

NCS Trần Văn Tuấn - TS. Trần Trọng Thùy

LÃNH ĐẠO 6.0

**TƯƠNG LAI ĐỔI MỚI
TỔ CHỨC VÀ NGÂN HÀNG**

MỤC LỤC

Lời tựa	I
Giới thiệu tác giả	III

PHẦN 1: HIỂU VỀ LÃNH ĐẠO 6.0

1. Tiến hóa của thị trường và lãnh đạo 6.0	6
2. Bốn trụ cột của lãnh đạo 6.0	18
3. Tư duy hệ sinh thái	30

PHẦN 2: CHUYỂN ĐỔI TỔ CHỨC

4. Số hóa dữ liệu	52
5. Số hóa quy trình	62
6. Chuyển đổi số	74

PHẦN 3: PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

7. Số hóa nguồn nhân lực	86
--------------------------	----

8. Kết nối con người với công nghệ 98

9. Hoạch định lực lượng lao động 110

PHẦN 4: THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC

10. Chiến lược kinh doanh 124

11. Thay đổi và phát triển tổ chức 140

12. Sức khỏe tổ chức 160

PHẦN 5: LÃNH ĐẠO NGÂN HÀNG TƯƠNG LAI

13. Thực tế mở rộng 175

14. Ngân hàng AI 186

15. Ngân hàng siêu kênh 197

Lời kết 205

LỜI TỰA

Chúng tôi viết cuốn sách này, không phải để thêm một “kiểu lãnh đạo” mới vào danh sách vốn đã quá dài trong lĩnh vực quản trị điều hành. Lãnh đạo 6.0 thể hiện một cách nhìn “đúng thời” và “cấy nền” để bảo toàn hoạt động tổ chức nói chung và ngân hàng nói riêng trong sự thay đổi chóng vánh của công nghệ cũng như dịch chuyển tâm lý của lực lượng lao động. Lãnh đạo không thuần túy quản lý con người và vận hành quy trình, và không còn là việc phải dám kiến tạo tầm nhìn, dám đổi mới và dám tái định hình tổ chức từ gốc rễ. Trong nền kinh tế sáng tạo, lãnh đạo là khả năng dẫn dắt, đi trước xu hướng trong môi trường số nhập vai, nơi công nghệ, dữ liệu và liên kết nền tảng tạo ra sự sáng tạo, sự thích ứng nhanh và sự bứt phá.

Cuốn sách được thiết kế thành 5 phần, tương ứng với 15 chương. Mỗi chương kết hợp lý thuyết với thực tế kinh doanh, khoa học với trải nghiệm thực tiễn. Bạn đọc sẽ thấy những tình huống trong tổ chức và ngân hàng, các phân tích rõ ràng, và trên hết, là những hàm ý có thể áp dụng ngay để lãnh đạo tốt hơn, nhanh hơn, hiệu quả hơn. Phần 1 | Hiểu về lãnh đạo 6.0 giúp người

đọc nắm bắt bối cảnh thị trường, bốn trụ cột lãnh đạo mới và tư duy hệ sinh thái. Phần 2 | Chuyển đổi tổ chức tập trung vào việc số hóa dữ liệu, quy trình và toàn bộ hệ thống vận hành để tạo nền tảng cho doanh nghiệp thông minh. Phần 3 | Phát triển nguồn nhân lực nhân mạnh vai trò con người, từ số hóa nhân sự đến kết nối công nghệ và hoạch định lực lượng lao động tương lai. Phần 4 | Thiết kế chiến lược hướng dẫn xây dựng chiến lược kinh doanh, thay đổi và phát triển tổ chức bền vững. Cuối cùng, Phần 5 | Lãnh đạo ngân hàng tương lai mở ra tầm nhìn về ngân hàng trong thời đại thực tế mở rộng, trí tuệ nhân tạo (AI) và mô hình siêu kênh – nơi lãnh đạo 6.0 kiến tạo giá trị mới cho xã hội số.

