

LÊ QUÂN

LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
BAN ĐIỀU HÀNH
KHUNG NĂNG LỰC
THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG
CHỈ SỐ HOÀN THÀNH

Quản trị công ty
(Governance)

Lãnh đạo
(Leadership)

Quản trị nguồn nhân lực
(Human Resources
Management)



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

LÊ QUÂN

Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam

*Hội đồng quản trị - Ban điều hành - Khung năng lực
Thẻ điểm cân bằng (BSC) - Chỉ số hoàn thành (KPI)*

(Sách chuyên khảo)

Lê Quân

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

MỤC LỤC

Lời cảm ơn	7
Lời tựa của PGS.TS Trương Gia Bình - Chủ tịch Tập đoàn FPT.....	9
Mở đầu.....	13
chương 1 : ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP	23
<i>Đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp.....</i>	<i>23</i>
<i>Hội đồng quản trị.....</i>	<i>27</i>
<i>Ban điều hành</i>	<i>35</i>
<i>Mối quan hệ giữa hội đồng quản trị và ban điều hành.....</i>	<i>38</i>
chương 2: HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ	51
<i>Quy mô của hội đồng quản trị</i>	<i>51</i>
<i>Cơ cấu thành viên của hội đồng quản trị.....</i>	<i>53</i>
<i>Chức năng và thẩm quyền của hội đồng quản trị.....</i>	<i>61</i>
<i>Chủ tịch hội đồng quản trị</i>	<i>67</i>
<i>Các thành viên hội đồng quản trị.....</i>	<i>70</i>
<i>Thực tiễn hoạt động của hội đồng quản trị</i>	<i>73</i>
chương 3: BAN ĐIỀU HÀNH.....	77
<i>Nhiệm vụ của ban điều hành.....</i>	<i>77</i>
<i>Quy mô và mức độ đa dạng của ban điều hành.....</i>	<i>84</i>
<i>Mối quan hệ trong ban điều hành.....</i>	<i>88</i>
<i>Các thách thức với ban điều hành</i>	<i>95</i>
<i>Quản trị xung đột trong ban điều hành.....</i>	<i>98</i>
<i>Ban điều hành vì sự phát triển bền vững doanh nghiệp</i>	<i>102</i>
chương 4: GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH	105
<i>Nghề giám đốc điều hành</i>	<i>105</i>
<i>Nhà lãnh đạo và nhà quản lý.....</i>	<i>109</i>
<i>Nhiệm vụ của giám đốc điều hành</i>	<i>112</i>
<i>Trách nhiệm và quyền hạn của giám đốc điều hành.....</i>	<i>115</i>
<i>Các công việc ưu tiên của giám đốc điều hành.....</i>	<i>121</i>
chương 5: GIÁM ĐỐC CHỨC NĂNG.....	127
<i>Giám đốc nhân sự.....</i>	<i>127</i>
<i>Giám đốc tài chính.....</i>	<i>136</i>
<i>Giám đốc bán hàng</i>	<i>145</i>
<i>Giám đốc marketing</i>	<i>154</i>
<i>Giám đốc thông tin</i>	<i>162</i>
<i>Giám đốc sản xuất</i>	<i>173</i>
<i>Giám đốc cung ứng.....</i>	<i>179</i>

chương 6: LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP, KPI VÀ BSC	187
Chỉ số hoàn thành nhiệm vụ (KPI)	187
Thẻ điểm cân bằng (BSC).....	193
BSC và KPI	198
Phân cấp quản trị qua ứng dụng KPI	202
KPI và quản trị theo mục tiêu	207
chương 7: CHỈ SỐ HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ CỦA LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP.....	213
Chỉ số hoàn thành nhiệm vụ của hội đồng quản trị.....	213
Chỉ số hoàn thành nhiệm vụ của ban điều hành.....	226
chương 8: NĂNG LỰC VÀ KHUNG NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO...241	
Năng lực và năng lực cốt lõi	241
Khung năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp	253
chương 9: KHUNG NĂNG LỰC CỦA LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM...263	
Năng lực quản lý điều hành.....	263
Năng lực quản trị và phát triển bản thân	282
Năng lực am hiểu chuyên môn và các đặc thù doanh nghiệp	294
chương 10: CHẤT LƯỢNG LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM.....	313
Năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp vừa và nhỏ	313
Năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp theo đánh giá của cấp dưới ...	321
Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế.....	332
chương 11: PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP	347
Phát triển năng lực lãnh đạo doanh nghiệp	347
Tuyển chọn lãnh đạo doanh nghiệp từ thị trường lao động	353
Tạo nguồn cán bộ lãnh đạo cho doanh nghiệp	357
Đánh giá lãnh đạo doanh nghiệp.....	359
Thu nhập của lãnh đạo doanh nghiệp	364
Phúc lợi và đãi ngộ ngoài thu nhập	367
Đãi ngộ bằng cổ phiếu	368
Đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo doanh nghiệp.....	370
Phụ lục.....	373
Tài liệu tham khảo	463

