ lệ giao đúng hạn của đối tác	Số lần giao đúng hạn ÷ tổng số lần giao, theo từng đối tác.	Tăng dần; đối tác thấp kéo dài thì có phương án thay.
Tỷ lệ làm lại	Số ca, số sản phẩm phải làm lại ÷ tổng số cùng loại.	Giảm dần; mỗi lần làm lại có ghi nguyên nhân.
Số lần thiếu vật tư	Đếm số lần phải hoãn hoặc đổi việc vì thiếu vật tư trong tháng.	Tiến tới 0.

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Phân tích lịch hẹn theo khung giờ	File xuất từ phần mềm quản lý ngành + Google Sheets + Claude	AI tính tỷ lệ lấp đầy, chỉ ra khung quá tải, khung trống. Người quyết thêm ca hay dời việc. Bỏ tên khách trước khi đưa dữ liệu vào AI.
Cảnh báo tồn vật tư thấp	Lark Base hoặc Google Sheets + n8n	Khi tồn chạm mức tối thiểu, hệ thống nhắn người đặt qua Zalo. Người đặt hàng và ghi ngày nhận.
Theo dõi đối tác gia công	Lark Base (biểu mẫu)	Phụ tá nhập ngày gửi, ngày nhận, làm lại hay không ngay trên điện thoại. Hệ thống tự tính tỷ lệ đúng hạn; chủ xem mỗi tháng.
Dự báo nhu cầu vật tư	Claude hoặc ChatGPT + dữ liệu 6-12 tháng	AI ước lượng nhu cầu theo mùa và theo số ca dự kiến. Người kiểm lại với kinh nghiệm thực tế trước khi đặt.

Sai lầm hay gặp

- Mở thêm giờ, thêm ghế, thêm máy trước khi đo lấp đầy: thường chổ thiếu là xếp lịch chứ không phải thiếu chổ.
- Chỉ dùng một nhà cung cấp cho món quan trọng: có ít nhất một nguồn dự phòng đã thử chất lượng.
- Tính công suất bằng doanh thu bình quân: phải tính bằng số ca và thời gian từng loại ca.
- Quên các khâu hỗ trợ (vô khuẩn, chuẩn bị, dọn dẹp) khi tính công suất: khâu nhỏ cũng có thể là nút thắt.

Khái niệm gốc

TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Lý thuyết ràng buộc (nút thắt quyết định sản lượng) CÓ NGUỒN	Eliyahu M. Goldratt (cùng Jeff Cox) – The Goal – 1984	Gốc của ý “mỗi lần chỉ gỡ một chổ tắc nhất” và câu hỏi “khách tăng 30% thì tắc ở đâu trước”.

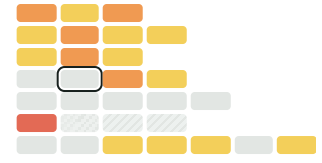
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Đặt hàng có hệ thống (lượng đặt kinh tế – EOQ) CÓ NGUỒN	Ford W. Harris – “How Many Parts to Make at Once”, Factory, The Magazine of Management – 1913	CAS chỉ giữ tinh thần: mỗi vật tư có mức tồn tối thiểu, lượng đặt định sẵn và người đặt; không dùng công thức EOQ cho doanh nghiệp nhỏ.
Quy đổi công suất phòng khám ra giờ ghế và bộ câu hỏi thu thập thông tin QUY ƯỚC CAS	CAS Automation – Bản đồ nhiệt 30 ô · Doanh nghiệp 2030 – 2026	Cách đo công suất bằng giờ ghế, thời gian chờ, tỷ lệ làm lại labo và 5 nhóm thông tin cần thu là quy ước CAS để chấm ô 3.1 cho ngành nha khoa.

Ô liên quan

3.2 Con người · 3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 2.1 Danh mục sản phẩm · 4.3 Chi phí, ngân sách · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

3.2



LACA DENTAL

Chưa đủ thông tin

Con người

Mình có đủ người đúng việc, rõ ai làm gì, được huấn luyện và giữ chân, để doanh nghiệp chạy khi chủ vắng không?

Là gì?

Ô này gồm sơ đồ vị trí, mô tả công việc, tuyển dụng, huấn luyện, đánh giá, đãi ngộ, giữ chân và người kế cận. Với ngành cần chuyên môn cao, người giỏi nghề vừa là tài sản lớn nhất, vừa là rào cản lớn nhất khi muốn mở rộng.

Vì sao cần?

Doanh nghiệp không lớn hơn đội ngũ của nó. Không rõ ai làm gì thì việc rơi về chủ. Người giỏi nghỉ mà không có người thay thì doanh thu và chất lượng tụt ngay. Mở thêm điểm là phải nhân đôi đội; tuyển và đào tạo chậm hơn tốc độ mở là lý do hay gặp khiến chuỗi vỡ.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Nhân viên hỏi chủ những câu giống nhau mỗi ngày.
- Người mới mất nhiều tuần mới làm được việc, mỗi người kèm dạy một kiểu.
- Một hai người giỏi nghỉ là doanh thu, chất lượng giảm rõ.
- Không có sơ đồ vị trí; lương thưởng không gắn với kết quả đo được.

Làm thế nào?

1 Vẽ sơ đồ vị trí

Vẽ theo vị trí, không theo tên người. Mỗi vị trí có một người chịu trách nhiệm, kể cả khi một người đang kiêm nhiều vị trí. Ô nào đang ghi tên chủ là ô cần người thay trước.

2 Viết mô tả công việc một trang

Mỗi vị trí: kết quả cần đạt, việc chính hằng ngày, chỉ số đo, ai là người kèm. Một trang là đủ, dài hơn không ai đọc.

3 Gom bộ câu hỏi thường gặp

Mỗi vị trí ghi 10 câu khách hỏi nhiều nhất; chủ hoặc người có chuyên môn viết câu trả lời chuẩn. Kèm định nghĩa chung cho các từ chuyên môn để cả đội nói cùng một nghĩa.

4 Huấn luyện bốn bước

Nói (giải thích vì sao và các bước) – Làm mẫu (người kèm làm, người học xem) – Làm cùng (người học làm, người kèm đứng cạnh) – Để tự làm (khi đạt tiêu chí đã viết từ trước). Không bỏ qua bước giữa.

5 Đo thời gian người mới tự làm được

Ghi ngày bắt đầu và ngày người mới tự làm đạt checklist. Con số này cho biết tài liệu đào tạo có tốt không.

6 Giữ chân và kế cận

Vị trí then chốt có lộ trình phát triển, đãi ngộ gắn chỉ số và ít nhất một người dự bị. Hợp đồng rõ ràng theo Bộ luật Lao động 2019; kiểm tra bản hiện hành, hỏi luật sư.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Không có sơ đồ vị trí; tuyển ai làm nấy; chủ làm mọi việc quan trọng.
- 2 Có phân công nhưng nằm trong đầu chủ; người mới học bằng cách nhìn; mỗi người kèm dạy một kiểu.
- 3 Có sơ đồ vị trí, mô tả công việc, tài liệu đào tạo cơ bản; người mới có người kèm; nhưng chủ vẫn phải giải quyết phần lớn việc vướng.
- 4 Mỗi vị trí có chỉ số; người mới tự làm được trong thời gian đo được; có quản lý cấp giữa; đãi ngộ gắn chỉ số; chủ vắng vài tuần vẫn chạy.
- 5 Hệ thống tuyển – đào tạo – kế cận chạy đều; đào tạo sẵn người cho điểm mới trước khi mở; tỷ lệ nghỉ việc thấp và ổn định.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có sơ đồ vị trí, mỗi vị trí ghi rõ một người chịu trách nhiệm không?
- ☐ Mỗi vị trí có mô tả công việc một trang kèm chỉ số đo không?
- ☐ Có bộ câu hỏi thường gặp với câu trả lời đã duyệt để đào tạo không?
- ☐ Anh chị biết người mới mất bao nhiêu ngày để tự làm được không?
- ☐ Vị trí then chốt nào cũng có ít nhất một người dự bị không?
- ☐ Mọi nhân sự đều có hợp đồng rõ ràng, đúng hình thức không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Ô này chưa chấm vì chưa đủ thông tin. Điều đã biết: lời tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ và chưa có quy trình viết ra, tức kiến thức đang nằm trong người. Kế hoạch đặt mô hình mẫu 3–5 bác sĩ, 6–9 phụ tá, 3–5 lễ tân, CSKH mỗi cơ sở, nghĩa là cần khoảng 90–150 bác sĩ cho 30 cơ sở, và chính kế hoạch nhận tuyển, đào tạo, giữ chân bác sĩ là rào cản tăng trưởng trọng yếu. Chưa có số người thật, sơ đồ ai làm gì, thời gian người mới tự làm được hay tỷ lệ nghỉ việc.

Ví dụ minh họa: nhà hàng gia đình

Bếp trưởng nghỉ đột ngột, nhà hàng phải đóng bớt món suốt hai tuần. Sau đó chủ vẽ sơ đồ vị trí, viết công thức chuẩn có định lượng cho 20 món bán chạy, chọn một phụ bếp làm người dự bị và huấn luyện theo bốn bước. Người mới vào bếp được ghi ngày tự làm đạt chuẩn. Lần sau có người nghỉ, thực đơn vẫn giữ nguyên.

Ví dụ minh họa: đại lý vật liệu xây dựng

Một nhân viên kinh doanh giỏi nghỉ việc và mang theo nhóm khách thầu. Chủ chuyển dữ liệu khách về phần mềm quản lý khách hàng chung, gom 30 câu thầu hay hỏi thành tài liệu đào tạo, và gắn thưởng với chỉ số chung của nhóm. Người mới tự gọi khách được sau khoảng 3 tuần (minh họa) thay vì 2–3 tháng như trước.

LACA Dental · 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa đủ thông tin để chấm. Phòng khám đang chạy với bác sĩ, phụ tá, lễ tân; lời tư vấn hay nhất nằm ở bác sĩ, chưa có quy trình viết ra. Kế hoạch cần khoảng 90–150 bác sĩ cho 30 cơ sở và tự nhận bác sĩ là rào cản trọng yếu khi mở rộng.

KHOẢNG TRÔNG

Cần thu thập để chấm: (1) số bác sĩ, phụ tá, lễ tân hiện có và hình thức hợp đồng; (2) ai làm gì: ai tiếp đón, ai tư vấn kế hoạch điều trị, ai gọi hỏi thăm, ai chịu trách nhiệm chuyên môn; (3) người mới mất bao lâu để tự làm được; (4) tỷ lệ nghỉ việc 12 tháng; (5) doanh thu và khách đang phụ thuộc vào bác sĩ nào; (6) nguồn tuyển và điều kiện giữ chân bác sĩ.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Lễ tân, phụ tá, bác sĩ mỗi vị trí ghi lại một ngày làm việc; chủ phòng khám vẽ sơ đồ vị trí từ đó – trước 15/11/2026.
- Lễ tân và phụ tá mỗi người ghi 10 câu khách hỏi nhiều nhất; chủ phòng khám viết câu trả lời chuẩn, bác sĩ duyệt phần chuyên môn – trước 06/12/2026.
- Chủ phòng khám chọn một người kèm cho mỗi vị trí và huấn luyện theo bốn bước Nói – Làm mẫu – Làm cùng – Để tự làm – trước 07/12/2026.
- Lễ tân trưởng ghi ngày người mới tự làm được vào bảng chỉ số hằng tuần; mục tiêu đến 09/01/2027: bác sĩ, phụ tá mới làm theo quy trình sau 14 ngày.

Từ “chưa đủ thông tin” sang có điểm chấm thật, kèm nền của mức 3: có sơ đồ vị trí, bộ câu hỏi thường gặp đã duyệt, người kèm cho mỗi vị trí. Dấu hiệu: người mới làm theo quy trình sau 14 ngày và chủ phòng khám bị hỏi lặp lại ít hơn rõ.

Checklist triển khai

- ☐ Vẽ sơ đồ vị trí, mỗi vị trí ghi một người chịu trách nhiệm.
- ☐ Viết mô tả công việc một trang cho từng vị trí.
- ☐ Gom 20–50 câu hỏi thường gặp kèm câu trả lời đã duyệt.
- ☐ Viết bảng định nghĩa các từ chuyên môn hay dùng.
- ☐ Chọn người kèm cho mỗi vị trí.
- ☐ Viết tiêu chí “được tự làm” cho từng việc chính.
- ☐ Ghi ngày người mới tự làm được vào bảng chỉ số.
- ☐ Rà hợp đồng và giấy phép hành nghề (theo Luật Khám bệnh, chữa bệnh 2023) của toàn bộ nhân sự chuyên môn.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Số ngày người mới tự làm được	Ngày đạt checklist một mình – ngày bắt đầu làm.	Giảm dần; LACA đặt mục tiêu 14 ngày cho bác sĩ, phụ tá mới làm theo quy trình.

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Tỷ lệ nghỉ việc 12 tháng	Số người nghỉ trong 12 tháng ÷ số người bình quân.	Ổn định hoặc giảm; đặc biệt theo dõi riêng nhóm chuyên môn.
Tỷ lệ vị trí then chốt có người dự bị	Số vị trí then chốt có người dự bị đã huấn luyện ÷ tổng vị trí then chốt.	Tiến tới 100% trước khi mở điểm mới.
Số câu hỏi lặp lại chủ phải trả lời mỗi tuần	Chủ hoặc trợ lý đếm trong một tuần.	Giảm rõ sau khi có bộ câu hỏi thường gặp.
Chi phí nhân sự trên doanh thu	Tổng lương, thưởng, bảo hiểm ÷ doanh thu cùng kỳ.	Theo dõi xu hướng; tăng nhanh hơn doanh thu là dấu hiệu cần xem lại.

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Soạn mô tả công việc	Claude hoặc ChatGPT	AI nháp từ ghi chép một ngày làm việc của nhân viên. Chủ sửa cho đúng thực tế và duyệt.
Trợ lý tra cứu nội bộ	Claude Projects hoặc ChatGPT với tài liệu đã duyệt	Nhân viên hỏi, AI trả lời đúng theo bộ câu hỏi và quy trình gốc. Câu hỏi chuyên môn y khoa luôn chuyển cho bác sĩ, AI không tự trả lời.
Bài kiểm tra sau đào tạo	Google Forms + Claude	AI tạo câu hỏi từ tài liệu đào tạo. Người kèm chấm phần thực hành tại chỗ.
Theo dõi tiến độ đào tạo	Lark Base	Mỗi người mới có một dòng: bước đang học, ngày đạt từng bước. Quản lý xem, chủ chỉ đọc tổng hợp.

Sai lầm hay gặp

- Tuyển gấp vì thiếu người rồi bỏ qua đào tạo: người mới làm sai, khách mất, người cũ đuổi theo.
- Nói một lần rồi giao luôn: người học chưa được xem làm mẫu, chưa làm có người kèm thì sai gần như chắc chắn.
- Đề tài liệu đào tạo trôi theo từng người kèm: vài lú sau mỗi người mới học một phiên bản; hãy giao một người giữ bản gốc và duyệt mọi thay đổi.
- Dựa vào một bác sĩ giỏi mà không có người kế cận: khi người đó nghỉ, khách và doanh thu đi theo.

Khái niệm gốc TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

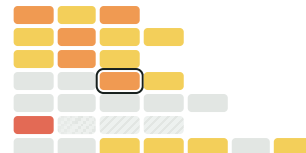
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THẾ NÀO
Huấn luyện công việc bốn bước (Job Instruction) CÓ NGUỒN	Training Within Industry Service (chương trình của Chính phủ Mỹ thời Thế chiến II) – Job Instruction – thập niên 1940	Bốn bước chuẩn bị – trình bày – cho làm thử – theo dõi là gốc của cách huấn luyện bốn bước; tên gọi “Nói – Làm mẫu – Làm cùng – Để tự làm” là cách CAS Việt hoá.
Chuyển giao dẫn trách nhiệm (tôi làm – ta cùng làm – bạn tự làm) CÓ NGUỒN	P. David Pearson & Margaret C. Gallagher – “The Instruction of Reading Comprehension”, Contemporary Educational Psychology – 1983	Giải thích vì sao không được bỏ bước Làm cùng: người học cần một giai đoạn làm có người đứng cạnh trước khi tự làm.
Sơ đồ tổ chức theo vị trí, không theo người CÓ NGUỒN	Michael E. Gerber – The E-Myth Revisited – HarperBusiness – 1995	Ý vẽ sơ đồ theo vị trí, kể cả khi một người kiêm nhiều vị trí, và ô nào ghi tên chủ là ô cần người thay trước.

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Bộ câu hỏi thường gặp làm nền đào tạo QUY ƯỚC CAS	CAS Automation – Bản đồ nhiệt 30 ô · Doanh nghiệp 2030 – 2026	Việc gom 20–50 câu khách hỏi nhiều nhất kèm câu trả lời đã duyệt và bảng định nghĩa chung là quy ước CAS cho đào tạo đồng nhất.

Ô liên quan

3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 3.1 Sản xuất, cung ứng, giao hàng · 2.3 Chất lượng, trải nghiệm, khác biệt · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp · 6.6 Lao động · 6.7 Ngành có điều kiện

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.



Quy trình, hệ thống hoá

Những việc lặp lại mỗi ngày đã được viết ra, ai làm cũng giống nhau, và chạy được khi chủ không đứng đó chưa?

Là gì?

Hệ thống hoá là biến cách làm tốt nhất, thường đang nằm trong đầu chủ hoặc vài người giỏi, thành tài liệu ai cũng làm theo được. Có ba thứ: quy trình (các bước theo thứ tự), checklist (dòng ngắn để tick, chống quên) và lời nói mẫu (câu giải thích, câu mời). Ba thứ cộng lại là cách làm của doanh nghiệp, không còn là cách làm của một người.

Vì sao cần?

Không có quy trình thì chủ là nút thắt, người mới học lâu, chất lượng lên xuống theo ngày. Quy trình cũng là nơi giữ lợi nhuận: ít làm lại, ít quên bước, ít sự cố. Và muốn mở điểm thứ hai thì phải có thứ để sao chép; không có quy trình thì chỉ sao chép được biểu hiệu.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Chủ vắng một ngày là có người gọi điện hỏi.
- Hai người cùng vị trí làm hai kiểu khác nhau.
- Lỗi quên bước lặp lại: quên nhắc lịch, quên báo giá, quên dọn đồ sau dịch vụ.
- Có quy trình viết sẵn nhưng nằm trong ngăn kéo, không ai dùng.

Làm thế nào?

1 Chọn 5 việc viết trước

Chọn 5 việc lặp lại ảnh hưởng nhiều nhất đến khách và tiền. Viết xong 5 việc này rồi mới viết tiếp, đừng viết mọi thứ cùng lúc.

2 Ghi lại cách đang làm thật

Ghi âm hoặc quay lại người giỏi nhất đang làm (có đồng ý của khách và nhân viên), hoặc cho mỗi vị trí ghi một ngày làm việc. Viết từ thực tế, không viết từ trí tưởng tượng.

3 Viết thành bộ tài liệu ngắn

Mỗi việc có: mục đích, các bước, checklist để tick, lời nói mẫu nếu có. Viết đơn giản tới mức người mới đọc là làm được; từ chuyên môn nào cũng có giải thích bên cạnh.

4 Chạy thử với người mới

Đưa cho người mới làm theo. Họ làm được mà không hỏi thì đạt; hỏi nhiều thì chia bước nhỏ hơn, bỏ thuật ngữ.

5 Huấn luyện bốn bước

Nói – Làm mẫu – Làm cùng – Để tự làm, dạy đúng theo chữ trong tài liệu.

6 Đo và sửa

Kiểm tra ngẫu nhiên việc tick checklist mỗi tuần. Mỗi lỗi lặp lại dẫn tới một lần sửa tài liệu. Chỉ có một bản gốc, ghi ngày cập nhật và người được sửa.

7 Tự động phần lặp

Nhắc lịch, gửi hướng dẫn sau dịch vụ, nhắc việc theo checklist: chỉ tự động khi quy trình chạy tay đã ổn.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1 Không có quy trình viết; mỗi người làm theo thói quen.

2 Cách làm tốt nằm trong đầu chủ hoặc người giỏi; có vài ghi chú rời rạc; chủ phải có mặt thì mọi thứ mới đúng.

LACA DENTAL

3 Các quy trình chính đã viết ra và dùng hằng ngày, checklist đặt tại chỗ làm; người mới học theo bản viết nhưng chủ vẫn phải kèm, sửa.

4 Có sổ đo tuân thủ (kiểm tra ngẫu nhiên, lỗi quên bước); người mới tự làm theo quy trình trong thời gian xác định; quản lý tự cập nhật tài liệu; chủ vắng 2–4 tuần vẫn chạy.

5 Bộ quy trình đóng gói được để mở điểm mới; có phần tự động hoá; cải tiến liên tục từ dữ liệu và góp ý; không phụ thuộc người đã viết ra nó.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị kể được 5 việc lặp lại quan trọng nhất và cả 5 đã có bản viết chưa?
- ☐ Checklist có nằm ngay tại chỗ làm và được tick mỗi lần không?
- ☐ Người mới có làm theo tài liệu được mà không cần hỏi chủ không?
- ☐ Có một bản gốc duy nhất, ghi ngày cập nhật và người được sửa không?
- ☐ Tuần qua có ai kiểm tra ngẫu nhiên việc làm theo quy trình không?
- ☐ Anh chị vắng 1 tuần thì phòng khám, cửa hàng có chạy đúng không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA đã có mẩu quy trình: chuỗi gọi hỏi thăm sau điều trị theo mốc và lịch hẹn tái khám 4–6 tháng chạy đều. Nhưng chưa có quy trình nào được viết ra, và lời tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ. Điểm cộng lớn: có bảng ghi âm buổi khám (cần đồng ý của bệnh nhân), nguyên liệu quý để viết quy trình từ cách làm thật. Chấm mức 2. Đây là ô phụ 90 ngày: con đường ⑤ Tỷ lệ lợi nhuận cũng chỉ 2/5, mà lại được giữ lại phần lớn nhờ làm đúng và làm đều; chính kế hoạch LACA cũng đặt điều kiện chỉ mở mới khi cơ sở mẫu có dữ liệu hoạt động đủ tin cậy.

Ví dụ minh hoạ: cửa hàng sửa điện thoại

Cửa hàng hay bị khách nói “máy tôi đâu có trầy”. Chủ viết quy trình nhận máy 6 bước với checklist: kiểm tra tình trạng, chụp 4 mặt máy, ghi lỗi khách báo, báo giá dự kiến, hẹn giờ trả, khách ký nhận. Checklist dán ngay quầy, nhân viên tick trên điện thoại. Tranh cãi gần như hết, và người mới đứng quầy được sau vài ngày.

Ví dụ minh họa: quán cơm văn phòng

Mỗi sáng chủ phải tự kiểm bếp vì hay thiếu món lúc 11 giờ. Chủ viết checklist mở ca (nguyên liệu, nhiệt độ tủ, số suất dự kiến) và đóng ca (tồn cuối ngày, vệ sinh, đặt hàng ngày mai), giao bếp phó tick và chụp ảnh gửi nhóm. Sau một tháng, chủ chỉ xem ảnh và số suất bán, không phải đến từ 6 giờ sáng nữa.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Có chuỗi gọi hỏi thăm sau điều trị theo mốc và hẹn tái khám 4–6 tháng. Chưa có quy trình viết ra; lời tư vấn hay nhất nằm ở bác sĩ. Có băng ghi âm buổi khám, dùng được khi có đồng ý của bệnh nhân.

KHOẢNG TRỐNG

5 quy trình chính (tiếp đón, khám lần đầu, tư vấn kế hoạch điều trị, chăm sóc sau điều trị, nhắc tái khám) chưa viết; chưa có checklist từng vị trí; chưa có cách đào tạo thống nhất; chưa có trang điều kiện mở cơ sở thứ hai.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Lễ tân, phụ tá, bác sĩ mỗi vị trí ghi lại một ngày làm việc (trước 13/11/2026); chủ phòng khám chốt 5 quy trình viết trước – trước 15/11/2026.
- Chủ phòng khám chọn 5 buổi khám, tư vấn đã có đồng ý ghi âm, mỗi loại dịch vụ một buổi (vd lấy vôi, chữa tủy, onlay, mất răng, khách nhí); chuyển thành chữ, xoá mọi thông tin nhận diện, viết các bước tư vấn và bộ câu giải thích chuẩn – trước 29/11/2026; quy trình tư vấn bản 1 dùng thử trước 10/12/2026.
- Lễ tân trưởng cùng chủ phòng khám viết checklist tiếp đón và nhắc tái khám (trước 29/11/2026); phụ tá trưởng cùng chủ phòng khám viết checklist khám lần đầu và kiểm soát nhiễm khuẩn (trước 06/12/2026); checklist đặt ngay tại quầy, tại ghế.
- Từ 07/12/2026 huấn luyện theo bốn bước, mỗi vị trí một người kèm; kiểm tra ngẫu nhiên việc tick checklist mỗi tuần; mục tiêu bác sĩ, phụ tá mới làm theo quy trình sau 14 ngày.
- Chủ phòng khám viết một trang điều kiện mở cơ sở thứ hai bằng số thật của cơ sở thứ nhất (vd: số tháng liên tiếp có lãi thật, 5 quy trình dùng hằng ngày, người mới tự làm sau 14 ngày, có người điều hành thay chủ, nguồn tiền mở lấy từ đâu) – trước 09/01/2027.

Từ mức 2 lên mức 3: 5 quy trình chính viết ra, checklist đặt tại chỗ làm và được dùng hằng ngày; bác sĩ, phụ tá mới làm theo quy trình sau 14 ngày; có một trang điều kiện mở cơ sở thứ hai. Dấu hiệu: hai lễ tân, hai phụ tá làm cùng một việc theo cùng một cách.

Checklist triển khai

- ☐ Danh mục việc của 3 vị trí từ ghi chép một ngày làm việc.
- ☐ 5 buổi khám, tư vấn ghi âm có đồng ý, đã chuyển chữ và xoá thông tin nhận diện.
- ☐ Quy trình tiếp đón kèm checklist.
- ☐ Quy trình khám lần đầu kèm checklist, gồm kiểm soát nhiễm khuẩn.
- ☐ Quy trình tư vấn kế hoạch điều trị kèm bộ câu giải thích chuẩn.
- ☐ Quy trình chăm sóc sau điều trị kèm các mốc gọi hỏi thăm.
- ☐ Quy trình nhắc tái khám kèm mẫu tin nhắn.
- ☐ Checklist đặt tại chỗ làm; kiểm tra ngẫu nhiên hằng tuần.
- ☐ Một bản gốc duy nhất, có ngày cập nhật và người được sửa.
- ☐ Trang điều kiện mở cơ sở thứ hai viết bằng số thật.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Số quy trình đang dùng hằng ngày	Đếm quy trình có checklist được tick đều trong tuần.	LACA: 5/5 trước 09/01/2027.
Tỷ lệ tick đủ checklist	Kiểm tra ngẫu nhiên khoảng 10 lượt mỗi tuần: số lượt tick đủ ÷ số lượt kiểm.	Phần lớn lượt kiểm đạt; lượt thiếu được xem lại ngay trong tuần.
Số ngày người mới làm theo quy trình	Ngày tự làm đạt checklist – ngày bắt đầu.	LACA: ≤ 14 ngày cho bác sĩ, phụ tá mới.
Số lỗi quên bước mỗi tháng	Đếm sự cố do bỏ sót bước (quên nhắc lịch, quên báo giá...).	Giảm dần; mỗi lỗi lặp lại dẫn tới một lần sửa tài liệu.
Tỷ lệ khám xong đồng ý điều trị	Số khách bắt đầu điều trị ÷ số khách đã khám và được tư vấn, so trước và sau khi có quy trình tư vấn.	Có số nền trước 10/11/2026 và không giảm sau khi áp dụng quy trình; không đẩy tỷ lệ này bằng cách tư vấn vượt chỉ định.

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Chuyển ghi âm thành quy trình nhắc	Công cụ chuyển giọng nói thành chữ + Claude	AI chép lời, tách bước, gợi ý checklist và câu giải thích. Người xoá mọi thông tin nhận diện trước khi đưa lên AI, chỉ dùng bằng có đồng ý; bác sĩ duyệt nội dung chuyên môn.
Checklist điện tử	Lark Base hoặc Google Forms	Nhân viên tick trên điện thoại, hệ thống tự tính tỷ lệ. Quản lý kiểm tra ngẫu nhiên tại chỗ.
Nhắc tái khám, hướng dẫn sau điều trị	Phần mềm quản lý phòng khám + Zalo OA + n8n	Tự gửi theo mốc cho người đã đồng ý nhận tin. Lễ tân gọi người không phản hồi.
Trợ lý tra cứu quy trình	Claude Projects	Chứa bản quy trình đã duyệt; nhân viên hỏi “bước tiếp theo là gì”, AI trả lời đúng bản gốc. Người phụ trách cập nhật tài liệu khi quy trình đổi.

Sai lầm hay gặp

- Ngồi tưởng tượng ra quy trình lý tưởng: tài liệu đẹp nhưng không ai làm được; hãy chép lại cách người giỏi nhất đang làm, sửa dần sau.
- Nhồi mọi lời giải thích vào checklist: người đang làm không kịp đọc; checklist chỉ giữ các mục cần tick, lý do và chi tiết nằm trong tài liệu đào tạo.
- Tự động hoá khi quy trình tay chưa ổn: máy chỉ làm cái sai nhanh hơn.
- Viết xong cất đi: tài liệu chỉ sống khi được dùng để huấn luyện người mới và được kiểm tra ngẫu nhiên tại chỗ mỗi tuần.

Khái niệm gốc TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

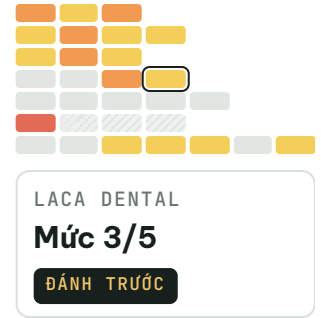
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Hệ thống hoá và cơ sở mẫu chép được (franchise prototype) CÓ NGUỒN	Michael E. Gerber – The E-Myth Revisited – HarperBusiness – 1995	Ý xây cơ sở thứ nhất như một mẫu chạy bằng hệ thống chứ không bằng người, làm nền cho 5 quy trình chính và trang điều kiện mở cơ sở thứ hai.
Checklist chống quên bước CÓ NGUỒN	Atul Gawande – The Checklist Manifesto – Metropolitan Books – 2009	Checklist ngắn, tick được tại chỗ làm, nhất là ở khâu kiểm soát nhiễm khuẩn; phần giải thích dài để ở tài liệu riêng.
Biến kiến thức ngầm thành tài liệu (mô hình SECI) CÓ NGUỒN	Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi – The Knowledge-Creating Company – Oxford University Press – 1995	Cơ sở cho việc viết quy trình từ ghi âm buổi khám có đồng ý: kiến thức trong đầu bác sĩ được “ngoại hiện hoá” thành bước, câu giải thích, checklist.
Mô hình trưởng thành năng lực (CMM) và thang 1–5 CÓ NGUỒN	Watts Humphrey, Software Engineering Institute – Carnegie Mellon – CMM (bài IEEE Software 1988; sách Managing the Software Process 1989; bản v1.1 của Paulk và cộng sự 1993)	Năm mức ban đầu – lặp lại được – được định nghĩa – quản lý bằng số – tối ưu liên tục là cảm hứng cho thang 1–5 của ô; mô tả từng mức là quy ước CAS.

Ô liên quan

3.2 Con người · 3.4 Dữ liệu, công nghệ · 2.3 Chất lượng, trải nghiệm, khác biệt · 1.3 Bán hàng và chuyển đổi · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp · 6.7 Ngành có điều kiện

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

3.4



Dữ liệu, công nghệ

Mỗi tuần chủ có thấy những con số quan trọng nhất, đúng và có người chịu trách nhiệm, để quyết bằng số không?

Là gì?

Ô này gồm dữ liệu (khách, đơn, tiền, chi phí, công suất), công cụ ghi nhận (phần mềm ngành, CRM, kế toán, bảng tính), bảng chỉ số và nhập đọc số. Công nghệ chỉ là phương tiện. Giá trị nằm ở chỗ mỗi tuần có số đúng, có người chịu trách nhiệm từng số, và có quyết định từ số.

Vì sao cần?

Không đo thì không biết con đường nào yếu nhất trong 5 con đường tăng trưởng. Không có lãi thật thì mọi kế hoạch mở rộng đứng trên số giả định. Số sai còn nguy hiểm hơn không có số, vì nó cho chủ tự tin sai. Dữ liệu khách hàng, nhất là dữ liệu sức khỏe, còn là trách nhiệm pháp lý theo Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân 2025 (hiệu lực 01/01/2026); kiểm tra bản hiện hành, hỏi luật sư.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Có phần mềm nhưng chỉ dùng để đặt lịch, in hoá đơn; muốn có số phải nhờ người lục tay.
- Hai người báo hai con số khác nhau cho cùng một chỉ số.
- Chủ tự gom số mỗi tối, hoặc chỉ nhìn doanh thu.
- Dữ liệu khách nằm rải rác ở Zalo cá nhân, sổ tay, nhiều file Excel.

Làm thế nào?

1 Chọn 5–10 chỉ số

Bám 5 con đường tăng trưởng và dòng tiền. Lúc đầu chỉ giữ chỉ số lấy được từ hệ thống đang có; chỉ số nào phải đếm tay thì để sau.

2 Định nghĩa từng chỉ số

Ghi công thức, nguồn lấy số, thời điểm chốt. Ví dụ: tỷ lệ đồng ý điều trị = số khách bắt đầu điều trị trong 30 ngày ÷ số khách đã khám và được tư vấn. Có định nghĩa thì không còn hai con số cho một chỉ số.

3 Giao người đo, người kiểm

Mỗi số có hai người khác nhau: người đo lấy số, người kiểm đối chiếu với chứng từ gốc (sao kê ngân hàng, phiếu thu, phần mềm). Người nhập số không tự duyệt số của mình.

