

TƯ DUY THIẾT KẾ
VÀ CÁC CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG
ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Design Thinking and Innovation Metrics:

Powerful Tools to Manage Creativity, OKRs, Product, and Business Success

Copyright © 2023 by John Wiley & Sons, Inc.

Published by Alpha Books Company under license with John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

TƯ DUY THIẾT KẾ VÀ CÁC CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2023

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Lewrick, Michael

Tư duy thiết kế và các chỉ số đo lường đổi mới sáng tạo : OKRs và công cụ quản trị sáng tạo trong kỷ nguyên số / Michael Lewrick ; Minh họa: Rukaiya Karim ; Dịch: Đoàn Đức Thuận... - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2025. - 392 tr. : minh họa ; 19x24 cm

Tên sách tiếng Anh: Design thinking and innovation metrics

ISBN 978-632-612-653-2

1. Tư duy 2. Đổi mới 3. Sáng tạo 4. Quản lí

658.4063 - dc23

COM0275p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

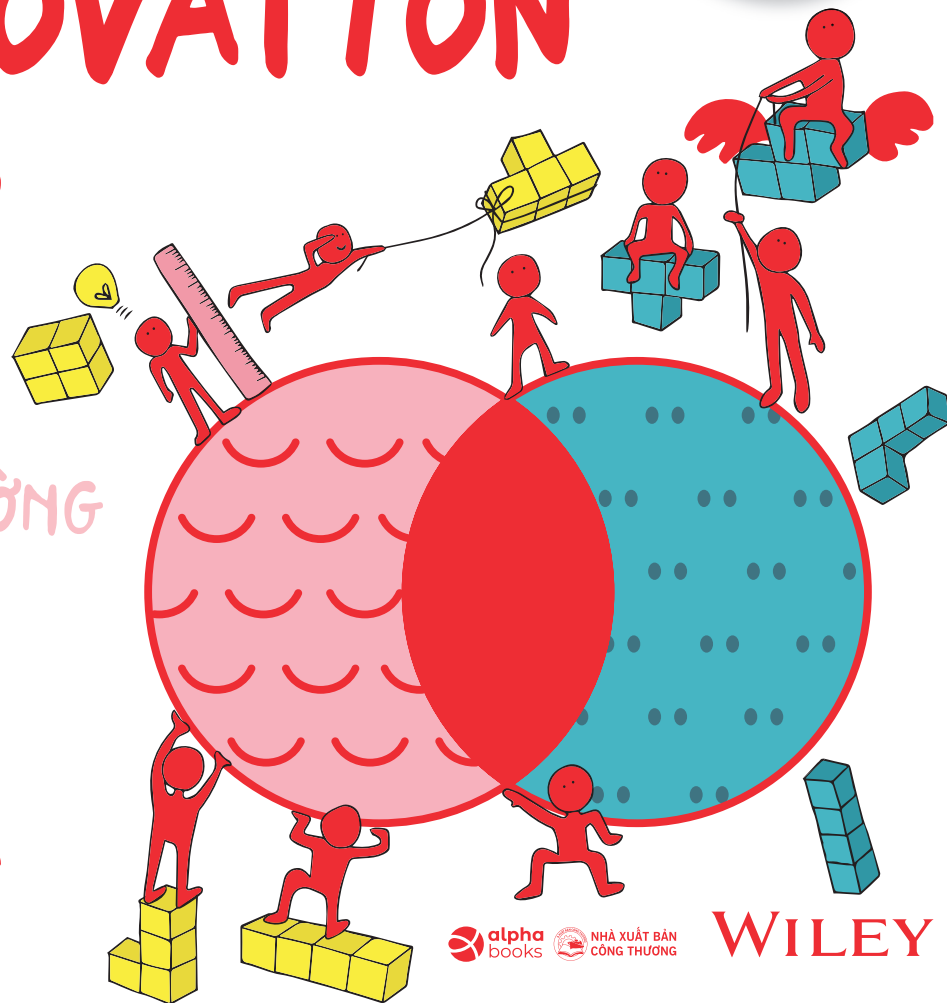
DESIGN THINKING AND INNOVATION METRICS

OKRs
và công cụ
quản trị sáng tạo
trong kỷ nguyên số

TƯ DUY THIẾT KẾ
VÀ CÁC CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG
ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

RUKAIYA KARIM MINH HỌA
MICHAEL LEWRICK

Đoàn Đức Thuận, Vũ Quang Trung, Trần Hoàng Hà dịch



alpha
books

NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

WILEY

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu
Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh
Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành
Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTĐN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tạ Liên Hương
Điều phối viên: Khánh Ly
Thiết kế bìa: ducchien_

Trình bày: Mỹ Mây
Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Xuân Hồng
Phụ trách marketing: Xuyến Lê

LỜI GIỚI THIỆU

Trong thời đại mà đổi mới sáng tạo là điều kiện sống còn, việc doanh nghiệp biết cách sáng tạo đúng chỗ, đúng lúc và đo lường đúng cách đã trở thành yếu tố phân định giữa người tiên phong và kẻ tụt hậu. Cuốn sách **Tư duy thiết kế và các chỉ số đo lường đổi mới sáng tạo** của Michael Lewrick xuất hiện như một bản thiết kế hành động dành cho các nhà lãnh đạo, chuyên gia chiến lược và người thực thi chuyển đổi.

Tư duy thiết kế ngày nay đã vượt ra khỏi phạm vi thiết kế sản phẩm, trở thành công cụ chiến lược để tái cấu trúc mô hình kinh doanh, xây dựng hệ sinh thái giá trị và dẫn dắt sự thích ứng tổ chức trước các biến động. Tư duy thiết kế giúp xác định vấn đề đúng, kết nối liên phòng ban và tạo tiền đề cho đổi mới có hệ thống – lý do nhiều doanh nghiệp lớn trong các ngành tài chính, công nghiệp, y tế và bán lẻ đang đầu tư phát triển năng lực tư duy thiết kế nội bộ.

Song song với đó, đổi mới sáng tạo đã trở thành ưu tiên chiến lược toàn cầu, không chỉ như một động lực tăng trưởng mà còn là nền tảng tạo khác biệt và mở rộng không gian giá trị. Quan tâm đến việc đo lường hiệu quả đổi mới cũng ngày càng gia tăng – từ các bảng xếp hạng toàn cầu đến hệ thống nội bộ doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tế cho thấy cách chúng ta đang đo lường chỉ số đổi mới sáng tạo vẫn còn khá sơ khai, chủ yếu dựa vào các chỉ số dễ thống kê như số ý tưởng, ngân sách R&D, số bằng sáng chế hay các hoạt động “hackathon”.

Những chỉ số này – thường được gọi là chỉ số ảo – tuy dễ báo cáo nhưng lại không phản ánh được giá trị thật: đổi mới đó có được triển khai không? Nó thay đổi gì trong hành vi khách hàng hay hiệu quả tổ chức? Chính vì sự thiếu định hướng này, nhiều tổ chức lúng túng: không rõ mình đang tiến bộ hay chỉ đang bận rộn. Do đó, đổi mới không thể chỉ dựa vào cảm hứng – mà cần được đo lường một cách thông minh, sâu sắc và gắn liền với kết quả thực chất.

Chính vì vậy, việc kết nối giữa tư duy thiết kế và đổi mới sáng tạo trở thành yêu cầu cấp thiết. Cuốn sách này làm điều đó bằng một tiếp cận toàn diện và thực tiễn, nhằm:

- Biến các chỉ số đo lường thành công cụ định hướng hành vi thay vì giới hạn sáng tạo
- Phân biệt rõ hai trạng thái đổi mới: Khám phá (Explore) và Khai thác (Exploit) – mỗi trạng thái cần hệ chỉ số riêng biệt
- Đưa ra nguyên lý thiết kế hệ đo lường phù hợp cho từng cấp độ: cá nhân – nhóm – dự án – tổ chức – hệ sinh thái
- Và đặc biệt, xây dựng một hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo (Innovation Measurement System – IMS) có thể triển khai được trong thực tế.

Mô hình IMS là đóng góp nổi bật của cuốn sách, được thiết kế gồm 4 giai đoạn phát triển liên tục. Giai đoạn đầu tiên – Chuẩn bị (Preparation) – tập trung xây dựng tư duy và dữ liệu nền cho đo lường. Tiếp đến là Kích hoạt (Activation), nơi các chỉ số khám phá khả thi tối thiểu (Minimum Viable Exploration Metrics – MVM) bắt đầu được áp dụng để hỗ trợ quá trình học hỏi ban đầu. Sang giai đoạn Áp dụng (Introduction), tổ chức tích hợp dữ liệu và phản hồi hành vi vào quy trình đổi mới. Cuối cùng, Tích hợp (Integration) là lúc hệ đo lường được vận hành như một phần cốt lõi trong hệ thống quản trị chiến lược – đảm bảo sự gắn kết giữa mục tiêu, dữ liệu và hoạt động đổi mới một cách bền vững.

Hệ thống này giúp kết nối các mục tiêu đổi mới với chiến lược doanh nghiệp, đảm bảo mọi sáng kiến – từ mục tiêu Moonshot táo bạo đến cải tiến vận hành – đều được đo lường chặt chẽ, từ OKRs (Objectives and Key Results) đến chỉ số Sao Bắc Đẩu, từ hành vi khách hàng đến hiệu suất đội nhóm.

Cuốn sách cũng cảnh báo: nếu hệ thống đo lường không hợp lý, bạn không thể kỳ vọng tổ chức sẽ đổi mới một cách hợp lý. Đó là lý do vì sao các công ty tiên phong cần xây dựng lại “la bàn số” cho hoạt động đổi mới, giúp đội ngũ sáng tạo có định hướng – tránh rơi vào bẫy KPI ngắn hạn hay cảm hứng phi thực tế.