Chúng tôi tin rằng *Lãnh đạo 6.0: Tương lai đổi mới tổ chức và ngân hàng* là bước tiến tất yếu trong kỷ nguyên số, định hình tư duy số và khả năng hành động trong vũ trụ ảo. Mô hình này cho phép nhà lãnh đạo kiến thiết một môi trường hiệp lực giữa con người và công nghệ, gia tăng năng lực và lợi thế cạnh tranh. Lãnh đạo 6.0 không chỉ dẫn dắt thay đổi và tiên phong tạo nên những đột phá, mà còn giúp tổ chức thích ứng và chủ động kiến tạo tương lai, đón đầu xu thế.

Trân trọng,
Trân Văn Tuấn
Trân Trọng Thùy

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

NCS Trần Văn Tuấn

NCS Trần Văn Tuấn hiện là Giám đốc Chi nhánh Khánh Hòa – Ngân hàng TMCP Hàng hải Việt Nam (MSB) và là nghiên cứu sinh Tiến sĩ Quản lý Kinh tế. Với gần 20 năm gắn bó trong ngành ngân hàng, ông đã trải qua nhiều vị trí quản lý khác nhau, từ chuyên viên đến Giám đốc Chi nhánh, qua đó tích lũy được vốn kinh nghiệm phong phú và thực tiễn. Trên cương vị nhà quản lý, ông đã chứng kiến sự đổi thay mạnh mẽ của ngành tài chính – ngân hàng trong kỷ nguyên số và sự bùng nổ của trí tuệ nhân tạo, nơi mà tư duy hiện đại và khả năng thích ứng nhanh trở thành yếu tố then chốt để phát triển bền vững. Cuốn sách *Lãnh đạo 6.0: Tương lai đổi mới tổ chức và ngân hàng* là kết tinh từ những trải nghiệm và góc nhìn quản trị mà ông muốn chia sẻ, như một hành trang hữu ích dành cho các đồng nghiệp đang đảm nhận vai trò quản lý ở nhiều cấp độ, giúp định hình, thích ứng và vững bước trong sự nghiệp quản lý ngân hàng hiện đại.

TS. Trần Trọng Thùy

- Chuyên mảng: Phát triển tổ chức và mô hình hóa chiến lược.
- Tác giả sách:
 - *Lãnh đạo 6.0: Tương lai đổi mới tổ chức và ngân hàng*
 - *Sếp tốt sếp xấu*
 - *Hành vi tổ chức: Con người, công nghệ và sự thịnh vượng*
 - *Quản trị nguồn nhân lực*, đồng tác giả với PGS. TS. Trần Kim Dung trong tái bản lần thứ 11 – một trong những tác phẩm bán chạy trong lĩnh vực suốt 28 năm qua.
- Biên tập khách mời của Số đặc biệt S01-SĐB2024 (QTNNL): “Nâng cấp mô hình Quản trị nguồn nhân lực: Con người, số hóa và sự thịnh vượng” xuất bản bởi *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á* (JABES), Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- Tư vấn, cố vấn, chủ nhiệm đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ và là thành viên của nhiều viện, tổ chức, hội đồng biên tập các tập san học thuật quốc tế và có thời gian làm Giáo sư Trợ lý ngành tài chính tại Đài Loan.

PHẦN 1

HIỂU VỀ LÃNH ĐẠO 6.0

Chương 1 | Tiến hóa của thị trường và lãnh đạo 6.0

Chương 2 | Bốn trụ cột của lãnh đạo 6.0

Chương 3 | Tư duy hệ sinh thái

1

TIẾN HÓA CỦA THỊ TRƯỜNG VÀ LÃNH ĐẠO 6.0

Thị trường hiện nay không còn chỉ là nơi mua bán, mà đã trở thành một thế giới nhập vai, nơi khách hàng luôn đứng ở trung tâm. Nếu bạn chỉ quản lý con người hay quy trình, bạn sẽ bị tụt lại phía sau. Lãnh đạo 6.0 là kiến trúc sư trưởng của trải nghiệm nhập vai, tức là sử dụng công nghệ, dữ liệu và câu chuyện thương hiệu để tạo ra giá trị cộng hưởng cho khách hàng, khiến họ khó rời xa.