4 Dựng bảng tuần một trang

Mỗi chỉ số một dòng, có số tuần này, tuần trước, ngưỡng xanh – vàng – đỏ. Cập nhật cùng giờ mỗi tuần.

5 Họp số 30 phút mỗi tuần

Chỉ bàn chỉ số đỏ. Mỗi chỉ số đỏ ra một việc, một người làm, một hạn.

6 Gom dữ liệu về một nơi, phân quyền

Phần mềm ngành là nguồn gốc; quyền xem theo vị trí; sao lưu định kỳ; tin nhắn quảng cáo chỉ gửi cho người đã đồng ý.

7 Tự động dần

Khi bảng tay đã chạy đều 4 tuần mới kết nối tự động: phần mềm → bảng tính → bảng chỉ số; đối soát chuyển khoản tự động.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Không có hệ thống ghi nhận; số nằm trong sổ tay, trí nhớ.
- 2 Có phần mềm hoặc file nhưng nhập tùy hứng; chủ tự gom khi cần; chưa có định nghĩa chỉ số.
- 3 Phần mềm dùng đều, xuất được số khách, số ca theo dịch vụ; có vài báo cáo định kỳ; nhưng chưa có số tiền đầy đủ hoặc chưa có người đo – người kiểm; chủ vẫn phải tự hỏi số. LACA DENTAL
- 4 Bảng chỉ số tuần có định nghĩa, người đo, người kiểm, ngưỡng màu, gồm cả số khách và số tiền; chủ đọc bảng và ra quyết định từ chỉ số đỏ.
- 5 Dữ liệu chảy tự động từ các hệ thống; mỗi bộ phận có bảng riêng; điểm mới cắm vào cùng hệ thống từ ngày đầu; dữ liệu được bảo vệ, phân quyền chuẩn.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có một bảng chỉ số cập nhật đều mỗi tuần không?
- ☐ Bảng đó có cả số tiền (doanh thu, chi phí, số dư tài khoản), không chỉ số khách không?
- ☐ Mỗi chỉ số có định nghĩa viết ra, một người đo và một người kiểm khác nhau không?
- ☐ Tuần qua có ít nhất một quyết định xuất phát từ chỉ số đỏ không?
- ☐ Dữ liệu khách nằm ở một hệ thống chung, có phân quyền theo vị trí không?
- ☐ Anh chị có ngừng phải tự gom số mỗi tối chưa?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA có phần mềm quản lý phòng khám và đã xuất được số khách rất chi tiết: onlay/inlay từ 20 lên 105 rồi 119 người, 814 người lấy vôi trong 9 tháng 2026, 627 người quay lại từ 6 buổi, khách nhí, nha chu, cứ 4 khách mới thì 1 người đến sau 6 giờ tối. Nhưng chưa có doanh thu, chi phí, lãi, số dư tài khoản; chưa có tỷ lệ khám xong đồng ý điều trị, tỷ lệ đến đúng lịch, số khách từ giới thiệu, số khách theo kênh. Chấm mức 3. Ô này được đánh trước vì không có số tiền thì không đặt được giá gói (ô 2.2) và không viết được điều kiện mở cơ sở thứ hai.

Ví dụ minh họa: cửa hàng điện thoại, máy tính

Cửa hàng có phần mềm bán hàng nhưng chủ chỉ xem doanh thu ngày. Khi dựng bảng tuần 6 chỉ số (khách đến, tỷ lệ mua, giá trị đơn, tỷ lệ bán kèm, lãi gộp theo dòng máy, tồn kho quá 60 ngày), chủ thấy một dòng máy bán nhiều nhưng lãi gộp rất mỏng (minh họa). Kế toán là người kiểm, đối chiếu với sao kê. Sau 2 tháng, chủ đổi cách nhập hàng dựa trên lãi chứ không dựa trên doanh số.

Ví dụ minh họa: xưởng may gia công

Mỗi tổ trưởng báo số sản phẩm một kiểu, chủ không biết đơn nào lời đơn nào lỗ. Xưởng định nghĩa lại 5 chỉ số: sản lượng mỗi giờ, tỷ lệ hàng lỗi, giao đúng hạn, chi phí nhân công mỗi sản phẩm, công nợ quá hạn. Tổ trưởng nhập cuối ca vào biểu mẫu, quản lý chất lượng kiểm. Họp số thứ Hai 30 phút, chỉ bàn ô đỏ.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Có phần mềm quản lý phòng khám, đã cho số khách theo từng dịch vụ từ 2024 rất tốt. Chưa có doanh thu, chi phí, lãi, số dư tài khoản; chưa có tỷ lệ khám xong đồng ý điều trị, tỷ lệ đến đúng lịch, số khách từ giới thiệu, số khách theo kênh. Kế hoạch có danh sách KPI cho mỗi cơ sở nhưng chưa đo ở cơ sở đang chạy.

KHOẢNG TRỐNG

Phần mềm mới được dùng cho số khách, chưa dùng cho số tiền. Chưa có bảng chỉ số tuần, chưa có người đo – người kiểm, chưa có ngưỡng xanh – đỏ.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám chọn 6 chỉ số lấy được ngay từ phần mềm: khách mới theo nguồn, tỷ lệ khám xong đồng ý điều trị, số lịch hẹn bị bỏ, tỷ lệ đến đúng lịch tái khám, doanh thu tuần, số khách đăng ký gói chăm sóc định kỳ (từ khi mở bán) – trước 21/10/2026.
- Lễ tân trưởng cập nhật bảng mỗi sáng thứ Hai (người đo), chủ phòng khám hoặc kế toán đối chiếu với phần mềm và sao kê (người kiểm); bảng chạy từ 19/10/2026, đủ 4 lần cập nhật liền (19/10, 26/10, 02/11, 09/11) trước 10/11/2026.
- Chủ phòng khám cùng kế toán xuất doanh thu tháng 7, 8, 9/2026 từ phần mềm, đối chiếu với sao kê ngân hàng; có chi phí, lãi và số dư cuối mỗi tháng – trước 10/11/2026 (ngày 30).
- Kế toán mở sổ riêng tiền khách trả trước chưa thực hiện và đối soát chuyển khoản tự động theo mã hợp đồng (SePay hoặc Casso) – trước 15/11/2026.
- Chủ phòng khám rà phân quyền phần mềm theo vị trí, mẫu đồng ý nhận tin và mẫu đồng ý ghi âm buổi khám – trước 10/12/2026.

Từ mức 3 lên mức 4: bảng chỉ số tuần có cả số khách và số tiền, chạy đều từ 26/10/2026 đến 09/01/2027; mỗi chỉ số có định nghĩa, người đo, người kiểm, ngưỡng màu. Dấu hiệu: mỗi tuần có ít nhất một quyết định từ chỉ số đỏ, và chủ phòng khám không còn phải tự gom số.

Checklist triển khai

- ☐ Chọn 5–10 chỉ số, mỗi chỉ số có định nghĩa và nguồn.
- ☐ Ghi tên người đo và người kiểm cho từng chỉ số.
- ☐ Dựng bảng tuần một trang có ngưỡng xanh – vàng – đỏ.
- ☐ Đặt giờ cập nhật cố định mỗi tuần.
- ☐ Có doanh thu, chi phí, lãi, số dư 3 tháng gần nhất.
- ☐ Mở sổ riêng tiền khách trả trước chưa thực hiện.
- ☐ Cài đối soát chuyển khoản tự động.
- ☐ Phân quyền phần mềm theo vị trí, có lịch sao lưu.
- ☐ Có mẫu đồng ý nhận tin và mẫu đồng ý ghi âm.
- ☐ Hộp số 30 phút mỗi tuần, ghi quyết định.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Tỷ lệ tuần bảng cập nhật đúng hạn	Số tuần cập nhật đúng giờ ÷ tổng số tuần.	100%; trễ thì bớt chỉ số hoặc đổi giờ nhập.
Độ lệch số liệu khi đối chiếu	Chênh lệch giữa phần mềm và chứng từ gốc (sao kê, phiếu thu) mỗi lần kiểm.	Tiến về 0; mọi chênh lệch đều giải thích được.
Tỷ lệ chỉ số có người đo – người kiểm	Số chỉ số có đủ hai người khác nhau ÷ tổng số chỉ số trên bảng.	100%.
Số quyết định từ chỉ số đỏ mỗi tuần	Đếm việc mới được giao trong hộp số.	Ít nhất 1 mỗi tuần.
Tỷ lệ hồ sơ khách có ghi nguồn	Số khách mới có ghi kênh đến ÷ tổng khách mới.	Tăng dần đến gần như đủ; thiếu nguồn thì không biết tiền quảng cáo đi đâu.

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Dựng bảng chỉ số và công thức	File xuất từ phần mềm quản lý ngành + Google Sheets hoặc Looker Studio + Claude	AI viết công thức, dựng ngưỡng màu, chỉ ra số bất thường. Người đo nhập số, người kiểm đối chiếu chứng từ gốc.
Đối soát chuyển khoản	SePay hoặc Casso	Tự khớp giao dịch ngân hàng với mã hoá đơn, mã hợp đồng. Kế toán xử lý giao dịch không khớp.
Tóm tắt tuần cho chủ	Claude	AI đọc bảng, viết 5 dòng: chỉ số nào đỏ, có thể vì sao, gợi ý việc. Chủ ra quyết định, AI không quyết thay.
Kết nối luồng dữ liệu	n8n + Zalo OA (nhóm quản lý)	Tự đẩy bảng mới lên nhóm quản lý mỗi sáng thứ Hai. Người phụ trách kiểm tra khi luồng lỗi.
Bảo vệ dữ liệu khi dùng AI	Quy định nội bộ + công cụ có cam kết dữ liệu	Chỉ đưa vào AI số tổng hợp hoặc dữ liệu đã xoá tên, số điện thoại, thông tin bệnh. Chủ chịu trách nhiệm chọn công cụ và phân quyền.

Sai lầm hay gặp

- Để người nhập số tự kiểm số của mình: luôn có người thứ hai đối chiếu chứng từ gốc.
- Đo quá nhiều chỉ số ngay từ đầu: bắt đầu 5–10 chỉ số, chạy đều rồi mới thêm.
- Mua phần mềm mới để chữa bệnh lười nhập liệu: phần mềm cũ dùng đúng thường đã đủ.
- Hộp số chỉ để đọc số: bảng đẹp mà tuần nào cũng như tuần nào; mỗi ô đỏ phải sinh ra một việc, một người, một hạn.

Khái niệm gốc

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard) CÓ NGUỒN	Robert S. Kaplan & David P. Norton – “The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review – 1–2/1992	Ý một bảng chỉ số gồm cả số tiền lẫn số khách, quy trình, con người; CAS rút gọn còn 5–10 chỉ số trên một trang.
Bảng điểm để nhìn và nhịp hợp tuần CÓ NGUỒN	Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling – The 4 Disciplines of Execution – Free Press – 2012	CAS áp dụng thành bảng tuần một trang có ngưỡng màu và hộp số 30 phút chỉ bàn chỉ số đỏ, mỗi chỉ số đỏ ra một việc.
Tách nhiệm vụ trong kiểm soát nội bộ (người đo – người kiểm) CÓ NGUỒN	COSO – Internal Control—Integrated Framework – 1992 (cập nhật 2013)	Gốc của quy tắc mỗi số có người đo và người kiểm khác nhau, người kiểm đối chiếu chứng từ gốc.

Ô liên quan

4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 4.4 Kế toán, báo cáo · 0.3 Nhịp thực thi · 1.2 Tạo khách tiềm năng · 3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

4.1

Lãi lỗ, biên lợi nhuận

Tháng trước lãi hay lỗ bao nhiêu, món nào để ra lãi, và bán bao nhiêu mới hoà vốn?



Là gì?

Ô này đo phần tiền thật sự còn lại sau khi trừ hết chi phí. Có ba lớp cần nhìn: lãi góp từng món (giá bán trừ chi phí trực tiếp như vật tư, labo, hoa hồng, thù lao theo ca); lãi hoạt động (tổng lãi góp trừ chi phí cố định như mặt bằng, lương cố định, khấu hao); và lãi ròng sau lãi vay, thuế. Biên lợi nhuận là lãi chia cho doanh thu: 100 đồng bán ra giữ lại được mấy đồng. Doanh thu hoà vốn là mức bán tối thiểu mỗi tháng để không lỗ.

Vì sao cần?

Doanh thu cao chưa chắc có lãi. Nhiều chủ chỉ biết lãi lỗ khi cuối năm kế toán làm báo cáo thuế, lúc đó đã quá muộn để sửa giá hay bỏ món lỗ. Không biết lãi góp từng món thì rất dễ dồn sức bán đúng món ít lãi nhất. Mọi kế hoạch mở rộng, vay vốn, gọi vốn đều đứng trên con số biên lợi nhuận: sai biên là sai cả kế hoạch.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Hỏi "tháng trước lãi bao nhiêu" thì chủ mở app ngân hàng xem số dư, hoặc trả lời "chắc cũng được".
- Giá bán đặt theo đối thủ hoặc theo cảm giác, chưa từng trừ đủ vật tư, labo, hoa hồng, phí cà thẻ và thời gian làm.
- Doanh thu năm nay tăng nhưng cuối năm không thấy dư thêm đồng nào.
- Kế hoạch có cả mục tiêu lợi nhuận lẫn biên lợi nhuận, nhưng nhân thử thì hai con số không khớp nhau.

Làm thế nào?

1 Gom số 3 tháng gần nhất

Lấy doanh thu theo từng món từ phần mềm, chi phí từ sao kê và chứng từ. Thiếu số thì ghi tạm, tô vàng, không chờ hoàn hảo.

2 Tính lãi góp từng món

Lãi góp = giá bán – chi phí trực tiếp (vật tư, labo, hoa hồng, thù lao theo ca, phí thanh toán). Món chưa có số thật thì điền mức chi phí xấu nhất.

3 Liệt kê chi phí cố định

Mặt bằng, lương cố định (kể cả lương của chủ), khấu hao, phần mềm, lãi vay. Không tính lương chủ thì lãi trên giấy bị thổi phồng.

4 Tính lãi tháng và điểm hoà vốn

Lãi hoạt động = tổng lãi góp – chi phí cố định. Doanh thu hoà vốn = chi phí cố định ÷ tỷ lệ lãi góp bình quân. Ví dụ (minh hoạ): chi phí cố định 400 triệu, tỷ lệ lãi góp 50% → cần 800 triệu/tháng, tức khoảng 30,8 triệu mỗi ngày nếu làm 26 ngày.

5 Xếp món đỏ – vàng – xanh

Xếp theo tổng lãi góp và lãi góp mỗi giờ của nguồn lực đắt nhất (giờ ghế, giờ thợ, giờ máy). Món đỏ: sửa giá, sửa chi phí hoặc thôi chủ động chào.

6 Đóng bảng hằng tháng

Xong trước ngày 10 tháng sau, khớp sổ kế toán. Mỗi tháng chọn một quyết định từ bảng.

Thang chấm 1-5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Không biết tháng trước lãi hay lỗ. Đoán bằng số dư tài khoản hoặc cảm giác "tháng này đông khách".
- 2 Biết doanh thu từ phần mềm hoặc sổ bán; lãi chỉ tính nhẩm, hoặc cuối năm mới biết qua báo cáo thuế. Chưa có lãi góp từng món, chưa biết điểm hoà vốn.
- 3 Có bảng lãi lỗ tháng viết ra, đóng trước ngày 10 tháng sau, ít nhất 3 tháng liền. Có lãi góp các món chính và doanh thu hoà vốn. Chủ vẫn phải tự tổng hợp hoặc ngồi kèm kế toán.
- 4 Kế toán hoặc quản lý tự đóng bảng đúng hạn; có lãi theo món, theo kênh, theo người làm; có ngưỡng cảnh báo khi biên giảm. Chủ chỉ đọc bảng và ra quyết định.
- 5 Mỗi cơ sở có bảng lãi lỗ riêng cùng một mẫu, so sánh được với nhau; biên ổn định nhiều quý. Giá, khuyến mãi, mở mới đều quyết định từ bảng; mẫu báo cáo chạy ngay từ ngày đầu ở cơ sở mới.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị nói được con số lãi (không phải doanh thu) của từng tháng trong 3 tháng gần nhất?
- ☐ Anh chị biết trong 5 món bán nhiều nhất, món nào lãi góp cao nhất, món nào thấp nhất?
- ☐ Giá bán từng món đã trừ đủ chi phí trực tiếp, kể cả hoa hồng và phí thanh toán?
- ☐ Anh chị biết mỗi tháng phải đạt bao nhiêu doanh thu mới hoà vốn?
- ☐ Lương của chính chủ đã nằm trong chi phí cố định?
- ☐ Bảng lãi lỗ tháng trước đã xong trước ngày 10 tháng này?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA có số khách rất rõ theo từng dịch vụ (onlay, inlay 20 → 105 → 119 người; 814 người lấy vôi trong 9 tháng 2026) nhưng chưa có doanh thu, chi phí, lãi của phòng khám. Hai mục tiêu lớn chưa khớp nhau: 25 tỷ lãi sau thuế chỉ ≈ 4,6% của 540 tỷ doanh thu, trong khi kế hoạch lấy biên 11,2% (11,2% của 540 tỷ ≈ 60,5 tỷ). Ngược lại, nếu biên 11,2% là đúng thì chỉ cần ≈ 223 tỷ doanh thu là đạt 25 tỷ lãi. Vì vậy ô 4.1 để trống – chưa đủ thông tin – và được chọn ĐÁNH TRƯỚC: đo trong 3 tuần đầu rồi mới chốt giá gói chăm sóc.

Ví dụ minh họa: quán cà phê bán tại quán và qua app giao hàng

Một ly giá 45.000đ, nguyên liệu 15.000đ (minh họa). Bán tại quán, lãi góp 30.000đ (≈ 66,7%). Bán qua app, trừ thêm phí nền tảng 25% (11.250đ) và bao bì 2.000đ, lãi góp chỉ còn 16.750đ (≈ 37,2%). Đơn app tăng, doanh thu tăng, nhưng lãi tháng lại giảm. Quán đặt giá riêng trên app và đẩy combo mang về.

Ví dụ minh họa: xưởng nội thất gỗ làm theo đơn

Đơn tủ bếp 60 triệu (minh họa): gỗ, phụ kiện 33 triệu, công thợ 9 triệu, vận chuyển lắp đặt 4 triệu, sửa lại và bảo hành bình quân 2 triệu → lãi gộp 12 triệu (20%). Chi phí cố định 150 triệu/tháng, nên cần 12,5 đơn cỡ này mỗi tháng mới hoà vốn. Chủ từng nghĩ "đủ 10 đơn là lãi", thực tế đang lỗ khoảng 30 triệu/tháng. Xưởng sửa bảng giá và giảm hàng phải sửa lại.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Phòng khám đang chạy nhiều năm, có phần mềm quản lý cho ra số khách theo dịch vụ rất tốt, nhưng chưa có doanh thu, chi phí, lãi, số dư tài khoản. Bảng giá và chi phí trong kế hoạch (lấy vôi 450 nghìn, trám 650 nghìn, tẩy 2 triệu, sứ 4,5 triệu, chỉnh nha 40 triệu, implant 25 triệu) đều là số giả định. Cơ cấu dịch vụ đang đổi: bọc sứ, làm cầu giảm từ 112 xuống 54 người, trong khi onlay và nha chu tăng.

KHOẢNG TRÔNG

Chưa ai biết cơ sở thứ nhất lãi bao nhiêu, nên mọi con số của chuỗi 30 cơ sở (1,5 tỷ/cơ sở/tháng, 540 tỷ/năm, 25 tỷ lãi, biên 11,2%) chưa có chỗ đứng. Hai mục tiêu lợi nhuận và biên trong kế hoạch đang mâu thuẫn nhau.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám + kế toán, trước 25/10/2026: doanh thu, chi phí, lãi thật tháng 7, 8, 9/2026 từ phần mềm, sao kê, chứng từ; số dư tài khoản cuối mỗi tháng.
- Chủ phòng khám, trước 01/11/2026: lãi gộp thật của 6 dịch vụ trong bảng giả định (thêm onlay vì đang tăng) bằng giá thật, vật tư, labo, thù lao theo ca.
- Kế toán, trước 01/11/2026: chi phí cố định tháng (mặt bằng, lương, khấu hao ghế, máy, phần mềm, lương của chủ) và doanh thu hoà vốn, quy ra số ca mỗi ngày.
- Chủ phòng khám, trước 10/11/2026 (ngày 30): viết lại mục tiêu lợi nhuận bằng số thật – giữ 25 tỷ và chấp nhận biên $\approx 4,6\%$, hay giữ biên 11,2% và nâng mục tiêu lên $\approx 60,5$ tỷ – rồi chốt giá gói chăm sóc định kỳ.
- Kế toán, hằng tháng: đóng bảng tháng 10, 11, 12/2026 trước ngày 10 tháng sau.

Từ "chưa đủ thông tin" lên mức 3: có lãi lỗ thật tháng 7–9/2026 và 3 tháng 10–12/2026 đóng đúng hạn, lãi gộp 7 dịch vụ chính, và con số "mỗi ngày cần N ca mới hoà vốn" dán ở phòng nhân viên.

Checklist triển khai

- ☐ Xuất được doanh thu theo tháng, theo từng món từ phần mềm.
- ☐ Doanh thu phần mềm đã đối chiếu với sao kê và tiền mặt.
- ☐ Có danh sách chi phí trực tiếp cho từng món chính.
- ☐ Có danh sách chi phí cố định, gồm cả lương của chủ.
- ☐ Đã tính lãi góp và tỷ lệ lãi góp từng món.
- ☐ Đã tính doanh thu hoà vốn và số đơn/số ca mỗi ngày.
- ☐ Bảng lãi lỗ tháng đóng trước ngày 10.
- ☐ Mỗi tháng có một quyết định ghi lại dựa trên bảng (sửa giá, bỏ món, đổi cách chào).

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Lãi ròng tháng	Tổng lãi góp – chi phí cố định – lãi vay – thuế ước tính	Dương, có số 3 tháng liên; ngưỡng tự đặt khi có số thật
Biên lãi ròng	Lãi ròng ÷ doanh thu	Ổn định hoặc tăng theo quý; dùng cho mọi kế hoạch mở rộng
Tỷ lệ lãi góp từng món	(Giá bán – chi phí trực tiếp) ÷ giá bán	Không món nào âm; món dưới bình quân phải có lý do giữ
Lãi góp mỗi giờ ghế (giờ thợ, giờ máy)	Lãi góp của món ÷ số giờ nguồn lực đắt nhất món đó dùng	Khi lịch kín, ưu tiên món có số này cao
Khoảng an toàn so với hoà vốn	(Doanh thu thật – doanh thu hoà vốn) ÷ doanh thu thật	Luôn dương; càng rộng càng chịu được tháng vắng khách

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Gom doanh thu theo từng món	Phần mềm quản lý ngành + Google Sheets	Phần mềm xuất file theo tháng, Sheets tự cộng theo món; kế toán đối chiếu sao kê trước khi dùng.
Phân loại chi phí từ sao kê	SePay/Casso + Google Sheets hoặc Lark Base	Kéo giao dịch về bảng, gắn nhãn theo quy tắc; kế toán duyệt khoản lạ mỗi tuần.
Tính lãi góp, hoà vốn, kịch bản giá	Claude/ChatGPT + Google Sheets	AI viết công thức, dựng kịch bản "nếu tăng giá 10%"; chủ quyết định giá, không giao cho AI.
Nhắc đóng bảng tháng	n8n + Zalo	Tự nhắc ngày 3, 7, 10, báo đỏ nếu chưa xong; kế toán chịu trách nhiệm.

Sai lầm hay gặp

- Nhìn doanh thu tưởng là lãi – mỗi tháng đọc dòng lãi ròng trước, doanh thu sau.
- Không tính lương của chủ vào chi phí – đặt cho mình mức lương thị trường, nếu không lãi đang bị thổi phồng.
- Chỉ nhìn % biên – nhìn cả số tiền lãi góp và thời gian món đó chiếm ghế, chiếm thợ.
- Biến bảng quản trị thành "sổ thứ hai" khác sổ kế toán – bảng nội bộ phải khớp sổ, phần chênh phải giải thích được.

Khái niệm gốc

TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Lãi góp (tách chi phí biến đổi khỏi chi phí cố định) CÓ NGUỒN	J. N. Harris – "What Did We Earn Last Month?", N.A.C.A. Bulletin (15/01/1936) – 1936; bài sớm đề xuất tính giá theo chi phí trực tiếp (direct costing)	CAS dùng ý tưởng chỉ tính chi phí trực tiếp vào từng món để ra lãi góp, chi phí cố định để riêng một dòng.
Điểm hoà vốn và biểu đồ hoà vốn CẦN KIỂM CHỨNG	Walter Rautenstrauch (Đại học Columbia) được ghi nhận là người đặt tên "break-even point" và cùng Charles E. Knoepfel phát triển biểu đồ hoà vốn; chưa truy được tác phẩm và năm công bố gốc	CAS dùng công thức hoà vốn quen thuộc và quy ra số đơn/số ca mỗi ngày để cả đội nhìn thấy.
Lãi góp mỗi giờ ghế (đo theo nguồn lực nút thắt) CÓ NGUỒN	Eliyahu M. Goldratt (cùng Jeff Cox) – The Goal – 1984; nền tảng của Thuyết Ràng buộc (Theory of Constraints)	CAS phóng tác ý tưởng "đo hiệu quả trên nguồn lực khan hiếm nhất" thành chỉ số lãi góp mỗi giờ ghế cho phòng khám.
Thang chấm 1–5 của ô QUY ƯỚC CAS	Phóng tác từ Capability Maturity Model – Watts Humphrey, Software Engineering Institute (Carnegie Mellon); khung trưởng thành công bố trên IEEE Software 1988, sách 'Managing the Software Process' 1989	CAS mượn ý tưởng 5 bậc trưởng thành và tự viết tiêu chí quan sát được cho riêng từng ô tài chính; tiêu chí cụ thể là của CAS, không phải của CMM.

Ô liên quan

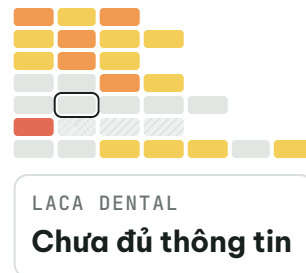
4.2 Dòng tiền, công nợ · 4.3 Chi phí, ngân sách · 4.4 Kế toán, báo cáo · 2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu · 3.4 Dữ liệu, công nghệ · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

4.2

Dòng tiền, công nợ

Hôm nay có bao nhiêu tiền thật, tiền nào là của khách gửi trước, và 13 tuần tới có thiếu tiền không?



Là gì?

Dòng tiền là tiền thật vào và ra tài khoản theo từng ngày, khác với lãi lỗ trên sổ. Công nợ có hai phía: tiền người khác nợ mình (phải thu) và tiền mình nợ người khác (phải trả: nhà cung cấp, labo, lương chưa trả, thuế). Doanh nghiệp bán gói trả trước còn có một khoản "nợ" đặc biệt: tiền khách đã trả cho dịch vụ mình chưa làm. Ô này hỏi: tiền có về đúng hạn không, có đủ trả các khoản sắp đến không, và có được tách bạch không.

Vì sao cần?

Doanh nghiệp có lãi vẫn có thể chết vì hết tiền: khách trả chậm, nhập hàng trước, trả nợ vay, mua máy móc. Ngược lại, tiền nhiều trong tài khoản chưa chắc là của mình, vì trong đó có tiền khách trả trước và tiền chưa trả nhà cung cấp. Tiêu nhằm phần tiền này để mở rộng thì đến lúc phải làm dịch vụ cho khách sẽ không còn tiền để làm.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Cuối tháng mới biết thiếu tiền trả lương, phải rút tiền nhà bù vào.
- Tiền công ty và tiền cá nhân dùng chung một tài khoản.
- Không có danh sách ai đang nợ mình bao nhiêu, quá hạn bao lâu.
- Bán gói trả trước, thu tiền một lần nhưng không theo dõi khách còn bao nhiêu buổi, bao nhiêu tiền chưa làm.

Làm thế nào?

1 Tách tài khoản

Một tài khoản doanh nghiệp nhận mọi tiền bán; chủ rút một khoản cố định theo lịch. Nếu được, mở thêm tài khoản giữ tiền khách trả trước và tiền dành nộp thuế.

2 Ghi ba con số cho mỗi hợp đồng

Giá trị hợp đồng (tổng khách cam kết trả), tiền đã thu (tiền thật về tài khoản), doanh thu ghi nhận (phần dịch vụ đã làm xong). Ba con số này khác nhau, nhất là với gói nhiều buổi, ca nhiều giai đoạn; cách ghi nhận cụ thể chốt với kế toán.

3 Lập sổ tiền khách trả trước

Mỗi khách: đã trả bao nhiêu, đã dùng bao nhiêu, còn lại bao nhiêu. Tổng phần còn lại là dịch vụ mình còn nợ khách, không được coi là lãi.

4 Cập nhật phải thu, phải trả mỗi tuần

Ai nợ mình, bao nhiêu, quá hạn mấy ngày; mình nợ ai, hạn ngày nào. Khoản quá hạn có người nhắc theo quy trình.

5 Dự báo 13 tuần

Mỗi thứ Hai: tiền đầu tuần + tiền chắc chắn thu – tiền phải chi = tiền cuối tuần, cho 13 tuần tới. Tuần nào dưới mức an toàn thì xử lý ngay.

6 Viết chính sách thu tiền

Dịch vụ nhỏ thu đủ khi làm; ca nhiều giai đoạn thu theo mốc ghi trong hợp đồng; chưa thu đợt trước thì chưa làm đợt sau, trừ khi chủ duyệt hoặc chuyên môn bắt buộc phải làm tiếp. Điều khoản hoàn, huỷ ghi rõ, nhờ luật sư xem.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Không biết số dư hôm nay nếu không mở app. Tiền công ty lẫn tiền nhà. Không biết ai đang nợ mình.

2

Biết số dư nhưng không biết tuần sau phải chi bao nhiêu. Công nợ nhớ trong đầu hoặc trong tin nhắn. Tiền khách trả trước gộp chung với doanh thu.

3

Có bảng thu chi tuần và dự báo 13 tuần; phải thu, phải trả cập nhật mỗi tuần; có sổ tiền khách trả trước riêng. Chủ vẫn tự đối chiếu và tự nhắc nợ.

4

Đối soát chuyển khoản tự động, kế toán chốt số mỗi ngày; có quỹ dự phòng tối thiểu 2–3 tháng chi phí cố định; lịch thu theo mốc tự nhắc khách. Chủ chỉ xem cảnh báo.

5

Dòng tiền hoạt động dương liên tục nhiều quý; chính sách thu chi áp dụng đồng loạt mọi cơ sở; chủ vắng một tháng tiền vẫn đủ, không phát sinh nợ quá hạn.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Tài khoản doanh nghiệp đã tách khỏi tài khoản cá nhân?
- ☐ Anh chị biết số dư cuối tháng của 3 tháng gần nhất?
- ☐ Có danh sách khách đang nợ và số ngày quá hạn, cập nhật trong 7 ngày qua?
- ☐ Anh chị biết tổng tiền khách đã trả trước cho dịch vụ chưa làm?
- ☐ Có dự báo tiền cho ít nhất 4 tuần tới?
- ☐ Tiền hiện có đủ trả lương và nhà cung cấp tháng tới mà không cần tiền bán mới?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA chưa có số dư tài khoản cuối tháng và chưa có sổ tiền khách trả trước. Chính kế hoạch đã viết đúng: với chỉnh nha, implant và điều trị nhiều giai đoạn, phải phân biệt giá trị hợp đồng, tiền thu và doanh thu ghi nhận – nhưng chưa có sổ nào làm việc đó. Mục tiêu 90 ngày là ≥ 80 khách gói chăm sóc trả trước một năm; nếu tạm tính theo giá giả định 690.000đ thì đó là 55,2 triệu thu ngay, nhưng là tiền phòng khám còn nợ dịch vụ với khách trong 12 tháng. Ô 4.2 chưa chấm được – chưa đủ thông tin.

Ví dụ minh họa: trung tâm tiếng Anh thu học phí trọn khóa

Trung tâm thu học phí 12 tháng ngay khi đăng ký. Tài khoản có 1,2 tỷ (minh họa), chủ thấy dư nên thuê thêm mặt bằng mở chi nhánh. Thực tế 900 triệu là học phí của những buổi chưa dạy, phần "của mình" chỉ còn 300 triệu. Tuyển sinh chậm lại, trung tâm thiếu tiền trả lương giáo viên. Bài học: lập sổ học phí chưa dạy, chỉ chi đầu tư từ phần đã dạy xong.

Ví dụ minh họa: nhà phân phối thiết bị điện cho đại lý trả chậm

Công ty cho đại lý nợ 60 ngày để đẩy doanh số. Doanh thu tăng 30% nhưng phải thu tăng từ 800 triệu lên 1,5 tỷ (minh họa), chủ phải vay ngắn hạn để nhập hàng. Công ty đặt hạn mức nợ cho từng đại lý, ngừng giao khi quá hạn 30 ngày, giảm giá nhỏ cho đại lý trả ngay. Ba tháng sau, phải thu còn khoảng 1 tỷ, không cần gia hạn hạn khoản vay.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Có phần mềm quản lý phòng khám nhưng chưa dùng cho số tiền; chưa có sổ dư tài khoản cuối tháng. Kế hoạch có nhiều sản phẩm thu trước hoặc thu nhiều đợt (gói chăm sóc định kỳ, LACA Smile Care giá giả định 690.000đ/người/năm, chỉnh nha, implant) nhưng chưa có sổ theo dõi tiền khách trả trước.