Với các doanh nghiệp Việt Nam đang chuyển đổi số, theo đuổi tăng trưởng xanh và mở rộng hệ sinh thái, cuốn sách này mở ra một góc nhìn quan trọng: Đổi mới không thể quản trị bằng tư duy cũ. Chúng ta cần một cách tiếp cận mới – nơi tư duy thiết kế và hệ đo lường đổi mới cộng sinh và tích hợp.

Đây không chỉ là một cuốn sách. Đây là một hệ khung tư duy – bộ công cụ hành động – và mô hình triển khai đổi mới sáng tạo mà bất kỳ ai dẫn dắt tổ chức trong thời đại biến động đều nên tham khảo. Trong thế giới nhiều biến động nhưng cũng đầy cơ hội, Tư duy thiết kế và các chỉ số đo lường đổi mới sáng tạo có thể là bản đồ bạn cần – để đi đúng hướng, và biết rằng mình đang tiến bộ.

ĐOÀN ĐỨC THUẬN

Chuyên gia Chiến lược và Đổi mới sáng tạo

Phó Viện trưởng, Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu và Cạnh tranh

Công cụ và phương pháp tra cứu nhanh

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|-----|---------------------------------------|---|-----|
| Tư duy thiết kế 101 | Định nghĩa thành công | 109 | Đo lường 101 | Mô hình canvas (các) chỉ số Sao Bắc Đẩu | 174 |
| | Tuyên bố vấn đề | 110 | | MVM – Mô hình canvas chỉ số đo lường khả thi tối thiểu | 181 |
| | Bản đồ thấu cảm | 112 | | Mô hình canvas chỉ số sức khoẻ | 196 |
| | Danh sách công việc cần hoàn thành (JTBD) | 114 | | Mô hình canvas sáng tạo 5P | 211 |
| | Chân dung khách hàng | 116 | | I. Quy trình phân tích dữ liệu | 231 |
| | Sơ đồ các yếu tố then chốt | 118 | | II. Chuyển hóa thành hành động | 235 |
| | Quan điểm | 120 | | Các cấp độ đo lường | 240 |
| | Đánh giá ý tưởng | 123 | | Thu thập dữ liệu | 242 |
| | Bảng theo dõi thử nghiệm/nguyên mẫu | 124 | | Thống kê mô tả và thống kê suy luận | 243 |
| | Xác suất thành công của đổi mới sáng tạo | 126 | | Suy luận và kiểm định giả thuyết | 245 |
| | Danh sách câu hỏi kiểm định nguyên mẫu | 128 | | Đo lường mối liên hệ | 247 |
| | Mô hình canvas tư duy thiết kế | 131 | | Hồi quy tuyến tính đơn và hồi quy tuyến tính đa biến | 248 |
| | Kế toán đổi mới sáng tạo | 133 | | Công cụ dự báo xu hướng | 249 |
| | Mô hình canvas tinh gọn | 139 | | Mô hình canvas trí tuệ nhân tạo cơ bản | 251 |
| | Vốn hệ sinh thái | 141 | | Làm trơn bằng hàm mũ | 252 |
| | Mô hình canvas thiết kế hệ sinh thái | 143 | | Đường cong và mô hình lan truyền | 253 |
| | Mô hình canvas quy mô và tăng trưởng | 146 | | Biểu đồ phân phối | 256 |
| Đo lường hiệu suất (OKR) 201 | Bản tóm tắt khi xây dựng các OKR | 277 | Đổi mới định hướng dữ liệu 301 | Tư duy thiết kế và phân tích dữ liệu | 321 |
| | Các hệ thống chấm điểm khác nhau để đo lường hiệu suất | 278 | | Quy trình kết hợp: tư duy thiết kế và phân tích dữ liệu lớn | 327 |
| | Điều gì sẽ xảy ra nếu... | 292 | | Khung phát triển ý tưởng dựa trên dữ liệu | 329 |
| | Hãy tưởng tượng rằng... | 293 | | Mô hình canvas đạo đức dữ liệu | 331 |
| | Làm thế nào chúng ta có thể... | 294 | | Tư duy thiết kế và trí tuệ nhân tạo | 337 |
| | Mô hình canvas định hình các OKR | 295 | | Mô hình canvas tư duy thiết kế cho trí tuệ nhân tạo | 346 |
| | Dạng mục tiêu: Moonshot so với Everest | 298 | | Thấu hiểu người dùng/khách hàng trong bối cảnh AI | 347 |
| | Mô hình canvas cộng tác hiệu quả | 299 | | Khám phá và lựa chọn dữ liệu phù hợp | 348 |
| | Mô hình canvas mục tiêu Moonshot/Everest dành cho đội nhóm đổi mới sáng tạo | 302 | | (Tái) thiết kế tương tác khách hàng với AI | 349 |
| | Xác định nhóm ý tưởng và tiêu chí thành công | 304 | | Phát triển ý tưởng để cải thiện trải nghiệm khách hàng | 350 |
| | Xác định các kết quả then chốt | 305 | | (Tái) thiết kế trải nghiệm và lựa chọn dữ liệu | 351 |
| | Mẫu tài liệu hoá OKRs | 306 | | Mẫu nguồn dữ liệu | 351 |
| | Huy động: tự đánh giá các kỹ năng và năng lực | 307 | | Tạo nguyên mẫu, thử nghiệm và xác thực | 352 |
| | Mô hình canvas điều phối và truyền đạt dữ liệu | 309 | | Tư duy thiết kế và khoa học thần kinh | 361 |
| | Mô hình canvas OKR tinh chỉnh | 311 | | Cấu trúc của não bộ và các hệ thống ra quyết định | 365 |
| | Các phong cách làm việc và văn hóa chiêm nghiệm | 312 | | Mô hình canvas dự án thiết kế thần kinh học | 367 |

Hoạt động sáng tạo... đổi mới sáng tạo... và các chỉ số đánh giá hiệu suất, tương chừng là những khái niệm đối lập nhưng thực chất lại là những “mảnh ghép” thiết yếu, bổ trợ cho nhau. Tư duy thiết kế và các chỉ số đo lường đổi mới sáng tạo của Lewrick là cuốn sách không thể thiếu đối với những ai muốn kết hợp hiệu quả tư duy thiết kế với việc phân tích số liệu. Bay trong mù mịt không phải là cách để tiến vào tương lai!

— Bill Fischer, Giáo sư danh dự về Quản lý Đổi mới Sáng tạo, Trường Kinh doanh IMD và Giảng viên, Trường Quản lý Sloan, MIT

Bạn không thể quản lý những thứ mà bạn không thể đo lường. — Peter Drucker cho hay.

Tư duy thiết kế và các chỉ số đo lường đổi mới sáng tạo — cuốn sách mới nhất trong loạt tác phẩm đặc sắc về tư duy thiết kế của Lewrick — được ví như cuốn cẩm nang hướng dẫn đầy tính thực tế, giúp bạn làm chủ thế giới phức tạp của hoạt động đổi mới sáng tạo.

— Roland Deiser, Chủ tịch Trung tâm Tương lai của Tổ chức tại Trường Quản lý Drucker

Cuốn sách này cung cấp một bộ công cụ toàn diện và hiệu quả, đồng thời là một tài liệu tham khảo thiết thực cho mọi doanh nghiệp ở bất kỳ quy mô hay lĩnh vực nào.

— Elvin Turner, Tác giả sách best seller về đổi mới sáng tạo, tựa đề Thoát khỏi lối mòn

Cuốn sách thay đổi hoàn toàn phương thức nhìn nhận đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, vượt trội so với mọi phương pháp kế toán đổi mới khác mà tôi từng biết.

— Jean-Paul Thommen, Giáo sư Nghiên cứu Kinh doanh và Quản lý, Đại học Zurich

Một số tác phẩm khác của Michael Lewrick về tư duy thiết kế trong bối cảnh kinh doanh cũng như trong hoạch định cuộc sống cá nhân và sự nghiệp.

Lewrick, Link, Leifer

Bộ công cụ tư duy thiết kế

Bản hướng dẫn giúp bạn làm chủ những phương pháp đổi mới sáng tạo phổ biến nhất và có giá trị nhất

Lewrick

Tư duy thiết kế ứng dụng trong phát triển doanh nghiệp

Giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp thiết kế và mở rộng mô hình kinh doanh và hệ sinh thái

Lewrick, Link, Leifer

Thực hành tư duy thiết kế

Chuyển đổi kỹ thuật số có ý thức cho đội ngũ, sản phẩm, dịch vụ, doanh nghiệp và hệ sinh thái

