

# SCALING UP

## CÁC CÔNG CỤ TĂNG TRƯỞNG™

CÁC CÔNG CỤ MỘT-TRANG-GIẤY ĐỂ MỞ RỘNG DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

- **CON NGƯỜI:** Kế hoạch Cá nhân Một-trang-giấy (OPPP)  
**CON NGƯỜI:** Bảng Trách nhiệm Giải trình Chức năng (FACe)  
**CON NGƯỜI:** Bảng Trách nhiệm Giải trình Quy trình (FACe)

- **CHIẾN LƯỢC:** SWT  
**CHIẾN LƯỢC:** 7 tầng  
**CHIẾN LƯỢC:** Kế hoạch Chiến lược Một-trang-giấy  
**CHIẾN LƯỢC:** Tóm lược tầm nhìn

- **THỰC THI:** Ai, Cái gì, Khi nào (WWW)  
**THỰC THI:** Danh sách Kiểm tra Thói quen Rockefeller™

- **TIỀN MẶT:** Các chiến lược Gia tăng Tiền mặt (CASH)

**TIỀN MẶT:** Sức mạnh của Một

CON NGƯỜI

CHIẾN LƯỢC

THỰC THI

TIỀN MẶT



# Khung 4D Những con linh dương Đạt kết quả

Một phương pháp tăng trưởng kinh doanh đã được kiểm chứng, được hàng nghìn công ty đang phát triển sử dụng để đạt được **KẾT QUẢ**.

## 1 Động lực (cùng với các Gia tốc)

Huấn luyện – Cố vấn, Tư vấn, Huấn luyện viên  
 Học hỏi – Giáo dục kinh doanh liên tục (CBE)  
 Công nghệ - Hệ thống trách nhiệm quản lý

## 2 Nhu cầu (Cân bằng)

Con người (Danh tiếng) – Nhân viên, Khách hàng, Cổ đông  
 Quy trình (Hiệu suất) – Sản xuất/Mua, Bán, Quản lý sổ sách

## 3 Kỷ luật (Thói quen)

Các Ưu tiên – Điều quan trọng  
 Dữ liệu – Định tính/Định lượng  
 Nhịp điệu hợp – Hằng ngày, Hằng tuần, Hằng quý, Hằng năm

## 4 Quyết định (Các câu hỏi đúng)

Con người – Hạnh phúc/Trách nhiệm  
 Chiến lược – Doanh thu/Tăng trưởng  
 Thực thi – Lợi nhuận/Thời gian  
 Tiền mặt – Oxy/Lựa chọn

## ! Kết quả

x2 Dòng tiền • x3 Khả năng sinh lời • x10 Giá trị • Thêm thời gian!

Tên: \_\_\_\_\_

Ngày: \_\_\_\_\_

		Các mối quan hệ	Thành tựu	Nghỉ lễ	Tài sản (đô-la)
Niềm tin	10-25 năm (Cảm hứng)				
	Gia đình				
Bạn bè	1 năm (Hoạt động)				
	Sức khỏe	Bắt đầu	Bắt đầu	Bắt đầu	Bắt đầu
Kết thúc		Kết thúc	Kết thúc	Kết thúc	Kết thúc
Tài chính	90 ngày (Hành động)				

- 1 Đưa ra tên của người chịu trách nhiệm với từng chức năng
- 2 Đặt ra 4 câu hỏi ở cuối trang này: Bạn liệt kê tên ai cho mỗi chức năng
- 3 Liệt kê cách KPI cho từng chức năng
- 4 Cầm báo cáo Lỗ & Lãi, Bảng cân đối kế toán và báo cáo tài chính Dòng tiền và giao cho mỗi người một loại, sau đó rút ra kết quả phù hợp cho mỗi chức năng