KHOẢNG TRÔNG

Khi bắt đầu bán gói trả trước cho ≥ 80 khách, tiền về tài khoản sẽ tăng nhanh hơn phần dịch vụ đã làm. Không tách sổ thì rất dễ tiêu nhầm tiền của khách cho việc khác, kể cả cho kế hoạch mở cơ sở mới.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám, trước 25/10/2026: ghi sổ dư tài khoản cuối tháng 7, 8, 9/2026; tách tài khoản phòng khám khỏi tài khoản cá nhân nếu chưa tách.
- Kế toán, trước 15/11/2026: mở sổ tiền khách trả trước (từng khách: đã trả, đã dùng, còn lại) trước khi bán gói chăm sóc đầu tiên.
- Chủ phòng khám, trước 10/12/2026 (ngày 60): viết lịch thu theo mốc cho chỉnh nha, implant và hợp đồng gói chăm sóc có điều khoản hoàn, hủy; nhờ luật sư, kế toán xem trước khi dùng.
- Lễ tân/thu ngân, mỗi tối: ghi thu, chi và tiền khách trả trước trong ngày; chủ phòng khám xem bảng thu chi và dự báo 13 tuần mỗi sáng thứ Hai.
- Chủ phòng khám + kế toán, trước 09/01/2027: chốt mức tiền tối thiểu luôn giữ trong tài khoản (gợi ý: bằng tiền khách trả trước còn lại cộng một tháng chi phí cố định, chốt lại khi có sổ thật).

Từ "chưa đủ thông tin" lên mức 3: có sổ dư cuối tháng từ tháng 7/2026, bảng thu chi tuần và dự báo 13 tuần cập nhật đều, sổ tiền khách trả trước khớp với hợp đồng gói, không tháng nào phải rút tiền nhà bù vào.

Checklist triển khai

- ☐ Một tài khoản riêng cho doanh nghiệp.
- ☐ Lịch rút tiền cố định cho chủ.
- ☐ Sổ bán có hai ngày: ngày làm dịch vụ và ngày tiền về.
- ☐ Sổ tiền khách trả trước theo từng khách.
- ☐ Danh sách phải thu theo tuổi nợ (0–30, 31–60, trên 60 ngày).
- ☐ Danh sách phải trả (labo, vật tư, mặt bằng, lương, thuế) theo hạn.
- ☐ Bảng dự báo 13 tuần cập nhật mỗi thứ Hai.
- ☐ Chính sách thu tiền và lịch thu theo mốc viết thành văn bản.
- ☐ Mức tiền tối thiểu trong tài khoản đã được chốt.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Dòng tiền hoạt động tháng	Tiền thu từ bán hàng – tiền chi cho vận hành (không tính tiền vay vào, tiền mua tài sản)	Dương; âm 2 tháng liên là báo động
Số tuần đủ chi	$\text{Số dư tài khoản} \div \text{chi phí cố định bình quân mỗi tuần}$	Ngưỡng tham khảo: từ 8–13 tuần trở lên
Tiền khách trả trước còn lại	Tổng đã thu – phần dịch vụ đã làm, cộng từ sổ từng khách	Tiền trong tài khoản luôn lớn hơn con số này
Tỷ lệ phải thu quá hạn	$\text{Tiền khách nợ quá hạn} \div \text{tổng phải thu}$	Bán lẻ về 0; ca nhiều giai đoạn tự đặt ngưỡng khi có số
Độ lệch dự báo	$(\text{Tiền cuối tuần thực tế} - \text{dự báo}) \div \text{dự báo}$	Trong khoảng $\pm 10\%$ sau 2 tháng chạy

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Đối soát chuyển khoản	SePay hoặc Casso + Google Sheets/Lark Base	Tự kéo giao dịch ngân hàng, khớp nội dung chuyển khoản với mã khách, mã hoá đơn; thu ngân xử lý các giao dịch không khớp.
Sổ tiền khách trả trước	Lark Base hoặc phần mềm quản lý ngành	Mỗi lần khách dùng quyền lợi, hệ thống trừ buổi và tính tiền còn lại; kế toán kiểm cuối tháng.
Nhắc lịch thu theo mốc	Zalo OA + n8n	Gửi tin nhắc trước hạn 3 ngày cho khách đã đồng ý nhận tin; người thật gọi lại các ca quá hạn, nói chuyện tế nhị.
Dự báo 13 tuần	Claude/ChatGPT + Google Sheets	AI dựng mẫu bảng, đọc sổ tuần trước và chỉ ra tuần có nguy cơ thiếu tiền; chủ quyết định hoãn chi hay đẩy thu.

Sai lầm hay gặp

- Coi tiền khách trả trước là doanh thu – ghi sổ riêng, chỉ chuyển sang doanh thu khi dịch vụ đã làm (cách ghi cụ thể hỏi kế toán).
- Dùng tiền gói trả trước để mua máy hoặc mở cơ sở mới – tiền đầu tư phải lấy từ lãi thật đã ghi nhận.
- Ngại nhắc nợ khách quen – chính sách viết sẵn, thu ngân nhắc theo quy trình, không để chủ nhắc theo cảm xúc.
- Chỉ nhìn số dư hôm nay – luôn nhìn kèm các khoản phải trả trong 4–13 tuần tới.

Khái niệm gốc

TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Chu kỳ chuyển đổi tiền mặt CÓ NGUỒN	Verlyn D. Richards & Eugene J. Laughlin – "A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis", <i>Financial Management</i> , Vol. 9, No. 1 – 1980	CAS dùng ý tưởng "tiền nằm bao lâu ở khách, ở kho, ở nhà cung cấp" để giải thích vì sao có lãi mà vẫn thiếu tiền.
Giá trị hợp đồng ≠ tiền thu ≠ doanh thu ghi nhận CÓ NGUỒN	IASB – IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers – ban hành tháng 5/2014	CAS chỉ mượn nguyên tắc "doanh thu đi theo phần dịch vụ đã giao" để phân biệt ba con số; việc ghi sổ thật theo chuẩn mực kế toán Việt Nam hiện hành do kế toán quyết định.
Tách tài khoản theo mục đích CÓ NGUỒN	Mike Michalowicz – Profit First – 2014 (tự xuất bản; bản sửa đổi do Portfolio phát hành năm 2017)	CAS rút gọn thành: một tài khoản doanh nghiệp, một tài khoản giữ tiền khách trả trước và tiền thuế, lịch rút cố định cho chủ.
Dự báo dòng tiền 13 tuần CẦN KIỂM CHỨNG	Thực hành phổ biến trong tái cấu trúc, phá sản doanh nghiệp ở Mỹ từ thập niên 1980–1990; không có tác giả gốc chính thức (theo bài phân tích của Ankura)	CAS dùng khung 13 tuần (khoảng một quý) làm nhịp xem tiền mỗi thứ Hai.

Ô liên quan

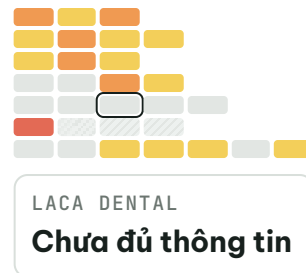
4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 4.4 Kế toán, báo cáo · 4.5 Vốn vay, nợ · 2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu · 6.4 Hợp đồng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

4.3

Chi phí, ngân sách

Mỗi đồng chi ra có được lên kế hoạch trước, có giới hạn, và có đem lại lợi ích đo được không?



Là gì?

Chi phí chia hai loại: cố định (mặt bằng, lương cố định, khấu hao, phần mềm – không đổi theo số khách) và biến đổi (vật tư, labo, hoa hồng, phí thanh toán – tăng theo số đơn, số ca). Ngân sách là kế hoạch chi cho từng nhóm theo tháng, quý, kèm mức trần và người duyệt. Ô này gồm cả ngân sách tìm khách: mỗi kênh tốn bao nhiêu để có một khách mới và mức tối đa được phép chi.

Vì sao cần?

Chi phí thường tăng lặng lẽ: thêm một người, một phần mềm, một kênh quảng cáo, mỗi thứ nhỏ nhưng cộng lại ăn hết lãi. Không có ngân sách thì không biết chi như vậy là nhiều hay ít. Chi quảng cáo khi chưa biết một khách đáng giá bao nhiêu là đốt tiền mù. Khi mở cơ sở mới, ngân sách của cơ sở mẫu là căn cứ chính để dự toán vốn và thời gian hoà vốn.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Chủ duyệt mọi khoản chi bằng miệng, không ai biết tháng này đã chi bao nhiêu cho từng nhóm.
- Chi phí tăng nhanh hơn doanh thu mà cuối năm mới phát hiện.
- Đang chạy quảng cáo nhưng không biết mỗi kênh đem về bao nhiêu khách đã mua, đã điều trị.
- Muốn giảm chi phí thì cắt quảng cáo, đào tạo trước, trong khi khoản lãng phí lớn nằm ở chỗ khác.

Làm thế nào?

1 Lập bảng chi phí 3 tháng

Lấy từ sao kê và chứng từ, chia thành cố định và biến đổi. Mỗi khoản ghi rõ ai phụ trách, trả ngày nào.

2 Tính tỷ lệ trên doanh thu

Mỗi nhóm chi (lương, mặt bằng, vật tư/labo, marketing, quản lý) chia cho doanh thu. Đây là bộ khung để so tháng này với tháng trước, cơ sở này với cơ sở khác.

3 Rà lại từ số 0 các khoản không bắt buộc

Với từng khoản, hỏi: nếu hôm nay chưa có, mình có mua không, lợi ích đo bằng gì? Khoản không trả lời được thì dừng thử một tháng.

4 Đặt ngân sách và quy định duyệt chi

Ngân sách tháng cho từng nhóm; tổng chi không tăng nhanh hơn doanh thu. Duyệt chi 3 mức: dưới mức A trưởng bộ phận duyệt, từ A đến B quản lý duyệt, trên B chủ duyệt.

5 Tính chi phí có một khách theo kênh

Tiền chi cho kênh ÷ số khách mới đã mua hoặc đã điều trị từ kênh đó. So với lãi gộp một khách mang lại trong 2–3 năm để chốt mức trần chi.

6 Họp chi phí mỗi tháng

30–60 phút: so thực tế với ngân sách, giải thích khoản vượt, chọn một khoản sửa trong tháng sau.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Chi khi cần, không có danh sách chi phí. Không phân biệt cố định và biến đổi.
- 2 Biết vài khoản lớn (mặt bằng, lương) nhưng không có ngân sách. Quảng cáo chi theo cảm giác; chủ duyệt mọi khoản bằng miệng.
- 3 Có bảng chi phí tháng chia cố định – biến đổi, có ngân sách theo nhóm và quy định duyệt chi viết ra; mỗi tháng so thực tế với ngân sách. Chủ vẫn phải tự giải thích phần lớn chênh lệch.
- 4 Mỗi bộ phận tự quản ngân sách của mình; biết chi phí có một khách theo từng kênh và có trần chi; tỷ lệ chi phí trên doanh thu giảm dần. Chủ chỉ duyệt ngoại lệ.
- 5 Có ngân sách chuẩn cho một cơ sở mẫu, dùng ngay cho cơ sở mới; mua tập trung để giảm giá vốn; rà chi phí theo quý thành nếp, không cần chủ nhắc.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Có danh sách chi phí cố định hằng tháng với tổng tiền cụ thể?
- ☐ Anh chị biết tỷ lệ lương trên doanh thu của 3 tháng gần nhất?
- ☐ Có ngân sách viết ra cho tháng này?
- ☐ Có quy định ai được duyệt khoản chi bao nhiêu?
- ☐ Anh chị biết chi phí để có một khách mới ở từng kênh đang chi tiền?
- ☐ Trong 3 tháng qua, chi phí có tăng chậm hơn doanh thu?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Kế hoạch LACA định dùng Google, Facebook, TikTok, YouTube và tự ghi là cần kiểm chứng chi phí mỗi khách tiềm năng, chi phí mỗi bệnh nhân mới – nhưng chưa có số kênh nào ra bao nhiêu khách, cũng chưa có danh sách chi phí cố định. Mô hình mẫu một cơ sở cần 12–19 người (3–5 bác sĩ, 6–9 phụ tá, 3–5 lễ tân/CSKH), nên lương gần như chắc chắn là khoản chi lớn nhất. Bọc sứ giảm từ 112 xuống 54 người trong khi onlay tăng, nên chi phí labo, vật tư cũng đổi theo. 627 người đã quay lại từ 6 buổi trở lên cho thấy một khách ở lại đáng giá hơn nhiều so với một lần lấy vôi. Ô 4.3 chưa đủ thông tin để chấm.

Ví dụ minh họa: spa chăm sóc da

Spa chi 50 triệu/tháng cho quảng cáo (minh họa), chia đều hai kênh. Kênh A 25 triệu ra 50 khách mới đã mua liệu trình → 500.000đ/khách; kênh B 25 triệu ra 20 khách → 1.250.000đ/khách. Lãi gộp bình quân một khách trong 12 tháng là 1,5 triệu, chủ đặt trần chi 500.000đ/khách (một phần ba lãi gộp). Tháng sau spa dồn tiền sang kênh A, sửa nội dung kênh B trước khi chi tiếp.

Ví dụ minh họa: quán ăn gia đình

Quán doanh thu 400 triệu/tháng (minh họa), ngân sách nguyên liệu 35% = 140 triệu. Một tháng nguyên liệu lên 42% = 168 triệu, vượt 28 triệu. Rà lại thấy bếp đặt hàng dư, đồ hỏng nhiều, định lượng không đều. Quán viết định lượng chuẩn cho từng món và đặt hàng theo số bán dự kiến. Nếu để nguyên, mức vượt 28 triệu/tháng tương đương 336 triệu/năm.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa có danh sách chi phí cố định, chưa có ngân sách tháng, chưa có số khách theo từng kênh. Kế hoạch liệt kê nhiều kênh trả tiền (Google, Facebook, TikTok, YouTube) và mô hình nhân sự mẫu 12–19 người mỗi cơ sở, nhưng chưa có số tiền đi kèm.

KHOẢNG TRỐNG

Không biết mỗi nhóm chi chiếm bao nhiêu phần doanh thu và không biết một khách mới đáng giá bao nhiêu, nên chưa thể đặt ngân sách quảng cáo hay dự toán chi phí cho cơ sở thứ hai.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Kế toán, trước 01/11/2026: lập bảng chi phí tháng 7, 8, 9/2026 chia cố định – biến đổi, tính tỷ lệ từng nhóm trên doanh thu (dùng chung số với ô 4.1).
- Lễ tân, bắt đầu ngay tuần này: hỏi và ghi nguồn của mọi khách mới vào phần mềm quản lý ("anh chị biết phòng khám qua đâu?").
- Chủ phòng khám, trước 22/11/2026: lọc doanh thu từ 2024 tới nay của nhóm 627 khách quay lại từ 6 buổi, tính lãi gộp bình quân một khách trong 3 năm và chốt mức chi tối đa cho một khách mới – trước khi chi thêm tiền quảng cáo.
- Chủ phòng khám + kế toán, trước 10/12/2026: viết quy định duyệt chi 3 mức và ngân sách quý 1/2027.
- Nhóm điều hành, mỗi tháng: họp chi phí 45 phút, chọn một khoản sửa.

Từ "chưa đủ thông tin" lên mức 3: có bảng chi phí cố định – biến đổi 3 tháng, ngân sách quý 1/2027 viết ra, quy định duyệt chi đang dùng, và một con số trần chi cho một khách mới dán cạnh bảng chỉ số.

Checklist triển khai

- ☐ Bảng chi phí 3 tháng gần nhất, chia cố định – biến đổi.
- ☐ Tỷ lệ từng nhóm chi trên doanh thu.
- ☐ Danh sách khoản chi định kỳ (phần mềm, thuê bao) đã rà lại.
- ☐ Ngân sách tháng/quý cho từng nhóm chi.
- ☐ Quy định duyệt chi theo mức tiền.
- ☐ Ghi nguồn cho 100% khách mới.
- ☐ Chi phí có một khách theo từng kênh.
- ☐ Trần chi tối đa cho một khách mới.
- ☐ Lịch họp chi phí hằng tháng.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Tổng chi phí trên doanh thu	Tổng chi phí ÷ doanh thu tháng	Giảm dần, hoặc giữ ổn định khi doanh thu tăng
Tốc độ tăng chi phí so với doanh thu	% tăng chi phí so với % tăng doanh thu, theo quý	Chi phí tăng chậm hơn doanh thu
Tỷ lệ lương trên doanh thu	Tổng lương, thưởng, bảo hiểm ÷ doanh thu	Tự đặt từ số 3 tháng đầu; theo dõi xu hướng, không so cứng với nơi khác
Chi phí có một khách mới theo kênh	Tiền chi cho kênh ÷ số khách mới đã mua/đã điều trị từ kênh đó	Dưới trần chi tối đa đã chốt
Chênh lệch so với ngân sách	(Thực chi – ngân sách) ÷ ngân sách, theo nhóm	Trong khoảng ±5–10%; vượt phải có giải thích

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Phân loại chi phí tự động	SePay/Casso + Google Sheets	Gắn nhãn khoản chi theo nội dung chuyển khoản; kế toán sửa nhãn sai và bổ sung danh sách từ khoá.
Rà khoản chi định kỳ	Claude/ChatGPT	Đưa danh sách sao kê đã che thông tin nhạy cảm, AI liệt kê các khoản lặp lại và gợi ý câu hỏi "có cần không"; chủ quyết định giữ hay bỏ.
Theo dõi nguồn khách	Phần mềm quản lý/CRM + mã nguồn gắn trên link quảng cáo	Hệ thống ghi nguồn tự động cho khách đặt lịch online; lễ tân hỏi và ghi cho khách gọi điện hoặc đến trực tiếp.
Báo cáo ngân sách tháng	Lark Base hoặc Google Sheets + n8n	Tự tổng hợp thực chi so với ngân sách, gửi Zalo cho chủ ngày 5 hằng tháng; người phụ trách từng nhóm giải thích phần vượt.

Sai lầm hay gặp

- Giảm chi phí bằng cách cắt hết quảng cáo, đào tạo – hãy cắt khoản không đo được lợi ích, giữ khoản đang đem về khách có lãi.
- Tính chi phí có khách trên số người hỏi thay vì số người đã mua – chỉ đếm khách đã điều trị, đã thanh toán.
- Lập ngân sách xong cắt ngăn kéo – mỗi tháng phải so thực tế với ngân sách.
- Quên chi phí ẩn của một kênh (giờ nhân viên trả lời tin nhắn, quà tặng, hoa hồng) – cộng đủ rồi mới so sánh kênh.

Khái niệm gốc

TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Ngân sách từ số 0 (rà lại từng khoản như chưa từng có) CÓ NGUỒN	Peter A. Pyhrr – "Zero-Base Budgeting", Harvard Business Review (11–12/1970) – 1970; phát triển khi làm quản lý tại Texas Instruments	CAS rút gọn thành một câu hỏi cho từng khoản không bắt buộc: "nếu hôm nay chưa có, mình có mua không?"

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Phân bổ chi phí chung theo hoạt động CÓ NGUỒN	Robin Cooper & Robert S. Kaplan – "Measure Costs Right: Make the Right Decisions", Harvard Business Review – 1988	CAS gợi ý chia chi phí chung theo giờ ghế, giờ thợ để biết chi phí thật của từng dịch vụ.
Tỷ lệ giá trị khách trọn đời / chi phí có khách khoảng 3:1 CẦN KIỂM CHỨNG	Quy tắc kinh nghiệm của ngành phần mềm thuê bao, thường được cho là phổ biến qua các bài viết về chỉ số SaaS của David Skok; chưa xác định được năm và tác phẩm gốc, không phải kết quả nghiên cứu	CAS chỉ dùng như điểm khởi đầu để đặt trần chi; mỗi doanh nghiệp tự chốt theo lãi góp thật.
Duyệt chi 3 mức và trần chi cho một khách mới QUY ƯỚC CAS	Cách làm do CAS đặt cho tài liệu này	Giúp chủ giao quyền chi có giới hạn và ngừng chi quảng cáo khi chưa biết một khách đáng giá bao nhiêu.

Ô liên quan

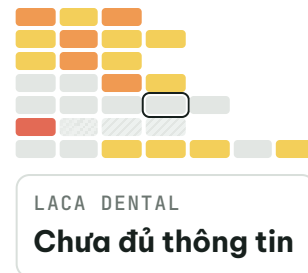
4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 4.2 Dòng tiền, công nợ · 1.2 Tạo khách tiềm năng · 3.2 Con người · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh họa đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

4.4

Kế toán, báo cáo

Sổ sách có đúng, đủ, đúng hạn, và chủ có một bảng báo cáo đọc được để ra quyết định không?



Là gì?

Kế toán là việc ghi lại mọi giao dịch có chứng từ theo đúng quy định, để lập báo cáo tài chính và khai thuế. Báo cáo quản trị là bảng nội bộ cho chủ: lãi lỗ, dòng tiền, chỉ số theo dịch vụ, theo cơ sở. Hai thứ dùng chung một nguồn số và phải khớp nhau. Ô này đo: chứng từ có đủ không, sổ có đóng đúng hạn không, báo cáo có tới tay chủ kịp để dùng không.

Vì sao cần?

Sổ sách lộn xộn khiến chủ quyết định trên số sai, dễ gặp rủi ro khi cơ quan thuế kiểm tra, và khó vay ngân hàng hay gọi vốn vì không chứng minh được lãi. Khi mở cơ sở thứ hai, không có sổ riêng từng cơ sở thì không biết nơi nào lãi, nơi nào lỗ. Báo cáo đến muộn hai tháng thì chỉ còn để đọc, không còn để sửa.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Kế toán dịch vụ chỉ làm sổ để khai thuế; chủ chưa từng đọc báo cáo tài chính của mình.
- Doanh thu trên phần mềm, sổ kế toán và sao kê là ba con số khác nhau, không ai giải thích được.
- Hoá đơn, chứng từ đầu vào (vật tư, labo, mặt bằng) thiếu hoặc nằm rải rác trong tin nhắn.
- Báo cáo tháng (nếu có) đến tay chủ sau ngày 20 tháng sau, hoặc chỉ có báo cáo cuối năm.

Làm thế nào?

1 Chọn người làm kế toán phù hợp

Kế toán nội bộ hoặc dịch vụ, có hợp đồng ghi rõ phạm vi: ghi sổ, khai thuế, đối chiếu ngân hàng, lập báo cáo tháng. Chủ vẫn phải hiểu báo cáo của mình.

2 Chốt một trang định nghĩa

Doanh thu ghi nhận khi nào, tiền khách trả trước ghi ở đâu, chi phí nào trực tiếp, chi phí nào chung, chia chi phí chung ra sao. Chủ và kế toán cùng ký; cách ghi theo quy định hiện hành do kế toán chịu trách nhiệm.

3 Gom chứng từ hằng ngày

Mỗi khoản chi có hoá đơn hoặc chứng từ hợp lệ, lưu vào thư mục theo tháng. Khoản không có chứng từ thì ghi lý do.

4 Đối chiếu ba nguồn mỗi tháng

So phần mềm bán hàng – sao kê ngân hàng – sổ kế toán. Chênh lệch phải có giải thích (tiền mặt, trả góp, hoàn tiền, phí ngân hàng).

5 Đặt lịch đóng sổ

Ví dụ: ngày 3 gom đủ chứng từ, ngày 5 đóng sổ, ngày 10 có báo cáo quản trị một trang gồm lãi lỗ, dòng tiền, tiền khách trả trước và 3–5 chỉ số khách hàng, vận hành.

6 Hợp đọc báo cáo

Mỗi tháng một buổi 60 phút với kế toán: hỏi "vì sao" cho từng con số lệch kế hoạch, ghi lại quyết định.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Không có kế toán, hoặc chỉ nhờ người quen khai thuế. Chứng từ lẫn lộn, không lưu. Chủ không biết doanh nghiệp có những báo cáo nào.

2

Có kế toán dịch vụ làm sổ để khai thuế nhưng không có báo cáo quản trị. Sổ phần mềm, sổ kế toán, sao kê lệch nhau và không ai đối chiếu.

3

Sổ đóng hằng tháng; chứng từ đầu vào đầy đủ; có báo cáo quản trị một trang trước ngày 10; sổ quản trị và sổ kế toán khớp, phần chênh có giải thích. Chủ vẫn phải nhắc và kiểm.

4

Phần mềm quản lý, ngân hàng và phần mềm kế toán nối với nhau; báo cáo tự ra đúng lịch; người kiểm khác người nhập. Chủ chỉ đọc bảng và hỏi chỗ bất thường.

5

Báo cáo từng cơ sở và báo cáo gộp chuỗi chạy theo cùng một mẫu; có rà soát hoặc kiểm toán độc lập định kỳ; hồ sơ sẵn sàng cho ngân hàng, nhà đầu tư thẩm định bất cứ lúc nào.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị đã đọc báo cáo tài chính năm gần nhất của doanh nghiệp mình?
- ☐ Doanh thu trên phần mềm và trên sổ kế toán tháng trước khớp nhau, hoặc phần chênh đã có giải thích?
- ☐ Mọi khoản chi lớn trong tháng đều có hoá đơn, chứng từ?
- ☐ Báo cáo tháng trước đã đến tay anh chị trước ngày 10?
- ☐ Có văn bản định nghĩa cách ghi tiền khách trả trước và doanh thu nhiều giai đoạn?
- ☐ Người kiểm số và người nhập số là hai người khác nhau?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA có phần mềm quản lý phòng khám và đã dùng nó để ra sổ khách theo dịch vụ từ 2024 rất tốt, nhưng chưa dùng cho sổ tiền. Chưa có thông tin về sổ kế toán, báo cáo tháng hay việc đối chiếu với sao kê; ô 6.2 Thuế, hoá đơn cũng đang "chưa đủ thông tin". Vì vậy ô 4.4 chưa chấm được. Việc đầu tiên không phải mua phần mềm mới, mà là làm cho sổ tiền trong phần mềm đang có khớp với sao kê và sổ của kế toán.

Ví dụ minh hoạ: cửa hàng thời trang bán online

Chủ tự làm bảng tính doanh thu, kế toán dịch vụ làm sổ khai thuế từ hoá đơn. Bảng của chủ báo lãi, sổ kế toán báo lỗ vì thiếu chứng từ đầu vào và ghi nhận khác cách. Đi vay ngân hàng nhập hàng Tết, hồ sơ cho thấy lỗ nên không được duyệt. Chủ chuyển sang một nguồn số: mọi đơn từ sàn và website đổ về phần mềm bán hàng, kế toán đóng sổ từ đó mỗi tháng.

Ví dụ minh họa: công ty dịch vụ vệ sinh công nghiệp

Công ty có 40 hợp đồng theo tháng với toà nhà, nhà xưởng (minh họa). Trước đây báo cáo chỉ có theo quý, đến tay giám đốc sau 45 ngày. Công ty đặt lịch: ngày 3 gom chứng từ, ngày 5 đóng sổ, ngày 8 có báo cáo lãi theo từng hợp đồng. Ngay tháng đầu phát hiện 6 hợp đồng lỗi vì hoá chất tăng giá mà chưa điều chỉnh giá; công ty đàm phán lại 4 hợp đồng và không gia hạn 2 hợp đồng.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Có phần mềm quản lý phòng khám, đang cho số khách theo dịch vụ tốt. Chưa có thông tin về sổ kế toán, lịch đóng sổ hay báo cáo quản trị tháng. Chưa có doanh thu, chi phí, lãi, số dư tài khoản; ô 6.2 Thuế, hoá đơn chưa đủ thông tin.

KHOẢNG TRỐNG

Chưa có một nguồn số tiền thống nhất giữa phần mềm, ngân hàng và kế toán; chưa có định nghĩa chung cho gói trả trước và ca nhiều giai đoạn. Thiếu nền này thì không thể làm báo cáo riêng từng cơ sở khi mở cơ sở thứ hai.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám + kế toán, trước 25/10/2026: xuất doanh thu tháng 7, 8, 9/2026 từ phần mềm, đối chiếu với sao kê và sổ kế toán, ghi lại mọi khoản chênh.
- Kế toán, trước 15/11/2026: viết một trang định nghĩa (doanh thu đã làm, tiền đã thu, tiền khách trả trước, chi phí trực tiếp, chi phí chung); chủ phòng khám duyệt.
- Thu ngân, hằng ngày: lưu chứng từ thu, chi theo thư mục tháng; kế toán kiểm hoá đơn đầu vào labo, vật tư mỗi tuần.
- Kế toán, từ tháng 11/2026: đóng sổ ngày 5, báo cáo quản trị một trang ngày 10; chủ phòng khám họp đọc báo cáo 60 phút mỗi tháng.
- Chủ phòng khám, trước 10/12/2026: làm việc với kế toán hoặc đơn vị tư vấn thuế để rà hoá đơn, chứng từ và các câu hỏi thuế khi bán gói trả trước, khi mở thêm cơ sở.

Từ "chưa đủ thông tin" lên mức 3: ba tháng 10, 11, 12/2026 đóng sổ đúng lịch, báo cáo một trang đến tay chủ trước ngày 10, phần chênh giữa phần mềm – sao kê – sổ kế toán dưới 5% và có giải thích từng khoản.

Checklist triển khai

- ☐ Hợp đồng kế toán ghi rõ phạm vi công việc và lịch nộp báo cáo.
- ☐ Một trang định nghĩa số liệu đã được chủ và kế toán ký.
- ☐ Thư mục chứng từ theo tháng, đủ hoá đơn đầu vào.
- ☐ Đối chiếu phần mềm – sao kê – sổ kế toán hằng tháng.
- ☐ Lịch đóng sổ (ngày 3 – 5 – 10) đang chạy.
- ☐ Báo cáo quản trị một trang theo mẫu cố định.
- ☐ Người nhập số và người kiểm số là hai người khác nhau.
- ☐ Buổi đọc báo cáo hằng tháng có ghi lại quyết định.

Chỉ số đo

Chỉ số	Cách đo	Thế nào là tốt
Ngày có báo cáo tháng	Ngày báo cáo quản trị đến tay chủ	Trước ngày 10 tháng sau, 3/3 tháng trong quý
Chênh lệch giữa các nguồn số	Doanh thu phần mềm – doanh thu sổ kế toán ÷ doanh thu sổ kế toán	Dưới 5% và có giải thích từng khoản
Tỷ lệ chi có chứng từ	Số tiền chi có chứng từ hợp lệ ÷ tổng chi	Tiến tới 100%
Điểm bất thường tồn đọng	Đếm các khoản lệch chưa giải thích trong biên bản đối chiếu	Không có khoản nào tồn quá một tháng

AI và tự động hoá

Việc	Công cụ	AI làm – người làm
Đọc và lưu chứng từ	Claude/ChatGPT (đọc ảnh hoá đơn) + Google Drive hoặc Lark	AI trích ngày, số tiền, nhà cung cấp vào bảng; kế toán kiểm tính hợp lệ của hoá đơn. Che thông tin bệnh nhân, khách hàng trước khi đưa vào công cụ AI.
Đối chiếu ngân hàng	SePay/Casso + Google Sheets	Tự khớp giao dịch với đơn trong phần mềm; danh sách không khớp chuyển cho thu ngân giải thích.
Viết phần nhận xét báo cáo	Claude + Google Sheets	AI viết nhận xét từ bảng số (tăng, giảm, chỗ bất thường); chủ đọc và tự ghi quyết định.
Nhắc lịch đóng sổ	n8n + Zalo nhóm nội bộ	Nhắc ngày 3, 5, 10; báo đỏ nếu quá hạn; kế toán xác nhận hoàn thành.

Sai lầm hay gặp

- Giao hết cho kế toán rồi không đọc – chủ phải hiểu ít nhất bảng lãi lỗ, dòng tiền và bảng cân đối tóm tắt.
- Giữ hai bộ số khác nhau cho "nội bộ" và "thuế" – rủi ro pháp lý cao và làm hỏng mọi quyết định; muốn tối ưu thuế thì làm đúng luật cùng kế toán.
- Báo cáo quá dài – một trang với 10–15 con số chủ thật sự dùng tốt hơn 20 trang không ai đọc.
- Đổi định nghĩa số liệu giữa chừng mà không ghi lại – mọi thay đổi phải cập nhật vào trang định nghĩa kèm ngày áp dụng.

Khái niệm gốc

TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

Khái niệm	Nguồn gốc	CAS dùng thế nào
Ghi sổ kép (mỗi giao dịch ghi hai phía) CÓ NGUỒN	Luca Pacioli – <i>Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita</i> (phần "Particularis de computis et scripturis"), Venice – 1494; là bản in mô tả sớm nhất, không phải người phát minh	CAS dùng nguyên tắc "tiền vào chỗ này thì phải ra từ chỗ khác" để giải thích vì sao ba nguồn số phải khớp nhau.
Báo cáo quản trị khác báo cáo tài chính CÓ NGUỒN	H. Thomas Johnson & Robert S. Kaplan – <i>Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting</i> , Harvard Business School Press – 1987	CAS dùng ý "số để khai báo chưa đủ để điều hành" để yêu cầu thêm báo cáo quản trị một trang, nhưng phải khớp số kế toán.

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Báo cáo một trang nhiều góc nhìn CÓ NGUỒN	Robert S. Kaplan & David P. Norton – "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", Harvard Business Review (01-02/1992) – 1992	CAS rút gọn thành báo cáo tháng một trang gồm tài chính, khách hàng và vận hành.
Lịch đóng sổ ngày 3 – 5 – 10 và thang 1–5 của ô QUY ƯỚC CAS	Cách làm do CAS đặt cho tài liệu này (thang 1–5 phóng tác từ Capability Maturity Model, xem ô 4.1)	Cho chủ một nhịp cố định để báo cáo đến kịp lúc còn sửa được.

Ô liên quan

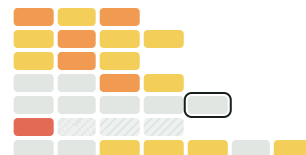
4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 4.2 Dòng tiền, công nợ · 6.2 Thuế, hoá đơn · 3.4 Dữ liệu, công nghệ · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

4.5

Vốn vay, nợ

Doanh nghiệp đang nợ bao nhiêu, có trả nổi từ dòng tiền thật không, và khi nào mới nên vay hay gọi vốn?



LACA DENTAL

Chưa đủ thông tin

Là gì?