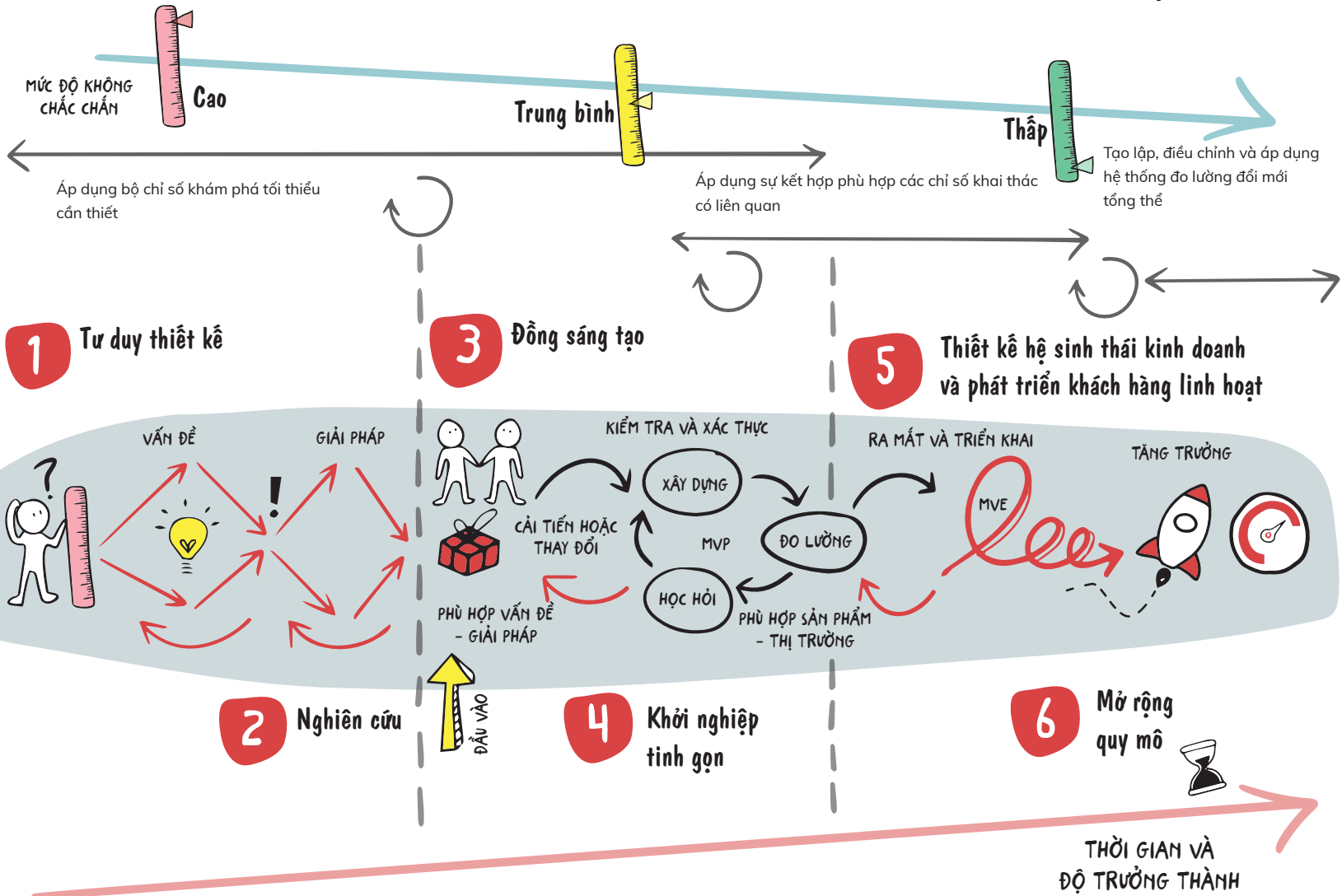
Lewrick, Thommen, Leifer

Tư duy thiết kế ứng dụng trong cuộc sống

Trao quyền cho bản thân, Đón nhận sự thay đổi và Tạo nên một cuộc sống đầy niềm vui



KHUNG TƯ DUY TỪ VẤN ĐỀ ĐẾN TĂNG TRƯỞNG VÀ MỞ RỘNG



MVP = Sản phẩm khả thi tối thiểu

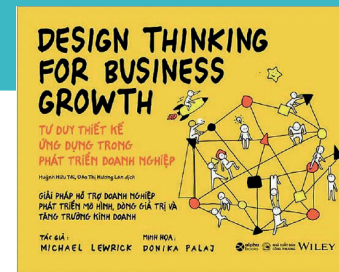
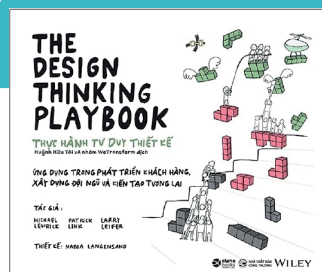
10 MVE = Hệ sinh thái khả thi tối thiểu

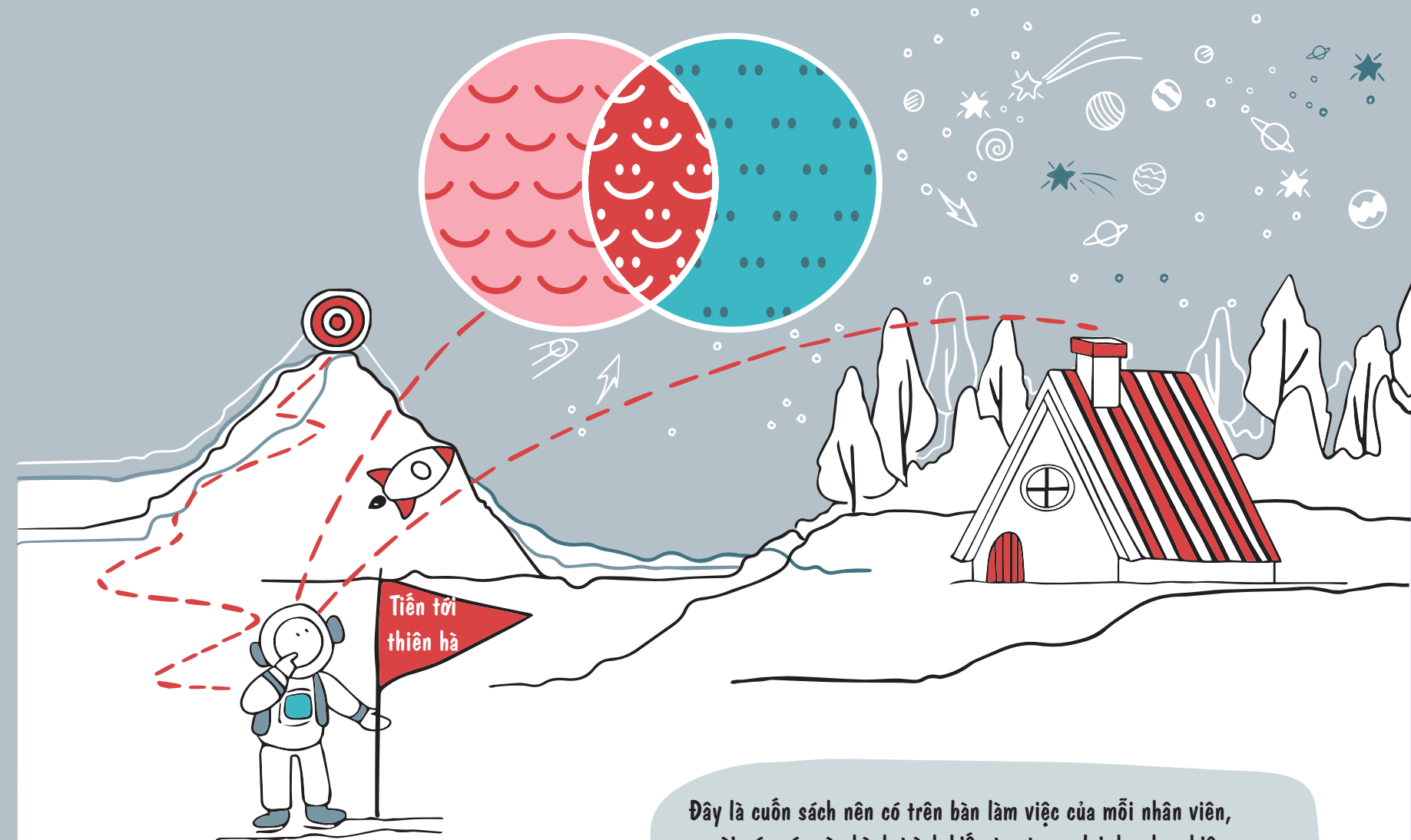
Các chỉ số và đo lường có ý nghĩa theo khung vấn đề từ tăng trưởng đến quy mô

Bộ sách **Tư duy thiết kế** giới thiệu tổng quan về tư duy thiết kế, từ việc xác định vấn đề đến xây dựng các giải pháp để mở rộng, phát triển công việc kinh doanh. Cuốn sách này được hỗ trợ bởi các phương pháp được thảo luận trong **Bộ công cụ tư duy thiết kế**. Cuốn **Tư duy thiết kế ứng dụng trong phát triển doanh nghiệp** trình bày về sự chuyển đổi mô hình kinh doanh mà nhiều doanh nghiệp sẽ đối mặt trong tương lai, bao gồm đổi mới mô hình kinh doanh, định nghĩa dòng giá trị và tăng trưởng doanh thu.

Cuốn sách **Tư duy thiết kế** và các chỉ số đo lường đổi mới sáng tạo này là “mảnh ghép” tiếp theo, bổ trợ cho các cuốn sách khác trong bộ sách **tư duy thiết kế** của Wiley. Cuốn sách tập trung vào các phương pháp cụ thể để đo lường, lựa chọn và dự đoán các hoạt động tương ứng từ định nghĩa vấn đề đến giải pháp mở rộng quy mô.