Chức năng	1	3	4
	Người chịu trách nhiệm	Các chỉ số chính (KPI)	Kết quả (Mục P/L hoặc B/S)
Giám đốc công ty			
Marketing			
Nghiên cứu và Phát triển/Sáng tạo			
Kinh doanh			
Vận hành			
Thủ quỹ			
Quản lý			
Công nghệ thông tin			
Quản trị nhân lực			
Bồi dưỡng nhân tài			
Chăm sóc khách hàng			
Quản lý cá đơn vị kinh doanh			
• _____			
• _____			
• _____			
• _____			

**2** **Xác định:** 1. Nhiều người cùng vị trí; 2. Một người nhiều vị trí; 3. Vị trí trống; 4. Sẵn sàng tuyển lại

- 1 Xác định 4-9 quy trình thúc đẩy doanh nghiệp của bạn
- 2 Giao cho ai đó chịu trách nhiệm giải trình cụ thể với từng quy trình
- 3 Liệt kê các KPI cho mỗi quy trình (tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn)

2	1	3
Người chịu trách nhiệm	Tên quy trình	Các KPI (Tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn)

## Các xu hướng

Những thay đổi đặc biệt về công nghệ, phân phối, đổi mới sản phẩm, thị trường, khách hàng và các xu hướng xã hội trên toàn thế giới có thể ảnh hưởng đến ngành và doanh nghiệp của bạn là gì?

## Thế mạnh/Những năng lực cốt lõi

Những thế mạnh vốn có của doanh nghiệp có thể trở thành nguồn lực cho sự thành công của doanh nghiệp bạn là gì?

## Điểm yếu

Những điểm yếu vốn có của doanh nghiệp có thể không thay đổi là gì?

**Những từ bạn sở hữu:**

**Hộp cát và Lời hứa Thương hiệu:**

Ai/Ở đâu (Khách hàng chính)	Cái gì (Sản phẩm và dịch vụ)	Lời hứa Thương hiệu	KPIs

**Người đảm bảo Lời hứa Thương hiệu (Cơ chế xúc tác):**

**Chiến lược một-GIAI ĐOẠN (Chìa khóa để tạo ra tiền):**

**Những hoạt động khác biệt (3-5 cách):**

**Nhân tố bí ẩn X (gấp 10-100 lần lợi thế):**

**Lợi nhuận/X (Động cơ kinh tế):**

**BHAG\* (mục tiêu từ 10-25 năm):**

*\*BHAG là nhãn hiệu đã được đăng ký của Jim Collins và Jerry Porras.*







## Con người (Tác nhân danh tiếng)

Nhân viên

Khách hàng

Cổ đông

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1. _____ | 1. _____ | 1. _____ |
| 2. _____ | 2. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 3. _____ | 3. _____ |

Giá trị/niềm tin cốt lõi (Nên/Không nên)	Mục đích (Tại sao)	Mục tiêu (3-5 năm) (ở đâu)	Mục tiêu (1 năm) (cái gì)																														
		<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <p><b>Hộp cát</b></p>									<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>																						
	<p><b>Hành động</b> Sống với các giá trị, mục tiêu, BHAG®</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1		2		3		4		5		<p><b>Các năng lực cốt lõi</b> Các ưu tiên 3-5 năm</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1		2		3		4		5		<p><b>Các sáng kiến chính</b> Các ưu tiên 1 năm</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1		2		3		4		5	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
	<b>Lợi nhuận trên X</b>	<b>KPI Lời hứa Thương hiệu</b>	<p><b>Quan trọng số... Con người hoặc B/S</b></p> <p>  Giữa xanh lá và đỏ </p>																														
	<b>BHAG®</b>	<b>Lời hứa Thương hiệu</b>	<p><b>Quan trọng số... Quy trình hoặc P/L</b></p> <p>  Giữa xanh lá và đỏ </p>																														

Thế mạnh/Năng lực cốt lõi:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Điểm yếu:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

BHAG là nhãn hiệu đã được đăng ký của Jim Collins và Jerry Porras.