Ô này gồm mọi nguồn tiền không đến từ lãi kinh doanh: vay ngân hàng, vay người thân, thuê mua hoặc trả góp thiết bị, góp vốn của cổ đông, nhà đầu tư – và cả tiền khách trả trước bị đem ra dùng như vốn. Câu hỏi chính: tổng nợ bao nhiêu, mỗi tháng phải trả bao nhiêu, có trả được bằng dòng tiền đã chứng minh không, và vốn mới (nếu cần) đến từ đâu, với điều kiện gì.

Vì sao cần?

Vay đúng lúc giúp tăng tốc; vay sai lúc nhân rủi ro lên nhiều lần. Tiền trả nợ hằng tháng là chi phí cứng, không giảm khi khách ít đi. Nhiều chủ vay để mở cơ sở mới khi cơ sở cũ chưa chứng minh được lãi, rồi phải lấy tiền cơ sở cũ nuôi cơ sở mới. Gọi vốn khi chưa có số thật thì hoặc không ai rót, hoặc phải nhường nhiều quyền sở hữu với giá thấp.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Không nói ngay được tổng nợ, lãi suất và ngày đáo hạn của từng khoản.
- Dùng thẻ tín dụng hoặc khoản vay cá nhân để trả chi phí doanh nghiệp.
- Vay vì thiếu tiền trả lương, không phải vay cho một khoản đầu tư có phương án trả nợ.
- Kế hoạch mở rộng ghi "cần X tỷ" nhưng không ghi nguồn tiền, điều kiện và kịch bản xấu.

Làm thế nào?

1 Lập bảng nợ

Mỗi khoản: bên cho vay, gốc còn lại, lãi suất, kỳ hạn, tiền trả mỗi tháng, tài sản bảo đảm. Gồm cả nợ người thân, thuê mua thiết bị, thẻ tín dụng dùng cho doanh nghiệp.

2 Đo khả năng trả nợ

Dòng tiền hoạt động mỗi tháng (ô 4.2) chia cho tiền trả nợ gốc và lãi mỗi tháng. Dưới 1 lần là đang lấy tiền nơi khác trả nợ; ngưỡng tham khảo từ 1,5 lần, tùy ngân hàng.

3 Viết luật vay

Ví dụ: chỉ vay cho tài sản hoặc dự án tạo ra tiền, có phương án trả từ dòng tiền đã chứng minh; không vay để trả lương hay bù lỗ; không dùng tiền khách trả trước làm vốn đầu tư.

4 Đi theo thứ tự nguồn vốn

Ưu tiên lãi giữ lại, sau đó mới tới vay có phương án trả rõ ràng, góp vốn từ người ngoài để sau cùng. Bạc nào cũng cần sổ sách sạch.

5 Thử kịch bản xấu trước khi ký

Tính lại với doanh thu thấp hơn 30% và thời gian lên công suất chậm gấp đôi. Vốn trả được nợ thì mới ký.

6 Chuẩn bị hồ sơ trước khi cần

Báo cáo tài chính đúng hạn, lãi thật nhiều tháng liền, kế hoạch dòng tiền. Ngân hàng và nhà đầu tư quyết định dựa trên hồ sơ, không dựa trên tầm nhìn.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Không biết tổng nợ. Vay nóng, vay người quen không giấy tờ, hoặc dùng thẻ tín dụng cá nhân cho doanh nghiệp.
- 2 Biết các khoản vay nhưng chưa có bảng tổng; vay khi thiếu tiền, chưa tính khả năng trả nợ; chưa có luật vay.
- 3 Có bảng nợ đầy đủ cập nhật hằng tháng, tính khả năng trả nợ mỗi tháng, có luật vay viết ra; mọi khoản vay mới đều có phương án trả. Chủ vẫn tự theo dõi và tự làm việc với ngân hàng.
- 4 Có kế hoạch nguồn vốn 12–24 tháng (lãi giữ lại, vay, góp vốn); khả năng trả nợ luôn trên ngưỡng đã đặt; có hạn mức dự phòng sẵn. Kế toán hoặc người phụ trách tài chính theo dõi, chủ chỉ quyết định.
- 5 Hồ sơ tài chính sạch, lãi thật nhiều năm; doanh nghiệp tự chọn được nguồn vốn và điều kiện tốt; mỗi cơ sở mới có mô hình hoàn vốn đã được chứng minh bằng cơ sở trước, không phụ thuộc vào chủ.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Có bảng liệt kê đủ mọi khoản nợ, kể cả nợ người thân và trả góp thiết bị?
- ☐ Anh chị biết tổng tiền trả nợ (gốc + lãi) mỗi tháng?
- ☐ Dòng tiền hoạt động mỗi tháng lớn hơn tiền trả nợ ít nhất 1,5 lần?
- ☐ Có luật vay viết ra và được người đồng sở hữu đồng ý?
- ☐ Khoản vay gần nhất đã được thử với kịch bản doanh thu giảm 30%?
- ☐ Kế hoạch mở rộng có ghi rõ nguồn vốn và điều kiện?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Kế hoạch LACA cần 4–8 tỷ cho một cơ sở, tức 120–240 tỷ cho 30 cơ sở, chưa gồm vốn lưu động, dự phòng, lãi vay, và chưa ghi nguồn vốn. Riêng năm 2027 (từ 1 lên 5 cơ sở) đã cần khoảng 16–32 tỷ cho 4 cơ sở mới theo giả định đó. Thời gian hoàn vốn cũng tùy biên nào đúng: ở mức 1,5 tỷ/tháng, biên 11,2% cho ≈ 168 triệu lãi/tháng (hoàn 4–8 tỷ trong ≈ 2 –4 năm), còn biên $\approx 4,6\%$ chỉ cho ≈ 69 triệu/tháng ($\approx 4,8$ –9,6 năm) – ước tính thô, chưa tính thời gian lên công suất. Chưa có thông tin về nợ hiện tại nên ô 4.5 chưa chấm được.

Ví dụ minh họa: tiệm bánh vay để mở cơ sở 2

Cơ sở 1 lãi 60 triệu/tháng (minh họa). Chủ vay 2 tỷ trong 5 năm, lãi 10%/năm, trả đều khoảng 42,5 triệu/tháng để mở cơ sở 2. Cơ sở 2 mất 8 tháng mới hòa vốn, trong thời gian đó lỗ bình quân 30 triệu/tháng. Mỗi tháng: $60 - 30 - 42,5 = -12,5$ triệu, chủ phải bơm thêm khoảng 100 triệu tiền nhà trong 8 tháng. Nếu thử kịch bản xấu trước khi ký, chủ đã vay ít hơn hoặc đợi tích lũy thêm.

Ví dụ minh họa: phòng tập dùng tiền thẻ hội viên làm vốn

Phòng tập bán thẻ hội viên 12 tháng, thu trước 1,8 tỷ (minh họa) và dùng gần hết để xây chi nhánh 2. Chi nhánh 2 chậm có khách, trong khi hội viên cũ vẫn tập thêm nhiều tháng mà tiền đã tiêu. Thiếu tiền trả lương huấn luyện viên, phòng tập phải bán thẻ giảm giá sâu để lấy tiền – càng bán càng lỗ. Tiền khách trả trước là nợ dịch vụ, không phải vốn đầu tư.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa có thông tin về nợ, vay hiện tại của phòng khám; chưa có doanh thu, lãi, số dư. Kế hoạch cần 120–240 tỷ cho 30 cơ sở (4–8 tỷ/cơ sở), chưa gồm vốn lưu động, dự phòng vận hành, lãi vay, và chưa rõ nguồn vốn.

KHOẢNG TRÔNG

Chưa biết cơ sở thứ nhất lãi bao nhiêu nên chưa có căn cứ tính khả năng trả nợ, thời gian hoàn vốn hay định giá khi gọi vốn. Biên lợi nhuận trong kế hoạch chưa thống nhất ($\approx 4,6\%$ hay $11,2\%$) khiến thời gian hoàn vốn chênh nhau hơn hai lần.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám, trước 01/11/2026: lập bảng nợ hiện tại (vay ngân hàng, vay người thân, trả góp thiết bị, thẻ tín dụng dùng cho phòng khám); nếu không có khoản nào, ghi rõ "không nợ".
- Chủ phòng khám + kế toán, trước 10/12/2026: nếu có nợ, tính khả năng trả nợ từ dòng tiền thật tháng 7–11/2026.
- Chủ phòng khám, trước 20/12/2026: viết luật vay một trang – không ký vay mới hay thỏa thuận góp vốn cho cơ sở thứ hai trong 90 ngày này; chỉ vay hoặc gọi vốn khi cơ sở thứ nhất có lãi thật ít nhất 6 tháng liên, khớp sổ kế toán; không dùng tiền gói trả trước làm vốn mở rộng.
- Chủ phòng khám, trước 09/01/2027: thêm vào trang điều kiện mở cơ sở thứ hai một dòng "vốn cần bao nhiêu – lấy từ đâu – kịch bản xấu trả thế nào", tính bằng lãi thật của cơ sở thứ nhất.

Từ "chưa đủ thông tin" lên mức 3: có bảng nợ (hoặc xác nhận không nợ), luật vay viết ra và đang được tuân thủ, trang điều kiện mở cơ sở thứ hai có dòng nguồn vốn tính từ số thật; không ký khoản vay hay thỏa thuận góp vốn mới trong 90 ngày.

Checklist triển khai

- ☐ Bảng nợ đầy đủ, cập nhật hàng tháng.
- ☐ Nợ cá nhân và nợ doanh nghiệp đã tách riêng.
- ☐ Tiền trả nợ mỗi tháng và ngày đến hạn đã có trong dự báo 13 tuần.
- ☐ Hệ số khả năng trả nợ tính hằng tháng.
- ☐ Luật vay một trang có chữ ký.
- ☐ Kịch bản xấu (doanh thu -30% , lên công suất chậm gấp đôi) cho mọi khoản vay mới.
- ☐ Hồ sơ tài chính 12 tháng gần nhất sẵn sàng.
- ☐ Mọi thỏa thuận góp vốn có hợp đồng do luật sư xem.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Hệ số khả năng trả nợ	$\text{Dòng tiền hoạt động tháng} \div \text{tổng tiền trả nợ gốc và lãi tháng}$	Từ 1,5 lần trở lên (ngưỡng tham khảo, tùy ngân hàng)
Số năm trả hết nợ	$\text{Tổng nợ vay} \div \text{dòng tiền hoạt động 12 tháng gần nhất}$	Càng ngắn càng an toàn; ngưỡng cụ thể hỏi ngân hàng, kế toán
Thời gian hoàn vốn một cơ sở	$\text{Vốn đầu tư} \div \text{dòng tiền thuần mỗi năm của cơ sở, tính cả giai đoạn lên công suất}$	Tính bằng số thật của cơ sở trước; ngắn hơn thời hạn khoản vay
Tỷ lệ vốn mở rộng từ lãi giữ lại	$\text{Vốn tự có từ lãi} \div \text{tổng vốn của dự án}$	Càng cao càng an toàn

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Bảng nợ và lịch trả	Google Sheets + Claude/ChatGPT	AI dựng bảng và tính lịch trả gốc, lãi từ hợp đồng vay (đã che thông tin cá nhân); kế toán đối chiếu với sao kê.
Thủ kịch bản vay	Claude + Google Sheets	AI chạy các kịch bản doanh thu giảm, lãi suất tăng, lên công suất chậm; chủ đọc kết quả và tự quyết, không ký vay chỉ vì "bảng tính nói được".
Nhắc kỳ trả nợ	n8n + Zalo hoặc lịch	Nhắc trước 7 ngày và tự đưa vào dự báo 13 tuần; kế toán xác nhận đã trả.
Soạn hồ sơ vay, gọi vốn	Claude	AI soạn khung hồ sơ từ số liệu thật (lãi lỗ, dòng tiền, kế hoạch); chủ và kế toán kiểm từng con số, luật sư xem điều khoản.

Sai lầm hay gặp

- Vay để mở cơ sở mới khi cơ sở cũ chưa có lãi thật đủ dài – chờ ít nhất 6 tháng lãi thật liên tục, khớp sổ kế toán.
- Lấy tiền khách trả trước làm vốn – đó là nợ dịch vụ, phải giữ riêng cho tới khi làm xong dịch vụ.
- Chỉ tính kịch bản đẹp – luôn thử doanh thu thấp hơn 30% và thời gian lên công suất chậm gấp đôi.
- Nhận góp vốn bằng lời hứa miệng với bạn bè, người thân – làm hợp đồng ghi rõ tỷ lệ, quyền quyết định, cách chia lãi, cách rút vốn, nhờ luật sư xem.

Khái niệm gốc

TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Thứ tự ưu tiên nguồn vốn: tiền tự có → vay → góp vốn CÓ NGUỒN	Gordon Donaldson – Corporate Debt Capacity – 1961 (ý tưởng ban đầu); Stewart C. Myers & Nicholas S. Majluf – "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have", Journal of Financial Economics 13(2): 187–221 – 1984 (lý thuyết trật tự phân hạng – pecking order)	CAS mượn thứ tự này làm kim chỉ nam cho doanh nghiệp nhỏ; lý thuyết gốc mô tả hành vi doanh nghiệp, không phải lời khuyên cho từng trường hợp.
Dùng tiền khách để tài trợ tăng trưởng CÓ NGUỒN	John Mullins – The Customer-Funded Business, Wiley – 2014	CAS ghi nhận mô hình thu trước là nguồn tiền tốt, nhưng thêm điều kiện: chỉ dùng phần đã làm xong dịch vụ, phần chưa làm là nợ với khách.

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Hệ số khả năng trả nợ (dòng tiền ÷ tiền trả nợ) CẦN KIỂM CHỨNG	Thực hành tín dụng phổ biến của ngân hàng; chưa truy được tác giả hay tác phẩm gốc	CAS dùng ngưỡng tham khảo 1,5 lần và luôn nhắc kiểm tra yêu cầu cụ thể của ngân hàng.
Luật vay và điều kiện "lãi thật ít nhất 6 tháng liền trước khi vay, gọi vốn mở rộng" QUY ƯỚC CAS	Cách làm do CAS đặt cho tài liệu này, cùng kịch bản xấu "doanh thu -30%, lên công suất chậm gấp đôi"	Giúp chủ có tiêu chí viết sẵn để nói "chưa" với khoản vay hay lời mời góp vốn đến quá sớm.

Ô liên quan

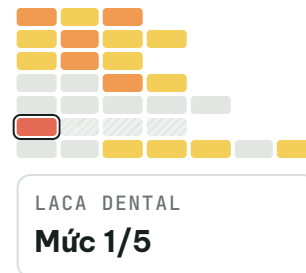
4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 4.2 Dòng tiền, công nợ · 4.4 Kế toán, báo cáo · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp · 6.1 Thành lập, cấu trúc · 6.4 Hợp đồng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

5.1

Mở rộng doanh nghiệp

Doanh nghiệp đã đủ điều kiện bằng số để mở thêm cơ sở, kênh hay thị trường chưa, và nên mở theo cách nào?



Là gì?

Mở rộng là tăng quy mô chính doanh nghiệp mình đang làm: thêm cơ sở, thêm kênh bán (đại lý, online), thêm vùng, hoặc nhượng quyền. Ô này không đo anh chị muốn mở bao nhiêu, mà đo cơ sở hiện tại đã lãi thật chưa, đã viết được cách làm chưa và có người chạy thay chưa – tức đã có “mẫu” để nhân hay chưa.

Vì sao cần?

Mở thêm khi cơ sở đầu chưa lãi rõ là nhân thêm cái lỗ, và cơ sở mới thường hút cả tiền lẫn người của cơ sở cũ. Một cơ sở mới có thể tốn hàng tỷ đồng và nhiều tháng mới hoà vốn. Có điều kiện viết bằng số từ trước thì quyết định mở hay chưa là một phép tính, không phải cảm hứng.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Đặt mục tiêu bằng số chi nhánh, nhưng chưa biết chính xác cơ sở hiện tại lãi bao nhiêu mỗi tháng.
- Cơ sở đang chạy phụ thuộc vào chủ: chủ vắng một tuần là doanh số hoặc chất lượng tụt.
- Đã đi xem mặt bằng, gặp nhà đầu tư khi chưa có báo cáo lãi lỗ của cơ sở đầu.
- Định mở cơ sở mới để bù cho doanh số đang giảm của cơ sở cũ.

Làm thế nào?

1 Đo lãi thật của cơ sở mẫu

Lập báo cáo lãi lỗ riêng của cơ sở hiện tại ít nhất 6 tháng: doanh thu, giá vốn, lương, mặt bằng, marketing, chi phí chung.

2 Viết điều kiện “được phép mở”

Một trang, mỗi điều kiện một con số: lãi tối thiểu bao nhiêu tháng liền, quy trình nào đang dùng, ai quản lý thay chủ, vốn bao nhiêu, lấy từ đâu, bao lâu hoà vốn. Chưa đạt đủ thì chưa mở.

3 Chọn cách mở ít rủi ro nhất

So các cách: tự đầu tư cơ sở mới, thêm kênh bán, mở cùng đối tác, nhượng quyền; chọn cách ít vốn, ít thời gian của chủ mà vẫn giữ chất lượng. Nhượng quyền có quy định riêng trong Luật Thương mại 2005; ngành y tế thì mỗi cơ sở mới thường cần giấy phép riêng – kiểm tra bản hiện hành, hỏi luật sư.

4 Đóng gói cơ sở mẫu

Viết quy trình các vị trí chính, cơ cấu lương thưởng, danh mục thiết bị, tiêu chí chọn điểm. Thử giao việc điều hành cho người quản lý 2–4 tuần; chỗ nào vỡ thì sửa quy trình chỗ đó.

5 Lập kế hoạch tiến cho cơ sở mới

Dự toán vốn đầu tư, vốn lưu động 6–12 tháng đầu và kịch bản xấu khi doanh thu chỉ đạt 60% kế hoạch. Ghi rõ vốn tự có, vốn góp, vốn vay và mức vay tối đa.

6 Mở, đo, rồi mới mở tiếp

Mỗi cơ sở mới có lãi lỗ riêng từ tháng đầu và một mốc hoà vốn. Cơ sở vừa mở đạt mốc thì mới mở tiếp.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Mở rộng mới là mong muốn hoặc kế hoạch trên giấy; chưa có lãi lỗ thật của cơ sở hiện tại, chưa có điều kiện mở bằng số. Kế hoạch đẹp mà thiếu hai thứ này vẫn là mức 1.

LACA DENTAL

2

Đã biết lãi thật của cơ sở hiện tại ít nhất 3–6 tháng. Có ý về điều kiện mở rộng nhưng còn trong đầu chủ; quy trình chưa viết đủ; việc chính vẫn chỉ chủ làm được.

3

Có một trang điều kiện mở rộng bằng số: lãi, vốn, nguồn vốn, người quản lý, thời gian hoà vốn. Cơ sở mẫu có quy trình viết ra và đang dùng. Chủ vẫn phải trực tiếp dựng cơ sở mới.

4

Đã mở thêm ít nhất một cơ sở hoặc kênh theo đúng bộ điều kiện. Mỗi cơ sở có lãi lỗ riêng hàng tháng; có sổ tay mở mới; quản lý cơ sở tự vận hành, chủ xem sổ.

5

Mở mới thành quy trình lặp lại: chọn điểm, tuyển, đào tạo, khai trương, hoà vốn đúng kế hoạch. Có thể nhân bản hoặc nhượng quyền mà không cần chủ có mặt.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có báo cáo lãi lỗ riêng của cơ sở hiện tại ít nhất 6 tháng gần nhất không?
- ☐ Có một trang điều kiện mở rộng, mỗi điều kiện có con số, không?
- ☐ Nếu anh chị vắng hai tuần, cơ sở hiện tại có giữ được doanh số và chất lượng không?
- ☐ Anh chị có biết vốn cho cơ sở mới lấy từ đâu, có kịch bản nếu doanh thu chỉ đạt 60% dự kiến không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Kế hoạch mở rộng rất chi tiết: 1 cơ sở chuẩn năm 2026, rồi 5, 12, 21, 30 cơ sở đến 2030; vốn 4–8 tỷ mỗi cơ sở, tức 120–240 tỷ cho 30 cơ sở, chưa gồm vốn lưu động; cần khoảng 90–150 bác sĩ; có 8 tiêu chí chọn điểm và 7 điều kiện trước khi nhân rộng. Chính kế hoạch tự kết luận chưa thể khẳng định khả thi khi chưa kiểm tra hiệu quả cơ sở mẫu. Còn thiếu lãi thật của cơ sở thứ nhất và điều kiện mở cơ sở thứ hai viết bằng số. Chấm mức 1: kế hoạch có, nền để quyết định chưa có.

Ví dụ minh họa: cơ sở giò chả

Một cơ sở giò chả bán lẻ tốt ở một chợ, chủ định thuê thêm sạp ở chợ thứ hai. Tính lại thì sạp hiện tại lãi đều nhưng chủ phải tự đứng bán từ 4 giờ sáng. Chủ chọn cách khác: nhận 10 đại lý bán lại giá sỉ, chỉ cần thêm một người giao hàng. Lãi mỗi ký thấp hơn nhưng gần như không tốn thêm vốn, không cần thêm người đứng sạp. Khi có người thay mình đứng sạp cũ, chủ mới tính sạp thứ hai.

Ví dụ minh họa: phòng tập gym

Một phòng tập đồng hội viên mở chi nhánh thứ hai sau 8 tháng hoạt động. Chi nhánh mới lỗ 9 tháng liền vì huấn luyện viên giỏi bị điều sang, chi nhánh cũ tụt chất lượng theo. Chủ viết lại điều kiện cho lần sau: chi nhánh hiện tại lãi đều 6 tháng, có quản lý tự chạy, có 2 huấn luyện viên dự bị, quỹ dự phòng đủ 6 tháng chi phí cố định của chi nhánh mới.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Có lộ trình 30 cơ sở, mô hình hai tầng (LACA Community gần khu dân cư, LACA Specialist Hub cho điều trị chuyên sâu), 8 tiêu chí chọn điểm, 7 điều kiện trước khi nhân rộng. Chưa có doanh thu, chi phí, lãi thật của cơ sở thứ nhất; nguồn vốn 120–240 tỷ chưa rõ; lời tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ, và kế hoạch tự nhận tuyển, giữ bác sĩ là rào cản trọng yếu.

KHOẢNG TRÔNG

Chưa có trang điều kiện mở cơ sở thứ hai viết bằng số lãi thật, chưa có quy trình viết ra để nhân, chưa có người điều hành thay khi chủ phòng khám đứng khám.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Kế toán lập báo cáo lãi lỗ của cơ sở thứ nhất từ tháng 7/2026, tách chi phí chuẩn bị chuỗi (thương hiệu, kế hoạch mở rộng) khỏi chi phí vận hành phòng khám; tháng 7–9 xong trước 10/11/2026, đủ 6 tháng vào đầu tháng 1/2027.
- Chủ phòng khám viết bản nháp “điều kiện mở cơ sở thứ hai” gồm 6 dòng có số: lãi tối thiểu mỗi tháng và số tháng liền, 5 quy trình đang dùng, người quản lý, số bác sĩ sẵn sàng, vốn và nguồn vốn, thời gian hoà vốn – trước 20/12/2026; hoàn thiện bằng số thật hết tháng 12 – trước 09/01/2027.
- Tạm gác việc xem mặt bằng và bàn vốn cho cơ sở thứ hai cho đến khi có trang điều kiện; mọi lời mời hợp tác ghi vào danh sách chờ.
- Mỗi tháng ghi số giờ ghế đang dùng so với số giờ ghế có, để biết cơ sở thứ nhất còn bao nhiêu chỗ tăng trước khi cần cơ sở mới.

Từ mức 1 lên mức 2 chắc chắn (có lãi thật 3–6 tháng); chạm mức 3 nếu đến 09/01/2027 có trang điều kiện mở cơ sở thứ hai bằng số thật và 5 quy trình chính đang dùng hằng ngày.

Checklist triển khai

- ☐ Có báo cáo lãi lỗ riêng của cơ sở hiện tại từ 6 tháng trở lên.
- ☐ Có trang điều kiện mở rộng, mỗi dòng một con số.
- ☐ Đã so ít nhất hai cách mở rộng.
- ☐ Có quy trình các vị trí chính đang được dùng.
- ☐ Đã thử giao việc điều hành cho người quản lý ít nhất hai tuần.
- ☐ Có dự toán vốn, vốn lưu động 6–12 tháng, kịch bản xấu và nguồn vốn ghi rõ.
- ☐ Đã hỏi kế toán, luật sư về cấu trúc pháp lý và giấy phép cho cơ sở mới.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Lãi ròng mỗi tháng của cơ sở mẫu	Báo cáo lãi lỗ riêng, chi phí chung chia theo tỷ lệ cổ định	Dương và ổn định ít nhất 6 tháng liên; mức tối thiểu tự đặt từ số thật
Biên lãi ròng của cơ sở mẫu	Lãi ròng ÷ doanh thu	Tự đặt từ số thật, dùng làm chuẩn cho cơ sở mới
Thời gian hoà vốn của cơ sở mới	Vốn đầu tư ÷ lãi tháng dự kiến; sau khi mở thì đo thật	Bằng hoặc ngắn hơn kế hoạch; chậm quá 30% thì dừng mở tiếp (tham khảo)
Số tuần chủ vắng mà cơ sở vẫn đạt chỉ tiêu	Nhật ký vắng mặt đối chiếu với bảng điểm tuần	Tăng dần từ 1 lên 2 rồi 4 tuần

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Lập báo cáo lãi lỗ theo cơ sở	Phần mềm kế toán hoặc quản lý ngành + Google Sheets; SePay/Casso đối soát	Máy gom thu chi, khớp chuyển khoản. Kế toán phân loại chi phí chung và chịu trách nhiệm con số cuối.
Mô phỏng kịch bản cơ sở mới	Claude hoặc ChatGPT + Google Sheets	AI dựng ba kịch bản tốt, vừa, xấu từ số thật của cơ sở mẫu. Chủ và kế toán kiểm tra từng giả định.
Đánh giá điểm mở mới	Google Maps + Claude	AI tổng hợp đối thủ, tiện ích quanh điểm từ dữ liệu công khai. Người khảo sát thực địa và quyết định.
Đóng gói sổ tay vận hành	Claude + Lark Docs hoặc Google Docs	AI chuyển ghi âm, ghi chú thành quy trình từng vị trí. Người làm thật kiểm tra và duyệt.

Sai lầm hay gặp

- Chạy theo mục tiêu số chi nhánh: số chi nhánh là kết quả của lãi mỗi nơi, không phải mục tiêu.
- Tính vốn mà quên vốn lưu động: dự trừ chi phí chạy 6–12 tháng đầu, không chỉ tiền sửa chữa, thiết bị.
- Mong cơ sở mới bù cho cơ sở cũ đang đuối: cơ sở mới thường lấy thêm tiền và người của cơ sở cũ – làm cơ sở cũ khoẻ lại trước.
- Coi nhượng quyền là cách mở nhanh không tốn sức: nhượng quyền cần mẫu đã chứng minh lãi, sổ tay, đội hỗ trợ và hợp đồng đúng luật.

Khái niệm gốc

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp nhỏ CÓ NGUỒN	Neil C. Churchill & Virginia L. Lewis – “The Five Stages of Small Business Growth”, Harvard Business Review (số tháng 5) – 1983	CAS phóng tác thành 5 giai đoạn G1 Túp lều → G5 Nhân rộng; mở rộng thật sự chỉ nên bắt đầu khi đã qua giai đoạn ổn định. Tên tiếng Việt của từng giai đoạn là cách gọi của CAS.
Ma trận tăng trưởng sản phẩm – thị trường CÓ NGUỒN	H. Igor Ansoff – “Strategies for Diversification”, Harvard Business Review – 1957	CAS dùng để so các cách mở rộng: bán sâu hơn ở chỗ cũ, đem mô hình cũ sang vùng hay kênh mới, hay làm sản phẩm mới.

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Cơ sở mẫu để nhân bản CÓ NGUỒN	Michael E. Gerber – “The E-Myth Revisited” – 1995 (ý “franchise prototype”)	CAS dùng ý xây cơ sở đầu như một bản mẫu có thể nhân ra nhiều nơi, kể cả khi không định nhượng quyền.
Trang điều kiện “được phép mở” và thang mức 1–5 của ô QUY ƯỚC CAS	CAS tự đặt; thang mức phóng tác từ Capability Maturity Model (Watts Humphrey, SEI – Carnegie Mellon, 1989–1993)	Biến quyết định mở rộng thành một trang điều kiện có số và một thang chấm nhìn là biết mình đang ở đâu.

Ô liên quan

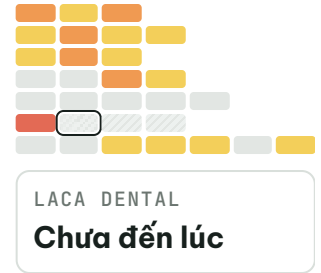
4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 3.2 Con người · 4.5 Vốn vay, nợ · 0.1 Tầm nhìn, mục tiêu · 6.7 Ngành có điều kiện

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

5.2

Đầu tư sang doanh nghiệp khác

Khi có lãi dư, có quy tắc rõ để rút tiền sang doanh nghiệp khác mà không làm yếu doanh nghiệp chính không?



Là gì?

Đây là việc dùng tiền lãi của doanh nghiệp chính để mở hoặc góp vốn vào một doanh nghiệp khác: cùng chuỗi giá trị (nhà cung cấp, đơn vị phân phối), mảng gần (dịch vụ bổ trợ cho cùng tệp khách) hoặc một ngành hoàn toàn khác. Chủ vẫn giữ vai trò trong doanh nghiệp mới, ít nhất là ở các quyết định lớn. Ô này đo xem việc đầu tư có điều kiện, có hạn mức và có theo dõi hay không.

Vì sao cần?

Nhiều chủ doanh nghiệp mất tiền không phải ở việc kinh doanh chính, mà ở các khoản rút sang “dự án của bạn bè” hoặc ngành mình không hiểu. Rút tiền ra khỏi doanh nghiệp chính đúng lúc nó cần vốn có thể làm hụt dòng tiền. Ngược lại, đầu tư đúng chỗ, ví dụ vào khâu cung ứng đang là nút thắt, giúp hạ giá vốn, giữ chất lượng và tạo nguồn lãi thứ hai.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Rút tiền theo lời mời của người quen, không có hợp đồng, không có hạn mức.
- Tiền đầu tư lấy thẳng từ tài khoản của doanh nghiệp chính, lẫn vào chi phí vận hành.
- Không biết các khoản đã đầu tư đang lãi hay lỗ, đến khi cần tiền mới biết không rút ra được.
- Doanh nghiệp chính chưa có quỹ dự phòng mà đã đầu tư ra ngoài.

Làm thế nào?

1 Đặt điều kiện trước khi đầu tư ra ngoài

Doanh nghiệp chính lãi đều, có quỹ dự phòng tối thiểu 3–6 tháng chi phí cố định, không có khoản nợ đến hạn chưa có nguồn trả.

2 Đặt hạn mức

Chỉ dùng một phần lãi dư mỗi năm cho đầu tư ra ngoài, ví dụ tối đa 20–30% lãi ròng tùy khẩu vị rủi ro (quy ước tham khảo). Mất trắng khoản đó doanh nghiệp chính vẫn chạy bình thường.

3 Ưu tiên khoản có cộng hưởng

Hỏi: khoản này giúp doanh nghiệp chính hạ giá vốn, giữ chất lượng, có thêm khách, hay chỉ là kiếm thêm? Ưu tiên khâu đang là nút thắt của mình và ngành mình hiểu.

4 Thẩm định bằng số

Xem báo cáo lãi lỗ, dòng tiền và người điều hành của doanh nghiệp nhận vốn. Viết rõ kỳ vọng: lãi bao nhiêu, sau bao lâu, khi nào và bằng cách nào rút vốn.

5 Làm giấy tờ đúng

Góp vốn, mua phần vốn hay hợp tác kinh doanh đều cần hợp đồng ghi rõ tỷ lệ, quyền quyết định, chia lãi, rút vốn. Các hình thức góp vốn theo Luật Doanh nghiệp 2020; thuế khi nhận lãi và khi chuyển nhượng vốn hỏi kế toán — kiểm tra bản hiện hành, hỏi luật sư trước khi ký.

6 Theo dõi mỗi quý

Mỗi khoản đầu tư một dòng trong bảng: vốn bỏ vào, giá trị ước tính, lãi nhận về, tình trạng. Ngưỡng dừng lỗ viết sẵn từ ngày đầu.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Chưa có đầu tư ra ngoài; hoặc có nhưng rút theo quan hệ, theo cảm hứng, không hợp đồng, không hạn mức.

2

Có hoặc đang định đầu tư; quyết định nằm trong đầu chủ; tiền chưa tách khỏi doanh nghiệp chính; chưa có tiêu chí chọn.

3

Có quy tắc viết ra: điều kiện, hạn mức, tiêu chí chọn, hợp đồng cho mỗi khoản; theo dõi kết quả mỗi quý. Chủ vẫn tự thẩm định.

4

Có danh mục đầu tư với báo cáo định kỳ, ngưỡng dừng lỗ và cách rút vốn; kế toán hoặc cố vấn cùng thẩm định; dòng tiền doanh nghiệp chính không bị ảnh hưởng.