MỞ ĐẦU

NGÀY NHÂN SỰ VIỆT NAM, KHỞI ĐẦU CỦA CUỐN SÁCH

Với mong muốn góp phần phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp Việt Nam, năm 2008 tôi đã cùng những cộng sự của mình sáng lập *Diễn đàn nhân sự Việt Nam* (www.hrlink.vn) và tổ chức triển khai các sự kiện chuyên môn kết nối cộng đồng về các chủ đề liên quan đến quản trị nhân sự, văn hóa doanh nghiệp và lãnh đạo. Sự kiện Ngày Nhân sự Việt Nam được chúng tôi sáng lập và tổ chức lần đầu vào tháng 10 năm 2009, đánh dấu một bước chuyển về chất của cộng đồng nhân sự Việt Nam. Trong suốt 5 năm sau đó, chủ đề của Ngày Nhân sự Việt Nam luôn gắn với các vấn đề lớn của các doanh nghiệp nước nhà.

Ngày Nhân sự Việt Nam 2012 rất thành công với “*Báo cáo khảo sát chất lượng nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam*.” Báo cáo đã chỉ ra “nút thắt” trong phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam, đó là chất lượng đội ngũ lãnh đạo chưa đáp ứng được yêu cầu. Thách thức rất lớn với lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam đến từ thực tế doanh nghiệp luôn có tốc độ tăng trưởng cao nhưng dựa trên nền chất lượng nhân lực thấp. Kết quả khảo sát cho thấy chi phí nhân sự chiếm tỷ trọng rất thấp trong doanh thu và giá thành của doanh nghiệp (dưới 5 phần trăm); năng suất lao động bình quân thấp (khoảng 6.500 đô-la/người/tháng về doanh thu). Rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp không tìm ra lời giải khi đối diện với thách thức giá bán hàng hoá và dịch vụ không tăng, trong khi sức ép tăng lương lớn (bình quân 18 phần trăm/năm),

lãi suất ngân hàng tăng mạnh, tỷ giá hối đoái tăng nhanh, dẫn tới chi phí đầu vào tăng... Hệ quả là tỷ suất lãi gộp và lợi nhuận của doanh nghiệp suy giảm mạnh. Nhiều doanh nghiệp đặt ra câu hỏi tồn tại hay không tồn tại? Ngành nghề và chuỗi giá trị kinh doanh hiện nay có còn phù hợp? Làm thế nào để tăng giá trị gia tăng cho doanh nghiệp?

Ngày Nhân sự Việt Nam 2013 được tổ chức trong bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam bắt đầu “ngắm đòn” khủng hoảng kinh tế. Chủ đề “*Chất lượng lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam*” nhận được sự quan tâm sâu rộng của xã hội và cộng đồng doanh nghiệp. Báo cáo chất lượng lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam cho thấy năng lực lãnh đạo quản lý của doanh nghiệp chưa đáp ứng yêu cầu. Tuy nhiên, báo cáo cũng chỉ ra những điểm sáng liên quan đến sự thay đổi tư duy của nhiều lãnh đạo doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam đi từ giai đoạn tăng trưởng cao trên nền chất lượng nhân lực thấp, chuyển sang đối diện với các thách thức đến từ khủng hoảng kinh tế và cắt giảm ngân sách của khu vực công. Khủng hoảng kinh tế đi liền với suy giảm sức mua, sản lượng, doanh thu và lợi nhuận. Khủng hoảng kinh tế thường đi liền với cắt giảm nhân sự nhằm duy trì năng suất lao động và giảm chi phí cho doanh nghiệp. Khủng hoảng kinh tế cũng là dịp để doanh nghiệp tái cấu trúc lại.