Tên:

Ngày:

**Quá trình** (Tác nhân hiệu suất)

*Sản xuất/Mua*

*Bán*

*Ghi sổ sách*

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1. _____ | 1. _____ | 1. _____ |
| 2. _____ | 2. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 3. _____ | 3. _____ |

Hành động (QTR) (Cách thức)	Chủ đề (Quý/năm)	Trách nhiệm giải trình của bạn (Ai/Khi nào)																																								
<table border="1"> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>																					<p>Hạn chót: _____</p> <p>Mục tiêu có thể đo lường được/ Quan trọng thứ...</p> <p>_____</p> <p><b>Tên chủ đề</b></p> <p><b>Thiết kế bảng đếm</b> Mô tả và/hoặc kéo thiết kế của bạn vào không gian này</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>KPI của bạn</th> <th>Mục tiêu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td> </td></tr> <tr><td>2</td><td> </td></tr> <tr><td>3</td><td> </td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Các ưu tiên quý của bạn</th> <th>Ngày hết hạn</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td> </td></tr> <tr><td>2</td><td> </td></tr> <tr><td>3</td><td> </td></tr> <tr><td>4</td><td> </td></tr> <tr><td>5</td><td> </td></tr> </tbody> </table>	KPI của bạn	Mục tiêu	1		2		3		Các ưu tiên quý của bạn	Ngày hết hạn	1		2		3		4		5	
KPI của bạn	Mục tiêu																																									
1																																										
2																																										
3																																										
Các ưu tiên quý của bạn	Ngày hết hạn																																									
1																																										
2																																										
3																																										
4																																										
5																																										

**Các viên đá**

Các ưu tiên quý

Ai

1		
2		
3		
4		
5		

**Quan trọng số... Con người hoặc B/S**



Giữa xanh lá và đỏ



**Ăn mừng**

**Quan trọng số... Con người hoặc B/S**



Giữa xanh lá và đỏ



**Quan trọng số... Quy trình hoặc P/L**



Giữa xanh lá và đỏ



**Phản thưởng**

**Quan trọng số... Quy trình hoặc P/L**



Giữa xanh lá và đỏ



Các xu hướng:

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI	CÁC MỤC TIÊU	LỜI HỨA THƯƠNG HIỆU
<div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block; background-color: white;"> <p style="margin: 0;"><b>BHAG</b></p> </div>		
CÁC ƯU TIÊN	CHIẾN LƯỢC	
3-5 năm	1 năm	Quý

Tên của bạn: \_\_\_\_\_

KPI của bạn	Mục tiêu	Các ưu tiên quý của bạn	Ngày hết hạn
1		1	
2		2	
3		3	
		4	
		5	

**Quan trọng thứ... Người hoặc B/S**

- 
- 
- Giữa xanh lá và đỏ
- 

---

**Quan trọng thứ...: Quy trình hoặc P/L**

- 
- 
- Giữa xanh lá và đỏ
- 

BHAG là nhãn hiệu đã được đăng ký của Jim Collins và Jerry Porras.

Ai	Cái gì	Khi nào

## 1. Ban điều hành lành mạnh và liên kết.

- Các thành viên trong nhóm hiểu được những khác biệt, ưu tiên và phong cách của nhau.
- Nhóm họp thường xuyên (hàng tuần là tốt nhất) để tư duy chiến lược.
- Nhóm tham gia vào hoạt động đào tạo điều hành đang diễn ra (nên hằng tháng).
- Nhóm có thể tham gia vào các cuộc tranh luận xây dựng và tất cả các thành viên cảm thấy thoải mái khi tham gia.

## 2. Mọi người phù hợp trong mục 1 cần phải được đảm bảo trong quý này để đưa công ty tiến lên phía trước.

- Số Tối hạn được xác định để đưa công ty tiến lên trong quý này.
- 3-5 Ưu tiên (Viên đá) để hỗ trợ cho số Tối hạn được xác định và xếp hạng cho quý
- Chủ đề Hằng quý và lễ Ăn mừng/Phần thưởng được công bố tới tất cả mọi người để thực thi số Tối hạn
- Chủ đề hằng quý/Số Tối hạn được dán ở khắp công ty và các nhân viên đều ý thức được về tiến độ mỗi tuần.