5

Có cấu trúc riêng cho đầu tư (công ty quản lý vốn hoặc quỹ nội bộ), quy trình thẩm định lặp lại, các khoản đầu tư tạo cộng hưởng đo được; chạy mà không cần chủ theo sát.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Doanh nghiệp chính có quỹ dự phòng ít nhất 3 tháng chi phí cố định không?
- ☐ Anh chị có hạn mức viết ra cho đầu tư ra ngoài mỗi năm không?
- ☐ Mỗi khoản đầu tư hiện có đều có hợp đồng ghi rõ tỷ lệ, quyền và cách rút vốn không?
- ☐ Tiền đầu tư có tách khỏi tài khoản vận hành của doanh nghiệp chính không?
- ☐ Anh chị có biết mỗi khoản đầu tư lãi hay lỗ trong quý gần nhất không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Ô này chưa đến lúc với LACA, nên không chấm điểm. Cơ sở thứ nhất chưa có sổ lãi thật, chưa có quỹ dự phòng được đo, và kế hoạch 30 cơ sở cần 120–240 tỷ vốn chưa rõ nguồn. Mọi đồng lãi dư lúc này nên giữ lại cho cơ sở thứ nhất và cơ sở thứ hai. Về sau, nếu có, khoản đầu tư hợp lý nhất có lẽ nằm ngay trong chuỗi giá trị nha khoa: kế hoạch đã nhắc tới việc chuẩn hoá labo, vật tư và tăng hiệu quả mua hàng khi chuỗi có nhiều cơ sở (năm 2029).

Ví dụ minh hoạ: cửa hàng điện thoại

Chủ hai cửa hàng điện thoại thấy mỗi tháng phải gửi 150–200 máy đi sửa bên ngoài (minh hoạ), khách chờ lâu và hay phàn nàn. Chủ góp 60% vốn cùng một kỹ thuật viên giỏi mở xưởng sửa chữa, hợp đồng ghi rõ tỷ lệ, lương của kỹ thuật viên và cách chia lãi. Xưởng nhận máy của hai cửa hàng trước, sau mới nhận khách ngoài. Khoản đầu tư vừa có lãi riêng, vừa rút ngắn thời gian trả máy cho khách của cửa hàng.

Ví dụ minh họa: spa

Chủ một spa có lãi tốt góp 500 triệu (minh họa) vào quán ăn của một người bạn, không hợp đồng, không xem sổ sách. Sau một năm quán đóng cửa, tiền không thu về được, đúng lúc spa cần sửa phòng. Từ đó chủ đặt quy tắc: chỉ đầu tư tối đa 20% lãi năm, phải có hợp đồng, phải xem lãi lỗ 6 tháng của nơi nhận vốn, và ưu tiên mảng liên quan tới khách của spa.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa đến lúc. Cơ sở thứ nhất chưa có doanh thu, chi phí, lãi, số dư tài khoản được đo; kế hoạch mở rộng cần 120–240 tỷ vốn chưa rõ nguồn. Tài liệu không cho thấy khoản đầu tư ra ngoài nào.

KHOẢNG TRỐNG

Không có khoảng trống cần lấp ngay. Việc nên làm là đặt nguyên tắc từ sớm, để khi phòng khám bắt đầu có lãi thì tiền không bị kéo ra ngoài trước khi cơ sở thứ hai đứng vững.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám ghi một dòng vào trang điều kiện mở cơ sở thứ hai: “Chưa đầu tư ra ngoài phòng khám cho tới khi cơ sở thứ hai hoà vốn” – trước 20/12/2026.
- Kế toán theo dõi riêng chi phí labo và vật tư mỗi tháng, tính tỷ lệ trên doanh thu – bắt đầu từ báo cáo tháng 10/2026. Đây là dữ liệu để sau này quyết có nên đầu tư vào khâu cung ứng hay không.
- Mọi lời mời góp vốn hay hợp tác đầu tư trong 90 ngày ghi vào một danh sách chờ (ai, bao nhiêu, ngành gì), chưa trả lời có hay không.

Giữ trạng thái “chưa đến lúc”. Chỉ nên nghĩ tới khi có đủ dấu hiệu: ít nhất 2 cơ sở lãi đều 12 tháng, quỹ dự phòng đủ 6 tháng chi phí cố định, và chi phí labo hoặc vật tư đủ lớn để một khoản đầu tư vào khâu này hoàn vốn trong 2–3 năm, tính bằng số thật.

Checklist triển khai

- ☐ Đã có điều kiện trước khi đầu tư ra ngoài: lãi đều, quỹ dự phòng, không nợ đến hạn.
- ☐ Đã có hạn mức đầu tư ra ngoài theo phần trăm lãi năm.
- ☐ Đã tách tài khoản hoặc quỹ đầu tư khỏi tài khoản vận hành.
- ☐ Mỗi khoản đầu tư có hợp đồng đã qua luật sư.
- ☐ Có bảng theo dõi các khoản đầu tư, cập nhật mỗi quý.
- ☐ Có ngưỡng dừng lỗ và cách rút vốn viết sẵn cho từng khoản.
- ☐ Đã hỏi kế toán về thuế khi nhận lãi và khi chuyển nhượng phần vốn.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Tỷ lệ lãi dành cho đầu tư ra ngoài	Vốn rót ra ngoài trong năm ÷ lãi ròng năm của doanh nghiệp chính	Nằm trong hạn mức tự đặt, ví dụ không quá 20–30%
Lợi nhuận trên vốn của từng khoản	(Lãi nhận về + phần tăng giá trị ước tính) ÷ vốn bỏ vào, tính theo năm	Cao hơn lãi tiền gửi cộng phần bù rủi ro; nếu không thì xem lại khoản đó

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Quỹ dự phòng của doanh nghiệp chính	Số dư quỹ ÷ chi phí cố định một tháng	Từ 3–6 tháng trở lên (tham khảo)
Cộng hưởng với doanh nghiệp chính	So giá vốn, thời gian giao, tỷ lệ lỗi trước và sau khi đầu tư	Có cải thiện đo được sau 6–12 tháng

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Sàng lọc cơ hội đầu tư	Claude hoặc ChatGPT	AI đọc hồ sơ, liệt kê câu hỏi thẩm định và chỉ ra chỗ thiếu số liệu. Chủ và kế toán quyết định.
Theo dõi danh mục đầu tư	Google Sheets hoặc Lark Base	Bảng tự tính lợi nhuận trên vốn và nhắc ngày rà quý qua Zalo hoặc Lark. Người cập nhật số thật.
Đọc nhanh hợp đồng góp vốn	Claude	AI tóm tắt điều khoản và đánh dấu chỗ bất lợi cần hỏi. Luật sư mới là người kết luận.
Tách tiền đầu tư khỏi tiền vận hành	Tài khoản ngân hàng riêng + SePay hoặc Casso	Mọi khoản ra vào quỹ đầu tư được ghi tự động. Kế toán đối chiếu mỗi tháng.

Sai lầm hay gặp

- Đầu tư vì nể bạn bè: áp cùng một bộ tiêu chí cho mọi khoản, kể cả người thân.
- Rút vốn lưu động của doanh nghiệp chính để đầu tư: chỉ dùng lãi dư sau khi đã đủ quỹ dự phòng.
- Đầu tư vào ngành mình không hiểu mà không có người điều hành giỏi: hoặc mình hiểu ngành, hoặc người điều hành đã chứng minh được bằng số.
- Không có đường rút: viết trước khi nào và bằng cách nào lấy lại vốn.

Khái niệm gốc TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Đa dạng hoá (một ô của ma trận sản phẩm – thị trường) CÓ NGUỒN	H. Igor Ansoff – “Strategies for Diversification”, Harvard Business Review – 1957	CAS dùng để phân biệt đầu tư mảng gần với nhảy sang ngành hoàn toàn mới, vốn rủi ro cao nhất.
Tự làm hay mua ngoài CÓ NGUỒN	Ronald H. Coase – “The Nature of the Firm”, Economica – 1937	CAS dùng khi cân nhắc đầu tư vào khâu cung ứng (labo, xưởng sửa chữa) thay vì tiếp tục mua của bên ngoài.
Vòng tròn năng lực CÓ NGUỒN	Warren Buffett – Thư gửi cổ đông Berkshire Hathaway – 1996	CAS dùng làm tiêu chí: chỉ đầu tư vào ngành mình hiểu, hoặc có người điều hành đã chứng minh được.
Điều kiện quỹ dự phòng và hạn mức đầu tư theo % lãi QUY ƯỚC CAS	CAS tự đặt; các ngưỡng 3–6 tháng chi phí cố định và 20–30% lãi ròng là mức tham khảo, không dựa trên một nghiên cứu cụ thể	Giữ cho doanh nghiệp chính an toàn trước khi chủ rút tiền ra ngoài.

Ô liên quan

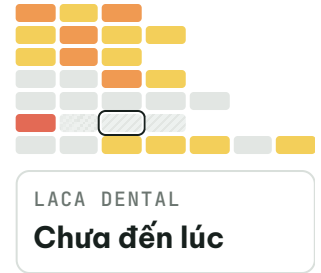
4.2 Dòng tiền, công nợ · 4.5 Vốn vay, nợ · 5.3 Đầu tư cho người khác vận hành · 6.1 Thành lập, cấu trúc · 6.4 Hợp đồng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

5.3

Đầu tư cho người khác vận hành

Anh chị có thể bỏ vốn để người khác điều hành mà vẫn kiểm soát được kết quả không?



Là gì?

Đây là mô hình chủ bỏ vốn (hoặc thương hiệu, hệ thống), còn người khác trực tiếp điều hành: một quản lý giỏi được góp vốn mở chi nhánh, một đối tác vận hành theo hợp đồng, hay góp vốn vào doanh nghiệp do người khác làm chủ. Chủ chuyển từ vai người làm sang vai nhà đầu tư: chọn người, đặt luật chơi, xem sổ, không làm thay.

Vì sao cần?

Thời gian của chủ có hạn; muốn có nhiều đơn vị thì phải có người khác điều hành. Nhưng giao tiền mà thiếu hợp đồng, thiếu báo cáo thì rất dễ mất cả vốn lẫn quan hệ. Làm đúng, mô hình này giữ được người giỏi vì họ có phần, nhân rộng nhanh hơn và giảm phụ thuộc vào chủ.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Giao cơ sở hoặc tiền cho người khác chạy chỉ bằng lời hứa, không có hợp đồng.
- Không có báo cáo định kỳ theo mẫu; chủ chỉ biết tình hình khi đã có chuyện.
- Chủ vẫn nhảy vào xử lý từng việc nhỏ, người vận hành không dám tự quyết.
- Không có điều khoản khi chia tay: ai giữ khách, giữ thương hiệu, giữ thiết bị.

Làm thế nào?

1 Chọn đúng người

Người vận hành nên đã chứng minh được ở vị trí hiện tại: đạt chỉ tiêu, giữ được đội, trung thực với sổ. Ưu tiên người đã làm trong hệ thống của mình ít nhất một chu kỳ kinh doanh.

2 Viết luật chơi bằng hợp đồng

Ghi rõ vốn mỗi bên, tỷ lệ sở hữu hay chia lãi, quyền quyết định đến đâu, việc gì phải hỏi ý kiến, thù lao của người vận hành, điều kiện rút vốn, chia tay, không cạnh tranh, quyền dùng thương hiệu. Góp vốn theo Luật Doanh nghiệp 2020, nhượng quyền theo Luật Thương mại 2005 – kiểm tra bản hiện hành, hỏi luật sư, kế toán.

3 Chuẩn hoá báo cáo

Mỗi tháng một báo cáo theo mẫu cố định: doanh thu, chi phí, lãi, tiền mặt, số khách, chỉ số chất lượng. Mọi khoản thu đi qua tài khoản chủ xem được; chủ có quyền kiểm tra sổ sách bất kỳ lúc nào.

4 Đặt chỉ số cảnh báo

Chọn 3–5 con số kích hoạt cuộc họp gấp, ví dụ lãi âm hai tháng liên, tiền mặt dưới mức tối thiểu, khiếu nại tăng gấp đôi.

5 Thưởng gắn với lãi thật

Thù lao người vận hành gồm lương cố định vừa phải cộng phần lãi. Tránh thưởng theo doanh thu đơn thuần.

6 Hợp đồng và giữ đúng vai

Hợp tháng xem số, hợp quý xem hướng đi. Ngoài các chỉ số cảnh báo, để người vận hành tự quyết trong phạm vi đã thỏa thuận.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Chưa có; hoặc đã giao vốn, giao cơ sở cho người khác chạy chỉ bằng lời hứa.
- 2 Có góp vốn hoặc giao vận hành nhưng thỏa thuận miệng hoặc sơ sài; không có báo cáo định kỳ; chủ vẫn thường xuyên nhảy vào xử lý.
- 3 Có hợp đồng đủ ý (vốn, tỷ lệ, quyền quyết định, chia lãi, chia tay), báo cáo tháng theo mẫu, có chỉ số cảnh báo; chủ hợp tháng với người vận hành.
- 4 Người vận hành tự chạy theo bảng chỉ số; thường gắn với lãi; có kiểm tra định kỳ; chủ chỉ xem số và hợp quý.
- 5 Mô hình đối tác vận hành nhân bản được: có quy trình tuyển chọn, đào tạo, cấp vốn, giám sát; nhiều đơn vị chạy song song mà không cần chủ.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Với mỗi người vận hành, có hợp đồng ghi rõ vốn, tỷ lệ, quyền quyết định và cách chia tay không?
- ☐ Mỗi tháng có báo cáo theo một mẫu cố định không?
- ☐ Có danh sách chỉ số cảnh báo kích hoạt hợp gấp không?
- ☐ Thù lao người vận hành có gắn với lãi thật không?
- ☐ Ba tháng qua, người vận hành có tự quyết được mọi việc trong thẩm quyền mà không cần hỏi chủ không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Ô này chưa đến lúc với LACA, nên không chấm điểm: chưa có cơ sở thứ hai, chưa có người quản lý điều hành được khi chủ phòng khám đứng khám, chưa có lãi thật để làm căn cứ chia lãi. Tuy vậy, đây có thể là hướng quan trọng về sau. Kế hoạch 30 cơ sở cần khoảng 90–150 bác sĩ và tự nhận tuyển, giữ bác sĩ là rào cản trọng yếu; cho bác sĩ hoặc quản lý giỏi cùng góp vốn vận hành một cơ sở là một cách giữ người. Với phòng khám, người chịu trách nhiệm chuyên môn và giấy phép phải đúng Luật Khám bệnh, chữa bệnh 2023 và văn bản hiện hành – cần luật sư kiểm tra trước.

Ví dụ minh họa: quán cà phê

Chủ một quán cà phê có quản lý ca làm ba năm, giữ quán lãi đều. Khi mở quán thứ hai, chủ bỏ 80% vốn, quản lý góp 20% và điều hành, hưởng lương cộng 30% lãi (minh họa). Hợp đồng ghi rõ quản lý được tự tuyển người, đổi món nhỏ; khoản chi trên 20 triệu phải hỏi chủ. Ngày 5 hằng tháng có báo cáo theo mẫu; lãi âm hai tháng liền thì hai bên ngồi lại bàn phương án.

Ví dụ minh họa: trung tâm tiếng Anh

Một trung tâm tiếng Anh giao lớp vệ tinh ở huyện cho một giáo viên cũ vận hành theo hợp đồng hợp tác: trung tâm cấp giáo trình, thương hiệu, phần mềm quản lý học viên; giáo viên lo mặt bằng và tuyển sinh, chia doanh thu theo tỷ lệ. Năm đầu không có mẫu báo cáo, hai bên tranh cãi vì số học viên không khớp. Năm sau mọi học phí thu qua tài khoản chung có đối soát tự động, tranh cãi chấm dứt.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa đến lúc. Chưa có cơ sở thứ hai và chưa có người quản lý điều hành thay khi chủ phòng khám đứng khám. Bản kế hoạch có nhắc tới “thông tin nhà đầu tư cung cấp” (về số dân) nhưng chưa nói rõ có nhà đầu tư nào cùng tham gia và theo điều kiện gì.

KHOẢNG TRÔNG

Muốn sau này để người khác vận hành một cơ sở, trước hết cơ sở thứ nhất phải có lãi thật, quy trình viết ra và một người quản lý đã chạy được.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám viết mô tả vị trí quản lý phòng khám: việc chính, quyền quyết định, 3–5 con số chịu trách nhiệm – trước 10/12/2026.
- Trong trang điều kiện mở cơ sở thứ hai, thêm dòng: ai điều hành, đã chạy thử bao lâu trong lúc chủ chỉ đứng khám – trước 09/01/2027.
- Không ký thoả thuận góp vốn hay hợp tác vận hành nào trong 90 ngày; nếu có nhà đầu tư hoặc bác sĩ đề nghị, ghi lại điều kiện họ muốn và để bàn sau khi có số thật.

Giữ trạng thái “chưa đến lúc”. Chỉ nên nghĩ tới khi có đủ dấu hiệu: cơ sở thứ nhất lãi đều ít nhất 6 tháng, 5 quy trình đang dùng, một người quản lý đã điều hành 4 tuần liền mà bảng điểm vẫn xanh, và có một bác sĩ hoặc quản lý đủ tin cậy muốn cùng góp vốn.

Checklist triển khai

- ☐ Có tiêu chí chọn người vận hành.
- ☐ Có mẫu hợp đồng đối tác vận hành đã qua luật sư.
- ☐ Có mẫu báo cáo tháng cố định.
- ☐ Có danh sách 3–5 chỉ số cảnh báo.
- ☐ Có cơ chế thưởng gắn với lãi.
- ☐ Mọi khoản thu đi qua tài khoản có đối soát, chủ xem được.
- ☐ Có điều khoản chia tay: khách, thương hiệu, tài sản, không cạnh tranh.
- ☐ Có lịch họp tháng, họp quý cố định.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Lãi ròng của đơn vị do người khác vận hành	Báo cáo tháng theo mẫu, đối chiếu với sao kê ngân hàng	Đạt kế hoạch đã thoả thuận; lệch quá 20% thì họp lại (tham khảo)

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Tỷ lệ báo cáo đúng hạn, đúng mẫu	Số tháng nộp đúng ngày ÷ tổng số tháng	100%
Lợi nhuận trên vốn của chủ	Phần lãi chủ nhận ÷ vốn chủ bỏ vào, tính theo năm	Tự đặt; nên tốt hơn tự vận hành khi tính cả thời gian chủ tiết kiệm được
Số lần chủ phải can thiệp ngoài lịch	Đếm mỗi quý	Giảm dần, gần bằng 0 khi mô hình đã chín

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Chuẩn hoá báo cáo tháng	Lark Base hoặc Google Sheets + phần mềm quản lý ngành	Số tự đổ vào mẫu báo cáo. Người vận hành giải thích số lệch; chủ đọc và hỏi.
Cảnh báo sớm	n8n + Zalo hoặc Lark	Khi một chỉ số vượt ngưỡng, máy tự nhắn cho cả hai bên. Người hẹn họp trong 48 giờ.
Đối soát tiền thu	SePay hoặc Casso + tài khoản ngân hàng đứng tên doanh nghiệp	Chuyển khoản tự khớp với hoá đơn, đơn hàng. Kế toán xử lý chỗ lệch.
Soạn khung thoả thuận và câu hỏi cho luật sư	Claude	AI liệt kê các điểm cần thoả thuận và soạn bản nháp để hai bên bàn. Luật sư hoàn thiện và chịu trách nhiệm.

Sai lầm hay gặp

- Giao cho người thân vì tin mà không có hợp đồng: càng thân càng phải viết rõ.
- Thưởng theo doanh thu: người vận hành để đẩy doanh thu bằng giảm giá, chi quảng cáo – hãy thưởng theo lãi.
- Chủ vẫn quyết thay mọi việc: thoả thuận rõ thẩm quyền rồi để người vận hành tự quyết trong phạm vi đó.
- Không có điều khoản chia tay: viết trước cách định giá phần vốn và ai giữ khách, giữ thương hiệu khi kết thúc.

Khái niệm gốc

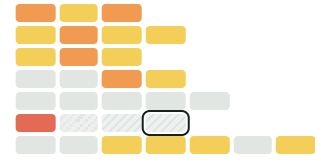
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Chi phí đại diện giữa người góp vốn và người điều hành CÓ NGUỒN	Michael C. Jensen & William H. Meckling – “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, tập 3 số 4 – 1976	CAS dùng để giải thích vì sao cần hợp đồng, báo cáo và thưởng theo lãi khi người điều hành không phải người bỏ vốn.
Quản trị sổ sách mở CÓ NGUỒN	Jack Stack – “The Great Game of Business” – 1992	CAS dùng ý cho người vận hành và chủ cùng nhìn một bộ số tài chính minh bạch mỗi tháng.
Bộ chỉ số cảnh báo và khung hợp đồng đối tác vận hành QUY ƯỚC CAS	CAS tự đặt, tổng hợp từ thực tế tư vấn doanh nghiệp nhỏ; không dựa trên một tác phẩm cụ thể	Cho chủ biết khi nào phải can thiệp và khi nào để người vận hành tự quyết.

Ồ liên quan

5.1 Mở rộng doanh nghiệp · 3.2 Con người · 6.4 Hợp đồng · 6.1 Thành lập, cấu trúc · 4.4 Kế toán, báo cáo

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh họa đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

5.4



LACA DENTAL

Chưa đến lúc

Thoái vốn, xây để bán

Doanh nghiệp có giá trị khi không còn anh chị không, và anh chị đã có lối ra rõ ràng chưa?

Là gì?

Thoái vốn là bán một phần hoặc toàn bộ doanh nghiệp, hoặc chuyển cho đội quản lý, người nhà, nhà đầu tư. Xây để bán là xây doanh nghiệp ngay từ đầu sao cho người khác muốn mua: sổ sạch, chạy không cần chủ, tài sản và thương hiệu đứng tên rõ ràng. Kể cả khi không định bán, đây vẫn là phép thử tốt cho câu hỏi: doanh nghiệp có giá trị riêng, hay chỉ là công việc của chủ?

Vì sao cần?

Doanh nghiệp phụ thuộc chủ thì rất khó bán, hoặc bán rất rẻ; chủ ốm, chủ nghỉ là doanh nghiệp dừng. Chuẩn bị lối ra muộn thì dễ phải bán gấp và mất giá. Ngược lại, chính những việc làm doanh nghiệp “bán được” – sổ sạch, quy trình, đội quản lý, nhãn hiệu đã đăng ký – cũng làm nó lâu hơn và để gọi vốn hơn ngay hôm nay.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Sổ sách lẫn tiền nhà với tiền doanh nghiệp; không có báo cáo tài chính đủ tin cậy.
- Khách, nhà cung cấp, nhân viên giỏi đều gắn với cá nhân chủ.
- Nhãn hiệu, tên miền, hợp đồng thuê, tài sản đứng tên cá nhân hoặc chưa đăng ký.
- Chưa từng nghĩ 10 năm nữa doanh nghiệp này sẽ ra sao, ai giữ, ai điều hành.

Làm thế nào?

1 Chọn lối ra mong muốn

Viết một đoạn: sau 5–10 năm muốn bán toàn bộ, bán một phần, chuyển cho đội quản lý hay giữ lại nhận cổ tức? Mỗi lối ra cần chuẩn bị khác nhau.

2 Làm sạch sổ

Tách hẳn tiền cá nhân và tiền doanh nghiệp, có báo cáo tài chính hằng tháng, hằng năm khớp với sổ thuế. Người mua thường xem nhiều năm sổ liệu, không chỉ năm gần nhất.

3 Đưa tài sản về đúng tên

Nhãn hiệu nộp đơn đăng ký bảo hộ theo Luật Sở hữu trí tuệ; tên miền, phần mềm, hợp đồng thuê, thiết bị đứng tên doanh nghiệp; hợp đồng lao động, hợp đồng với đối tác đầy đủ.

4 Giảm phụ thuộc vào chủ

Viết quy trình, xây đội quản lý, chuyển dần quan hệ khách và nhà cung cấp sang doanh nghiệp. Đo số tuần chủ vắng mà doanh nghiệp vẫn đạt chỉ tiêu.

5 Biết cách ước giá trị

Hiểu các cách định giá phổ biến (theo lãi nhiều năm, theo dòng tiền, theo tài sản) và những gì làm tăng giá: doanh thu định kỳ, khách quay lại, biên lãi ổn định. Nhờ kế toán hoặc chuyên gia định giá khi cần.

6 Lên lịch rút lui

Đặt mốc: năm nào chọn người kế nhiệm, năm nào đào tạo, năm nào chuyển giao. Chuyển nhượng phần vốn, cổ phần theo Luật Doanh nghiệp 2020; ngành có điều kiện như y tế, giáo dục, thực phẩm còn có thủ tục giấy phép khi đổi chủ – kiểm tra bản hiện hành, hỏi luật sư, kế toán trước khi đàm phán.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẠM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Chưa nghĩ tới lối ra; doanh nghiệp gắn chặt với chủ; sổ sách lộn lộn, tài sản và thương hiệu chưa đứng tên rõ ràng.

2

Có nghĩ tới việc bán, chuyển giao hoặc gọi vốn nhưng chưa chuẩn bị gì; giá trị chủ yếu nằm ở cá nhân chủ.

3

Có báo cáo tài chính sạch ít nhất 1–2 năm; nhãn hiệu, hợp đồng, tài sản đứng tên doanh nghiệp; quy trình viết ra; biết cách ước lượng giá trị doanh nghiệp.

4

Doanh nghiệp chạy được khi chủ vắng dài ngày; có đội quản lý hoặc người kế nhiệm; hồ sơ sẵn sàng cho người mua thẩm định; có kế hoạch rút lui với mốc thời gian.

5

Có nhiều lối ra (bán một phần, bán toàn bộ, chuyển cho đội, gọi vốn) được định giá lại định kỳ; có thể bán mà doanh nghiệp vẫn chạy bình thường.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Có báo cáo tài chính ít nhất 2 năm gần nhất mà người ngoài đọc và tin được không?
- ☐ Nhãn hiệu đã được nộp đơn đăng ký bảo hộ chưa?
- ☐ Nếu anh chị nghỉ một tháng, doanh nghiệp có giữ được doanh số không?
- ☐ Anh chị đã viết ra lối ra mong muốn sau 5–10 năm chưa?
- ☐ Anh chị có biết doanh nghiệp đáng giá khoảng bao nhiêu và vì sao không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Ô này chưa đến lúc với LACA, nên không chấm điểm: chưa có sổ tài chính thật, và việc trước mắt là làm cơ sở thứ nhất cho chuẩn rồi mới tính cơ sở thứ hai. Nhưng các viên gạch làm doanh nghiệp “bán được” lại trùng với việc 90 ngày tới: sổ thật, 5 quy trình viết ra, gói chăm sóc trả trước tạo doanh thu định kỳ. Có một việc nên làm sớm vì gắn trực tiếp với giá trị sau này: tên trong tài liệu còn lẫn LACA/LAKA/LaKa và nhãn hiệu chưa nộp đơn bảo hộ.

Ví dụ minh họa: spa

Một chủ spa muốn sang nhượng sau 7 năm. Người mua hỏi số 2 năm gần nhất thì chỉ có sổ tay ghi chép, khách quen đều hẹn qua Zalo cá nhân của chủ. Giá trả chỉ bằng tiền thiết bị cộng tiền cọc mặt bằng. Chủ hoãn bán 18 tháng, chuyển lịch hẹn sang phần mềm, tách tài khoản, đào tạo quản lý; lần chào bán sau, giá cao hơn rõ vì có doanh thu ổn định và tệp khách thuộc về spa.

Ví dụ minh họa: xưởng nội thất

Chủ một xưởng nội thất 58 tuổi không muốn bán cho người ngoài mà muốn chuyển cho đội quản lý. Kế hoạch 5 năm: năm 1–2 làm sạch sổ sách, đăng ký nhãn hiệu, chuyển hợp đồng khách lớn sang tên công ty; năm 3 cho quản lý xưởng và trưởng thiết kế mua dần 20% phần vốn; năm 5 chủ rút về vai trò chủ sở hữu, nhận cổ tức. Mỗi bước đều có hợp đồng và kế toán tính thuế trước.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa đến lúc. Chưa có doanh thu, chi phí, lãi thật; tên trong tài liệu còn lẫn LACA/LAKA/LaKa; nhãn hiệu chưa nộp đơn bảo hộ; lời tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ. Điểm cộng có sẵn: phần mềm quản lý giữ dữ liệu khách tập trung, 627 khách đã quay lại từ 6 buổi trở lên.

KHOẢNG TRÔNG

Giá trị hiện nằm nhiều ở chủ phòng khám và đội bác sĩ, chưa nằm ở hệ thống, số liệu và thương hiệu đã bảo hộ.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám chốt một tên duy nhất; luật sư hoặc đại diện sở hữu công nghiệp tra cứu trước 10/11/2026 và nộp đơn nhãn hiệu trước 20/11/2026 (theo lịch ở ô 6.3).
- Kế toán bảo đảm tiền phòng khám và tiền cá nhân đi qua tài khoản riêng, báo cáo tháng từ tháng 7/2026 lưu theo một mẫu cố định.
- Kiểm tra tên miền lacadental.com, các tài khoản kênh (nếu đã tạo) và tài khoản phần mềm quản lý đều đúng tên doanh nghiệp, không phải cá nhân – trước 20/12/2026.

Giữ trạng thái “chưa đến lúc”. Chỉ nên nghĩ tới khi có dấu hiệu: ít nhất 2 năm báo cáo tài chính sạch, nhãn hiệu đã nộp đơn và đang được xét hoặc đã được cấp, chuỗi có từ 3 cơ sở trở lên lãi đều và chạy được khi chủ vắng một tháng, hoặc có nhà đầu tư hỏi mua phần vốn.

Checklist triển khai

- ☐ Đã viết lối ra mong muốn sau 5–10 năm.
- ☐ Tiền doanh nghiệp và tiền cá nhân đi qua tài khoản riêng.
- ☐ Có báo cáo tài chính tháng và năm khớp với sổ thuế.
- ☐ Nhãn hiệu đã nộp đơn đăng ký bảo hộ.
- ☐ Tên miền, tài khoản kênh, phần mềm đúng tên doanh nghiệp.
- ☐ Hợp đồng thuê, hợp đồng lao động, hợp đồng với đối tác đầy đủ.
- ☐ Có đội quản lý hoặc người kế nhiệm đang được đào tạo.
- ☐ Đã đo số tuần chủ vắng mà doanh nghiệp vẫn đạt chỉ tiêu.
- ☐ Đã hỏi luật sư, kế toán về hình thức chuyển nhượng và thuế.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Số năm báo cáo tài chính sạch	Đếm số năm có báo cáo đầy đủ, khớp sổ thuế	Từ 2–3 năm trở lên trước khi chào bán (tham khảo)
Tỷ lệ doanh thu định kỳ, lặp lại	Doanh thu từ gói, hội viên, khách quay lại ÷ tổng doanh thu	Tăng đều qua các năm
Mức phụ thuộc vào chủ	Số tuần chủ vắng mà vẫn đạt chỉ tiêu; phần doanh thu do chủ trực tiếp làm	Chủ vắng từ 4 tuần vẫn đạt; phần doanh thu do chủ làm giảm dần
Giá trị ước tính	Định giá lại mỗi năm theo cùng một cách, ví dụ theo lãi bình quân nhiều năm	Tăng qua các năm

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Dựng hồ sơ cho người mua thẩm định	Google Drive hoặc Lark Drive + Claude	AI lập danh mục giấy tờ người mua thường hỏi và đánh dấu chỗ còn thiếu. Người thu thập; kế toán, luật sư kiểm tra.
Ước lượng giá trị sơ bộ	Claude hoặc ChatGPT + Google Sheets	AI tính thử theo vài cách định giá phổ biến từ số thật. Chuyên gia định giá mới là người kết luận.
Đo mức phụ thuộc vào chủ	Phần mềm quản lý ngành + Google Sheets	Máy tách doanh thu theo người thực hiện. Chủ theo dõi phần của mình giảm qua từng quý.
Rà tài sản đứng tên	Claude + bảng kiểm trong Lark Base	AI soạn danh sách tài sản, tài khoản, hợp đồng cần kiểm tra. Người đối chiếu với giấy tờ thật.

Sai lầm hay gặp

- Đợi lúc muốn bán mới làm sạch sổ: người mua cần nhiều năm số liệu, hãy làm từ bây giờ.
- Để nhãn hiệu, tên miền đứng tên cá nhân hoặc chưa đăng ký: đưa về tên doanh nghiệp và nộp đơn bảo hộ sớm.
- Tự định giá theo công sức đã bỏ ra: người mua trả tiền cho lãi tương lai và mức độ chạy không cần chủ.
- Bàn chuyện bán khi chưa hỏi luật sư, kế toán: hình thức chuyển nhượng quyết định thuế và rủi ro, cần hỏi trước khi đàm phán.

Khái niệm gốc

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Xây doanh nghiệp để bán được CÓ NGUỒN	John Warrillow – “Built to Sell: Turn Your Business into One You Can Sell” – 2010 (bản Portfolio 2011 đổi phụ đề thành “Creating a Business That Can Thrive Without You”)	CAS dùng làm phép thử: doanh nghiệp có chạy và có giá trị khi không còn chủ không.
Doanh nghiệp vận hành bằng hệ thống, không bằng chủ CÓ NGUỒN	Michael E. Gerber – “The E-Myth Revisited” – 1995	CAS dùng cho bước giảm phụ thuộc vào chủ: quy trình, đội quản lý, dữ liệu khách thuộc về doanh nghiệp.

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Định giá theo dòng tiền chiết khấu CÓ NGUỒN	John Burr Williams – “The Theory of Investment Value”, Harvard University Press – 1938	CAS chỉ dùng ở mức hiểu ý: giá trị doanh nghiệp đến từ dòng tiền tương lai, nên sổ sách và doanh thu định kỳ làm tăng giá.
Dấu hiệu “mới nên nghĩ tới” thoái vốn và thang mức 1–5 của ô QUY ƯỚC CAS	CAS tự đặt; thang mức phóng tác từ Capability Maturity Model (Watts Humphrey, SEI – Carnegie Mellon, 1989–1993)	Giúp chủ biết khi nào chưa nên bàn chuyện bán và cần chuẩn bị gì trước.

Ô liên quan

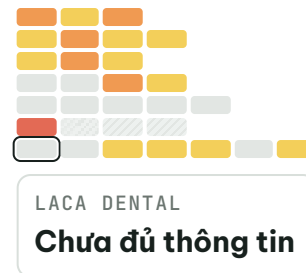
6.3 Nhãn hiệu · 4.4 Kế toán, báo cáo · 3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 6.1 Thành lập, cấu trúc · 5.3 Đầu tư cho người khác vận hành

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

6.1

Thành lập, cấu trúc

Ai đứng tên doanh nghiệp, dưới hình thức nào, và cấu trúc đó có chịu nổi bước mở rộng tiếp theo không?