Báo cáo “*Chất lượng lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam*” của *Ngày Nhân sự Việt Nam 2013* là sự khởi đầu, cuốn sách “*Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam*” là sự kế tiếp. Đóng góp vào sự phát triển của cộng đồng doanh nhân, doanh nghiệp Việt Nam chính là mục tiêu cao nhất mà chúng tôi hướng đến khi viết cuốn sách này.

LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP THAY ĐỔI TƯ DUY, HƯỚNG TỚI SỰ CHUYÊN NGHIỆP

Giai đoạn 2011 - 2015 ghi dấu ấn với nhiều doanh nghiệp Việt Nam. Suy thoái kinh tế là thực tiễn quan trọng để lãnh đạo doanh nghiệp nhìn nhận và đánh giá lại công tác quản lý điều hành. Có thể coi giai đoạn này là bản lề với sự thay đổi về tư duy

của nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Có thể chỉ ra nhiều thay đổi lớn về tư duy của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam như:

Giảm bớt tư duy lướt sóng

Trong khủng hoảng, kinh doanh kiểu “lướt sóng” không thể được chú trọng và ưu tiên. Từ chỗ tìm kiếm siêu lợi nhuận, rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng tỷ lệ cổ tức 20 phần trăm đã là rất tốt. Chạy theo các lĩnh vực kinh doanh siêu lợi nhuận tiềm ẩn nhiều rủi ro, đặc biệt là rủi ro về bất ổn chính sách. Mục tiêu an toàn, chất lượng được nhiều doanh nghiệp đặt lên trên tăng trưởng và lợi nhuận. Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam bắt đầu nhìn nhận ra điểm yếu của bản thân trên hai phương diện: năng lực quản trị chiến lược và năng lực quản trị rủi ro.

Chú trọng lãnh đạo chiến lược

Nhiều lãnh đạo nhìn lại và nhận ra doanh nghiệp mình chưa có sản phẩm, dịch vụ chủ đạo. Rất ít doanh nghiệp, kể cả các tập đoàn lớn và nổi tiếng nhất Việt Nam có được sản phẩm phục vụ nhu cầu tiêu dùng thiết yếu. Trong giai đoạn trước, hầu hết các tập đoàn mãi mê chạy theo các dự án lớn về bất động sản, xây dựng và khai thác tài nguyên. Các doanh nghiệp chú trọng khai thác các dự án từ khu vực công mà “bỏ qua” các khách hàng nhỏ, khách hàng tiêu dùng cuối cùng, khách hàng tư nhân. Doanh nghiệp mãi mê chạy tiến chân mà quên là kinh doanh chỉ bền vững khi dòng tiền ổn định và hướng tới dân chúng. Khi khủng hoảng kinh tế xảy ra, khu vực công và các khách hàng lớn thì nhau cắt giảm chi phí, khi đó lãnh đạo doanh nghiệp nhận ra sự thiếu bền vững trong phát triển.

Chú trọng quản trị rủi ro

Trước khủng hoảng, quan điểm “nước nổi bèo nổi” thịnh hành. Nhiều lãnh đạo doanh nghiệp luôn lạc quan là kinh tế Việt Nam chỉ có đi lên. Thậm chí trong năm 2011, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp còn tranh thủ đẩy mạnh hoạt động kinh doanh vì

nhận định rằng chu kỳ khủng hoảng ngắn. Hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp được khảo sát trong năm 2011 đều cho rằng khủng hoảng sẽ kết thúc vào năm 2012, tuy nhiên đó là nhận thức chủ quan và sai lầm vì thực tế quá trình này còn kéo dài nhiều năm sau đó do sức đề kháng của nền kinh tế yếu.

Quản trị rủi ro về bản chất chính là tư duy phản biện của lãnh đạo. Nhưng dường như phần lớn lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam chưa được trải nghiệm khủng hoảng nhiều, nên thường coi nhẹ công tác quản trị rủi ro. Quản trị rủi ro đến từ hai cấp độ quan trọng: Cấp độ quản trị rủi ro chiến lược và cấp độ quản trị rủi ro tác nghiệp.