## 3. Nhịp điệu giao tiếp được thiết lập và thông tin được nhanh chóng truyền đi khắp tổ chức một cách chính xác và nhanh chóng.

- Tất cả nhân viên đều tham gia cuộc trò chuyện hằng ngày kéo dài dưới 15 phút.
- Tất cả các đội đều có cuộc họp hằng tuần.
- Các nhà quản lý cấp cao và cấp quản lý gặp nhau trong một ngày học tập, giải quyết các vấn đề lớn và chuyển tải DNA mỗi tháng.
- Hằng quý và hằng năm, các nhà quản lý cấp cao và cấp cao gặp nhau ở ngoài công ty để tập trung vào 4 Quyết định.

## 4. Giao cho mỗi người đảm trách một khía cạnh của tổ chức để đảm bảo các mục tiêu được hoàn thành.

- Biểu đồ Trách nhiệm Giải trình Bộ phận Chức năng (FACE) được hoàn thành (đúng người, đúng việc, đúng thời gian).
- Mỗi người được giao chịu trách nhiệm về mỗi hạng mục trong báo cáo tài chính.
- Mỗi trong 4-9 Quy trình trong Biểu đồ Trách nhiệm giải trình Quy trình (PACe) có một người chịu trách nhiệm giải trình.
- Mỗi năng lực cốt lõi kéo dài 3-5 năm có một chuyên gia tương ứng trong Ban Cố vấn nếu không có chuyên gia nội bộ.

## 5. Thông tin thu thập từ nhân viên được tập hợp để xác định những trở ngại và cơ hội.

- Tất cả các giám đốc điều hành (và quản lý cấp trung) đều có cuộc trò chuyện Bắt đầu/Dừng lại/Tiếp tục với ít nhất một nhân viên hằng tuần.
- Thông tin từ các cuộc trao đổi với nhân viên được chia sẻ trong cuộc họp đội ngũ điều hành hằng tuần.
- Thông tin từ nhân viên về những trở ngại và cơ hội được thu thập hằng tuần.
- Nhóm quản lý cấp trung chịu trách nhiệm về quá trình đóng vòng lặp về tất cả các trở ngại và cơ hội.

## 6. Báo cáo và phân tích phản hồi của khách hàng chính xác và thường xuyên như là dữ liệu tài chính

- Tất cả các giám đốc điều hành (và quản lý cấp trung) đều có cuộc trò chuyện 4 Q với ít nhất một người dùng cuối mỗi tuần.
- Những hiểu biết sâu sắc từ các cuộc đối thoại với khách hàng được chia sẻ tại cuộc họp nhóm điều hành hằng tuần.
- Tất cả nhân viên tham gia vào quá trình thu thập dữ liệu khách hàng.
- Nhóm quản lý cấp trung chịu trách nhiệm về quá trình đóng vòng lặp trên tất cả phản hồi của khách hàng.

## 7. Các Giá trị cốt lõi và Mục đích "sống động" trong tổ chức.

- Các giá trị cốt lõi được phát hiện, Mục đích được khớp nối, và cả hai đều được mọi nhân viên biết.
- Tất cả các giám đốc điều hành và các nhà quản lý cấp trung tham khảo các giá trị cốt lõi và mục đích khi đưa ra lời khen ngợi hoặc khiển trách.
- Quy trình và hoạt động nhân sự phù hợp với các Giá trị cốt lõi và Mục đích (tuyển dụng, định hướng, thẩm định, công nhận, v.v...).
- Các hoạt động được xác định và thực hiện mỗi quý để củng cố với các giá trị cốt lõi và mục đích trong tổ chức.