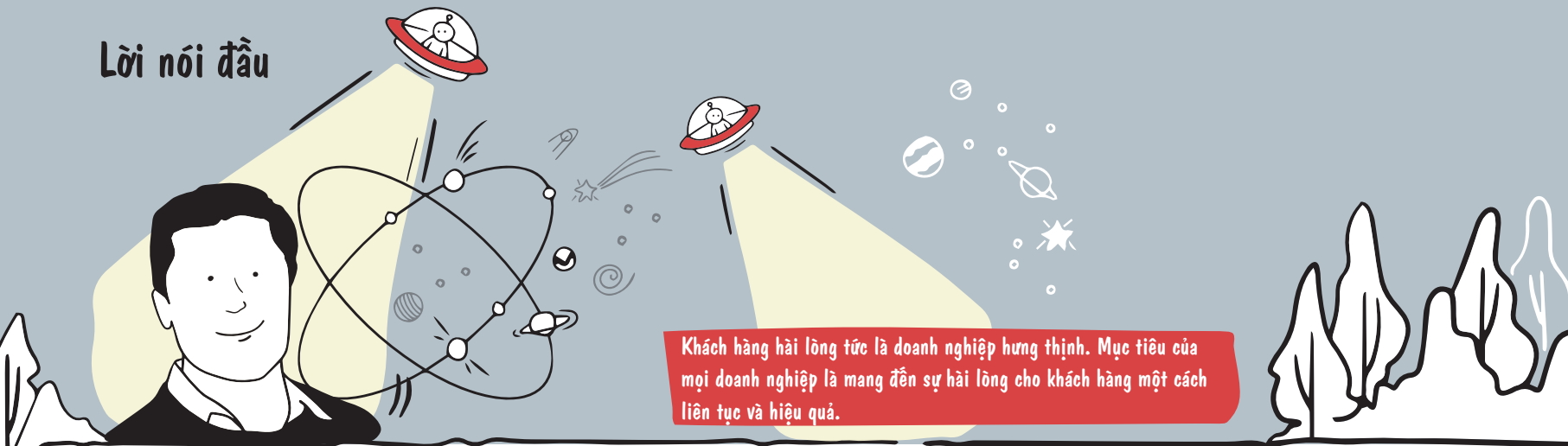
WWW.DESIGN-METRICS.COM





Đây là cuốn sách nên có trên bàn làm việc của mỗi nhân viên, người góp sức vào hành trình kiến tạo tương lai doanh nghiệp.

Lời nói đầu



Khách hàng hài lòng tức là doanh nghiệp hưng thịnh. Mục tiêu của mọi doanh nghiệp là mang đến sự hài lòng cho khách hàng một cách liên tục và hiệu quả.

ASH MAURYA

Tác giả sách best-seller và người sáng tạo ra mô hình Canvas tinh gọn

Tư duy thiết kế đã trở thành một trong những phương pháp tư duy hứa hẹn nhất để giải quyết các vấn đề phức tạp trong nhiều bối cảnh và góc độ chuyên môn khác nhau. Tuy nhiên, việc đo lường tính sáng tạo, đổi mới sáng tạo và thành công trong kinh doanh vẫn là thách thức – từ việc xác định đúng vấn đề cần giải quyết đến việc biến ý tưởng thành sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường.

Để giải quyết những thách thức này, tôi đã áp dụng khung đổi mới sáng tạo liên tục, kết hợp hài hòa các khái niệm từ kế toán đổi mới, tinh gọn, linh hoạt và phát triển khách hàng. Các mô hình và mô tả trong cuốn sách này hoàn toàn phù hợp với cách tiếp cận này.

Michael Lewrick đã xây dựng một bộ công cụ đo lường toàn diện, đáp ứng đa dạng các mục tiêu, văn hóa và giai đoạn phát triển của tổ chức.

Theo tôi, cuốn sách này sở hữu 4 đặc điểm quan trọng, biến nó trở thành một công cụ không thể thiếu, đặc biệt đối với những người làm kinh doanh:

1. Hỗ trợ bạn đưa ra quyết định trong suốt quá trình thiết kế, từ giai đoạn KHÁM PHÁ đến KHAI THÁC.
2. Cung cấp công cụ theo dõi và đánh giá hiệu quả của các thách thức thiết kế, các dự án đổi mới sáng tạo cùng thay đổi về văn hóa và tổ chức.
3. Đánh giá tác động của đổi mới sáng tạo với doanh nghiệp, nhân viên và cấp độ chiến lược.
4. Cung cấp công cụ thực hành và mô hình quản trị để triển khai các hệ thống đo lường đổi mới sáng tạo cũng như các mục tiêu và kết quả quan trọng.

Khả năng đo lường các hoạt động đổi mới, giảm thiểu rủi ro và tạo ra giá trị thực là những kỹ năng cốt lõi của các đội ngũ khởi nghiệp, tư duy thiết kế và đổi mới sáng tạo.

Tôi chúc bạn áp dụng thành công tư duy thiết kế và các chỉ số đổi mới sáng tạo trong suốt chu trình thiết kế và nhiều hơn thế nữa.

Ash Maurya

Tập trung vào nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng

- Đặt khách hàng/người dùng làm trung tâm của mọi hoạt động, phá bỏ các rào cản nội bộ và loại bỏ những trở ngại đối với các đối tác bên ngoài để tạo ra các đề xuất giá trị hấp dẫn.
- Áp dụng và sử dụng các công cụ tư duy thiết kế để giải quyết các vấn đề liên quan tới khách hàng, chiến lược và kinh doanh, đồng thời thiết kế các trải nghiệm khách hàng, sản phẩm và dịch vụ dưới dạng vật lý, dạng ảo và qua kênh kỹ thuật số.



Xác định bộ chỉ số tối thiểu cần thiết cho giai đoạn khám phá

- Từng bước giới thiệu các chỉ số đo lường cho giai đoạn KHÁM PHÁ nhưng với cùng mức độ chuyên nghiệp như các chỉ số cho giai đoạn KHAI THÁC.
- Giảm thiểu rủi ro trong quá trình phát triển bằng cách liên tục sử dụng bằng chứng để đánh giá các sáng kiến đổi mới sáng tạo mang tính đột phá và đẩy rủi ro trên các phương diện mong muốn, khả thi và khả dụng.

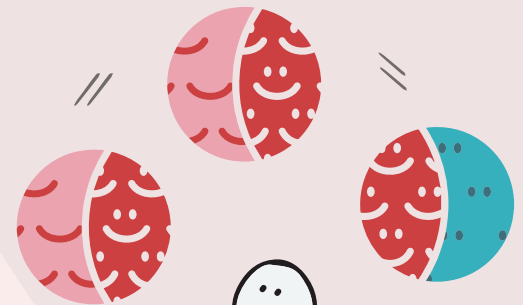


Cùng đội ngũ tiên xa hơn việc xác định vấn đề và tìm ra giải pháp

- Xây dựng năng lực tư duy thiết kế, khuyến khích những thành viên liên quan chủ động đặt ra mục tiêu và chịu trách nhiệm cho các kết quả chủ yếu.
- Thành lập các đội ngũ đa chức năng về tư duy thiết kế và đổi mới sáng tạo, cùng hướng đến mục tiêu khám phá và phát triển những ý tưởng đột phá về đổi mới sáng tạo.

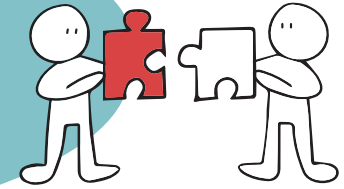


TƯ DUY THIẾT KẾ VÀ ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ



Biên các chỉ số truyền thống thành hệ thống đo lường có ý nghĩa

- Tạo động lực cho hành vi tích cực và tư duy phù hợp để thúc đẩy cả đổi mới sáng tạo đột phá và đổi mới sáng tạo dần dần.
- Định hướng chiến lược bằng cách điều chỉnh trọng tâm ưu tiên.
- Đưa ra chỉ dẫn phân bổ (lại) nguồn lực và đánh giá hiệu quả khi sử dụng ngân sách cho các sáng kiến đổi mới sáng tạo.
- Phân tích và nâng cao hiệu suất và văn hóa đổi mới.



TƯ DUY MỚI.
MÔ HÌNH MỚI.
GIẢI PHÁP TỐT HƠN.

WWW.DESIGN-METRICS.COM

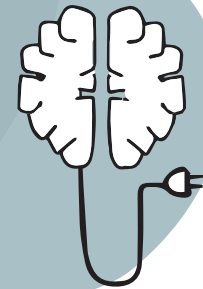
Áp dụng tư duy Moonshot và Everest cho các đội ngũ đổi mới sáng tạo

- Kết nối các mục tiêu với các dự án và sáng kiến thực tiễn.
- Định hướng đội ngũ tập trung vào tác động thay vì chỉ các công việc cụ thể.
- Đặt ra những mục tiêu đầy tham vọng, truyền cảm hứng và các kết quả quan trọng đo lường được thông qua một hệ thống đánh giá định trước.
- Xây dựng một trường làm việc khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận thất bại như một phần của quá trình học hỏi để đạt được kết quả vượt trội trong tương lai.



Tạo ra tác động nhờ sự kết hợp giữa phân tích dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo (AI) và thiết kế thần kinh xuyên suốt chu trình thiết kế

- Tận dụng tiềm năng của dữ liệu và tự động hóa AI để không chỉ mở rộng hiểu biết từ dữ liệu mà còn khám phá những điều “chưa từng biết tới” dựa trên khả năng khám phá hàng triệu giả thuyết trong thời gian rất ngắn.
- Tiết lộ bản chất thực sự của tư duy thiết kế thông qua thiết kế thần kinh, hoặc khám phá những chiều sâu mới trong việc thỏa mãn những kỳ vọng thường thấy về hành vi con người mà chúng ta chưa hiểu rõ hoàn toàn.



Cách sử dụng cuốn sách hiệu quả nhất

Các yếu tố sau sẽ giúp bạn dễ dàng tìm kiếm và sử dụng nội dung trong cuốn sách này:

Ví dụ



Các ví dụ về việc áp dụng tư duy thiết kế hoặc sử dụng các chỉ số đo lường cụ thể sẽ được mô tả và trình bày chi tiết.

Bộ
công cụ



Bộ công cụ sẽ giới thiệu các phương pháp, công cụ và mô hình quy trình phổ biến và mới mẻ. Bạn sẽ tìm thấy mô tả tổng quan về các công cụ và phương pháp được sử dụng phổ biến nhất ở trang đầu của cuốn sách. Mỗi phần đều được sắp xếp một cách hợp lý và có một bộ công cụ được chọn lọc kỹ lưỡng.