Ở cấp độ quản trị rủi ro chiến lược, đầu tư ngoài ngành tràn lan, tăng trưởng nóng khi thanh khoản không cao, thiếu đổi mới sáng tạo... là minh chứng cho năng lực quản trị rủi ro chiến lược chưa tốt.

Quản trị rủi ro tác nghiệp đến từ quản trị dòng tiền yếu, quản trị khả năng thanh toán yếu, phụ thuộc quá lớn của doanh nghiệp vào một số nhân tố khó kiểm soát... Nhìn vào thực tế của doanh nghiệp Việt Nam, quản trị tài chính luôn bị xem nhẹ. Hầu hết các doanh nghiệp trong nước đánh đồng chức năng tài chính với chức năng kế toán; hoặc lãnh đạo là người ra quyết định tài chính nhưng lại thiếu thông tin về tình hình tài chính và hiệu quả chi tiết của phương án.

Ưu tiên đổi mới chuỗi giá trị và tạo lợi thế cạnh tranh khác biệt

Trong thời gian qua, có không ít lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam được xếp vào một trong hai nhóm: Nhóm lãnh đạo doanh nghiệp “quan hệ” và nhóm lãnh đạo doanh nghiệp “gia công”. Nhóm lãnh đạo doanh nghiệp quan hệ có quan hệ sâu rộng với khu vực công và các doanh nghiệp nhà nước lớn. Các lãnh đạo này có năng lực tốt trong vận động chính sách và tiếp cận các nguồn lực từ khu vực công và khai thác tài nguyên. Họ cũng thường có doanh thu chủ yếu đến từ tài nguyên và các dự án công.

Giai đoạn 2011 - 2015, doanh nghiệp có những khó khăn lớn do ngân sách từ khu vực công có sự sụt giảm đáng kể, đi liền với các chỉ số thanh toán không tốt. Nếu áp dụng lý thuyết cạnh tranh và chuỗi giá trị vào đánh giá, các doanh nghiệp này được điểm rất thấp và tiềm ẩn nhiều rủi ro khi có khủng hoảng kinh tế, chính trị. “Lấy ngắn nuôi dài” là khẩu hiệu họ cần theo đuổi, đồng thời phải đổi mới nhanh chuỗi giá trị để hướng đến giá trị bền vững. Trong giai đoạn này, rất nhiều doanh nghiệp bất động sản điều chỉnh chuỗi giá trị, chuyển hướng đầu tư sang các lĩnh vực khác như nông nghiệp hay dịch vụ du lịch... Tuy vậy, thay đổi chuỗi giá trị dựa trên nền đội ngũ nhân lực sẵn có thường dẫn đến thất bại.

Trong khi đó, nhóm lãnh đạo doanh nghiệp gia công thường là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, làm gia công hoặc đầu tư vào các lĩnh vực sản xuất nhưng có ít giá trị khác biệt và giá trị gia tăng. Với các doanh nghiệp này, sức ép tiền lương tăng, sức ép tăng của tỷ giá, sức ép tăng giá dịch vụ và nguyên liệu đầu vào ngày càng lớn. “Tăng lương đi liền với hết lợi nhuận” là câu nói của nhiều lãnh đạo doanh nghiệp thuộc nhóm này bởi doanh nghiệp không tăng được giá bán và giá gia công. Đổi mới chuỗi giá trị của doanh nghiệp là trăn trở của lãnh đạo các doanh nghiệp này nhưng đây cũng là bài toán rất khó khăn vì năng lực quản trị chiến lược, năng lực tài chính của các doanh nghiệp nhóm này thường không cao và chưa đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế. Đổi mới chuỗi giá trị và tạo dựng lợi thế cạnh tranh khác biệt là giải pháp gần như duy nhất của nhiều doanh nghiệp để hướng đến phát triển bền vững.