Là gì?

Ô này nói về bộ khung pháp lý của doanh nghiệp: đăng ký dưới hình thức gì (hộ kinh doanh, công ty TNHH, công ty cổ phần...), ai là chủ sở hữu, ai là người đại diện theo pháp luật, vốn góp ra sao, điều lệ và thỏa thuận giữa những người góp vốn thế nào. Khi có nhiều điểm bán, ô này còn trả lời: mỗi điểm là chi nhánh, địa điểm kinh doanh hay một công ty riêng. Đây là phần móng – khách không nhìn thấy, nhưng nhà cao bao nhiêu phụ thuộc vào nó.

Vì sao cần?

Cấu trúc sai thì sửa rất tốn: đổi hình thức, chuyển tài sản, chuyển hợp đồng, có khi phải xin lại giấy phép. Khi gọi vốn, nhận cổ đông, bán bớt phần vốn hay nhượng quyền, việc đầu tiên đối tác hỏi là giấy tờ pháp nhân và ai thật sự sở hữu. Luật Doanh nghiệp sửa đổi năm 2025 còn yêu cầu doanh nghiệp thu thập, lưu giữ thông tin về chủ sở hữu hưởng lợi – người thực sự nắm vốn hoặc chi phối. Với ngành có điều kiện như y tế, mỗi cơ sở lại cần giấy phép riêng, nên cấu trúc phải tính cùng lúc với giấy phép. Nội dung ô này là định hướng quản trị, không phải ý kiến pháp lý. Đối chiếu bản hiện hành, hỏi luật sư/kế toán trước khi làm.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Không ai trong ban điều hành nói ngay được doanh nghiệp đang là hộ kinh doanh hay công ty, vốn điều lệ bao nhiêu, ai là người đại diện theo pháp luật.
- Góp vốn với bạn bè, người thân bằng lời nói; chưa có giấy tờ về tỷ lệ, quyền quyết định, cách rút vốn.
- Đã mở điểm thứ hai nhưng chưa rõ điểm đó thuộc pháp nhân nào; hoá đơn, hợp đồng, giấy phép đứng tên lẫn lộn.
- Tài khoản ngân hàng cá nhân của chủ dùng chung để thu tiền bán hàng.

Làm thế nào?

1 Gom hồ sơ pháp nhân

Scan giấy chứng nhận đăng ký, điều lệ, giấy tờ góp vốn, giấy phép ngành, hợp đồng thuê mặt bằng vào một thư mục. Ghi người đứng tên và hạn của từng giấy.

2 Vẽ sơ đồ một trang

Ai sở hữu bao nhiêu, ai đại diện, điểm bán nào thuộc pháp nhân nào, tài khoản nào thu tiền cho điểm nào. Sơ đồ này là thứ anh chị mang đi hỏi luật sư.

3 Viết thỏa thuận góp vốn

Nếu có người cùng góp: ghi tỷ lệ, quyền biểu quyết, ai điều hành, chia lãi thế nào, xử lý ra sao khi một người muốn rút. Để luật sư soạn lời văn.

4 Tách tiền công ty khỏi tiền nhà

Mọi khoản thu về tài khoản của pháp nhân. Chủ nhận lương hoặc lợi nhuận theo kỳ, có chứng từ.

5 Chọn mô hình mở rộng trước khi mở

Ngồi với luật sư và kế toán so 2–3 phương án (chi nhánh, công ty con, góp vốn cùng đối tác chuyên môn, nhượng quyền) theo thuế, giấy phép, trách nhiệm, khả năng gọi vốn. Chọn xong mới ký mặt bằng.

6 Rà lại định kỳ

Mỗi năm và trước mỗi lần mở điểm mới, cập nhật sơ đồ và thông tin chủ sở hữu hưởng lợi nếu có thay đổi.

Đèn pháp lý

Ổn

Hình thức đăng ký phù hợp quy mô; giấy tờ đủ, đúng tên, còn hiệu lực; có thỏa thuận góp vốn bằng văn bản; tiền công ty tách riêng; đã có phương án pháp nhân cho bước mở rộng kế tiếp, được luật sư/kế toán góp ý.

Cần chỉnh

Giấy tờ cơ bản có nhưng thiếu thỏa thuận góp vốn, chưa có sơ đồ sở hữu, còn dùng tài khoản cá nhân, hoặc chưa tính cấu trúc cho điểm thứ hai. Chưa bị xử lý nhưng sẽ vướng khi mở rộng, gọi vốn.

Rủi ro cao

Đang kinh doanh ngành chưa đăng ký hoặc sai hình thức; điểm bán chạy mà chưa đăng ký; người đứng tên không phải người điều hành và không có giấy tờ ràng buộc; tranh chấp góp vốn đang âm ỉ. Dừng mở rộng, gặp luật sư ngay.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Chưa đăng ký đúng hình thức hoặc không ai biết giấy tờ để đâu; tiền bán hàng chảy vào tài khoản cá nhân.

2

Đã đăng ký nhưng cấu trúc nằm trong đầu chủ; góp vốn bằng lời nói; chưa nghĩ cấu trúc cho điểm thứ hai.

3

Có thư mục hồ sơ pháp nhân, sơ đồ sở hữu một trang, thỏa thuận góp vốn có chữ ký; tiền công ty tách khỏi tiền nhà. Chủ vẫn là người duy nhất hiểu và cập nhật.

4

Kế toán hoặc pháp chế thuê ngoài giữ sổ pháp nhân; có phương án mở rộng đã được luật sư và kế toán so sánh bằng văn bản; thay đổi đăng ký làm đúng hạn; chủ chỉ duyệt.

5

Cấu trúc nhân bản được: mở điểm mới theo một bộ hồ sơ mẫu; đón nhà đầu tư, đối tác hay bán một phần vốn mà không phải sửa móng.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có nói ngay được hình thức doanh nghiệp, vốn điều lệ, người đại diện theo pháp luật không?
- ☐ Mọi người cùng góp vốn đã ký thỏa thuận bằng văn bản chưa?
- ☐ Tiền bán hàng có đi hết vào tài khoản đứng tên doanh nghiệp không?
- ☐ Có sơ đồ một trang cho biết điểm bán nào thuộc pháp nhân nào không?
- ☐ Đã hỏi luật sư/kế toán về cấu trúc cho điểm bán tiếp theo chưa?
- ☐ Thông tin chủ sở hữu hưởng lợi đã được ghi nhận và lưu giữ chưa?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA đang vận hành một phòng khám và có kế hoạch 30 cơ sở đến cuối 2030, vốn dự kiến 4–8 tỷ mỗi cơ sở, tức 120–240 tỷ cho cả hệ thống. Tài liệu hiện có chưa cho biết phòng khám đứng tên pháp nhân nào, ai góp vốn, các cơ sở sau là chi nhánh hay công ty riêng, có mời bác sĩ góp vốn hay không. Vì vậy ô 6.1 chấm “chưa đủ thông tin”, chưa gắn đèn. Với nhu cầu vốn lớn như vậy, câu hỏi cấu trúc phải có lời đáp trước khi tính đến cơ sở thứ hai, không phải sau.

Ví dụ minh họa: chuỗi cà phê 3 điểm (giả định)

Ba người bạn góp vốn mở quán cà phê, đăng ký hộ kinh doanh đứng tên một người. Sau 2 năm có 3 điểm, một người muốn rút vốn; không có giấy góp vốn nên tranh cãi kéo dài. Ngân hàng cũng từ chối cho vay vì tiền bán không đi qua tài khoản doanh nghiệp. Họ chuyển sang công ty TNHH, ký thỏa thuận góp vốn và mất gần nửa năm dọn giấy tờ. Bài học: viết thỏa thuận ngay ngày góp tiền.

Ví dụ minh họa: xưởng in bao bì (giả định)

Chủ xưởng có một công ty sản xuất và một hộ kinh doanh bán lẻ do người nhà đứng tên. Khi khách lớn yêu cầu hợp đồng khung và hồ sơ năng lực, hai bên lẫn lộn hoá đơn, kho hàng. Kế toán vẽ sơ đồ một trang, gom hoạt động chính về công ty, hộ kinh doanh chỉ giữ phần bán lẻ nhỏ. Sau một quý, ô này đi từ mức 2 lên mức 3.

LACA Dental · 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa có dữ liệu về hình thức pháp nhân, người đại diện theo pháp luật, cơ cấu vốn và tài khoản thu tiền của phòng khám. Kế hoạch 30 cơ sở cần 120–240 tỷ vốn (chưa gồm vốn lưu động) và 90–150 bác sĩ, nhưng chưa nói vốn đến từ đâu và cơ sở mới sẽ đứng tên ai.

KHOẢNG TRỐNG

Chưa có sơ đồ pháp nhân và chưa có phương án cấu trúc cho chuỗi. Quyết định mặt bằng, gọi vốn, góp vốn với bác sĩ hay đứng tên nhãn hiệu sau này đều phụ thuộc vào câu trả lời này.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Trước 10/11/2026: chủ phòng khám gom hồ sơ pháp nhân và giấy phép hiện có vào một thư mục, ghi người đứng tên và hạn từng giấy (kế toán hỗ trợ).
- Trước 30/11/2026: vẽ sơ đồ sở hữu – điều hành – tài khoản một trang cho cơ sở thứ nhất.
- Trước 20/12/2026: một buổi với luật sư và kế toán, mang theo 5 câu hỏi: hình thức hiện tại có hợp với chuỗi không; cơ sở mới là chi nhánh hay công ty riêng; có cho bác sĩ góp vốn không và theo cách nào; ai đứng tên nhãn hiệu; giấy phép hoạt động gắn với pháp nhân nào.
- Trước 09/01/2027: ghi phương án đã chọn (hoặc 2 phương án còn cân nhắc) vào trang điều kiện mở cơ sở thứ hai.

Từ “chưa đủ thông tin” lên chấm được đèn – tối thiểu vàng có danh sách việc sửa rõ ràng, mức 3. Dấu hiệu: có sơ đồ một trang và biên bản tư vấn của luật sư/kế toán.

Checklist triển khai

- ☐ Thư mục hồ sơ pháp nhân đủ bản scan, có cột hạn và người đứng tên
- ☐ Sơ đồ sở hữu – điều hành – tài khoản một trang
- ☐ Thoả thuận góp vốn có chữ ký (nếu nhiều người góp)
- ☐ Tài khoản đứng tên doanh nghiệp nhận toàn bộ tiền bán
- ☐ Ngành nghề đã đăng ký khớp với dịch vụ đang làm
- ☐ Thông tin chủ sở hữu hưởng lợi đã ghi nhận và lưu
- ☐ Biên bản tư vấn cấu trúc mở rộng với luật sư/kế toán
- ☐ Lịch rà lại hằng năm và trước mỗi lần mở điểm mới

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Hồ sơ pháp nhân đầy đủ	Số giấy tờ đã scan, còn hạn ÷ số giấy tờ cần có	100%
Tiền thu qua tài khoản doanh nghiệp	Tiền về tài khoản doanh nghiệp ÷ tổng tiền bán trong phần mềm	Hướng tới 100%
Thay đổi đăng ký đúng hạn	Số thay đổi (địa chỉ, người đại diện, vốn, chủ sở hữu hưởng lợi) khai đúng hạn ÷ tổng thay đổi	100%
Thời gian chuẩn bị pháp nhân cho điểm mới	Số ngày từ lúc quyết định mở đến lúc đủ hồ sơ pháp nhân	Giảm dần qua từng lần mở; tự đặt từ lần đầu

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Sổ pháp nhân và nhắc hạn	Google Sheets hoặc Lark Base + n8n + Zalo	Máy nhắc trước hạn 60 và 30 ngày; người phụ trách nhập giấy tờ và đối chiếu bản gốc.
Chuẩn bị câu hỏi cho buổi tư vấn	Claude/ChatGPT	AI gợi ý danh sách câu hỏi và so các phương án ở mức khái niệm; luật sư, kế toán trả lời và chịu trách nhiệm. Không đưa giấy tờ có số định danh lên công cụ công cộng.
Vẽ sơ đồ cấu trúc	Claude (dựng sơ đồ) hoặc Google Drawings	AI dựng sơ đồ từ mô tả của chủ; chủ và kế toán soát từng mũi tên.
Kiểm tiền về đúng tài khoản	SePay/Casso + phần mềm quản lý	Hệ thống đối soát chuyển khoản theo từng tài khoản; kế toán xử lý khoản lệch.

Sai lầm hay gặp

- Để người không điều hành đứng tên “cho tiện” – khi có chuyện, người đứng tên mới là người có quyền; đứng tên đúng người hoặc có văn bản ràng buộc rõ.
- Mở điểm thứ hai rồi mới nghĩ cấu trúc – chọn mô hình pháp nhân trước khi ký thuê mặt bằng.
- Góp vốn bằng lời – một trang thoả thuận có chữ ký rẻ hơn nhiều so với một vụ tranh chấp.
- Chép nguyên mô hình của người khác – mỗi ngành, mỗi kế hoạch vốn khác nhau; hỏi luật sư, kế toán với hồ sơ thật.

Khái niệm gốc

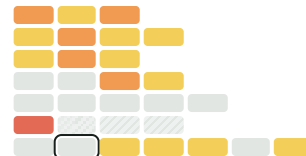
TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Loại hình doanh nghiệp, người đại diện theo pháp luật, chi nhánh CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 – ban hành 17/06/2020, hiệu lực 01/01/2021	Khung để chọn hình thức và cách tổ chức điểm bán; ô này chỉ nêu câu hỏi cần hỏi, không thay tư vấn.
Chủ sở hữu hưởng lợi CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Doanh nghiệp số 76/2025/QH15 – thông qua 17/06/2025, hiệu lực 01/07/2025	Nhắc doanh nghiệp ghi nhận, lưu giữ thông tin người thực sự sở hữu hoặc chi phối – quan trọng khi nhiều người góp vốn.
Mối cơ sở khám bệnh, chữa bệnh có một giấy phép hoạt động CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Khám bệnh, chữa bệnh số 15/2023/QH15 – thông qua 09/01/2023, hiệu lực 01/01/2024	Lý do cấu trúc pháp nhân của chuỗi phòng khám phải tính cùng lúc với giấy phép từng cơ sở.
Sơ đồ pháp nhân một trang; thang 5 mức và tiêu chí 3 đèn của ô 6.1 QUY ƯỚC CAS	CAS – Bộ tài liệu Doanh nghiệp 2030 – 2026	Công cụ tự rà do CAS đặt ra để chủ doanh nghiệp mang đi hỏi luật sư, kế toán.

Ô liên quan

5.1 Mở rộng doanh nghiệp · 6.2 Thuế, hoá đơn · 6.3 Nhãn hiệu · 6.7 Ngành có điều kiện · 4.4 Kế toán, báo cáo · 4.5 Vốn vay, nợ

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.



Thuế, hoá đơn

Mỗi đồng thu, đồng chi của anh chị có hoá đơn, chứng từ đúng và được khai thuế đúng hạn không?

Là gì?

Ô này gồm ba việc: xuất hoá đơn cho tiền bán ra, giữ chứng từ hợp lệ cho tiền mua vào, và kê khai – nộp thuế đúng hạn. Hoá đơn hiện nay là hoá đơn điện tử; hoá đơn đã lập không được huỷ mà chỉ điều chỉnh hoặc thay thế. Từ 01/01/2026, hộ và cá nhân kinh doanh không còn áp dụng thuế khoán, nên cả cơ sở nhỏ cũng phải có sổ sách thật.

Vì sao cần?

Sai thuế không chỉ là tiền phạt và tiền chậm nộp. Nó làm số lãi trên giấy khác số lãi thật, khiến chủ ra quyết định sai, và làm hồ sơ vay vốn, gọi vốn, nhượng quyền mất giá trị. Khoản chi không có chứng từ hợp lệ thường không được tính là chi phí khi xác định thuế – anh chị nộp thuế trên cả tiền đã chi. Muốn giảm thuế thì làm đúng luật cùng kế toán, không phải bằng cách không xuất hoá đơn. Nội dung ô này là định hướng, không phải tư vấn thuế. Đối chiếu bản hiện hành, hỏi luật sư/kế toán trước khi làm.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Khách không hỏi thì không xuất hoá đơn; doanh thu khai thuế thấp hơn doanh thu trong phần mềm bán hàng.
- Mua vật tư, thuê gia công, trả hoa hồng bằng tiền mặt, không lấy hoá đơn.
- Chủ không biết tháng hay quý này phải nộp loại thuế nào, bao nhiêu, hạn ngày nào.
- Tiền khách trả trước, đặt cọc ghi chung với doanh thu, không ai tách.

Làm thế nào?

1 Lập bản đồ thu – chi – thuế

Liệt kê mọi nguồn thu (từng dịch vụ, gói trả trước, bán kèm sản phẩm) và các khoản chi lớn; mỗi dòng ghi: có hoá đơn chưa, thuộc loại thuế nào. Làm cùng kế toán.

2 Xuất hoá đơn mọi giao dịch

Nối phần mềm bán hàng với phần mềm hoá đơn điện tử; mặc định xuất, không chờ khách hỏi.

3 Siết chứng từ đầu vào

Lập danh sách nhà cung cấp chính; ưu tiên bên xuất được hoá đơn; thanh toán bằng chuyển khoản.

4 Tách tiền trả trước

Tiền khách trả trước cho gói hoặc ca nhiều đợt ghi vào sổ riêng. Hỏi kế toán thời điểm lập hoá đơn và ghi nhận doanh thu cho từng loại.

5 Lịch thuế 12 tháng

Ghi mọi hạn kê khai, nộp, quyết toán vào lịch có nhắc; kế toán báo chủ trước hạn 5 ngày.

6 Đối soát hằng tháng

So ba con số: doanh thu trong phần mềm – tiền về tài khoản – doanh thu trên hoá đơn. Lệnh thì tìm nguyên nhân ngay trong tháng.

Đèn pháp lý

Ổn

Mọi giao dịch có hoá đơn; chứng từ đầu vào đủ cho các khoản chi chính; kê khai, nộp đúng hạn; ba con số doanh thu – tiền về – hoá đơn khớp nhau hằng tháng; tiền trả trước có sổ riêng.

Cần chỉnh

Có kế toán, khai đúng hạn nhưng còn sót hoá đơn với một phần khách, thiếu chứng từ một số khoản chi, chưa tách tiền trả trước. Chưa bị xử lý nhưng số liệu chưa dùng được để ra quyết định.

Rủi ro cao

Doanh thu khai thấp hơn thực tế đáng kể; dùng hoá đơn không đúng giao dịch thật; nợ thuế, chậm nộp kéo dài; đã nhận thông báo từ cơ quan thuế mà chưa xử lý. Gặp kế toán/luat sư thuế ngay.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Không xuất hoá đơn trừ khi khách đòi; không giữ chứng từ mua vào; không biết lịch thuế.

2

Có kế toán làm khai báo nhưng số liệu do chủ đưa “ước”; hoá đơn xuất tùy lúc; chứng từ đầu vào thiếu nhiều.

3

Xuất hoá đơn mọi giao dịch, nhà cung cấp chính đều có hoá đơn, có lịch thuế; chủ vẫn phải nhắc và tự đối soát.

4

Phần mềm bán hàng nối hoá đơn điện tử và đối soát ngân hàng; kế toán gửi báo cáo thuế – doanh thu – tiền mỗi tháng, chủ chỉ đọc số; không còn khoản lệch không giải thích được.

5

Hệ thống chạy cho nhiều điểm bán; số thuế khớp số quản trị; sẵn sàng cho kiểm toán, gọi vốn, nhượng quyền bất cứ lúc nào.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Tháng trước, mọi giao dịch bán đều đã có hoá đơn chưa?
- ☐ Các khoản mua vật tư, gia công, thuê mặt bằng lớn nhất đều có hoá đơn và trả bằng chuyển khoản?
- ☐ Anh chị có lịch hạn thuế 12 tháng và người chịu trách nhiệm từng hạn?
- ☐ Doanh thu trong phần mềm, tiền về tài khoản và doanh thu trên hoá đơn có khớp nhau không?
- ☐ Tiền khách trả trước có được ghi sổ riêng không?
- ☐ Kế toán đã nói rõ dịch vụ nào chịu thuế giá trị gia tăng, dịch vụ nào không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Tài liệu LACA chưa có doanh thu, chi phí, lãi hay số dư tài khoản, và chưa cho biết phòng khám xuất hoá đơn thế nào, chi phí labo, vật tư có chứng từ đầu vào đầy đủ chưa. Vì vậy ô 6.2 chấm “chưa đủ thông tin”. Điểm cần chú ý riêng: mục tiêu 90 ngày là bán gói chăm sóc trả trước 1 năm cho ít nhất 80 khách, nên phải hỏi kế toán ngay cách lập hoá đơn và ghi nhận doanh thu cho tiền thu trước. Luật Thuế giá trị gia tăng 2024 xếp dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh vào nhóm không chịu thuế GTGT; dịch vụ mang tính thẩm mỹ hay sản phẩm bán kèm cần kế toán xác định riêng.

Ví dụ minh họa: cửa hàng điện thoại (giả định)

Cửa hàng bán điện thoại và phụ kiện, phần lớn khách chuyển khoản. Trước đây chỉ xuất hoá đơn khi khách đòi, phụ kiện nhập từ mỗi quen không có hoá đơn. Khi phải kê khai, kế toán nổi phần mềm bán hàng với hoá đơn điện tử và đổi sang nhà cung cấp có hoá đơn. Thuế nộp tăng vì khai đủ doanh thu, nhưng chi phí được tính đủ, chủ biết lãi thật từng nhóm hàng và vay được vốn ngân hàng.

Ví dụ minh họa: trung tâm tiếng Anh (giả định)

Trung tâm thu học phí trọn khoá 6 tháng khi đăng ký và ghi hết vào doanh thu tháng đó. Tháng tuyển sinh thấy lãi lớn, tháng sau thấy lỗ, chủ quyết định chi tiêu sai. Kế toán tách sổ học phí thu trước, hỏi rõ cách lập hoá đơn, mỗi tháng chỉ tính phần đã dạy. Báo cáo phẳng lại, chủ nhìn ra lãi thật của từng lớp.

LACA Dental · 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa có thông tin về cách xuất hoá đơn, kê khai thuế, chứng từ labo và vật tư; tài liệu cũng chưa có doanh thu, chi phí, lãi, số dư tài khoản. Phòng khám có phần mềm quản lý – đây là nguồn dữ liệu để đối soát doanh thu với hoá đơn.

KHOẢNG TRÔNG

Chưa biết ba con số doanh thu – tiền về – hoá đơn có khớp không; chưa có cách xử lý hoá đơn và doanh thu cho tiền trả trước, trong khi gói trả trước là mục tiêu chính của 90 ngày.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Trước 31/10/2026: chủ phòng khám và kế toán lập bảng 3 cột cho tháng 7, 8, 9/2026: doanh thu trong phần mềm quản lý – tiền về tài khoản – doanh thu đã xuất hoá đơn.
- Trước 10/11/2026: kế toán liệt kê 10 nhà cung cấp lớn nhất (labo, vật tư, mặt bằng...) và ghi bên nào có hoá đơn đầy đủ.
- Trước 30/11/2026, trước khi mở bán gói: kế toán trả lời bằng văn bản cách lập hoá đơn, ghi nhận doanh thu và xử lý hoàn tiền cho gói chăm sóc trả trước và ca nhiều đợt.
- Từ 01/12/2026: mỗi tháng kế toán gửi một trang đối soát; khoản lệch nào cũng có lý do và người xử lý.

Từ “chưa đủ thông tin” lên đèn vàng có lộ trình hoặc đèn xanh, mức 3: có lịch thuế, đối soát ba con số mỗi tháng, tiền trả trước có sổ riêng.

Checklist triển khai

- ☐ Bảng đối soát doanh thu – tiền về – hoá đơn của 3 tháng gần nhất
- ☐ Phần mềm bán hàng/quản lý nối với hoá đơn điện tử, hoặc quy trình xuất trong ngày
- ☐ Danh sách nhà cung cấp chính có cột “có hoá đơn”
- ☐ Khoản chi lớn đều trả bằng chuyển khoản
- ☐ Sổ riêng cho tiền khách trả trước, đặt cọc
- ☐ Lịch hạn thuế 12 tháng có người phụ trách
- ☐ Văn bản kế toán phân loại dịch vụ chịu/không chịu thuế GTGT
- ☐ Hoá đơn, chứng từ lưu theo tháng, tìm lại được trong 5 phút

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Giao dịch có hoá đơn	Số giao dịch đã xuất hoá đơn ÷ tổng giao dịch trong phần mềm	Hướng tới 100%
Chi phí có chứng từ hợp lệ	Tổng chi có hoá đơn ÷ tổng chi trong tháng	Tăng dần từ mức hiện tại; khoản chi lớn phải đủ 100%
Chênh lệch đối soát	So doanh thu phần mềm, doanh thu hoá đơn, tiền về tài khoản	Khoản lệch nào cũng có lý do ngay trong tháng
Hạn thuế trễ	Số lần kê khai/nộp trễ trong năm	0

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Đối soát chuyển khoản tự động	SePay hoặc Casso + Google Sheets	Máy ghép giao dịch ngân hàng với đơn trong phần mềm; kế toán xử lý khoản không ghép được.
Nhập hoá đơn đầu vào	Claude/ChatGPT đọc ảnh, PDF hoá đơn	AI trích tên nhà cung cấp, số tiền, ngày vào bảng; kế toán kiểm từng dòng với bản gốc trên hệ thống hoá đơn.
Cảnh báo thiếu hoá đơn	n8n + phần mềm hoá đơn điện tử + Zalo	Cuối ngày máy gửi danh sách giao dịch chưa có hoá đơn; lễ tân hoặc kế toán xử lý trong ngày.
Hiểu văn bản mới	Claude/ChatGPT	AI tóm tắt ý chính để chủ dễ hiểu; kế toán xác nhận có áp dụng cho doanh nghiệp mình không – AI có thể lạc hậu hoặc sai.

Sai lầm hay gặp

- Không xuất hoá đơn để “đỡ thuế” – số liệu sai làm hỏng quyết định và hồ sơ vay vốn; giảm thuế hợp pháp cùng kế toán.
- Coi tiền trả trước là doanh thu ngay – tách sổ và hỏi kế toán cách ghi nhận.
- Để cuối năm mới đối soát – lệch nhỏ mỗi tháng thành lỗ khổng lồ; đối soát hằng tháng.
- Làm theo một bài viết trên mạng – quy định 2025–2026 thay đổi nhiều; hỏi kế toán với tình huống thật.

Khái niệm gốc

TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Dịch vụ y tế không chịu thuế GTGT CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Thuế giá trị gia tăng số 48/2024/QH15 – thông qua 26/11/2024, hiệu lực 01/07/2025	Dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh thuộc nhóm không chịu thuế GTGT; CAS dùng để nhắc chủ nhờ kế toán phân loại từng dịch vụ.
Hoá đơn điện tử; điều chỉnh/thay thế thay vì huỷ CÓ NGUỒN	Chính phủ – Nghị định 123/2020/NĐ-CP về hoá đơn, chứng từ (19/10/2020), sửa đổi bởi Nghị định 70/2025/NĐ-CP – ban hành 20/03/2025, hiệu lực 01/06/2025	Căn cứ cho yêu cầu xuất hoá đơn điện tử và cách sửa hoá đơn sai.
Bỏ thuế khoán với hộ, cá nhân kinh doanh CÓ NGUỒN	Quốc hội – Nghị quyết số 198/2025/QH15 – không áp dụng phương pháp khoán thuế từ 01/01/2026	Lý do cơ sở nhỏ cũng phải có sổ sách và hoá đơn thật.
Ghi nhận doanh thu cung cấp dịch vụ CÓ NGUỒN	Bộ Tài chính – Chuẩn mực kế toán Việt Nam số 14 “Doanh thu và thu nhập khác”, ban hành theo Quyết định 149/2001/QĐ-BTC – 2001	Nền khái niệm để tách tiền thu trước khỏi doanh thu của phần dịch vụ đã làm; cách áp dụng cụ thể do kế toán quyết.

Ô liên quan

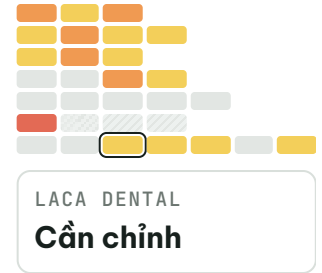
4.4 Kế toán, báo cáo · 4.2 Dòng tiền, công nợ · 4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 6.1 Thành lập, cấu trúc · 6.4 Hợp đồng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

6.3

Nhãn hiệu

Cái tên anh chị đang bỏ tiền xây dựng đã thật sự thuộc về anh chị theo luật chưa?



Là gì?

Nhãn hiệu là dấu hiệu (chữ, logo hoặc kết hợp) giúp khách phân biệt dịch vụ, sản phẩm của anh chị với người khác. Ở Việt Nam, quyền với nhãn hiệu có được chủ yếu qua đăng ký và được Nhà nước cấp văn bằng; khi hai người cùng xin bảo hộ những tên giống nhau, đơn nộp trước thường được ưu tiên. Tên doanh nghiệp, tên miền hay tên trang mạng xã hội là chuyện khác, không thay được văn bằng. Ô này gồm: chốt tên, tra cứu, nộp đơn đúng nhóm và đúng người đứng tên, theo dõi đơn, gia hạn và canh người dùng trùng.

Vì sao cần?

Đổ tiền vào biển hiệu, đồng phục, website, quảng cáo trên một cái tên chưa nộp đơn là đặt cược: người khác có thể nộp trước, buộc anh chị đổi tên hoặc trả tiền mua lại. Khi mở chuỗi hay nhượng quyền, nhãn hiệu là tài sản anh chị cho người khác dùng – không có văn bằng thì khó định giá, khó ký hợp đồng. Văn bằng nhãn hiệu có hiệu lực 10 năm tính từ ngày nộp đơn và gia hạn được nhiều lần; chi phí nộp đơn nhỏ so với tiền làm thương hiệu. Nội dung ô này là định hướng, không phải ý kiến pháp lý. Đối chiếu bản hiện hành, hỏi luật sư/đại diện sở hữu công nghiệp trước khi làm.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Cùng một thương hiệu nhưng tài liệu, biển hiệu, mạng xã hội viết nhiều kiểu chính tả khác nhau.
- Đã in biển, làm logo, chạy quảng cáo nhưng chưa tra xem tên có trùng ai không.
- Tin rằng đăng ký tên công ty hoặc mua tên miền là đã “có tên”.
- Không ai biết đơn đăng ký (nếu có) đang ở bước nào, đứng tên ai, bao giờ hết hạn.

Làm thế nào?

1 Liệt kê mọi tên đang và sắp dùng

Thương hiệu chính, logo, tên gói dịch vụ, tên chương trình, khẩu hiệu. Đánh dấu tên nào là tài sản lâu dài, tên nào chỉ dùng một mùa.

2 Chốt một cách viết duy nhất

Chọn một chính tả cho thương hiệu chính, ghi lý do, khoá vào sổ tay nhận diện. Cách viết khác chỉ giữ làm tên dự phòng nếu luật sư khuyên nộp kèm.

3 Tra cứu trước khi nộp

Tự tra sơ bộ trên cơ sở dữ liệu nhãn hiệu công khai, rồi nhờ đại diện sở hữu công nghiệp tra chuyên sâu cả tên lẫn logo.

4 Chọn nhóm và người đứng tên

Dịch vụ nha khoa, y tế thuộc nhóm 44 theo Bảng phân loại Nice; nếu sau này bán sản phẩm mang tên mình thì cân nhắc thêm nhóm hàng hoá liên quan. Chọn đứng tên cá nhân hay công ty theo kế hoạch chuỗi, nhượng quyền.

5 Nộp đơn rồi mới in

Nộp đơn tên chính; giữ tên miền và tài khoản mạng xã hội cùng chính tả. Có số đơn rồi mới đặt in biển hiệu, đồng phục, ấn phẩm số lượng lớn.

6 Theo dõi và bảo vệ

Ghi lịch các mốc của đơn và hạn gia hạn; đặt cảnh báo khi có ai dùng tên giống hoặc gần giống.

Đèn pháp lý

Ổn

Tên chính đã nộp đơn (hoặc có văn bằng) đúng nhóm dịch vụ, đúng người đứng tên; tên miền, mạng xã hội cùng chính tả; có lịch theo dõi đơn và gia hạn; chưa phát hiện ai dùng trùng.

Cần chỉnh

Đang dùng tên ổn định nhưng chưa nộp đơn, hoặc còn lẫn chính tả, hoặc nộp thiếu nhóm, sai người đứng tên. Chưa có tranh chấp, nhưng mỗi đồng chí cho thương hiệu đều đang chịu rủi ro.

Rủi ro cao

Tra ra đã có người nộp đơn hoặc được cấp văn bằng cho tên giống, gần giống trong cùng lĩnh vực; nhận thư cảnh báo; hoặc sắp mở rộng, nhượng quyền mà vẫn chưa có đơn. Dùng chỉ cho nhận diện, gấp luật sư ngay.

Thang chấm 1-5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1 Chưa chốt tên; nhiều cách viết; chưa tra, chưa nộp đơn.

2 Có tên dùng ổn định, có thể đã có logo, tên miền, nhưng chưa nộp đơn hoặc chỉ tra sơ qua.

3 Đã nộp đơn cho tên chính đúng nhóm, đúng người đứng tên; tên miền và kênh cùng chính tả; có lịch theo dõi đơn. Chủ vẫn tự theo dõi.

4 Có văn bằng hoặc đơn đang xét không vướng; tên gói, chương trình quan trọng cũng đã nộp; đội tuân thủ quy tắc “chưa có số đơn thì chưa in, chưa quảng cáo”; có người canh vi phạm.