Tổng kết



Cuối mỗi phần, nội dung sẽ được tổng kết một cách ngắn gọn.

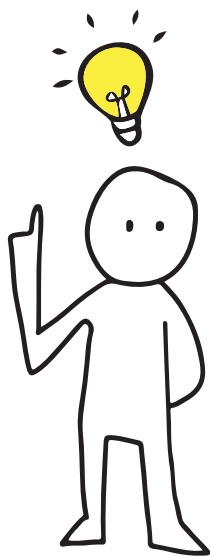
Biểu mẫu có
thể tải về



Các biểu mẫu chọn lọc có thể được tải về dưới dạng tệp PDF. Các biểu mẫu giới hạn hơn dành cho người tổ chức hội thảo chuyên nghiệp và cho mục đích đào tạo, bao gồm mô tả chi tiết về cách sử dụng biểu mẫu, hiện có sẵn tại cửa hàng trực tuyến:



www.dt-toolbook.com/shop



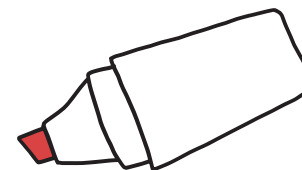
Khung quản lý truyền thống cứng nhắc đã trở nên lỗi thời ít nhất từ những năm đầu của thiên niên kỷ này. Vì vậy, để tối ưu hóa, bạn cần điều chỉnh các khung quy trình trong cuốn sách này cho phù hợp với tình huống cụ thể.

Mỗi doanh nghiệp, tổ chức hoặc đội ngũ đều có mục đích khác nhau. Ngoài các chỉ số tài chính, phương thức đạt được thành công cũng có thể khác nhau. Mục tiêu chính của cuốn sách này là truyền cảm hứng để bạn điều chỉnh hệ thống đo lường đổi mới sáng tạo hiện tại và hiểu cách thiết lập một hệ thống phù hợp cho các đội ngũ đổi mới sáng tạo và tư duy thiết kế.

Khi xác định và áp dụng các hệ thống đo lường hiệu suất cho các đội ngũ đổi mới sáng tạo, điều đặc biệt quan trọng là phải thiết lập một hệ thống phù hợp với tổ chức, quá trình chuyển đổi và khát vọng của tổ chức.

Ngoài ra, thông tin về phân tích dữ liệu, trí tuệ nhân tạo và khoa học thần kinh kết hợp với tư duy thiết kế sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn cách thức dữ liệu và các chỉ số đo lường trong tương lai có thể nâng cao hiệu quả công việc của bạn trong việc nắm bắt cơ hội thị trường mới. Tuy nhiên, các phương pháp được trình bày trong sách chỉ là những gợi ý, bạn cần điều chỉnh để phù hợp với tình hình thực tế.

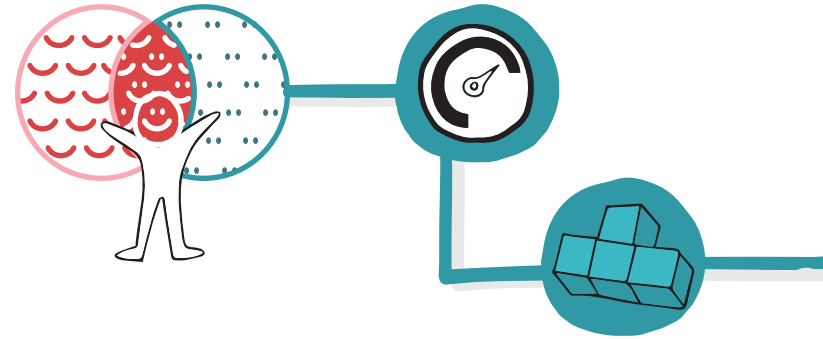
Cần nhấn mạnh một lần nữa rằng các công cụ, phương pháp và khung quy trình trong cuốn sách này cần được điều chỉnh linh hoạt để phù hợp với từng tình huống cụ thể.



Mục lục

Để giúp bạn nhanh chóng làm quen với thế giới của tư duy thiết kế và các chỉ số đo lường, chúng tôi cung cấp hai chương giới thiệu cơ bản (101). Ngoài ra, chúng tôi cũng định nghĩa về hệ thống đo lường hiệu suất dành riêng cho các đội ngũ đổi mới sáng tạo (201). Kiến thức về phân tích dữ liệu, trí tuệ nhân tạo và thiết kế thần kinh sẽ mở ra những góc nhìn mới về áp dụng đổi mới dựa trên dữ liệu. Cuốn sách cũng cung cấp nhiều công cụ thực hành, phương pháp cụ thể và gợi ý về các chỉ số đo lường hiệu quả cho cả hiện tại và tương lai.

| | |
|---|----|
| Lời nói đầu | 13 |
| Động lực ra đời cuốn sách này | 20 |
| Nguồn gốc của tư duy thiết kế | 24 |
| Lịch sử của các chỉ số đổi mới sáng tạo | 26 |



Tại sao? Như thế nào? Cái gì?

29

| | |
|---|----|
| Vì sao tư duy thiết kế và các chỉ số đổi mới sáng tạo lại quan trọng? | 31 |
| Đọc nhanh lấy cảm hứng | 47 |
| 101: Điểm thiết yếu của tư duy thiết kế và các chỉ số đo lường | 59 |

Tư duy thiết kế 101

62

| | |
|---|-----|
| Mô hình tư duy thiết kế | 63 |
| Tổ chức, điều phối các workshop tư duy thiết kế | 76 |
| Làm việc theo đội nhóm | 84 |
| Bồi dưỡng năng lực chuyên môn | 90 |
| Đo lường tác động | 99 |
| Bộ công cụ tư duy thiết kế | 105 |

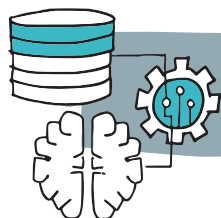
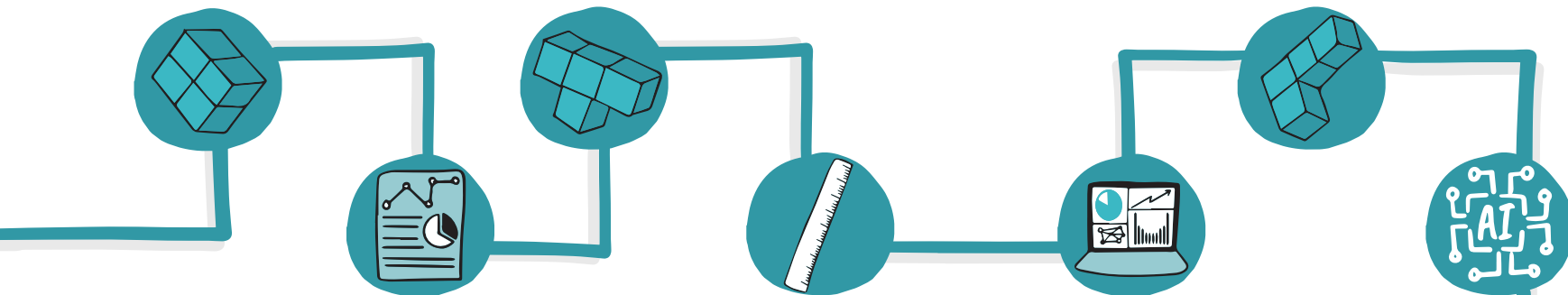


Đo lường 101

147

| | |
|--|-----|
| Từ quan sát đến chỉ số đo lường thực sự | 148 |
| Định nghĩa và áp dụng chỉ số đo lường | 159 |
| Xác định (các) chỉ số đo lường Sao Bắc Đẩu | 169 |
| Làm việc với các chỉ số khám phá | 177 |
| Lựa chọn các chỉ số đo lường khai thác | 189 |
| Đo lường tính sáng tạo | 199 |
| Nhìn lại các phép đo lường | 213 |
| Bộ công cụ đo lường | 225 |





Tương lai của tư duy thiết kế và đổi mới sáng tạo dựa trên dữ liệu

314

Tạo tác động với các công cụ tiên tiến

316

Đo lường thành tích 201

259

| | |
|---|-----|
| OKRs và hơn thế nữa | 260 |
| Ôn rũ của việc đo lường mục tiêu | 262 |
| Ba thay đổi tư duy khi áp dụng OKR | 266 |
| Mẹo và thủ thuật triển khai OKR | 273 |
| Tạo điều kiện thuận lợi nhằm đạt mục tiêu hiệu suất | 279 |
| Bộ công cụ OKR | 287 |

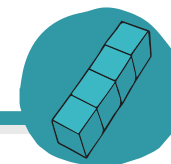
Đổi mới định hướng dữ liệu 301

320

| | |
|--|-----|
| Tư duy thiết kế và phân tích dữ liệu | 321 |
| Ứng dụng mô hình kết hợp | 322 |
| Tư duy thiết kế và trí tuệ nhân tạo | 337 |
| Đạt hiệu suất trong tương tác với khách hàng | 338 |
| Tư duy thiết kế và khoa học thần kinh | 361 |
| Chuyển hóa các mô hình não bộ thành giá trị | 362 |



| | |
|-----------------------------------|-----|
| Lời cuối | 378 |
| Chia sẻ từ những người triển khai | 382 |
| Nguồn tham khảo | 384 |



Động lực ra đời cuốn sách này



Tiến sĩ, Thạc sĩ MBA Michael Lewrick đã dành nhiều năm nghiên cứu về việc phương pháp tư duy giúp chúng ta giải quyết nhiều kiểu dạng vấn đề khác nhau. Michael cũng là tác giả của nhiều cuốn sách bán chạy, là nhà lãnh đạo tư tưởng về tư duy thiết kế và thiết kế hệ sinh thái kinh doanh đã được tặng thưởng, là doanh nhân và giáo sư thỉnh giảng tại nhiều trường đại học trên toàn cầu.