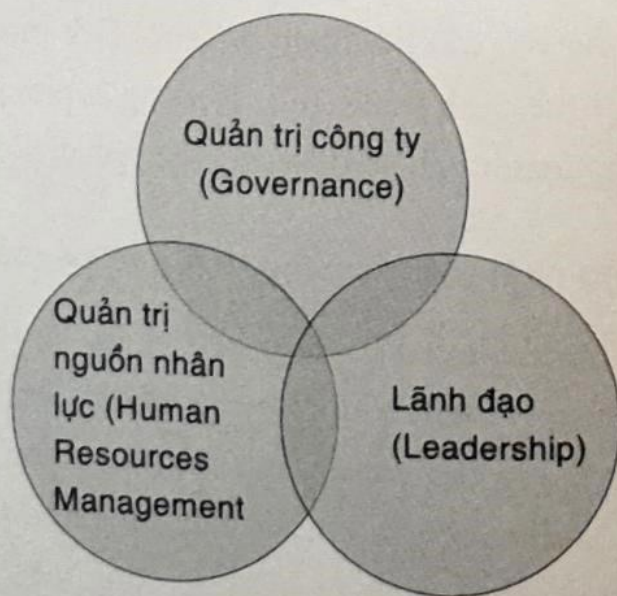
Chú trọng phát triển kỹ năng lãnh đạo và quản trị nhân sự

Khi phát triển doanh nghiệp bền vững, hệ thống quản trị trở lên quan trọng hơn các mối quan hệ của lãnh đạo. Nguồn nhân lực chất lượng cao và văn hóa doanh nghiệp đổi mới sáng tạo là chìa khóa thành công. Để thu hút được người tài, lãnh đạo doanh nghiệp cần học cách tự tổ chức công việc của bản thân trước khi tổ chức công việc cho cấp dưới. Xây dựng hệ thống quản lý tốt mới đảm bảo thu hút và sử dụng thành công người có

năng lực. Thất bại của lãnh đạo khi không sử dụng được người có năng lực, có kinh nghiệm làm việc trong môi trường quốc tế chủ yếu là do lỗi quản trị thiếu hệ thống của họ. Kỹ năng lãnh đạo trong bối cảnh này sẽ phải được coi trọng. Doanh nghiệp chỉ có được đội ngũ nhân sự chất lượng khi lãnh đạo doanh nghiệp chú trọng phát triển kỹ năng lãnh đạo của mình. Kỹ năng lãnh đạo không đơn giản là được cấp dưới quý mến. Giao việc, kiểm soát quá trình thực hiện, phân cấp, phân quyền, huấn luyện, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật... là các công việc đồng bộ cần làm. Một cuộc khảo sát thực hiện vào năm 2012 với hơn 600 cán bộ quản lý cấp trung đã chỉ ra rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp hành xử cảm tính và ít điều chỉnh khi mắc sai sót, yếu kém trong đánh giá hiệu quả công việc của cấp dưới, trong quản trị nhân sự kế cận và huấn luyện, đào tạo nhân viên.

TIẾP CẬN NGHIÊN CỨU VỀ LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Cuốn sách các bạn đang cầm trên tay được chúng tôi viết trên cơ sở tiếp cận kết hợp ba lĩnh vực chính của khoa học quản trị: *Quản trị công ty (Governance)*, *Quản trị nguồn nhân lực (Human Resources Management)* và *Lãnh đạo (Leadership)*.



Hình 1: Tiếp cận nghiên cứu về lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam

Về *Quản trị công ty*, cuốn sách phân tích mối quan hệ có tính pháp lý và thông lệ giữa hội đồng quản trị và ban điều hành, về quyền và nghĩa vụ của cá nhân và tập thể. Tiếp cận quản trị công ty để trả lời các câu hỏi hội đồng quản trị/ban điều hành có chức năng, quyền hạn, nghĩa vụ gì, và mối quan hệ giữa các thành viên của hội đồng quản trị/ban điều hành... Cuốn sách đi từ tổng thể mô hình và cơ cấu tổ chức cho đến mô tả công việc của từng chức danh lãnh đạo doanh nghiệp. Qua đó, cá nhân nhà lãnh đạo này biết và hiểu được cá nhân nhà lãnh đạo khác có chức năng, quyền hạn và nghĩa vụ gì. Lãnh đạo doanh nghiệp thể hiện sự chuyên nghiệp thông qua làm đúng việc và làm việc đúng. Tập thể lãnh đạo chỉ đoàn kết khi mỗi cá nhân “*đúng vai*” và “*thuộc bài*”, tuân thủ các quy định của pháp luật và các thông lệ quản trị.