TIẾN HÓA CỦA THỊ TRƯỜNG

Không có thị trường, tức là không có người mua – doanh nghiệp tồn tại không có ý nghĩa. Một giám đốc khôn ngoan phải hiểu bản chất vận hành của thị trường, nếu không sớm muộn cũng trở thành nạn nhân của nó. Đừng hình dung thị trường chỉ là một khu chợ. Thực chất, nó là một mạng lưới phức hợp, nơi tài nguyên, nhà sản xuất, các bên trung gian và người tiêu dùng kết nối với nhau qua dòng chảy của hàng hóa, dịch vụ, tiền tệ và thuế quan (Hình 1-1a, b). Doanh nghiệp vì thế không chỉ bán sản phẩm, mà còn bán thông tin, bán trải nghiệm và bán niềm tin thương hiệu.

Sự bùng nổ công nghệ đã làm đảo lộn trật tự cũ. Nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là ngân hàng, không chỉ chạy theo lợi nhuận, mà trở thành công cụ của chiến lược quốc gia về kinh tế số và xã hội số. Trong bối cảnh ấy, lãnh đạo 6.0 nổi lên như một nguyên tắc sinh tồn: ai nắm bắt được, sẽ dẫn dắt; ai chậm trễ, sẽ bị nuốt chửng.

Vậy thị trường đã thay đổi như thế nào?

Hình 1-1c cho thấy thị trường chuyển từ tư duy sản xuất sang trải nghiệm nhập vai. Cụ thể, thị trường 1.0 tập trung vào sản xuất, ưu tiên năng lực và hiệu quả chi phí. Thị trường 2.0 đặt trọng tâm vào phục vụ khách hàng, chú trọng marketing và dịch vụ. Thị trường 3.0

HIỂU VỀ LÃNH ĐẠO 6.0

hướng đến phát triển bền vững, kết hợp lợi ích kinh tế với trách nhiệm xã hội và môi trường. Thị trường 4.0 khai thác dữ liệu, tự động hóa và kết nối mạng lưới để tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng và quản lý kinh doanh. Thị trường 5.0 ứng dụng trí thông minh nhân tạo (AI) để cá nhân hóa, dự đoán xu hướng và ra quyết định chiến lược. Thị trường 6.0 hướng đến trải nghiệm nhập vai, nơi thực tế ảo và thực tế ảo tăng cường biến khách hàng thành một phần của thế giới số tương tác. Mỗi giai đoạn phản ánh sự thay đổi trọng tâm kinh doanh và sự lãnh đạo.

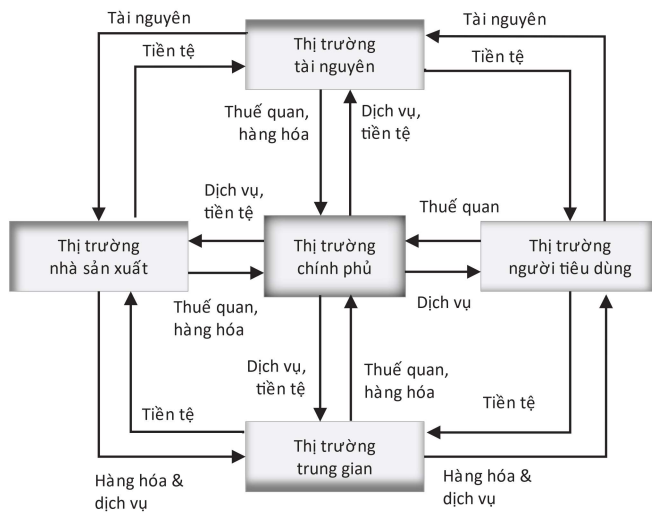
TIẾN HÓA CỦA TỔ CHỨC

Sự thay đổi của thị trường tất yếu kéo theo sự dịch chuyển của tổ chức (xem Bảng 1-1). Vào cuối thế kỷ 19-đầu thế kỷ 20, HSBC là hiện thân của tổ chức 1.0, khi tất cả hoạt động đều được chuẩn hóa và giám sát chặt chẽ chi phí cũng như rủi ro tín dụng. Lãnh đạo đặt hiệu quả vận hành, ổn định tài chính và khả năng mở rộng toàn cầu làm kim chỉ nam cho mọi quyết định, xây dựng nền tảng vững chắc cho sự phát triển lâu dài của ngân hàng.

