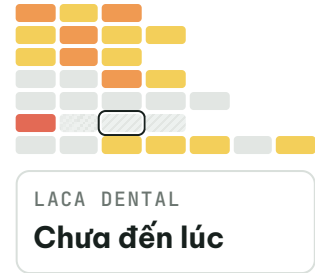


5.3



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 thỏa 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 thỏa thuận; lệch quá 20% thì họp lại (tham khảo)

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ 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 THẾ 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.