## 8. Nhân viên có thể nêu rõ chính xác các thành phần chính sau đây trong chiến lược của công ty.

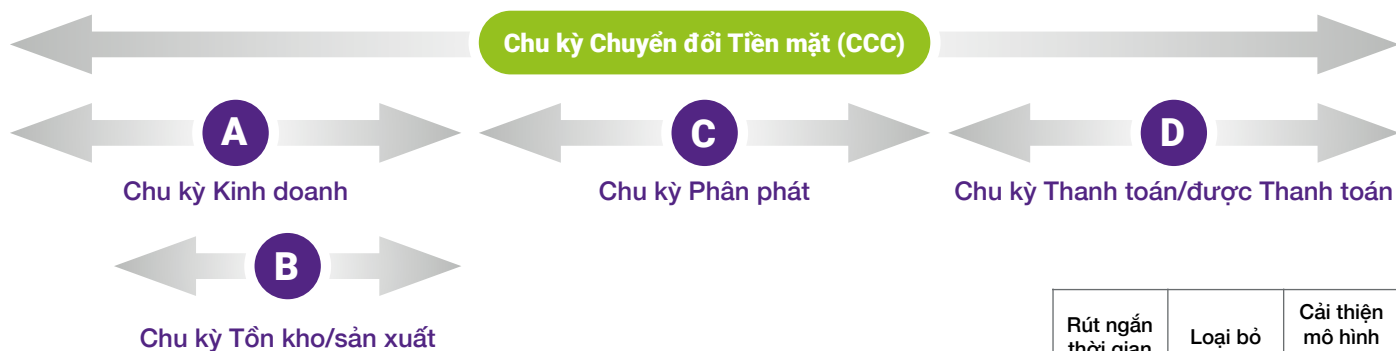
- Mục tiêu lớn, mạo hiểm và táo bạo (BHAG®) - tiến bộ được theo dõi và công bố cho tất cả mọi người.
- (Các) Khách hàng Chính - thông tin về họ không quá 25 từ.
- 3 Lời hứa thương hiệu - và các KPIs Lời hứa Thương hiệu tương ứng được báo cáo hằng tuần.
- Giới thiệu thang máy - câu trả lời hấp dẫn cho câu hỏi "Công ty của bạn làm gì?"

## 9. Tất cả nhân viên đều có thể trả lời theo số lượng về việc họ có một ngày/tuần tốt không (cột 7 của Kế hoạch Chiến lược Một-trang-giấy).

- 1 hoặc 2 Chỉ Số Hiệu suất chính (KPIs) được báo cáo hằng tuần cho mỗi vai trò/người.
- Mỗi nhân viên có 1 Số Tối hạn tương ứng với số Tối hạn của công ty cho quý.
- Mỗi cá nhân/nhóm có 3-5 Ưu tiên/Viên đá tương ứng với các ưu tiên của công ty.
- Tất cả các giám đốc điều hành và quản lý cấp trung đều có một huấn luyện viên (hoặc huấn luyện viên đồng cấp) để khiến họ phải chịu trách nhiệm về những thay đổi về hành vi.

## 10. Kế hoạch và hiệu suất của công ty phải được mọi người biết đến.

- Một "phòng tình huống" được thiết lập cho các cuộc họp hằng tuần (trực tiếp hoặc ảo).
- Giá trị cốt lõi, Mục tiêu và Mức độ ưu tiên được dán khắp công ty.
- Bảng điểm được trưng ở khắp nơi cho thấy tiến độ hiện tại về KPIs và Số Tối hạn.
- Có một hệ thống có sẵn để theo dõi và quản lý các Ưu tiên và KPI.