5 Danh mục nhãn hiệu quản lý như tài sản: có kho tên dự phòng, nhắc gia hạn tự động, hợp đồng cho phép sử dụng nhãn hiệu với từng cơ sở/đối tác; nhân bản thương hiệu không phải lo về tên.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Thương hiệu chính có đúng một cách viết trên mọi tài liệu, biển hiệu, kênh không?
- ☐ Đã tra cứu tên và logo trước khi làm nhận diện chưa?
- ☐ Đã nộp đơn đăng ký nhãn hiệu cho nhóm dịch vụ chính chưa?
- ☐ Người đứng tên đơn có hợp với kế hoạch mở chuỗi hoặc nhượng quyền không?
- ☐ Tên miền và tài khoản mạng xã hội có cùng chính tả với nhãn hiệu đã nộp?
- ☐ Có lịch theo dõi các mốc của đơn và hạn gia hạn không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Bộ nhận diện “Nha khoa LACA” đã làm xong (Xanh LACA, Xanh Mint, Vàng Nụ Cười, font Be Vietnam Pro), có hệ kênh @nhakhoalaca và website lacadental.com. Nhưng tài liệu kế hoạch vẫn lẫn LACA, LAKA, LaKa, và nhãn hiệu chưa nộp đơn bảo hộ. Ô 6.3 vì thế đèn vàng: chưa có tranh chấp, nhưng càng làm kênh và biển hiệu thì càng nhiều tiền đặt lên một cái tên chưa thuộc về mình. Với kế hoạch 30 cơ sở, nhãn hiệu còn là tài sản để cấp quyền sử dụng cho từng cơ sở sau này.

Ví dụ minh họa: tiệm bánh (giả định)

Một tiệm bánh dùng tên tự đặt suốt 4 năm, có khoảng 20.000 người theo dõi. Khi chuẩn bị mở cửa hàng thứ hai mới đi tra, thì thấy một cơ sở ở tỉnh khác đã nộp đơn cho tên gần giống trong nhóm bánh kẹo. Tiệm phải đổi tên, làm lại bao bì, biển hiệu và mất một phần khách quen. Nếu nộp đơn ngay năm đầu, chi phí chỉ bằng một phần nhỏ.

Ví dụ minh họa: thương hiệu nội thất (giả định)

Một xưởng nội thất đặt tên dòng sản phẩm mới, tra cứu và nộp đơn trước khi in catalogue. Họ nộp cả tên thương hiệu mẹ và hai tên dòng sẽ ra trong 2 năm tới. Khi văn bằng được cấp và có đối thủ dùng tên gần giống trên sàn thương mại điện tử, xưởng có căn cứ để yêu cầu gỡ. Tiền đăng ký trở thành bảo hiểm cho toàn bộ tiền marketing.

LACA Dental · 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Đã có bộ nhận diện “Nha khoa LACA”, tên miền lacadental.com và hệ kênh @nhakhoalaca (Facebook, TikTok, YouTube, Instagram, Zalo OA, Google Business Profile). Tài liệu kế hoạch dùng lẫn LACA / LAKA / LaKa. Nhãn hiệu chưa nộp đơn bảo hộ.

KHOẢNG TRỐNG

Chưa chốt một chính tả, chưa tra cứu, chưa nộp đơn, chưa quyết định người đứng tên – trong khi kế hoạch có nhiều tên gói và chương trình (LACA Smile Care, LACA Family Club, Chia Sẻ Nụ Cười LACA...) dựng trên nền tên chính.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Trước 31/10/2026: chủ phòng khám chốt chính tả LACA hay LAKA (tên miền và nhận diện hiện dùng LACA), ghi lý do; tạm dùng đặt in mới đến khi nộp đơn.
- Trước 10/11/2026: đại diện sở hữu công nghiệp tra cứu chuyên sâu tên và logo trong nhóm 44 và các nhóm liên quan.
- Trước 20/11/2026: quyết định người đứng tên (cá nhân hay pháp nhân – gắn với ô 6.1) và nộp đơn cho tên chính; lưu số đơn.
- Trước 10/12/2026: chọn 1–2 tên gói quan trọng nhất (ví dụ tên gói chăm sóc trả trước sẽ bán trong đợt này) để tra và nộp tiếp nếu luật sư khuyên.
- Trước 09/01/2027: rà toàn bộ website, kênh, biển, tài liệu về một chính tả; ghi lịch theo dõi đơn vào sổ pháp lý.

Từ đèn vàng (cần chỉnh) hướng tới đèn xanh: có số đơn cho tên chính, một chính tả trên mọi điểm chạm, có lịch theo dõi. Đèn chuyển xanh khi đơn qua thẩm định mà không bị phản đối.

Checklist triển khai

- ☐ Danh sách mọi tên đang và sắp dùng
- ☐ Một chính tả cho thương hiệu chính, ghi trong sổ tay nhận diện
- ☐ Kết quả tra cứu tên và logo (có bản lưu)
- ☐ Đơn đăng ký nhãn hiệu đã nộp, có số đơn
- ☐ Quyết định người đứng tên ghi bằng văn bản
- ☐ Tên miền và tài khoản mạng xã hội cùng chính tả, đúng tên doanh nghiệp hoặc chủ
- ☐ Lịch theo dõi mốc đơn và hạn gia hạn 10 năm
- ☐ Quy tắc nội bộ: chưa có số đơn thì không đặt in, không chạy quảng cáo với tên mới

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Tên quan trọng đã nộp đơn	Số tên đã nộp ÷ số tên quan trọng đang dùng để bán	100% với tên chính; tên phụ theo ưu tiên
Số ngày từ chốt tên đến nộp đơn	Ngày nộp – ngày chốt	Dưới 30 ngày; càng ngắn càng tốt
Điểm chạm sai chính tả	Đếm trên website, kênh, biển, tài liệu	0
Trường hợp dùng trùng được xử lý	Số trường hợp phát hiện mỗi quý và đã có hướng xử lý	Mọi trường hợp có hướng xử lý trong 30 ngày

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Rà chính tả thương hiệu trên mọi tài liệu	Claude/ChatGPT	AI đọc tài liệu, nội dung website, bài đăng và liệt kê chỗ viết sai; người phụ trách marketing sửa.
Gợi ý kho tên dự phòng	Claude/ChatGPT	AI đề xuất tên theo tiêu chí; chủ chọn, đại diện sở hữu công nghiệp tra cứu – AI không biết tình trạng pháp lý của tên.
Theo dõi mốc đơn và gia hạn	Lark Base hoặc Google Sheets + n8n	Máy nhắc trước mỗi mốc; người phụ trách liên hệ đại diện.
Canh người dùng tên giống	Google Alerts + tìm kiếm định kỳ trên mạng xã hội	Máy gom kết quả hàng tuần; người đánh giá và chuyển luật sư nếu nghiêm trọng.

Sai lầm hay gặp

- Làm nhận diện trước, nộp đơn sau – tra và nộp đơn trước khi chi tiền in ấn lớn.
- Tưởng mua tên miền là xong – tên miền chỉ là địa chỉ trang web; muốn ngăn người khác mở cơ sở cùng tên thì cần văn bằng.
- Chọn người đứng tên tùy tiện – người đứng tên quyết định ai được cho phép cơ sở khác dùng tên; chọn theo kế hoạch chuỗi.
- Nộp xong rồi quên – lỡ mốc trả lời, bỏ qua phản đối hay quên gia hạn đều có thể mất quyền; ghi lịch.

Khái niệm gốc

TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

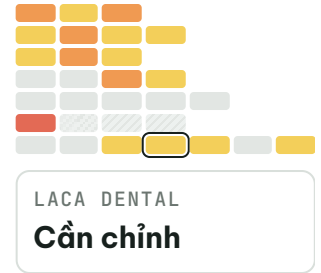
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Đăng ký nhãn hiệu, nguyên tắc nộp đơn đầu tiên, hiệu lực văn bằng 10 năm CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Sở hữu trí tuệ số 50/2005/QH11 – 2005 (sửa đổi 2009, 2019, 2022)	Căn cứ cho việc nộp đơn sớm, chọn người đứng tên và lịch gia hạn 10 năm.
Thời hạn thẩm định, công bố, phản đối đơn nhãn hiệu (bản mới) CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Sở hữu trí tuệ số 131/2025/QH15 – thông qua 10/12/2025, hiệu lực 01/04/2026	Luật mới công khai đơn sớm và đặt lại thời hạn thẩm định; CAS nhắc hỏi đại diện thời gian thực tế thay vì đoán.
Nhóm hàng hoá, dịch vụ khi đăng ký nhãn hiệu CÓ NGUỒN	WIPO – Thỏa ước Nice về Phân loại quốc tế hàng hoá và dịch vụ nhằm đăng ký nhãn hiệu – ký tại Nice ngày 15/06/1957	Dùng để chọn nhóm: dịch vụ y tế, nha khoa thuộc nhóm 44.
Quy tắc “có số đơn rồi mới in”; thang 5 mức và 3 đèn của ô 6.3 QUY ƯỚC CAS	CAS – Bộ tài liệu Doanh nghiệp 2030 – 2026	Quy tắc vận hành do CAS đặt ra để chặn việc chi tiền nhận diện trước khi nộp đơn.

Ô liên quan

1.1 Thị trường, khách hàng, định vị · 6.1 Thành lập, cấu trúc · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

6.4



Hợp đồng

Những thoả thuận mang nhiều tiền và rủi ro nhất của anh chị đã viết đủ rõ để không ai phải cãi nhau chưa?

Là gì?

Ô này gồm các hợp đồng với khách hàng (nhất là gói trả trước và dịch vụ nhiều giai đoạn), với nhà cung cấp, đối tác và chủ mặt bằng. Hợp đồng tốt ghi rõ: làm gì, không làm gì, giá bao nhiêu, thu tiền khi nào, khi một bên đổi ý hoặc không đạt thì xử lý ra sao. Với khách lẻ, mẫu hợp đồng hay điều kiện chung dùng cho nhiều người còn chịu thêm quy định bảo vệ người tiêu dùng.

Vì sao cần?

Phần lớn tranh chấp với khách không đến từ chuyên môn kém mà từ hiểu khác nhau về phạm vi và tiền. Gói trả trước và ca kéo dài nhiều tháng giúp dòng tiền tốt, nhưng nếu không ghi rõ điều kiện hoàn, huỷ, chuyển nhượng thì một vụ khiếu nại lên mạng có thể làm mất rất nhiều khách tiềm năng. Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng 2023 xếp dịch vụ cung cấp liên tục từ 3 tháng trở lên vào nhóm giao dịch đặc thù, và cấm đưa điều khoản không được phép vào hợp đồng theo mẫu. Nội dung ô này là định hướng, không phải mẫu hợp đồng. Đối chiếu bản hiện hành, hỏi luật sư/kế toán trước khi làm.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Bán gói, nhận cọc chỉ bằng tin nhắn hoặc phiếu thu, không có điều khoản hoàn, huỷ.
- Mỗi người tư vấn hứa một kiểu; khách nói “lúc đó bạn kia bảo khác”.
- Hợp đồng thuê mặt bằng, hợp đồng với nhà cung cấp chính để ở nhà chủ, không ai nhớ hạn gia hạn.
- Không tách được tổng giá trị đã ký, tiền đã thu và phần dịch vụ đã làm.

Làm thế nào?

1 Kiểm kê thoả thuận

Liệt kê mọi loại: với khách (lẻ, gói, ca dài), nhà cung cấp, mặt bằng, đối tác. Đánh dấu loại nào đang chỉ nói miệng.

2 Ưu tiên theo tiền và rủi ro

Bắt đầu từ thoả thuận có giá trị lớn nhất hoặc kéo dài nhất — thường là gói trả trước, dịch vụ nhiều đợt và mặt bằng.

3 Viết khung 8 mục

Phạm vi (gồm gì, không gồm gì); giá và điều gì làm đổi giá; lịch thu theo mốc; hoàn, huỷ, tạm dừng, chuyển nhượng; trách nhiệm hai bên; đồng ý xử lý dữ liệu; cách giải quyết khiếu nại; hiệu lực. Luật sư soạn lời văn cuối.

4 Một mẫu, một lời nói

Kịch bản tư vấn và bảng giá phải khớp hợp đồng; huấn luyện đội nói đúng phạm vi, không hứa ngoài hợp đồng.

5 Theo dõi ba con số

Mỗi hợp đồng có: giá trị đã ký – tiền đã thu – phần dịch vụ đã làm. Kế toán dùng ba số này cho dòng tiền và doanh thu.

6 Lưu và nhắc hạn

Lưu bản ký (giấy hoặc điện tử) theo từng khách; nhắc trước hạn thu, hạn gia hạn, hạn kết thúc.

Đèn pháp lý

Ổn

Giao dịch chính đều có hợp đồng hoặc điều kiện viết, đã qua luật sư; ghi rõ phạm vi, giá, lịch thu, hoàn, huỷ; kịch bản tư vấn khớp; tiền trả trước theo dõi riêng; không có khiếu nại kéo dài.

Cần chỉnh

Có mẫu nhưng thiếu điều khoản hoàn, huỷ hoặc lịch thu theo mốc; mẫu chưa qua luật sư; lời tư vấn và hợp đồng chưa khớp. Chưa có vụ việc nhưng sẽ phát sinh khi số khách tăng.

Rủi ro cao

Đang bán gói trả trước, nhận cọc lớn mà không có hợp đồng; mẫu dùng chung có điều khoản bất lợi rõ cho khách; khiếu nại về tiền đang leo thang. Ngừng bán gói mới, gặp luật sư.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1 Thỏa thuận chủ yếu bằng lời nói, tin nhắn; không có mẫu nào.

2 Có vài mẫu tải trên mạng hoặc tự viết, dùng không đều; điều khoản hoàn, huỷ mơ hồ; chủ là người duy nhất giải thích.

3 Có bộ mẫu cho các giao dịch chính, đã qua luật sư xem; kịch bản tư vấn khớp hợp đồng; lưu trữ theo khách. Chủ vẫn duyệt từng ca đặc biệt.

4 Mọi giao dịch đủ ngưỡng đều có hợp đồng; giá trị ký – tiền thu – phần đã làm theo dõi trong phần mềm; khiếu nại do hiểu khác được đo và giảm; đội tự xử lý hoàn, huỷ theo quy định.

5 Bộ hợp đồng dùng chung cho mọi cơ sở, cập nhật theo luật mới định kỳ; ký điện tử, nhắc thu tự động; dữ liệu hợp đồng dùng để cải tiến gói và giá.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Mỗi gói, mỗi dịch vụ nhiều đợt đều có hợp đồng ghi rõ phạm vi và giá?
- ☐ Điều kiện hoàn, huỷ, tạm dừng có được viết ra và giải thích cho khách trước khi trả tiền?
- ☐ Lịch thu tiền theo mốc có ghi trong hợp đồng hoặc kế hoạch điều trị?
- ☐ Lời tư vấn của đội có khớp với hợp đồng không?
- ☐ Mẫu hợp đồng dùng chung đã được luật sư xem chưa?
- ☐ Hôm nay anh chị có biết tổng tiền khách đã trả trước mà dịch vụ chưa làm là bao nhiêu?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Mục tiêu 90 ngày của LACA là ít nhất 80 khách đăng ký gói chăm sóc định kỳ trả trước 1 năm (khoảng 10% trong 814 khách lấy vôi), và gói phải có tên, giá, hợp đồng, điều khoản hoàn và huỷ trước khi mời rộng. Phòng khám còn làm các ca nhiều giai đoạn như implant, chỉnh nha. Hiện chưa có mẫu hợp đồng gói trả trước, tiền khách trả trước chưa có sổ theo dõi riêng; giá hội viên 690.000đ trong kế hoạch chỉ là giả định, không dùng để bán. Ô 6.4 đèn vàng: chưa có tranh chấp, nhưng đây là ô phải xong trước khi bán gói đầu tiên.

Ví dụ minh họa: phòng tập gym (giả định)

Phòng tập bán thẻ 12 tháng, chỉ đưa phiếu thu. Khi chuyển địa điểm, hàng chục hội viên đòi hoàn tiền, mỗi người hiểu một kiểu về quyền bảo lưu. Sau đó phòng tập làm hợp đồng ghi rõ bảo lưu tối đa bao lâu, chuyển nhượng thế nào, hoàn tiền tính theo tháng chưa dùng. Khiếu nại giảm hẳn vì nhân viên chỉ cần mở hợp đồng ra đọc cùng khách.

Ví dụ minh họa: xưởng tủ bếp (giả định)

Xưởng làm tủ bếp theo đơn, thu cọc 30% rồi làm. Khách đổi thiết kế giữa chừng, hai bên cãi nhau ai chịu chi phí. Xưởng thêm vào hợp đồng: bản vẽ chốt có chữ ký, mỗi lần đổi có phiếu phát sinh kèm giá, thu theo 3 mốc. Tranh chấp về phát sinh gần như hết.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Mục tiêu chính 90 ngày dựa trên gói chăm sóc trả trước 1 năm; mốc ngày 60 (10/12/2026) yêu cầu gói có tên, giá, hợp đồng, điều khoản hoàn và huỷ. Kế hoạch có các ca nhiều giai đoạn (implant, chỉnh nha) mà phòng khám đang làm hoặc sẽ làm, nơi giá trị hợp đồng, tiền thu và doanh thu ghi nhận khác nhau – điều chỉnh kế hoạch LACA cũng đã tự nêu. Hiện chưa có mẫu hợp đồng gói và chưa theo dõi riêng tiền trả trước.

KHOẢNG TRỐNG

Thiếu mẫu hợp đồng gói năm và phụ lục cho ca nhiều giai đoạn có lịch thu theo mốc; thiếu sổ tiền trả trước chưa dùng; lời tư vấn của bác sĩ chưa viết ra nên chưa thể khớp với hợp đồng.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Trước 10/11/2026: chủ phòng khám viết phạm vi gói chăm sóc năm (gồm buổi nào, không gồm gì, khi phát hiện cần điều trị thêm thì báo giá ra sao), dựa trên chi phí thật tính ở ô 2.2.
- Trước 25/11/2026: luật sư soạn mẫu hợp đồng gói và phụ lục kế hoạch điều trị cho ca nhiều giai đoạn: lịch thu theo mốc, hoàn, huỷ, tạm dừng, chuyển cho người thân, đồng ý xử lý dữ liệu.
- Trước 30/11/2026: kế toán mở sổ tiền trả trước (đã thu – đã dùng – còn lại) cho từng khách.
- Trước 05/12/2026: lễ tân trưởng và bác sĩ tập tư vấn theo đúng hợp đồng; chỉ mời khách khi mẫu đã được duyệt.
- Trước 09/01/2027: đếm khiếu nại, câu hỏi về hợp đồng trong đợt bán đầu, sửa mẫu thành bản 2.

Từ đèn vàng (cần chỉnh) hướng tới đèn xanh: 100% khách gói và ca nhiều giai đoạn có hợp đồng ký; sổ tiền trả trước cập nhật hàng tuần; không có khiếu nại kiểu “không được nói trước”.

Checklist triển khai

- ☐ Danh sách mọi loại thoả thuận đang dùng, đánh dấu loại chỉ nói miệng
- ☐ Mẫu hợp đồng gói trả trước đã qua luật sư
- ☐ Phụ lục kế hoạch điều trị có lịch thu theo mốc cho ca nhiều giai đoạn
- ☐ Điều khoản hoàn, huỷ, tạm dừng, chuyển nhượng viết bằng lời dễ hiểu
- ☐ Kịch bản tư vấn khớp với hợp đồng
- ☐ Sổ theo dõi giá trị ký – tiền thu – phần đã làm
- ☐ Hợp đồng mặt bằng, nhà cung cấp chính có lịch nhắc hạn
- ☐ Nơi lưu bản ký theo khách, tìm lại trong 2 phút

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Giao dịch đủ ngưỡng có hợp đồng ký	Số gói/ca dài có hợp đồng ÷ tổng số đã bán	100%
Tiền trả trước chưa dùng	Tổng đã thu – giá trị dịch vụ đã làm, cập nhật hằng tuần	Luôn biết con số; không dùng khoản này cho chi phí dài hạn khi chưa tính kỹ
Khiếu nại do hiểu khác hợp đồng	Số khiếu nại loại này ÷ số hợp đồng trong tháng	Giảm dần từ mức hiện tại
Tỷ lệ hoàn, huỷ gói	Số gói hoàn/huỷ ÷ số gói bán	Không có ngưỡng chung; theo dõi để sửa gói và lời tư vấn

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Soạn khung hợp đồng ban đầu	Claude/ChatGPT	AI viết bản nháp từ khung 8 mục và mô tả gói; luật sư sửa và chịu trách nhiệm lời văn cuối.
Bản tóm tắt dễ hiểu cho khách	Claude/ChatGPT	AI chuyển điều khoản thành một trang hỏi – đáp; luật sư kiểm để không sai nghĩa.
Sổ tiền trả trước tự cập nhật	SePay/Casso + phần mềm quản lý phòng khám + Google Sheets hoặc Lark Base	Máy ghi tiền vào khi khách chuyển khoản, trừ dần khi dịch vụ hoàn thành; kế toán soát hằng tuần.
Nhắc mốc thu và hạn gói	n8n + Zalo OA	Máy gửi nhắc cho khách đã đồng ý nhận tin; lễ tân gọi khi khách không phản hồi.

Sai lầm hay gặp

- Bán trước, làm hợp đồng sau – mẫu phải duyệt xong trước khi mời khách đầu tiên.
- Viết điều khoản có lợi một chiều – dễ rơi vào nhóm điều khoản không được phép với người tiêu dùng và làm mất lòng tin; viết công bằng, rõ ràng.
- Hợp đồng một kiểu, tư vấn một kiểu – huấn luyện đội theo đúng hợp đồng và ghi lại những lời tư vấn quan trọng.
- Tiền khách trả trước như tiền lãi – coi phần chưa dùng là khoản mình còn nợ dịch vụ với khách.

Khái niệm gốc

TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

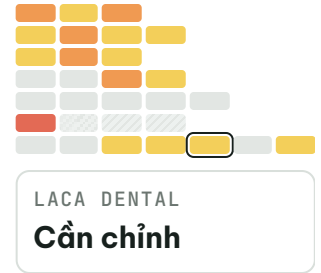
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Giao kết, thực hiện, chấm dứt hợp đồng CÓ NGUỒN	Quốc hội – Bộ luật Dân sự số 91/2015/QH13 – ban hành 24/11/2015, hiệu lực 01/01/2017	Nền chung mà mọi mẫu hợp đồng dịch vụ dựa vào; ô này không thay việc luật sư soạn.
Hợp đồng theo mẫu; dịch vụ cung cấp liên tục là giao dịch đặc thù CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng số 19/2023/QH15 – thông qua 20/06/2023, hiệu lực 01/07/2024	Áp vào gói chăm sóc năm: dịch vụ từ 3 tháng trở lên, mẫu dùng chung không được chứa điều khoản bị cấm.
Doanh thu ghi nhận theo phần dịch vụ đã hoàn thành CÓ NGUỒN	Bộ Tài chính – Chuẩn mực kế toán Việt Nam số 14 “Doanh thu và thu nhập khác”, Quyết định 149/2001/QĐ-BTC – 2001	Cơ sở để tách giá trị hợp đồng, tiền thu và doanh thu; kế toán quyết cách áp dụng.
Khung hợp đồng 8 mục và số “ba con số” QUY ƯỚC CAS	CAS – Bộ tài liệu Doanh nghiệp 2030 – 2026	Cách CAS gom các điểm hay gây tranh chấp thành khung để chủ chuẩn bị trước khi gặp luật sư.

Ô liên quan

2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu · 4.2 Dòng tiền, công nợ · 1.4 Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu · 6.2 Thuế, hoá đơn · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

6.5



Quảng cáo, người tiêu dùng

Lời quảng cáo, nội dung mạng xã hội và cách anh chị dùng dữ liệu khách có đúng sự thật, đúng luật không?

Là gì?

Ô này có ba lớp. Một là nội dung quảng cáo, truyền thông: nói thật, có bằng chứng, đủ thông tin bắt buộc, làm thủ tục duyệt nếu ngành yêu cầu. Hai là quyền lợi người tiêu dùng: thông tin giá, khuyến mãi minh bạch, xử lý khiếu nại. Ba là dữ liệu cá nhân của khách: thu thập, lưu trữ, dùng cho tiếp thị và đăng hình ảnh đều cần sự đồng ý đúng cách.

Vì sao cần?

Một bài quảng cáo hứa quá có thể bị phạt, bị nền tảng khoá tài khoản, và tệ nhất là làm khách mất lòng tin. Từ 01/01/2026, Luật Quảng cáo sửa đổi và Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân cùng có hiệu lực; nghị định hướng dẫn xếp tình trạng sức khỏe vào nhóm dữ liệu cá nhân nhạy cảm. Ngành y, sức khỏe bị kiểm soát quảng cáo chặt hơn ngành thường: dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh nằm trong danh mục dịch vụ đặc biệt. Nội dung ô này là định hướng, không phải ý kiến pháp lý. Đối chiếu bản hiện hành, hỏi luật sư/kế toán trước khi làm.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Bài đăng dùng chữ “số 1”, “tốt nhất”, “cam kết 100%” mà không có bằng chứng.
- Đăng ảnh, video, lời kể của khách mà không có giấy đồng ý.
- Gửi tin khuyến mãi cho toàn bộ danh bạ khách, kể cả người chưa từng đồng ý nhận.
- Ai cũng đăng bài được; không có bước duyệt trước khi đăng hay bật quảng cáo.

Làm thế nào?

1 Viết trang quy định nội bộ

Một trang tóm tắt: yêu cầu quảng cáo của ngành mình (thông tin bắt buộc, thủ tục duyệt nếu có), chính sách của các nền tảng đang dùng, cụm từ không dùng và câu thay thế. Nhờ luật sư xác nhận, cập nhật mỗi quý.

2 Đặt người duyệt trước khi đăng

Mọi nội dung bán hàng phải có phiếu duyệt; chỉ người được giao quyền mới bấm đăng hoặc bật quảng cáo.

3 Thay lời hứa bằng bằng chứng

Thay “tốt nhất” bằng con số thật, quy trình thật, câu chuyện đã được đồng ý. Không hứa kết quả cho người khác.

4 Làm bộ phiếu đồng ý tách mục đích

Mỗi mục đích một ô riêng: ghi âm, dùng nội bộ để đào tạo, đăng công khai hình ảnh/lời kể, nhận tin tiếp thị. Khách rút lại được; im lặng không phải là đồng ý.

5 Phân quyền dữ liệu

Phần mềm quản lý phân quyền theo vị trí; xuất danh sách khách phải có lý do; không dán dữ liệu nhận diện khách vào công cụ AI công cộng.

6 Học từ mỗi lần vấp

Quảng cáo bị từ chối, khách phàn nàn, nền tảng cảnh báo – ghi nguyên nhân và sửa trang quy định nội bộ ngay trong tuần.

Đèn pháp lý

Ổn

Nội dung đi qua bước duyệt; đủ thông tin bắt buộc của ngành; đã làm thủ tục duyệt/xác nhận nếu ngành yêu cầu; không hứa kết quả; hình ảnh, lời kể của khách đều có đồng ý bằng văn bản; tin tiếp thị chỉ gửi người đã đồng ý; dữ liệu được phân quyền.

Cần chỉnh

Phần lớn nội dung ổn nhưng chưa có bước duyệt cố định, phiếu đồng ý gộp chung hoặc thiếu, danh sách nhận tin còn lẫn người chưa đồng ý. Chưa bị xử lý, nhưng mỗi bài đăng là một lần đặt cược.

Rủi ro cao

Đang chạy quảng cáo hứa kết quả, dùng ảnh/lời khách không có đồng ý, quảng cáo dịch vụ ngoài phạm vi được phép, làm lộ hoặc bán dữ liệu khách, hoặc đã bị cơ quan nhà nước, nền tảng xử lý. Gỡ nội dung, dùng chiến dịch, gặp luật sư.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỬA LACA DENTAL

1

Ai muốn đăng gì thì đăng; dùng hình khách tự do; gửi tin cho mọi số điện thoại có trong máy.

2

Chủ thỉnh thoảng nhắc tránh vài chữ; xin phép miệng khi chụp ảnh khách; không có quy trình.

3

Có trang quy định nội bộ, phiếu duyệt trước khi đăng, bộ phiếu đồng ý tách mục đích; chủ hoặc một người được giao vấn duyệt từng bài.

4

100% nội dung bán hàng có dấu duyệt; hồ sơ đồng ý tra được theo từng khách; danh sách nhận tin chỉ gồm người đã đồng ý; số lần bị từ chối và khiếu nại được đo, giảm dần.

5

Quy trình dùng chung cho mọi cơ sở, mọi kênh; quy định nội bộ cập nhật mỗi quý; dữ liệu khách phân quyền và kiểm tra định kỳ; thương hiệu được nhớ đến vì nói thật.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Mọi bài quảng cáo tuần qua có người duyệt trước khi đăng không?
- ☐ Nội dung có đủ thông tin bắt buộc theo ngành của anh chị không?
- ☐ Còn chữ “nhất”, “100%”, “cam kết khỏi” nào mà không có bằng chứng không?
- ☐ Mỗi hình ảnh, video, lời kể của khách đang đăng đều có giấy đồng ý tìm lại được?
- ☐ Danh sách gửi tin tiếp thị chỉ gồm người đã đồng ý nhận?
- ☐ Nhân viên nào xem được toàn bộ dữ liệu khách, và họ có cần quyền đó không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA có kế hoạch nội dung trên Facebook, TikTok, YouTube, Zalo OA với hình ảnh và câu chuyện bệnh nhân, và đã có đoạn trích lời bác sĩ từ băng ghi âm buổi khám (quy trình tư vấn thì chưa viết). Phần mềm quản lý giữ hồ sơ, ảnh phim, số điện thoại của rất nhiều khách. Ô 6.5 đèn vàng vì: chưa rõ thủ tục duyệt nội dung quảng cáo dịch vụ khám chữa bệnh đã làm chưa; ảnh trước-sau và lời bệnh nhân chưa có quy trình đồng ý bằng văn bản; ghi âm cần bệnh nhân đồng ý; và việc mời 814 khách lấy vôi mua gói qua tin nhắn phải dựa trên đồng ý nhận tin. Điểm cộng: kế hoạch đã tự đặt nguyên tắc không hứa kết quả điều trị.

Ví dụ minh họa: spa (giả định)

Một spa chạy quảng cáo “trị nám dứt điểm sau 3 buổi” kèm ảnh trước-sau của khách cũ. Một khách nhận ra ảnh mình và phản ánh lên mạng; tài khoản quảng cáo bị hạn chế cùng tuần. Spa gỡ bài, làm phiếu đồng ý riêng cho việc đăng ảnh, đổi lời hứa thành mô tả quy trình và số buổi trung bình (minh họa). Doanh số chậm một tháng rồi ổn định lại.

Ví dụ minh họa: cửa hàng mẹ và bé (giả định)

Cửa hàng gửi tin khuyến mãi cho cả danh bạ 5.000 số lấy từ hoá đơn cũ; nhiều người báo spam, tài khoản nhắn tin bị khoá. Họ làm lại: chỉ gửi cho người đánh dấu đồng ý khi mua, có nút huỷ nhận tin. Danh sách còn 1.800 người nhưng tỷ lệ mua lại cao hơn rõ (minh họa).

LACA Dental · 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Kế hoạch nội dung dùng hình ảnh, câu chuyện bệnh nhân trên hệ kênh @nhakhoalaca; có băng ghi âm buổi khám để viết quy trình; phần mềm quản lý giữ dữ liệu khách; có chuỗi gọi hỏi thăm và hẹn tái khám theo mốc. Kế hoạch tự nêu nguyên tắc không hứa kết quả điều trị. Chưa có bộ phiếu đồng ý tách mục đích và chưa có bước duyệt nội dung cố định.

KHOẢNG TRÔNG

Chưa xác nhận thủ tục duyệt nội dung quảng cáo dịch vụ khám chữa bệnh theo quy định hiện hành; chưa có đồng ý bằng văn bản cho ảnh trước-sau, lời kể, ghi âm; chưa tách danh sách khách đồng ý nhận tin tiếp thị – trong khi chiến dịch gói trả trước sắp mời 814 khách.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Trước 31/10/2026: chủ phòng khám nhờ luật sư (hoặc hỏi Sở Y tế) xác nhận thủ tục hiện hành cho quảng cáo dịch vụ khám chữa bệnh và danh sách thông tin bắt buộc; viết thành trang quy định nội bộ.
- Trước 10/11/2026: lễ tân trưởng đưa bộ phiếu đồng ý tách mục đích (ghi âm, đào tạo nội bộ, đăng công khai, nhận tin tiếp thị) vào quy trình tiếp đón; luật sư duyệt mẫu.
- Trước 20/11/2026: người phụ trách marketing rà nội dung đang chạy trên lacadental.com và các kênh; gỡ hoặc sửa bài thiếu đồng ý, có lời hứa kết quả.
- Trước 01/12/2026: lọc danh sách 814 khách lấy vôi theo tình trạng đồng ý nhận tin; người chưa đồng ý thì mời trực tiếp khi tái khám, không nhắn hàng loạt.
- Trước 09/01/2027: phân quyền phần mềm quản lý theo vị trí; kiểm tra ai đang tải được danh sách khách.

Từ đèn vàng (cần chỉnh) hướng tới đèn xanh: 100% bài mới có dấu duyệt; mọi nội dung có hình ảnh/lời khách có đồng ý bằng văn bản; danh sách nhận tin chỉ gồm người đã đồng ý.