Những ý tưởng, cuốn sách và công ty của ông, Lewrick & Company, đã truyền cảm hứng cho hàng triệu người trên khắp thế giới để trở thành những nhà lãnh đạo xuất sắc trong lĩnh vực đổi mới, chuyển đổi số và tăng trưởng kinh doanh trong thời đại biến đổi nhanh chóng.

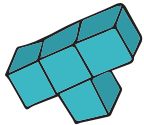
Ông là tác giả của những cuốn sách bán chạy trên toàn thế giới như *Design Thinking for Business Growth: Tư duy thiết kế ứng dụng trong phát triển doanh nghiệp* (Alpha Book, 2023), *The Design Thinking Toolbox: Bộ công cụ tư duy thiết kế* (Alpha Books, 2023) và *The Design Thinking Playbook: Thực hành tư duy thiết kế* (Alpha Books, 2021). Trong các cuốn sách này, ông đã trình bày chi tiết sự chuyển đổi toàn diện của các cá nhân, đội nhóm, hệ sinh thái và tổ chức. Với kinh nghiệm làm việc sâu rộng cùng các trường đại học và doanh nghiệp, Michael Lewrick luôn đặt khả năng tự chủ của con người lên hàng đầu trong các dự án thay đổi cá nhân và tập thể.

Trong những năm gần đây, ông không ngừng phát triển các công cụ đo lường mức độ sáng tạo, đổi mới và thành công kinh doanh. Với vai trò chuyên gia hàng đầu thế giới về chuyển đổi số và quản lý đổi mới sáng tạo, Michael đã giúp đỡ nhiều doanh nghiệp xây dựng và triển khai các chiến lược tăng trưởng bền vững.

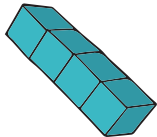
Các phát biểu cốt lõi của ông liên quan tới quản lý sự sáng tạo, OKRs, sản phẩm và thành công kinh doanh

"Một danh mục đầu tư cân bằng giữa KHÁM PHÁ và KHAI THÁC sẽ giúp doanh nghiệp vừa nắm bắt được những cơ hội thị trường mới, vừa duy trì được sự phát triển sẵn có."

"Trong bối cảnh hiện nay, khi người ta bàn về các hệ thống đo lường đổi mới cũng như cách áp dụng chúng, các đội ngũ tư duy thiết kế và đổi mới sáng tạo cần phải sẵn sàng đáp ứng những thay đổi liên tục diễn ra."

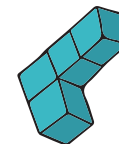


"Các công ty dẫn đầu tăng trưởng thường căn chỉnh các chỉ số và động cơ theo một bộ chỉ số khám phá khả thi tối thiểu và một tập hợp các chỉ số khai thác phù hợp, đồng thời tránh những sai sót trong quá trình đo lường."

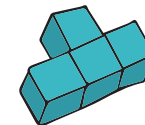


"Một hệ thống đo lường đổi mới tân tiến cần khuyến khích việc chấp nhận rủi ro một cách thận trọng trong một môi trường làm việc tôn trọng sự sáng tạo và chấp nhận thất bại."

"Trí tuệ nhân tạo tiên tiến sẽ làm cho các chỉ số về đổi mới và thành công kinh doanh không còn chỉ dựa trên những dữ liệu, sự việc đã xảy ra trong quá khứ, mà có thể dự đoán và đánh giá những xu hướng, thay đổi có thể xảy ra trong tương lai."



"Hiểu biết về khoa học thần kinh là một phần không thể thiếu của tương lai tư duy thiết kế và các chỉ số đổi mới sáng tạo. Nó sẽ thay đổi cách các đội ngũ sáng tạo làm việc, thiết kế sản phẩm, dịch vụ và trải nghiệm mới."



"Một hệ thống đo lường hiện đại nên điều chỉnh phù hợp giữa tầm nhìn dài hạn với các mục tiêu cụ thể của đội ngũ và mạng lưới các đội nhóm."

Tại sao tôi cần quan tâm tư duy thiết kế và các chỉ số đo lường?

Chỉ riêng tiêu đề của cuốn sách này đã đủ “khơi mào” một cuộc tranh luận sôi nổi. Các nhà lãnh đạo đổi mới sáng tạo, đội ngũ sáng tạo và nhà khởi nghiệp luôn tìm kiếm cơ hội để khám phá và thử nghiệm, với mong muốn tạo ra những sản phẩm, dịch vụ đột phá hoàn toàn mới chưa từng có trên thị trường.

Để chứng minh rằng việc đầu tư vào đổi mới sáng tạo thực sự mang lại giá trị, các chỉ số hiệu suất chính (KPI) thường được áp dụng. Ngược lại, trong nhiều công ty, các lãnh đạo cấp cao, những người ra quyết định, vẫn tuân theo nguyên tắc “không đo lường được thì không quản lý được”.

Cần có cách tiếp cận hợp lý khi sử dụng các chỉ số để tránh để chúng vượt tầm kiểm soát, biến thành biện minh, che đậy và khẳng định quyền lực, thay vì phục vụ mục tiêu chính là tự đánh giá và định hướng phát triển.

Tôi làm việc với cả hai nhóm, một nhóm tập trung tối ưu hóa hoạt động kinh doanh hiện tại (KHAÍ THÁC) và một nhóm tập trung tìm kiếm các cơ hội thị trường mới và các hệ sinh thái kinh doanh đột phá (KHÁM PHÁ). Đo lường đúng cách giúp đảm bảo việc sử dụng nguồn lực của công ty theo cách tốt nhất và mang lại lợi nhuận cao nhất.

Cuốn sách này nhằm mục đích thu hẹp khoảng cách giữa đổi mới sáng tạo với phương thức đo lường, đồng thời cung cấp một “bộ sưu tập” toàn diện gồm các công cụ mạnh mẽ để quản lý sáng tạo, các mục tiêu và kết quả then chốt (OKR), sản phẩm và thành công kinh doanh. Tôi nhận thấy nhu cầu ngày càng tăng đối với vấn đề này trong nhiều dự án. Từ giai đoạn tìm kiếm vấn đề đến giai đoạn mở rộng giải pháp, câu hỏi về chỉ số phù hợp luôn được đặt ra.

Trong một số tổ chức, nhu cầu về các chỉ số được đặt ra ngay từ giai đoạn đầu của quy trình thiết kế, trong khi ở các tổ chức khác, đến khi cần đầu tư để hiện thực hóa các nguyên mẫu ban đầu thì doanh nghiệp mới bắt đầu quan tâm đến vấn đề này. Thực tế cho thấy dữ liệu giúp tăng độ tin cậy cho các quyết định, ngay cả những khảo sát nhỏ với mức độ sai sót rất thấp cũng có thể mang lại giá trị cực lớn và tác động đáng kể. Vì vậy, mục tiêu nên là áp dụng các chỉ số, hệ thống đo lường và khung làm việc phù hợp để đánh giá một cách chính xác tiến độ và thành công của dự án. Trong cả hai trường hợp, các “mảnh ghép” nói trên hỗ trợ việc đưa ra các quyết định đúng đắn hơn.

Trong nhiều dự án mà tôi tham gia suốt 20 năm qua, người ta thường tập trung vào hai mục tiêu chính: phát triển năng lực mới (học hỏi) đồng thời đạt được kết quả có tầm mức tác động cao. Phương pháp này, thường được gọi là học tập dựa trên dự án, tập trung vào việc đào tạo đội ngũ để tăng cường sự tự tin sáng tạo, áp dụng các công cụ và phương pháp phù hợp vào đúng thời điểm, và cuối cùng là đưa ra các giải pháp thuyết phục.

Cùng với yếu tố con người, hành trình từ khi xác định vấn đề đến khi tìm ra giải pháp đóng vai trò quan trọng không kém trong việc đưa sản phẩm ra thị trường. Quá trình chuyển đổi này đòi hỏi sự kết nối chặt chẽ giữa các đội nhóm, tận dụng tối đa thế mạnh của từng cá nhân và tạo điều kiện để các đội ngũ vượt qua những giới hạn trong tư duy của từng thành viên. Bằng cách này, việc giao lưu và hợp tác thường xuyên sẽ tạo ra một cơ chế khuyến khích tích cực, thúc đẩy mọi người đóng góp vào sự phát triển chung của doanh nghiệp và mục tiêu mang tính chiến lược.

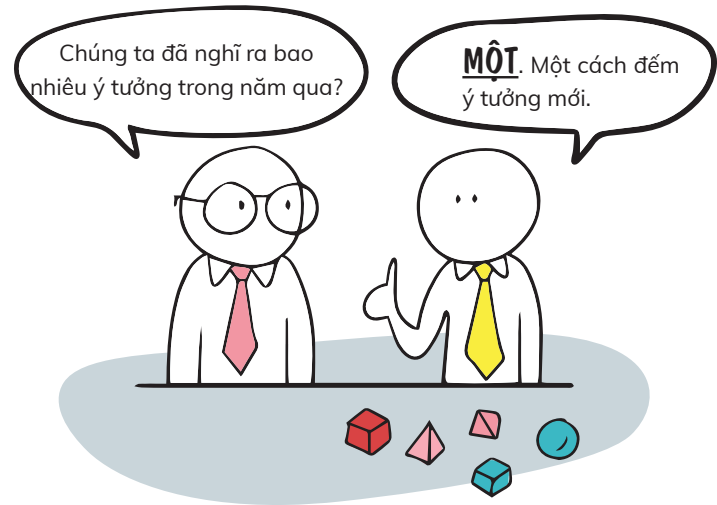
Việc đo lường sự chuyển đổi, xây dựng mạng lưới và phát triển năng lực mới là những hoạt động liên tục đan xen nhau. Do đó, các chỉ số đo lường cũng đa dạng, có thể là chỉ báo chậm (lagging indicators) hoặc chỉ báo dẫn dắt (leading indicators), có thể mang tính tài chính hoặc phi tài chính.