Về *Quản trị nguồn nhân lực*, cuốn sách phân tích công việc của lãnh đạo (mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc), các chỉ số hoàn thành nhiệm vụ (KPI) gắn với thẻ điểm cân bằng (BSC), khung năng lực. Cuốn sách cung cấp đầy đủ cho người đọc hệ thống mô tả công việc và các chỉ số trọng tâm đánh giá hoàn thành của các chức danh chủ tịch hội đồng quản trị, phó chủ tịch hội đồng quản trị, thành viên hội đồng quản trị, giám đốc điều hành, các giám đốc chức năng. Bên cạnh đó, cuốn sách cũng giới thiệu khung năng lực chung cho các chức danh lãnh đạo, quản lý của doanh nghiệp. Tiếp cận khung năng lực cho phép nhà lãnh đạo nhìn nhận rõ hơn những điểm mạnh, điểm yếu của bản thân.

Về *Lãnh đạo*, cuốn sách đề cập đến tư duy, tầm nhìn, nghệ thuật lãnh đạo, điều hành, hướng tới xây dựng nhà lãnh đạo có đủ tâm, tầm, tài. Các kết quả khảo sát lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu quan trọng của lãnh đạo liên quan nhiều đến nghệ thuật lãnh đạo, năng lực quy tụ, dẫn dắt, huấn luyện và đào tạo cấp dưới. Với các vị trí lãnh đạo cấp cao, năng lực chuyên môn kỹ thuật không đóng vai trò quan trọng so với các năng lực lãnh đạo, điều hành.

Cuốn sách được cấu trúc bao gồm các nội dung chính sau:

Chương 1 giới thiệu về *đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp*, trong đó tập trung vào cơ cấu tổ chức của hội đồng quản trị, ban điều hành và mối quan hệ giữa hội đồng quản trị với ban điều hành. Hội đồng quản trị hoạt động theo cơ chế lãnh đạo tập thể (phổ thông đầu phiếu). Ban điều hành hoạt động theo cơ chế lãnh đạo trực tuyến (cấp trên, cấp dưới).

Chương 2 giới thiệu về *hội đồng quản trị* như cơ cấu hội đồng quản trị, thẩm quyền của hội đồng quản trị, *chủ tịch và các thành viên hội đồng quản trị*, thực tiễn hoạt động của hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị là những người đại diện cho chủ sở hữu của doanh nghiệp để quản lý và điều hành doanh nghiệp. Hội đồng quản trị xác lập hướng đi, chiến lược và phê duyệt kế hoạch hoạt động hàng năm theo đề nghị của giám đốc điều hành. Hội đồng quản trị nắm quyền bổ nhiệm và quản trị các nhân sự cấp cao, đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp theo tháng, quý, năm dựa trên các nguyên tắc hiệu quả, minh bạch, bền vững. Tuy vậy, trên thực tế nhiều hội đồng quản trị hoặc chưa sử dụng hết quyền hạn, hoặc sử dụng sai quyền hạn dẫn đến hệ thống rối loạn, phát sinh nhiều mâu thuẫn, xung đột giữa hội đồng quản trị và ban điều hành.

Chương 3 tập trung phân tích về *ban điều hành* với các chức danh chính như *giám đốc điều hành, giám đốc nhân sự, giám đốc tài chính, giám đốc sản xuất, giám đốc kinh doanh, giám đốc marketing, giám đốc thông tin...* Chương này phân tích một số cấu trúc tổ chức tiêu biểu của ban điều hành. Xu hướng chung các giám đốc chức năng có thẩm quyền "*tư lệnh*" ngành trở nên phổ biến hơn các chức danh phó giám đốc tham mưu và giúp việc cho giám đốc. Ban điều hành hoạt động trên nền tảng chiến lược, kế hoạch rõ ràng, nguồn lực và cơ chế đầy đủ, đội ngũ lãnh đạo có trình độ và có năng lực. Tuy vậy, ban điều hành luôn đối diện với nhiều thách thức và có nhiều tiềm ẩn xung đột giữa các thành viên nội bộ và giữa ban điều hành và hội đồng quản trị.