Checklist triển khai

- ☐ Trang quy định nội bộ về quảng cáo ngành mình, có xác nhận của luật sư
- ☐ Thủ tục duyệt/xác nhận nội dung (nếu áp dụng) đã làm cho nội dung đang chạy
- ☐ Danh sách cụm từ không dùng kèm câu thay thế
- ☐ Phiếu duyệt trước khi đăng, có người được giao quyền duyệt
- ☐ Bộ phiếu đồng ý tách mục đích, có cách rút lại
- ☐ Danh sách nhận tin tiếp thị chỉ gồm người đã đồng ý
- ☐ Phân quyền dữ liệu khách trong phần mềm theo vị trí
- ☐ Quy tắc: không đưa dữ liệu nhận diện khách vào công cụ AI công cộng

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Nội dung bán hàng đã duyệt	Bài có dấu duyệt ÷ tổng bài bán hàng đăng trong tháng	100%

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Nội dung dùng hình ảnh khách có đủ đồng ý	Số nội dung có phiếu đồng ý ÷ số nội dung dùng hình ảnh/lời khách	100%
Tin tiếp thị gửi sai đối tượng	Số tin gửi cho người chưa đồng ý hoặc đã huỷ nhận	0
Quảng cáo bị nền tảng từ chối	Đếm theo tháng trong trình quản lý quảng cáo	Giảm dần; tài khoản không bị hạn chế

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Rà nháp nội dung trước khi người duyệt	Claude/ChatGPT kèm trang quy định nội bộ	AI đánh dấu cụm từ rủi ro, chỉ ra thông tin bắt buộc còn thiếu, gợi ý câu thay; người được giao quyền quyết định cuối và chịu trách nhiệm.
Viết bài từ lời kể đã ẩn danh	Claude/ChatGPT (chỉ với văn bản đã bỏ tên, số điện thoại, chi tiết nhận diện)	Người bỏ thông tin nhận diện trước khi đưa vào AI; AI giúp viết lại; người kiểm không còn chi tiết nào nhận ra khách.
Số đồng ý theo khách	Lark Base hoặc trường tùy chỉnh trong phần mềm quản lý/CRM	Máy lưu loại đồng ý, ngày, bản scan; lễ tân cập nhật khi khách ký hoặc rút lại.
Gửi tin đúng người	Zalo OA + CRM + n8n	Máy chỉ gửi cho nhóm đã đồng ý, tự loại người huỷ nhận; người viết nội dung và duyệt.

Sai lầm hay gặp

- Lấy ảnh trước-sau đẹp nhất để quảng cáo mà không hỏi lại khách – xin đồng ý bằng văn bản đúng cho mục đích đăng công khai.
- Một ô đồng ý chung cho mọi việc – mỗi mục đích một ô riêng, và khách được rút lại.
- Nghĩ thuê người có ảnh hưởng thì họ chịu trách nhiệm thay – doanh nghiệp vẫn chịu trách nhiệm về thông tin dịch vụ của mình, và luật bảo vệ người tiêu dùng cấm che giấu việc tài trợ cho người có ảnh hưởng.
- Dán hồ sơ khách vào AI cho nhanh – bỏ hết thông tin nhận diện trước, hoặc không dùng.

Khái niệm gốc

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Quảng cáo trung thực, rõ ràng, không gây hiểu nhầm CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Quảng cáo số 16/2012/QH13 (ban hành 21/06/2012, hiệu lực 01/01/2013), sửa đổi bởi Luật số 75/2025/QH15 (thông qua 16/06/2025, hiệu lực 01/01/2026)	Nền cho trang quy định nội bộ và phiếu duyệt trước khi đăng.
Dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh là dịch vụ đặc biệt; thông tin bắt buộc trong quảng cáo CÓ NGUỒN	Chính phủ – Nghị định 342/2025/NĐ-CP hướng dẫn Luật Quảng cáo – ban hành 26/12/2025, hiệu lực 15/02/2026	Quảng cáo dịch vụ khám chữa bệnh phải có tên, địa chỉ, số giấy phép hoạt động, thời gian hoạt động, phạm vi chuyên môn – đưa vào phiếu duyệt.

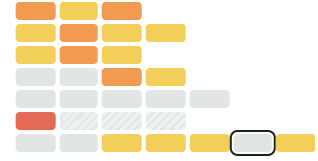
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Xác nhận nội dung quảng cáo dịch vụ khám chữa bệnh trước khi đăng CẦN KIỂM CHỨNG	Bộ Y tế – Thông tư 09/2015/TT-BYT, sửa đổi bởi Thông tư 20/2024/TT-BYT (hiệu lực 28/11/2024)	Căn cứ thủ tục xin xác nhận nội dung tại Sở Y tế. Chưa kiểm chứng được thủ tục này thay đổi thế nào sau Luật Quảng cáo sửa đổi 2025 và Nghị định 342/2025 – phải hỏi Sở Y tế/lưu ý.
Đồng ý xử lý dữ liệu; tình trạng sức khỏe là dữ liệu nhạy cảm CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân số 91/2025/QH15 (thông qua 26/06/2025, hiệu lực 01/01/2026); Chính phủ – Nghị định 356/2025/NĐ-CP (ban hành 31/12/2025, hiệu lực 01/01/2026)	Đồng ý phải rõ ràng, tách theo mục đích, rút lại được, im lặng không tính; căn cứ cho bộ phiếu đồng ý và phân quyền dữ liệu.

Ô liên quan

1.2 Tạo khách tiềm năng · 1.4 Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu · 3.4 Dữ liệu, công nghệ · 6.4 Hợp đồng · 6.7 Ngành có điều kiện

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh họa đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

6.6



LACA DENTAL

Chưa đủ thông tin

Lao động

Mỗi người làm cho anh chị có hợp đồng đúng loại, đóng bảo hiểm đúng, và quyền – trách nhiệm được viết rõ chưa?

Là gì?

Ô này gồm hợp đồng với người làm (hợp đồng lao động, thử việc, hợp tác hoặc dịch vụ với người làm độc lập), bảo hiểm xã hội bắt buộc, nội quy, cách tính thu nhập có văn bản, cam kết bảo mật, và giấy phép nghề của vị trí cần. Điểm then chốt: tên gọi trên giấy không quyết định bản chất. Theo Bộ luật Lao động 2019, thỏa thuận mang tên khác nhưng có việc làm có trả công, tiền lương và sự quản lý, điều hành, giám sát của một bên thì vẫn được coi là hợp đồng lao động.

Vì sao cần?

Hợp đồng sai loại kéo theo nợ bảo hiểm, truy thu, phạt, và tranh chấp khi người làm nghỉ. Luật Bảo hiểm xã hội 2024 đưa cả trường hợp thỏa thuận bằng tên gọi khác vào diện bắt buộc nếu có việc làm có trả công. Người giỏi có hợp đồng rõ, lộ trình rõ thì ở lâu hơn; người truy cập dữ liệu khách mà không có cam kết bảo mật là rủi ro lớn. Khi mở thêm điểm, số người tăng nhiều lần – mẫu hợp đồng và quy trình nhân sự phải có trước. Nội dung ô này là định hướng, không phải ý kiến pháp lý. Đối chiếu bản hiện hành, hỏi luật sư/kế toán trước khi làm.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Người làm toàn thời gian theo ca, có quản lý chấm công, nhưng ký “hợp đồng cộng tác” để khỏi đóng bảo hiểm.
- Lương, thưởng, hoa hồng, ăn chia thỏa thuận miệng; mỗi người một kiểu.
- Không có nội quy, không có cam kết bảo mật dữ liệu khách.
- Không biết giấy phép nghề của từng người (nếu ngành yêu cầu) còn hạn đến khi nào.

Làm thế nào?

1 Lập bảng nhân sự một trang

Mỗi người một dòng: vị trí, loại hợp đồng, ngày ký, hạn, cách tính thu nhập, có đóng bảo hiểm không, giấy phép nghề (nếu có) và hạn.

2 Phân loại theo bản chất

Với từng người, hỏi: có làm theo giờ, ca, nội quy và chịu quản lý không? Nếu có, nhờ luật sư/kế toán xem có phải chuyển sang hợp đồng lao động và đóng bảo hiểm không.

3 Chuẩn hoá bộ mẫu

Hợp đồng lao động, thử việc, hợp tác chuyên môn (khi thật sự độc lập), phụ lục thu nhập, cam kết bảo mật – luật sư soạn, dùng chung cả hệ thống.

4 Viết cách tính thu nhập

Lương cứng, phụ cấp, thưởng, hoa hồng hoặc ăn chia theo doanh thu ghi thành văn bản, kèm một ví dụ tính và kỳ trả.

5 Nội quy và bảo mật

Nội quy theo quy định; quy tắc truy cập dữ liệu khách; quy trình khi nghỉ việc: bàn giao, thu hồi quyền truy cập ngay trong ngày.

6 Nhắc hạn tự động

Hạn hợp đồng, hạn giấy phép nghề, kỳ đóng bảo hiểm đưa vào lịch có nhắc và có người chịu trách nhiệm.

Đèn pháp lý

Ổn

Mọi người có hợp đồng đúng bản chất công việc; bảo hiểm bắt buộc đóng đủ cho người thuộc diện; cách tính thu nhập có văn bản; có nội quy, cam kết bảo mật; giấy phép nghề của các vị trí cần đều còn hạn.

Cẩn chỉnh

Có hợp đồng nhưng một số người ký sai loại, thu nhập ăn chia chưa viết rõ, thiếu cam kết bảo mật hoặc thiếu nội quy. Chưa có tranh chấp nhưng sẽ phát sinh khi có người nghỉ hoặc khi bị kiểm tra.

Rủi ro cao

Người làm toàn thời gian, chịu quản lý mà không có hợp đồng lao động và không đóng bảo hiểm; nợ bảo hiểm kéo dài; người hành nghề có điều kiện làm việc khi giấy phép chưa có hoặc đã hết hạn; đang có tranh chấp lao động. Gặp luật sư/kế toán ngay.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1 Không có hợp đồng viết; không đóng bảo hiểm; không nội quy.

2 Có hợp đồng cho vài người, loại hợp đồng chọn theo kiểu “cho đỡ tốn”; cách tính thu nhập nằm trong đầu chủ.

3 Mọi người có hợp đồng đúng loại theo tư vấn; có bảng nhân sự, nội quy, cam kết bảo mật, cách tính thu nhập viết ra; chủ vẫn tự theo dõi hạn.

4 Người phụ trách nhân sự (nội bộ hoặc thuê ngoài) vận hành theo bộ mẫu; bảo hiểm đóng đủ, đúng hạn; hạn hợp đồng và giấy phép được nhắc tự động; chủ chỉ xem báo cáo.

5 Quy trình nhân sự dùng chung cho mọi điểm; tuyển – ký – đào tạo – nghỉ việc chạy theo chuẩn; tranh chấp lao động gần như không có.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có bảng liệt kê mọi người làm việc kèm loại hợp đồng và hạn?
- ☐ Ai làm theo ca, chịu quản lý mà đang ký hợp đồng cộng tác hoặc dịch vụ?
- ☐ Người thuộc diện bảo hiểm xã hội bắt buộc đã được đóng đủ?
- ☐ Cách tính lương, thưởng, ăn chia có văn bản kèm ví dụ?
- ☐ Mọi người truy cập dữ liệu khách đã ký cam kết bảo mật?
- ☐ Có nội quy và quy trình bàn giao khi nghỉ việc?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Tài liệu LACA chưa cho biết phòng khám có bao nhiêu bác sĩ, phụ tá, lễ tân, mỗi người ký loại hợp đồng gì, có đóng bảo hiểm không, bác sĩ hưởng lương hay ăn chia. Vì vậy ô 6.6 chấm “chưa đủ thông tin”. Câu hỏi này càng lớn với kế hoạch chuỗi: mô hình mẫu mỗi cơ sở 3–5 bác sĩ, 6–9 phụ tá, 3–5 lễ tân/CSKH, tức 90–150 bác sĩ cho 30 cơ sở. Nếu hợp tác với bác sĩ theo kiểu “cộng tác” nhưng thực tế có xếp ca, quản lý, chấm công, rủi ro bị coi là hợp đồng lao động sẽ nhân lên theo từng cơ sở.

Ví dụ minh họa: chuỗi tiệm tóc (giả định)

Chuỗi 4 tiệm tóc trả thợ theo phần trăm doanh thu, ký “hợp đồng hợp tác” cho tất cả. Một thợ nghỉ và đòi quyền lợi bảo hiểm; hồ sơ cho thấy thợ làm theo ca, chịu nội quy, có quản lý chấm công. Chủ phải chuyển toàn bộ sang hợp đồng lao động và tính lại cơ cấu thu nhập cùng kế toán. Chi phí tăng, nhưng thợ nghỉ ít hẳn vì quyền lợi rõ ràng.

Ví dụ minh họa: xưởng may nhỏ (giả định)

Xưởng 25 công nhân chỉ có hợp đồng cho tổ trưởng. Khi nhận đơn của một khách hàng lớn, bên đánh giá nhà cung cấp yêu cầu xem hợp đồng và chứng từ bảo hiểm. Xưởng mất 2 tháng chuẩn hoá hồ sơ nên lỡ đợt hàng đầu. Từ đó kế toán giữ bảng nhân sự và nhắc hạn mỗi tháng.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa có dữ liệu về số người, loại hợp đồng, bảo hiểm, cách trả thu nhập cho bác sĩ, phụ tá, lễ tân. Dữ kiện liên quan: lời tư vấn hay nhất nằm ở bác sĩ và chưa viết ra; phòng khám có ghi âm buổi khám (cần bệnh nhân đồng ý) – nghĩa là nhân viên tiếp xúc nhiều dữ liệu nhạy cảm.

KHOẢNG TRỐNG

Chưa biết hợp đồng hiện tại có đúng bản chất không; chưa có bộ mẫu dùng được cho chuỗi; chưa rõ cam kết bảo mật dữ liệu bệnh nhân và quyền sở hữu tài liệu đào tạo (quy trình, kịch bản tư vấn) khi người viết nghỉ việc.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Trước 10/11/2026: chủ phòng khám lập bảng nhân sự một trang: vị trí, loại hợp đồng, cách tính thu nhập, bảo hiểm, giấy phép hành nghề và hạn (với bác sĩ).
- Trước 30/11/2026: luật sư/kế toán xem bảng, chỉ ra người nào cần đổi loại hợp đồng hoặc bổ sung bảo hiểm.
- Trước 20/12/2026: có mẫu hợp đồng lao động, phụ lục thu nhập, cam kết bảo mật dữ liệu bệnh nhân; mọi người truy cập phần mềm quản lý đã ký cam kết.
- Trước 09/01/2027: ghi vào trang điều kiện mở cơ sở thứ hai: mô hình hợp đồng với bác sĩ (lương, ăn chia, góp vốn) đã được tư vấn.

Từ “chưa đủ thông tin” lên chấm được đèn; tối thiểu vàng có lộ trình, mức 3: bảng nhân sự đầy đủ, mọi người có hợp đồng đúng loại theo tư vấn, cam kết bảo mật đã ký.

Checklist triển khai

- ☐ Bảng nhân sự một trang được cập nhật
- ☐ Mỗi người có hợp đồng đúng bản chất công việc (đã được tư vấn)
- ☐ Chứng từ đóng bảo hiểm cho người thuộc diện
- ☐ Phụ lục cách tính thu nhập có ví dụ
- ☐ Nội quy lao động
- ☐ Cam kết bảo mật cho mọi người truy cập dữ liệu khách
- ☐ Quy trình nghỉ việc: bàn giao, thu hồi quyền truy cập
- ☐ Lịch nhắc hạn hợp đồng và giấy phép nghề

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Người có hợp đồng đã rà đúng loại	Số người có hợp đồng đã rà ÷ tổng số người làm	100%
Đóng bảo hiểm đúng hạn	Số kỳ đóng đúng hạn ÷ tổng số kỳ	100%
Giấy phép nghề còn hạn	Số người hành nghề có giấy phép còn hạn ÷ số người cần giấy phép	100%; nhắc trước hạn ít nhất 90 ngày
Tỷ lệ nghỉ việc	Số người nghỉ trong năm ÷ số người bình quân	Giảm dần từ mức hiện tại; theo dõi riêng vị trí chủ chốt

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Bảng nhân sự và nhắc hạn	Lark Base hoặc Google Sheets + n8n + Zalo	Máy nhắc hạn hợp đồng, giấy phép, kỳ bảo hiểm; người phụ trách nhân sự xử lý.
Soạn nháp nội quy, mô tả công việc	Claude/ChatGPT	AI dựng bản nháp từ cách làm thật; luật sư rà phần pháp lý, quản lý rà phần chuyên môn.
Tính thu nhập ăn chia	Google Sheets + dữ liệu từ phần mềm quản lý/bán hàng	Máy tính theo công thức đã duyệt; kế toán kiểm, chủ duyệt trước khi chi.
Thu hồi quyền khi nghỉ việc	Checklist trên Lark hoặc Google Form	Máy tạo danh sách việc; quản lý tick từng tài khoản đã khoá.

Sai lầm hay gặp

- Đổi tên hợp đồng để né bảo hiểm – bản chất công việc mới quyết định; hỏi luật sư trước khi chọn loại hợp đồng.
- Ăn chia theo doanh thu mà không viết công thức – ghi rõ cách tính, ví dụ, kỳ trả.
- Không có cam kết bảo mật – người nghỉ có thể mang theo dữ liệu khách; ký cam kết và khoá quyền ngay ngày nghỉ.
- Để giấy phép nghề hết hạn mà không biết – nhắc tự động và giao một người chịu trách nhiệm.

Khái niệm gốc

TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

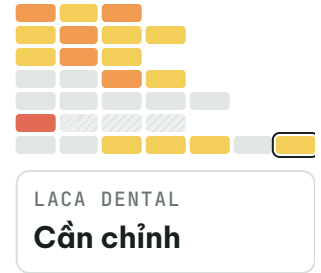
KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Hợp đồng lao động xác định theo bản chất, không theo tên gọi CÓ NGUỒN	Quốc hội – Bộ luật Lao động số 45/2019/QH14 – hiệu lực 01/01/2021 (Điều 13)	CAS dùng làm câu hỏi phân loại từng người trong bảng nhân sự.
Đối tượng bảo hiểm xã hội bắt buộc CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Bảo hiểm xã hội số 41/2024/QH15 – thông qua 29/06/2024, hiệu lực 01/07/2025	Người có hợp đồng từ đủ 1 tháng, kể cả thoả thuận tên gọi khác có việc làm có trả công, thuộc diện bắt buộc – lý do rà lại hợp đồng “cộng tác”.
Giấy phép hành nghề khám bệnh, chữa bệnh có thời hạn CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Khám bệnh, chữa bệnh số 15/2023/QH15 – thông qua 09/01/2023, hiệu lực 01/01/2024	Giấy phép hành nghề (thay chứng chỉ hành nghề) có thời hạn 5 năm – đưa cột hạn vào bảng nhân sự.
Bảng nhân sự một trang; thang 5 mức và 3 đèn của ô 6.6 QUY ƯỚC CAS	CAS – Bộ tài liệu Doanh nghiệp 2030 – 2026	Công cụ tự rà do CAS đặt ra trước khi gặp luật sư, kế toán.

Ô liên quan

3.2 Con người · 3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 4.3 Chi phí, ngân sách · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng · 6.7 Ngành có điều kiện

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.

6.7



Ngành có điều kiện

Ngành của anh chị cần giấy phép gì – và từng điểm bán, từng người hành nghề đã đủ chưa?

Là gì?

Một số ngành chỉ được kinh doanh khi đáp ứng điều kiện riêng: giấy phép, chứng nhận đủ điều kiện, người có chuyên môn đứng tên chịu trách nhiệm. Y tế là ví dụ rõ nhất; nhiều ngành khác như ăn uống, giáo dục, mỹ phẩm, vận tải cũng có điều kiện riêng ở mức độ khác nhau. Ô này hỏi: ngành mình cần những gì, từng cơ sở và từng người đã có chưa, phạm vi được phép có khớp với dịch vụ đang bán không, và bao giờ hết hạn.

Vì sao cần?

Ở ngành có điều kiện, thiếu giấy phép không phải lỗi giấy tờ nhỏ: có thể bị đình chỉ, phạt nặng và mất uy tín ngay. Với y tế, Luật Khám bệnh, chữa bệnh 2023 yêu cầu mỗi cơ sở có giấy phép hoạt động ghi rõ phạm vi chuyên môn, có một người chịu trách nhiệm chuyên môn, và cấm làm ngoài phạm vi được phép; người hành nghề phải có giấy phép hành nghề (trước 2024 gọi là chứng chỉ hành nghề) thời hạn 5 năm. Khi mở chuỗi, ngày có giấy phép mới là ngày được khai trương, không phải ngày sửa xong mặt bằng. Nội dung ô này là định hướng, không phải ý kiến pháp lý. Đối chiếu bản hiện hành, hỏi luật sư/kế toán và cơ quan quản lý ngành trước khi làm.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Website, bảng giá quảng cáo dịch vụ mà giấy phép của cơ sở không ghi trong phạm vi.
- Không ai có danh sách giấy phép của cơ sở và của từng người kèm hạn.
- Người đứng tên chuyên môn ít khi có mặt, hoặc đã nghỉ mà chưa thay đúng thủ tục.
- Ký thuê mặt bằng, làm biển hiệu, chạy quảng cáo khai trương trước khi nộp hồ sơ xin phép.

Làm thế nào?

1 Liệt kê điều kiện của ngành

Nhờ luật sư hoặc tư vấn chuyên ngành lập danh sách điều kiện áp dụng cho mình: giấy phép cơ sở, người chịu trách nhiệm chuyên môn, giấy phép người hành nghề, cơ sở vật chất, thiết bị, và các giấy phép đi kèm thiết bị hay chất thải nếu có.

2 Lập sổ giấy phép

Mỗi cơ sở một trang: giấy phép gì, số, ngày cấp, phạm vi, hạn. Mỗi người hành nghề: giấy phép, phạm vi, nơi đăng ký hành nghề, hạn gia hạn.

3 So phạm vi với dịch vụ đang bán

Đặt danh mục dịch vụ trên website, bảng giá, kịch bản tư vấn cạnh phạm vi được cấp; dịch vụ nào lệch thì tạm dừng quảng cáo đến khi làm rõ.

4 Gán dịch vụ cho đúng người

Dịch vụ chuyên sâu chỉ xếp lịch cho người có phạm vi hành nghề phù hợp; cài quy tắc trong phần mềm đặt lịch.

5 Lên lịch giấy phép trước mọi việc

Với điểm mới: tính ngược từ ngày dự kiến có giấy phép, cộng thời gian thẩm định, rồi mới chốt ngày khai trương, in biển, chạy quảng cáo.

6 Nhắc hạn và cập nhật

Nhắc gia hạn sớm – luật y tế yêu cầu nộp hồ sơ gia hạn giấy phép hành nghề ít nhất 60 ngày trước khi hết hạn; rà văn bản mới mỗi quý.

Đèn pháp lý

Ổn

Mỗi cơ sở có giấy phép hoạt động còn hiệu lực, phạm vi khớp dịch vụ đang bán; có người chịu trách nhiệm chuyên môn đúng quy định và làm việc thực tế; mọi người hành nghề có giấy phép phù hợp dịch vụ mình làm, còn hạn; có sổ giấy phép và lịch gia hạn.

Cần chỉnh

Giấy phép chính đủ nhưng còn lệch: quảng cáo vài dịch vụ chưa rõ có trong phạm vi, sổ giấy phép chưa đầy đủ, hạn gia hạn chưa có người theo dõi, quy trình mở điểm mới chưa đặt giấy phép lên trước.

Rủi ro cao

Hoạt động khi chưa có hoặc đã hết giấy phép; làm dịch vụ ngoài phạm vi; người không có giấy phép phù hợp trực tiếp làm chuyên môn; người chịu trách nhiệm chuyên môn chỉ đứng tên. Dừng dịch vụ liên quan, gặp luật sư và cơ quan quản lý ngành ngay.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Không biết ngành mình cần giấy phép gì; đang hoạt động thiếu giấy tờ.
- 2 Có giấy phép chính nhưng không ai theo dõi phạm vi và hạn; danh sách nằm trong đầu chủ.
- 3 Có sổ giấy phép cho cơ sở và từng người; dịch vụ đang bán khớp phạm vi; chủ tự nhắc hạn.
- 4 Sổ giấy phép nhắc tự động; phần mềm đặt lịch gán dịch vụ đúng người đủ điều kiện; có người phụ trách tuân thủ; rà phạm vi trước mỗi lần thêm dịch vụ.
- 5 Có bộ hồ sơ mẫu xin phép cho cơ sở mới; mỗi điểm khai trương đúng lịch vì giấy phép được lên lịch đầu tiên; tuân thủ được kiểm tra định kỳ và nhân bản được cho cả chuỗi.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có danh sách điều kiện kinh doanh của ngành do người có chuyên môn lập?
- ☐ Mỗi cơ sở có giấy phép còn hiệu lực, phạm vi ghi rõ?
- ☐ Mọi dịch vụ trên website, bảng giá đều nằm trong phạm vi được cấp?
- ☐ Mỗi người hành nghề có giấy phép phù hợp với dịch vụ họ đang làm, còn hạn?
- ☐ Người chịu trách nhiệm chuyên môn có làm việc thực tế tại cơ sở?
- ☐ Kế hoạch mở điểm mới đã tính thời gian xin giấy phép trước ngày khai trương?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Nha khoa là dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh – ngành kinh doanh có điều kiện. Kế hoạch LACA đã tự nêu nguyên tắc không mặc định mọi cơ sở làm mọi dịch vụ, và dự kiến hai mô hình cơ sở (LACA Community và LACA Specialist Hub). Nhưng tài liệu chưa cho thấy sổ giấy phép của cơ sở thứ nhất: phạm vi chuyên môn được cấp, người chịu trách nhiệm chuyên môn, giấy phép hành nghề của từng bác sĩ có phù hợp implant, chỉnh nha, nha khoa trẻ em (159 bé ở kỳ gần nhất) hay không. Ô 6.7 vì thế đèn vàng. Với lộ trình 5 cơ sở năm 2027, mỗi cơ sở mới phải có giấy phép riêng xong rồi mới treo biển.

Ví dụ minh họa: bếp ăn công nghiệp (giả định)

Một bếp ăn cung cấp suất ăn cho 3 nhà máy, mở thêm bếp thứ hai và cho chạy trước khi đủ giấy tờ về an toàn thực phẩm. Đợt kiểm tra phát hiện, bếp mới bị tạm dừng, một khách hàng chuyển đơn cho bên khác. Từ đó chủ lập sổ giấy phép; bếp mới chỉ nhận đơn đầu tiên khi giấy tờ đã xong.

Ví dụ minh họa: trung tâm ngoại ngữ (giả định)

Trung tâm mở thêm lớp cho trẻ nhỏ vì phụ huynh hỏi nhiều, nhưng chưa kiểm tra giấy phép có cho phép dạy nhóm tuổi này không. Khi có phản ánh, cơ quan quản lý yêu cầu dừng lớp, trung tâm phải hoàn học phí. Bài học: trước mỗi chương trình mới, đặt danh mục khoá học cạnh phạm vi được phép.

LACA Dental · 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Phòng khám đang làm lấy vôi, chữa tủy, nha chu, onlay/inlay, bọc sứ, làm cầu, nha khoa trẻ em; kế hoạch có implant, chỉnh nha và hai mô hình cơ sở. Kế hoạch tự đặt nguyên tắc không mặc định mọi cơ sở làm mọi dịch vụ. Chưa có sổ giấy phép tổng hợp: phạm vi chuyên môn, người chịu trách nhiệm chuyên môn, giấy phép hành nghề và hạn của từng bác sĩ.

KHOẢNG TRÔNG

Chưa đối chiếu danh mục dịch vụ trên lacadental.com và bảng giá với phạm vi được cấp; chưa có quy trình đặt giấy phép trước mặt bằng, biển hiệu cho cơ sở mới; chưa tính nguồn bác sĩ có giấy phép phù hợp cho 5 cơ sở năm 2027 – năm luật y tế 2023 bắt đầu áp dụng kiểm tra đánh giá năng lực trước khi cấp giấy phép hành nghề cho bác sĩ.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Trước 10/11/2026: chủ phòng khám lập sổ giấy phép cơ sở thứ nhất: giấy phép hoạt động, phạm vi chuyên môn, người chịu trách nhiệm chuyên môn, giấy phép hành nghề từng bác sĩ (phạm vi, hạn).
- Trước 25/11/2026: người phụ trách marketing đặt danh mục dịch vụ trên website, kênh, bảng giá cạnh phạm vi được cấp; dịch vụ lịch thì tạm gỡ khỏi quảng cáo và hỏi luật sư.
- Trước 10/12/2026: lễ tân trưởng cài quy tắc trong phần mềm đặt lịch: implant, chỉnh nha, nha khoa trẻ em chỉ xếp cho bác sĩ có phạm vi phù hợp.
- Trước 09/01/2027: viết mục giấy phép trong trang điều kiện mở cơ sở thứ hai: danh sách hồ sơ, thời gian thẩm định dự kiến, người chịu trách nhiệm chuyên môn dự kiến; nguyên tắc chưa có giấy phép thì chưa treo biển, chưa quảng cáo khai trương.

Từ đèn vàng (cần chỉnh) hướng tới đèn xanh: có sổ giấy phép đầy đủ, mọi dịch vụ quảng cáo khớp phạm vi, lịch hẹn gán đúng bác sĩ. Đèn chuyển xanh khi sổ có nhắc hạn tự động và đã qua luật sư rà.

Checklist triển khai

- ☐ Danh sách điều kiện kinh doanh của ngành do luật sư/tư vấn chuyên ngành lập
- ☐ Sổ giấy phép từng cơ sở: số, ngày cấp, phạm vi, hạn
- ☐ Sổ giấy phép từng người hành nghề: phạm vi, nơi đăng ký, hạn gia hạn
- ☐ Bảng đối chiếu dịch vụ đang quảng cáo với phạm vi được cấp
- ☐ Phần mềm đặt lịch gán dịch vụ chuyên sâu đúng người đủ điều kiện
- ☐ Người chịu trách nhiệm chuyên môn làm việc thực tế, có văn bản phân công
- ☐ Lịch nhắc gia hạn trước ít nhất 90 ngày
- ☐ Quy trình mở điểm mới: hồ sơ giấy phép trước, khai trương sau

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THÊ NÀO LÀ TỐT
Dịch vụ quảng cáo nằm trong phạm vi	Số dịch vụ khớp ÷ số dịch vụ đang quảng cáo	100%

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Giấy phép còn hạn	Số giấy phép (cơ sở và người) còn hạn trên 90 ngày ÷ tổng số	100%; dưới 90 ngày phải có hồ sơ đang làm
Ca chuyên sâu do đúng người thực hiện	Ca implant, chỉnh nha, nha khoa trẻ em xếp đúng bác sĩ ÷ tổng ca	100%
Ngày khai trương trễ do giấy phép	Ngày khai trương thực tế – ngày dự kiến, phần do giấy phép	0 ngày

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Số giấy phép và nhắc hạn	Lark Base hoặc Google Sheets + n8n + Zalo	Máy nhắc trước 120, 90, 60 ngày; người phụ trách tuân thủ nộp hồ sơ.
Đối chiếu dịch vụ với phạm vi	Claude/ChatGPT	AI so danh sách dịch vụ trên website với danh mục phạm vi do người nhập và liệt kê chỗ lệch; luật sư hoặc bác sĩ phụ trách chuyên môn kết luận.
Gán dịch vụ đúng người	Phần mềm quản lý phòng khám (quy tắc đặt lịch)	Máy chỉ cho đặt dịch vụ chuyên sâu với bác sĩ được gán quyền; quản lý cập nhật khi giấy phép thay đổi.
Theo dõi văn bản mới	Claude/ChatGPT + cảnh báo tin pháp luật	AI tóm tắt văn bản mới của ngành; luật sư xác nhận ảnh hưởng thật – không áp dụng chỉ dựa trên AI.

Sai lầm hay gặp

- Sửa xong mặt bằng mới nộp hồ sơ xin phép – lịch mở điểm phải tính ngược từ ngày có giấy phép.
- Quảng cáo dịch vụ “cho đủ bộ” dù chưa có trong phạm vi – chỉ quảng cáo đúng những gì từng cơ sở được phép làm.
- Mượn tên người chịu trách nhiệm chuyên môn – người đó phải làm việc thật; đứng tên cho có là rủi ro cao.
- Nghĩ có giấy phép là xong – theo dõi hạn, phạm vi và văn bản mới; luật y tế 2023 đang chuyển dần sang giấy phép hành nghề có thời hạn.

Khái niệm gốc

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Giấy phép hoạt động, phạm vi chuyên môn, người chịu trách nhiệm chuyên môn, giấy phép hành nghề CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Khám bệnh, chữa bệnh số 15/2023/QH15 – thông qua 09/01/2023, hiệu lực 01/01/2024	Khung cho sổ giấy phép: mỗi cơ sở một giấy phép có phạm vi, một người chịu trách nhiệm chuyên môn, giấy phép hành nghề 5 năm, cấm làm ngoài phạm vi.
Hướng dẫn chi tiết cấp giấy phép khám bệnh, chữa bệnh CÓ NGUỒN	Chính phủ – Nghị định 96/2023/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều của Luật Khám bệnh, chữa bệnh – ban hành 30/12/2023, hiệu lực 01/01/2024	Căn cứ hồ sơ, điều kiện cấp phép; luật sư cần đối chiếu các văn bản sửa đổi, phân cấp mới nhất.
Danh mục ngành nghề đầu tư kinh doanh có điều kiện CÓ NGUỒN	Quốc hội – Luật Đầu tư số 143/2025/QH15 – thông qua 11/12/2025; hiệu lực chung từ 01/03/2026, riêng Điều 7 và Phụ lục IV có hiệu lực từ 01/07/2026	Xác nhận dịch vụ khám chữa bệnh vẫn thuộc nhóm ngành có điều kiện; danh mục đang thay đổi nên phải kiểm tra bản hiện hành.

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Sổ giấy phép và nguyên tắc “giấy phép trước, khai trương sau”; thang 5 mức và 3 đèn của ô 6.7 QUY ƯỚC CAS	CAS – Bộ tài liệu Doanh nghiệp 2030 – 2026	Quy tắc vận hành do CAS đặt ra cho việc mở điểm mới trong ngành có điều kiện.

Ô liên quan

5.1 Mở rộng doanh nghiệp · 3.2 Con người · 6.1 Thành lập, cấu trúc · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng · 6.6 Lao động

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.