

Vận dụng thẻ điểm cân bằng tại Công ty cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên

Applying balanced scorecard at Nam Tan Uyen Joint Stock Corporation

Hà Nam Khánh Giao^{1*}, Nguyễn Hữu Trí²

¹Học viện Hàng không Việt Nam, Việt Nam

²Công ty cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: khanhgiaohn@yahoo.com

THÔNG TIN	TÓM TẮT
DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.17.3.1919.2022 Ngày nhận: 08/06/2021 Ngày nhận lại: 10/07/2021 Duyệt đăng: 22/07/2021 <i>Từ khóa:</i> công ty cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên; thẻ điểm cân bằng; thực hiện chiến lược; thống kê phân tích <i>Keywords:</i> Nam Tan Uyen Joint Stock Corporation; balanced scored card; implementing strategy; analytic statistics	Nghiên cứu nhằm vận dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scored Card - BSC) tại Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên (NTU) dựa trên bốn khía cạnh cốt lõi là Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Đào tạo và phát triển, với các trọng số và các yếu tố cấu thành. Phương pháp nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên gia và phương pháp Delphi; kết hợp với phương pháp nghiên cứu định lượng bằng việc khảo sát để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng, cùng việc phương pháp thống kê phân tích để khai thác dữ liệu thứ cấp. Nhóm tác giả sử dụng kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh 2019, đánh giá việc thực hiện chiến lược của NTU theo BSC, qua đó, nhận diện được các yếu tố và mức độ tác động của từng yếu tố đến quá trình thực hiện chiến lược của NTU. Nghiên cứu cung cấp thông tin hữu ích để NTU xây dựng các giải pháp cụ thể, phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị chiến lược. ABSTRACT The research aims at applying the Balanced Scored Card-BSC for Nam Tan Uyen Joint Stock Corporation (NTU) based on four main perspectives: Financial, Customers, Internal Process, Learning and Growth, with their ratios and components. Qualitative research through expert interviews and Delphi method, together with quantitative research by surveying and analyzing customer satisfaction, together with statistical analysis method to explore secondary data were conducted. The authors used business results in 2019 to evaluate the progress of implying NTU strategy following BSC method, then identifying the main factors and measuring the affects of each factor on the implying NTU strategy. The research provides the useful information for NTU to build up specific and appropriate solutions to enhance strategic management activities.

1. Tổng quan

Doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong bối cảnh toàn cầu hóa cần lựa chọn và vận dụng chiến lược đúng đắn, và có những chính sách cụ thể để không đi chệch hướng so với chiến lược đã đề ra. Hệ thống “Thẻ điểm cân bằng” (BSC), một hệ thống tiên tiến để đo lường hiệu suất của một doanh nghiệp dựa trên bốn khía cạnh chủ yếu, đã lọt vào top 10 công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới, giúp các doanh nghiệp chuyển tâm nhìn chiến lược thành những mục tiêu và thước đo cụ thể.

NTU là đơn vị thành viên của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam (Vietnam Rubber Group - VRG), được thành lập theo Nghị quyết Đại hội cổ đông ngày 24/12/2004. NTU có diện tích 332ha, từng bước được mở rộng lên 966ha, nằm ở phía Nam của thị xã Tân Uyên, cách trung tâm thành phố Hồ Chí Minh hơn 30km về hướng Đông Bắc. Các hoạt động kinh doanh chính của NTU gồm: đầu tư xây dựng và kinh doanh kết cấu hạ tầng kỹ thuật Khu Công Nghiệp (KCN); thi công xây dựng công trình công nghiệp, dân dụng, giao thông, cầu đường, san lấp mặt bằng, kinh doanh nhà ở, cho thuê văn phòng, nhà xưởng, nhà kho, bến bãi; hoạt động thu gom và xử lý rác thải; trồng và khai thác chế biến, kinh doanh nguyên liệu, sản phẩm gỗ rừng trồng; kinh doanh dịch vụ cảng, bến bãi; vận chuyển hàng hóa đường bộ, đường thủy; dịch vụ xuất nhập khẩu ủy thác; kinh doanh nhà hàng, khách sạn; đầu tư tài chính. Việc nghiên cứu vận dụng BSC cho NTU trở nên cần thiết.