Chương 4 và Chương 5 tập trung phân tích từng chức danh trong *ban điều hành*. Các chức danh quản lý được phân tích trên góc độ “*nghề*” *giám đốc*. Với mỗi chức danh, các nội dung được phân tích bao gồm mô tả công việc, trách nhiệm, quyền hạn, thách thức và xu hướng phát triển của “*nghề*”. Với doanh nghiệp Việt Nam, bên cạnh các chức danh giám đốc kinh doanh, giám đốc sản xuất, thì các chức danh như *giám đốc nhân sự*, *giám đốc tài chính*, *giám đốc thông tin* ngày càng đóng vai trò quan trọng.

Chương 6 và Chương 7 tập trung giới thiệu về KPI, BSC gắn với các chức danh lãnh đạo doanh nghiệp. Khi ứng dụng KPI, ba phương diện cần được làm rõ là *Công việc (trách nhiệm)/Quyền hạn/Quyền lợi*. Chỉ khi ba phương diện này được xác định rõ ràng, ứng dụng KPI mới thành công. Ngoài ra, với lãnh đạo doanh nghiệp, ứng dụng KPI gắn liền với quản trị theo mục tiêu (MBO - Management by Objectives), gắn liền với phân cấp, phân quyền, tăng cường tự chủ và sáng tạo. Với các chức danh lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp, KPI phải được xây dựng trên nền *thẻ điểm cân bằng (BSC)*. Bốn nhóm KPI chính cần được chú trọng như nhau bao gồm *tài chính, khách hàng, quản trị nội bộ và phát triển nguồn nhân lực*.

Chương 8 và Chương 9 giới thiệu kết quả nghiên cứu về *khung năng lực và năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam*. Dựa trên kết quả khảo sát các lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, các năng lực được phân tích trên cơ sở tiếp cận *Từ điển năng lực*. Các năng lực được định nghĩa theo các cấp độ. Nhìn chung, ở từng nhóm năng lực, lãnh đạo cấp cao cần đáp ứng ở cấp độ 4, cấp độ 5, đặc biệt là các năng lực tư duy, tầm nhìn, quản trị nhân sự, lãnh đạo...

Chương 10 trình bày kết quả các khảo sát của nhóm nghiên cứu về năng lực lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam. *Khảo sát về các giám đốc điều hành (CEO) doanh nghiệp nhỏ và vừa theo tiếp cận ASK* (phẩm chất - kỹ năng - kiến thức) chỉ ra những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất cụ thể, mạnh/yếu của các giám đốc

điều hành doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam. *Khảo sát đánh giá lãnh đạo bởi cấp dưới* chỉ ra những năng lực mạnh, yếu của lãnh đạo theo nhìn nhận của các trưởng phòng. Rất nhiều năng lực liên quan đến quản trị con người, nghệ thuật lãnh đạo được đánh giá yếu kém. *Khảo sát tự đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam* chỉ ra nhìn nhận của lãnh đạo doanh nghiệp trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế, tự đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu và các ưu tiên phát triển trong thời gian tới. Các kết quả khảo sát cung cấp nhiều thông tin thú vị và hữu ích để mỗi lãnh đạo doanh nghiệp tự điều chỉnh và hoàn thiện bản thân cho phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

Chương 11 phân tích khái quát giải pháp *phát triển năng lực lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam*. Các nội dung được đề cập nhiều gồm tuyển dụng lãnh đạo (săn đầu người), đào tạo lớp lãnh đạo kế cận, chính sách tiền lương, đãi ngộ, phúc lợi, thưởng cổ phần... Bên cạnh đó, thiết lập *Đánh giá 360°* là giải pháp tốt để phát triển năng lực lãnh đạo.

Phần cuối của cuốn sách giới thiệu *Báo cáo thực trạng quản trị nhân sự của doanh nghiệp Việt Nam* với nhiều thông tin và dữ liệu hữu ích, làm tham chiếu để lãnh đạo doanh nghiệp điều chỉnh chính sách, hoạt động quản lý điều hành.