Một cách khả dĩ để xây dựng hệ thống đo lường hiệu suất hiệu quả là sử dụng phương pháp OKR tập trung vào những chiến lược lớn lao hơn của công ty và giúp các đội ngũ dồn sức lực cùng thời gian để giải quyết các vấn đề thực tế của khách hàng. Cuốn sách này không chỉ hướng dẫn cách thiết kế và áp dụng các chỉ số đo lường cho giai đoạn **KHÁM PHÁ** và **KHAI THÁC** mà còn cung cấp các công cụ thực tế để liên kết mục tiêu của công ty với mục tiêu của từng đội nhóm nhằm đưa ra được các hệ thống đo lường hiệu suất.

Việc áp dụng các KPI truyền thống một cách máy móc, trước cả khi khám phá và thử nghiệm những cơ hội thị trường mới, có thể hủy hoại sự sáng tạo từ trong trứng nước.

Ngoài ra, cuốn sách này được xây dựng trên nền tảng tư duy thiết kế, giúp chúng ta đặt mình vào vị trí của khách hàng, hợp tác toàn diện cũng như nâng cao khả năng đối phó với những tình huống mơ hồ. Nếu đã đọc các tác phẩm trước đây của tôi, bạn sẽ nhận thấy điểm chung là kết hợp phân tích dữ liệu lớn với đa dạng phương thức tư duy khác nhau, từ tư duy hệ thống đến tư duy thiết kế, chẳng hạn trong quá trình tạo ra hệ sinh thái kinh doanh hiệu quả.

Cuốn sách này cung cấp một khung toàn diện để quản lý hiệu quả các chỉ số đo lường, đồng thời bổ sung và mở rộng kiến thức từ các cuốn sách *Thực hành tư duy thiết kế*, *Bộ công cụ tư duy thiết kế* và *Tư duy thiết kế ứng dụng trong phát triển doanh nghiệp*. Đặc biệt, cuốn sách giới thiệu những phương pháp, công cụ và cách tiếp cận mới để lựa chọn ý tưởng, đo lường thành công trong quá trình tăng trưởng và mở rộng, từ đó hỗ trợ việc đưa ra quyết định và so sánh các lựa chọn cùng cơ hội một cách hiệu quả. Nói cách khác, đây là một bộ công cụ tiên tiến hỗ trợ mọi người trong công việc đổi mới sáng tạo hằng ngày. Những nhà điều phối chuyên nghiệp và chuyên gia đổi mới sáng tạo có thể dùng nó để tìm cảm hứng.



Tuy nhiên, cuốn sách cũng khuyến khích mọi người suy nghĩ lại về những quan điểm và các hệ thống đo lường đổi mới sáng tạo hiện có, tránh quá tập trung vào các chỉ số vô nghĩa (KPIs), chẳng hạn những “số liệu đẹp” thường thấy khi đo lường số lượng ý tưởng mới mà các nhóm tạo ra trong một năm.

Tôi rất mong nhận được phản hồi của bạn về việc áp dụng các công cụ, phương pháp và chỉ số được trình bày trong sách. Chúc bạn may mắn trong các hoạt động hiện tại và tương lai, nắm bắt những cơ hội thị trường mới và đạt được thành công trong kinh doanh.

Michael Lewrick



Tôi hoan nghênh những phản hồi trực tiếp về cuốn sách và trao đổi ý tưởng về việc áp dụng tư duy thiết kế và các phương pháp đo lường sáng tạo, đổi mới sáng tạo và thành công trong kinh doanh.

www.linkedin.com/in/michael-lewrick

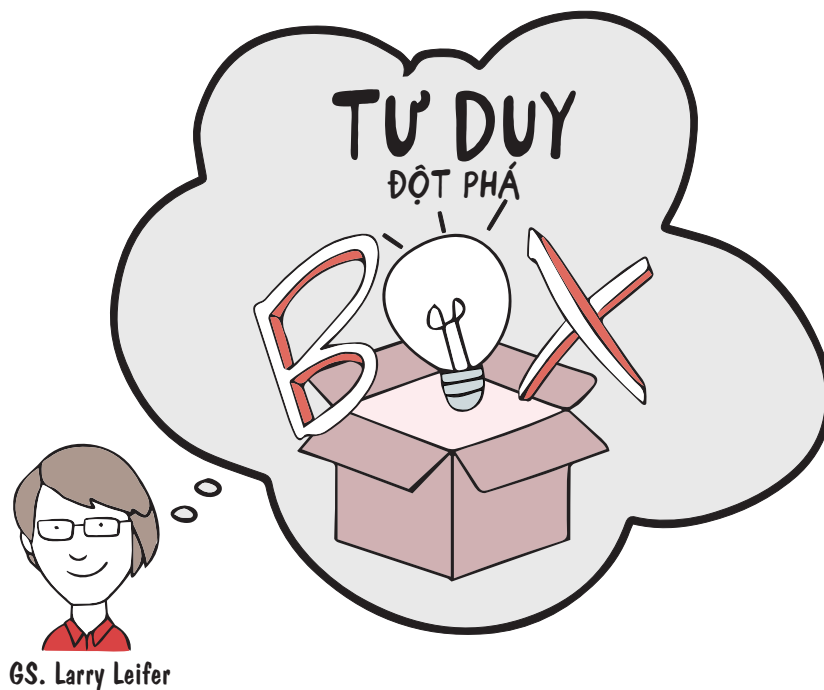
Nguồn gốc của tư duy thiết kế

Tư duy, công cụ và phương pháp trình bày trong cuốn sách này chủ yếu liên quan đến các nguyên tắc của tư duy thiết kế được áp dụng tại Đại học Stanford. Sự tham gia của Đại học Stanford vào các chương trình định hướng thiết kế bắt đầu từ những năm 1950, và từ đó đến nay đã ảnh hưởng đáng kể đến nhiều công ty trên toàn cầu. Đồng thời, Stanford cũng bị ảnh hưởng từ các phong trào công nghiệp mới và những phát triển trong việc áp dụng tư duy thiết kế cho các sản phẩm, dịch vụ, quy trình và hệ sinh thái kinh doanh. Các chương trình nghiên cứu và giáo dục tại Stanford đã trở thành chuẩn mực toàn cầu về tư duy thiết kế và thiết kế lấy người dùng làm trung tâm. Từ những ngày đầu, thiết kế kỹ thuật tại Stanford đã chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi các nghiên cứu về sáng tạo và thiết kế tập trung vào người dùng. Một trong những sinh viên đầu tiên của chương trình sau đại học là Giáo sư Larry Leifer, người đã thúc đẩy tầm nhìn học thuật của Stanford về thiết kế trong kỹ thuật trong nhiều thập niên qua. Ông đã thành lập Trung tâm Nghiên cứu Thiết kế (Center of Design Research – CDR) của trường vào năm 1984. CDR đã thực hiện rất nhiều nghiên cứu về tư duy thiết kế, tập trung chủ yếu vào hiệu quả của sự hợp tác, làm việc nhóm và gần đây là ứng dụng của khoa học thần kinh vào thiết kế. Từ cuối những năm 1980, Larry Leifer đã dẫn dắt khóa học thiết kế kỹ thuật tiên phong, tiêu biểu ME310, có bề dày 55 năm tính đến năm 2022. Khóa học này thể hiện nhiều khía cạnh mà ngày nay có liên kết với tư duy thiết kế. Trong gần 20 năm, thông qua các hoạt động hợp tác, khóa học ME310 đã được giảng dạy tại các trường đại học và khách hàng từ khắp nơi trên thế giới. Nhờ đó, khóa học đã trở thành “cái nôi” cho hàng trăm người theo đuổi tư duy thiết kế kiểu Stanford. Năm 2005, trường d.school (trường thiết kế) được thành lập bởi David Kelley (nhà sáng lập IDEO), một cựu nghiên cứu sinh tiến sĩ của Giáo sư Larry Leifer và cũng là người đã tham gia khóa học ME310 từ những năm 1970. CDR và d.school là hai tổ chức hàng đầu của Stanford, nơi tập trung nghiên cứu và phát triển tư duy thiết kế một cách toàn diện.

Lấy cảm hứng từ những nghiên cứu, công cụ và phương pháp của Đại học Stanford, nhiều khung, điển hình như Mô hình canvas kinh doanh và Thiết kế để xuất giá trị. Bên cạnh đó, các nhà thiết kế trải nghiệm khách hàng (CX), trải nghiệm người dùng (UX) và giao diện người dùng (UI) sử dụng quy trình

tư duy thiết kế để giải mã vấn đề, hiểu nhu cầu, điểm đau của người dùng, từ đó đưa ra những giải pháp sáng tạo và hiệu quả để giải quyết công việc.

Các phương pháp được trình bày trong cuốn sách này chịu ảnh hưởng sâu sắc từ người thầy, người bạn và đồng nghiệp của tôi trong nhiều thập niên qua, Larry Leifer. Những nghiên cứu mới hoàn toàn, các mô hình thực tiễn và cách tiếp cận xuất hiện từ sự hợp tác này, chẳng hạn thiết kế hệ sinh thái kinh doanh, dựa trên sự kết hợp khéo léo giữa tư duy hệ thống và tư duy thiết kế, tạo nền tảng cho các giải pháp có thể mở rộng và phát triển nhanh chóng. Trong tương lai, tư duy thiết kế sẽ ngày càng quan trọng và sẽ cùng AI giải quyết những vấn đề phức tạp nhất của nhân loại.