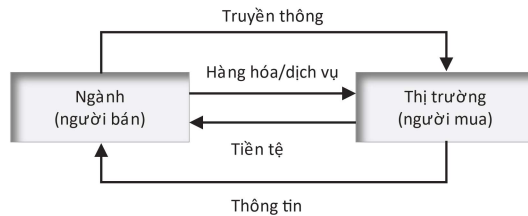
HÌNH 1-1

Hệ thống kinh tế, thị trường và luồng quan hệ

a. Hệ thống quan hệ kinh tế cơ bản

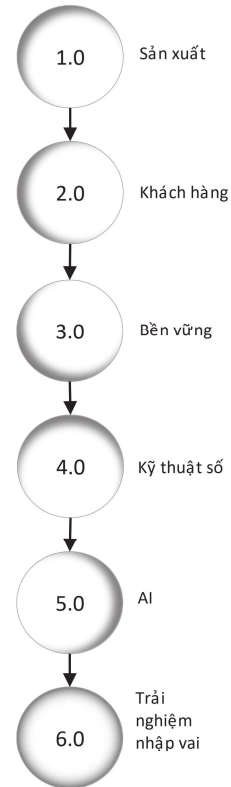


b. Luồng quan hệ cơ bản giữa người bán và người mua



Phỏng theo Kotler và cộng sự, *Marketing Management: An Asian Perspective* và *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*.

c. Giai đoạn thị trường



Giai đoạn từ năm 1920 đến năm 1960 chứng kiến nhiều biến động kinh tế và xã hội. Hoa Kỳ trải qua cơn khủng hoảng 1929, sau đó phục hồi mạnh, đặc biệt là sau Thế chiến II (1945). Sự đô thị hóa nhanh và tầng lớp trung lưu gia tăng tạo ra nhu cầu lớn về dịch vụ tài chính cá nhân, từ tài khoản tiết kiệm đến các sản phẩm tín dụng. Công nghệ ngân hàng vẫn chủ yếu dựa

HIỂU VỀ LÃNH ĐẠO 6.0

trên quy trình giấy tờ và sổ sách nhưng việc quản lý hiệu quả mạng lưới chi nhánh trở thành yêu cầu cấp thiết. Trong bối cảnh này, các doanh nghiệp bắt đầu đặt khách hàng làm trung tâm, mở đầu cho kỷ nguyên tổ chức 2.0. Ngân hàng phát triển dịch vụ cá nhân, triển khai thẻ tín dụng (ví dụ thẻ Charg-It¹, 1946), chú trọng xây dựng quan hệ bền vững với khách hàng, đánh dấu bước chuyển đổi từ quản lý vận hành thuần túy sang quản lý trải nghiệm và quan hệ khách hàng.

Giai đoạn 1970-2000, thế giới trải qua khủng hoảng dầu mỏ, toàn cầu hóa tăng tốc, đồng thời nhận thức về trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường ngày càng cao hơn. Standard Chartered nổi lên như biểu tượng của tổ chức 3.0, đặt phát triển bền vững và trách nhiệm xã hội làm trọng tâm. Ngân hàng không chỉ mở rộng mạng lưới chi nhánh từ vài chục lên hơn 200, mà còn triển khai các chương trình tài chính cộng đồng, hỗ trợ giáo dục, y tế và phát triển kinh tế tại châu Á – châu Phi. Lãnh đạo ngân hàng khéo léo cân bằng lợi nhuận với sứ mệnh xã hội, nâng cao uy tín và xây dựng giá trị lâu

