



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 TRÔNG

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 $\times$ 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 $\times$ 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 $\div$ 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.