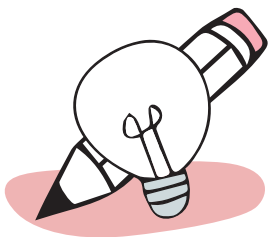
GS. Larry Leifer

Sự phát triển của tư duy thiết kế



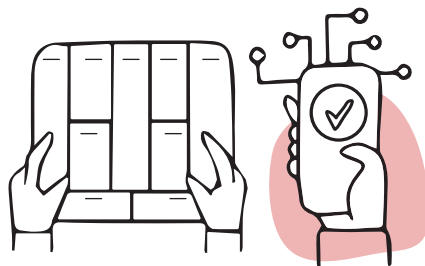
TƯ DUY THIẾT KẾ

**[Tư duy thiết kế là một lối tư duy để giải quyết vấn đề sáng tạo.
Cách tiếp cận này dẫn đến những đột phá trong đổi mới sáng tạo.]**



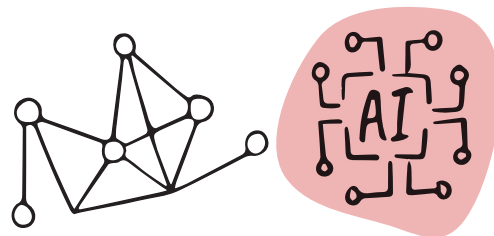
THỜI KỲ ĐẦU

Tập trung vào việc (tái) thiết kế sản phẩm, dịch vụ, quy trình, mô hình kinh doanh và trải nghiệm.



NGÀY NAY

Tối ưu các nền tảng kỹ thuật số, hệ sinh thái kinh doanh, thay đổi hành vi tổ chức mới và trải nghiệm người dùng.



TƯƠNG LAI

Thiết kế các trải nghiệm nhập vai, tích hợp với trí tuệ nhân tạo, tự động hóa và tùy biến hàng loạt; áp dụng tư duy phù hợp để giải quyết những vấn đề nan giải của nhân loại.

1960

1980

2000

2020

2040

THỜI GIAN

Lịch sử của các chỉ số đổi mới sáng tạo

Cũng như tư duy thiết kế, các hệ thống đo lường đổi mới sáng tạo cũng đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển. Bắt đầu từ những năm 1960, các tiêu chuẩn quốc tế đã ra đời để đánh giá những nỗ lực đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D) của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, người ta nhanh chóng nhận ra chỉ số này chưa đủ bao quát hết sự đa dạng của các hoạt động đổi mới và cần các mô hình linh hoạt hơn. Vào những năm 1970 và 1980, các nhà nghiên cứu đã cố gắng vượt qua hạn chế của các mô hình đổi mới tuyến tính và xây dựng nên những lý thuyết mới về kinh tế học đổi mới. Đồng thời, các lý thuyết của Schumpeter cũng được hồi sinh, đặt ra nền tảng cho một nền kinh tế đổi mới sáng tạo mới mẻ. Trong bối cảnh này, việc phân loại các loại hình đổi mới sáng tạo trở thành vấn đề được chú trọng đặc biệt trong cộng đồng nghiên cứu về đổi mới sáng tạo và phương thức đo lường. Kết quả là các hoạt động đo lường, dù là định lượng hay định tính, đều tập trung vào các chức năng kinh doanh cụ thể. Bất kỳ sự cải tiến nào trong các chức năng này đều được xem như đổi mới sáng tạo. Ở giai đoạn này, việc đo lường kết quả đổi mới được ưu tiên hàng đầu. Việc xác định quá trình đổi mới sáng tạo thông qua một số kết quả tiềm năng, chẳng hạn mô hình kinh doanh mới, sản phẩm mới hoặc quy trình mới, đã chứng minh được tính hiệu quả đối với mục tiêu đánh giá tại thời điểm đó. Trong quá trình chuyển đổi số, những mô hình đánh giá với chỉ số khác nhau đã được thiết lập để xem xét mối liên hệ chặt chẽ giữa đổi mới sáng tạo và khoản đầu tư vào tài sản vô hình. Những mô hình này chủ yếu bao gồm các hoạt động kinh doanh liên quan đến công nghệ, số hóa, bền vững môi trường và xã hội, trải nghiệm khách hàng và xây dựng thương hiệu, mạng lưới đổi mới sáng tạo nội bộ, mục đích và hệ sinh thái đổi mới sáng tạo bên ngoài doanh nghiệp. Trong các cuộc thảo luận và thực tế áp dụng hiện nay về hệ thống đo lường đổi mới sáng tạo, người ta nhận thấy hoạt động của các đội ngũ tư duy thiết kế và đổi mới sáng tạo luôn chịu tác động của sự thay đổi không ngừng. Chính vì vậy, một mặt, các công cụ thống kê, đo lường cần tận dụng tối đa để theo kịp nhịp độ thay đổi này. Mặt khác, việc đo lường nên được thực hiện trên hai cấp độ: đối tượng được nghiên cứu một cách chi tiết và hiệu suất đổi mới sáng tạo. Do đó, bên cạnh các chỉ số định tính, các chỉ số đầu ra định lượng cũng là một yếu tố quan trọng để đánh giá liệu xem các chỉ số đo lường riêng lẻ có hiệu quả và thành công hay không, bao gồm từ việc xây dựng năng lực mới đến triển khai chiến lược.

Vì thế, trong tương lai, sẽ có thêm nhiều phương pháp đánh giá và đo lường mới được đưa vào để xem xét đầy đủ các tác động đa chiều của đổi mới sáng tạo, bao gồm cả các khía cạnh định lượng và định tính về hiệu suất và trải nghiệm của cá nhân, nhóm và tổ chức.

Tương tự, các hệ thống đo lường mới cũng được đặt tên mới, để nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố cụ thể. Ví dụ, AKIs (Khát vọng và Thấu hiểu then chốt) được sử dụng trong khung OKRs để tập trung vào khát vọng của các đội ngũ đổi mới sáng tạo dựa trên hiểu biết sâu sắc về khách hàng.



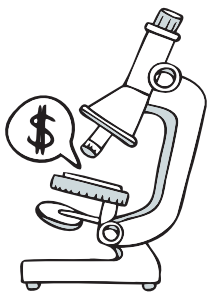
Joseph A. Schumpeter

Sự phát triển của các chỉ số đo lường đổi mới sáng tạo



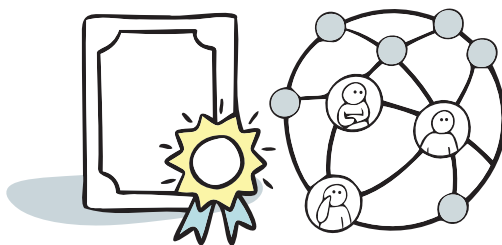
HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Ngày nay, các tổ chức xây dựng các hệ thống đo lường đổi mới sáng tạo và hiệu suất dựa trên các chỉ số cơ bản cần thiết để đánh giá khả năng khám phá và đổi mới sáng tạo của một tổ chức.



THỜI KỲ ĐẦU

Tập trung vào chi phí R&D, vốn, mức độ mà doanh nghiệp sử dụng công nghệ (tech intensity) trong quá trình sản xuất và hoạt động kinh doanh, bằng sáng chế, số lượng ấn phẩm, và số lượng sản phẩm mới.



NGÀY NAY

Tập trung vào kết quả, quy trình, danh mục, rủi ro/lợi nhuận, cluster (nhóm các công ty, tổ chức hoặc cá nhân có liên quan đến nhau và cùng hoạt động trong một lĩnh vực cụ thể), hiệu ứng mạng lưới, năng lực tư duy thiết kế và tư duy hệ thống, cũng như hiệu suất của cả đội ngũ.



TƯƠNG LAI

Mở rộng sang động lực hệ thống (system dynamic), sự hợp tác, khả năng một tổ chức cần phát triển để thành công trong tương lai, được hỗ trợ bởi trí tuệ nhân tạo, phân tích dữ liệu lớn và các chỉ số đo lường mới về cộng đồng và vốn hệ sinh thái.

1960

1980

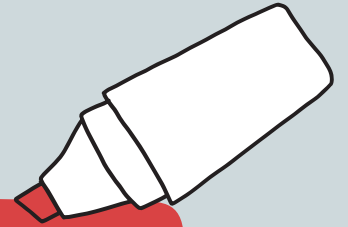
2000

2020

2040

THỜI GIAN

TỔNG KẾT



Tư duy thiết kế mang đến một cách tiếp cận, suy nghĩ phù hợp trong thời đại mà mọi thứ thay đổi không ngừng, các vấn đề nan giải chồng chất cũng như cơ hội phát triển kinh doanh và tạo ra những tác động tích cực ngày càng mở rộng.

Đo lường sự thành công của sáng tạo, kinh doanh, và đổi mới vẫn là một thách thức lớn đối với cá nhân, nhóm, tổ chức và cả hệ sinh thái.

Nhiều khi, chúng ta dễ dàng sa vào việc sử dụng những chỉ số vô nghĩa, chẳng hạn đếm số lượng ý tưởng, thay vì chú trọng tới chất lượng. Tuy nhiên, phần lớn các thước đo truyền thống này không thực sự phản ánh nhu cầu của khách hàng và cũng không giúp chúng ta đưa ra quyết định sáng suốt hay hành động hiệu quả.

Cuốn sách này chính là bộ công cụ cần thiết để hỗ trợ quá trình đổi mới sáng tạo hằng ngày. Cuốn sách sẽ giúp bạn trau dồi tư duy thiết kế, từ đó tạo ra những giá trị đích thực cho khách hàng, nhân viên và toàn xã hội.