1. Thẻ Charg-It, ra đời năm 1946, là một trong những tiền thân đầu tiên của thẻ tín dụng hiện đại. Khách hàng sử dụng thẻ để mua hàng tại cửa hàng liên kết, ngân hàng thanh toán thay họ và sau đó khách hàng hoàn trả số tiền này cho ngân hàng. Mặc dù không giống thẻ tín dụng toàn cầu ngày nay, Charg-It đánh dấu bước khởi đầu của thanh toán không tiền mặt và tập trung vào việc nâng cao trải nghiệm khách hàng.

dài cho khách hàng lẫn cộng đồng. Tiếp nối bước tiến này, sự bùng nổ chuyển đổi số và dữ liệu lớn (big data) giai đoạn 2000-2015 đã tạo ra tổ chức 4.0, nơi 70-80% giao dịch cá nhân diễn ra trực tuyến hoặc qua di động, chi phí vận hành giảm 20-30% và hiệu quả quản lý tăng 15%, còn lãnh đạo tập trung khai thác dữ liệu, đổi mới công nghệ và nâng cao trải nghiệm khách hàng, xây dựng nền tảng linh hoạt, sáng tạo và thích ứng nhanh với nhu cầu thị trường.

Tổ chức 5.0 (2015-2025) ứng dụng AI và học máy để cá nhân hóa sản phẩm và dự báo rủi ro tín dụng. Các ngân hàng xử lý hàng tỷ giao dịch mỗi năm, cải thiện độ chính xác dự báo 15-20% và tăng năng suất lao động 10-15%. Lãnh đạo kết hợp AI với yếu tố con người, ra quyết định dựa trên dữ liệu và thúc đẩy sáng tạo. Từ 2025 trở đi, tổ chức 6.0 hình thành nhờ hệ sinh thái số thông minh, trải nghiệm nhập vai, blockchain, thực tế mở rộng và trò chơi hóa¹. Hơn 50% giao dịch ngân hàng dự kiến thực hiện trong môi trường số tương tác, trải nghiệm khách hàng gần như 100% cá nhân hóa, và lãnh đạo trở thành nhà kiến tạo trải nghiệm, tích hợp công nghệ, dữ liệu và câu chuyện thương hiệu. Tổ chức

1. Trò chơi hóa (Gamification): Ứng dụng cơ chế trò chơi trong hoạt động ngân hàng để tăng động lực, nâng cao trải nghiệm khách hàng và cải thiện hiệu quả vận hành.

HIỂU VỀ LÃNH ĐẠO 6.0

tiến hóa theo thị trường nhưng lãnh đạo phải luôn đi trước một bước, nếu không, sẽ trở thành nạn nhân của chính dòng chảy mà mình đang bơi.

BẢNG 1-1

Tổ chức trong các giai đoạn thị trường

Giai đoạn	Tổ chức
Thị trường 1.0	Vận hành cơ khí, sản xuất hàng loạt; lãnh đạo kiểm soát chi phí và giám sát hiệu quả.
Thị trường 2.0	Phát triển dịch vụ khách hàng cá nhân; lãnh đạo xây dựng quan hệ, tăng sự trung thành.
Thị trường 3.0	Nhấn mạnh phát triển bền vững; lãnh đạo cân bằng lợi nhuận và sứ mệnh xã hội.
Thị trường 4.0	Ứng dụng công nghệ và dữ liệu; lãnh đạo tối ưu vận hành, nâng cao trải nghiệm khách hàng.
Thị trường 5.0	Tích hợp AI và con người; lãnh đạo cân bằng công nghệ và cảm xúc.
Thị trường 6.0	Hệ sinh thái số thông minh, đa kênh; lãnh đạo kiến tạo trải nghiệm, tích hợp công nghệ, dữ liệu, câu chuyện thương hiệu.

SỰ TRỖI DẬY CỦA LÃNH ĐẠO 6.0

Thị trường 6.0 không còn là nơi giao dịch, mà trở thành một hệ sinh thái mở, tương tác và nhập vai, nơi khách hàng ở vị trí trung tâm tuyệt đối với trải nghiệm được cá nhân hóa gần như hoàn toàn. Lãnh đạo không còn