Rút ngắn thời gian chu kỳ	Loại bỏ sai sót	Cải thiện mô hình kinh doanh và P/L
---------------------------	-----------------	-------------------------------------

## A Các cách để cải thiện chu kỳ kinh doanh

1			
2			
3			
4			
5			

## B Các cách để cải thiện chu kỳ Tồn kho/Sản xuất

1			
2			
3			
4			
5			

## C Các cách để cải thiện chu kỳ Phân phát

1			
2			
3			
4			
5			

## D Các cách để cải thiện chu Kỳ Thanh toán/Thu tiền

1			
2			
3			
4			
5			

Sức mạnh của Một của bạn	Dòng tiền mặt ròng \$	EBIT \$
Vị thế hiện tại của bạn		

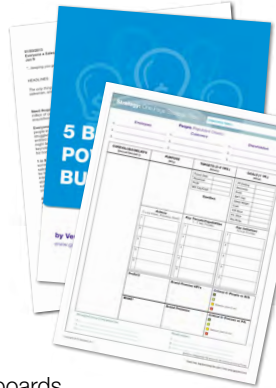
Sức mạnh của Một	Những thay đổi bạn sẽ thực hiện	Ảnh hưởng hằng năm đến dòng tiền	ảnh hưởng đến EBIT \$
Tăng giá %	%		
Tăng khối lượng %	%		
Giảm COGS %	%		
Giảm tổng chi phí %	%		
Giảm ngày trả nợ	Ngày		
Giảm ngày lưu kho	Ngày		
Giảm ngày thanh toán	Ngày		

<b>Ảnh hưởng của Sức mạnh của một</b>		
---------------------------------------	--	--

Sức mạnh của Một của bạn	Dòng tiền mặt ròng \$	EBIT \$
Vị thế đã được điều chỉnh của bạn		

## 3 SUGGESTED PRIORITIES FOR SCALING YOUR BUSINESS

1. Sign up for Verne Harnish's **"Weekly Insights"** to receive the latest in ideas, tools, and techniques for growing your business.
2. Download copies of the **One-Page Strategic Plan** and other One-Page tools.
3. Access, on [scalingup.com](http://scalingup.com), short **"Growth Guy"** articles offering practical tips on setting up advisory boards, daily huddles for sales people, and 75 other topics.



Go to **www.ScalingUp.com**



## SCALING UP SCOREBOARD

The Official Software Tool for Implementing Scaling Up.

### Scale 2x faster:

Companies using the software typically see a **2x increase in number of priorities completed** after 12 months.



Run Daily and Weekly Huddles.



Your hub for your One Page Strategic Plan and other growth tools.



Cascade priorities and track KPI progress.



Power of One and Cash Acceleration Strategies.

Request a demo at [scalingup.com/software](http://scalingup.com/software) or call **888.315.4049**

## DRIVE CULTURE. DELIVER KNOWLEDGE. REWARD RESULTS.



- Effective and inexpensive training program
- Increase your team's human capital
- Reward your employees for reading relevant books

When individual team members learn and grow, the entire company learns and grows.

For more info visit [betterbookclub.com](http://betterbookclub.com)

## SCALING UP COACHES

Our coaches use the **Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0)** tools to help leadership teams align their decisions and actions around **People, Strategy, Execution and Cash**, based on proven best practices.

*"Recordsforce has been using Scaling Up for a year and a half and we love it! It has made an amazing difference for me as CEO to have a real methodology for running my business."*

— Bill Becker, President

### PEOPLE

Become a magnet for A-players, increase accountability, and boost performance.

### STRATEGY

Align your values, be honest about your SWTs, and develop a 3 to 5 year strategy to catapult growth.

### EXECUTION

Drive flawless execution into your organization and fine-tune processes to run without drama.

### CASH

Streamline cash flow to fuel growth and tighten your sales cycle to keep cash reserves healthy.

LET US CONNECT YOU WITH YOUR SCALING UP CERTIFIED COACH!

To get started, email us at: [coaching@ScalingUp.com](mailto:coaching@ScalingUp.com)



## Transform your organization into a **SCALING UP MACHINE!**

Be a part of the next online class of **75 selected leaders** who, within 3 months, will remodel their company's operations with the guidance of **Verne Harnish & Scaling Up Coaches.**

Join the next class at [scaleupu.com](http://scaleupu.com)



**SCALING UP**  
A GAZELLES COMPANY