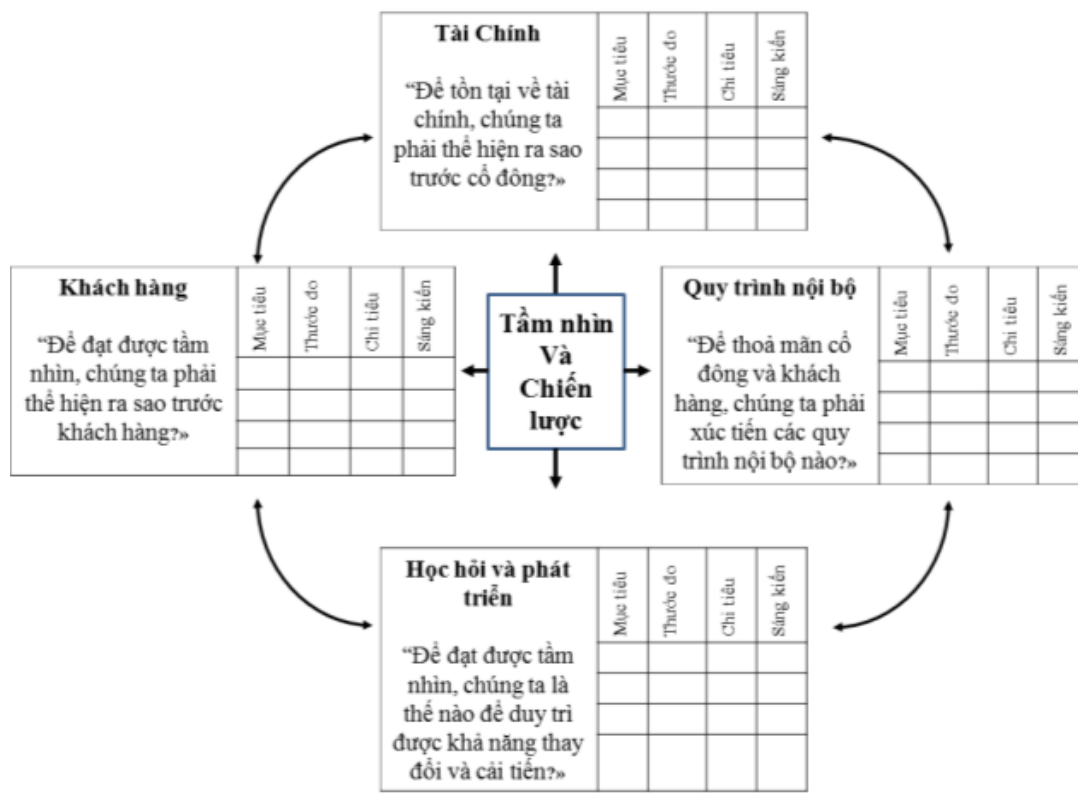
2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược

Quinn (1980, tr. 7) định nghĩa: “Chiến lược là mô thức hay kế hoạch thích hợp các mục tiêu cơ bản, các chính sách và chuỗi các hành động của tổ chức vào trong một tổng thể cố kết chặt chẽ.” Theo Porter (1980), chiến lược gồm 03 điểm chính: (1) Sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo, (2) Chọn lựa, đánh đổi trong cạnh tranh, (3) Tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty. Mintzberg và Quinn (1992) tóm lược chiến lược với 05 chữ P: (1) Kế hoạch (Plan); (2) Khuôn mẫu (Pattern) (3) Vị thế (Position); (4) Quan niệm (Perspective); (5) Thủ đoạn (Ploy). Quá trình quản trị chiến lược của một doanh nghiệp thường bao gồm: (1) Hoạch định chiến lược; (2) Thực thi chiến lược; (3) Đánh giá chiến lược (David, 2003; Ha, 1996, 2004a, 2004b; Ha, H. T. H. Nguyen, & ctg., 2020).

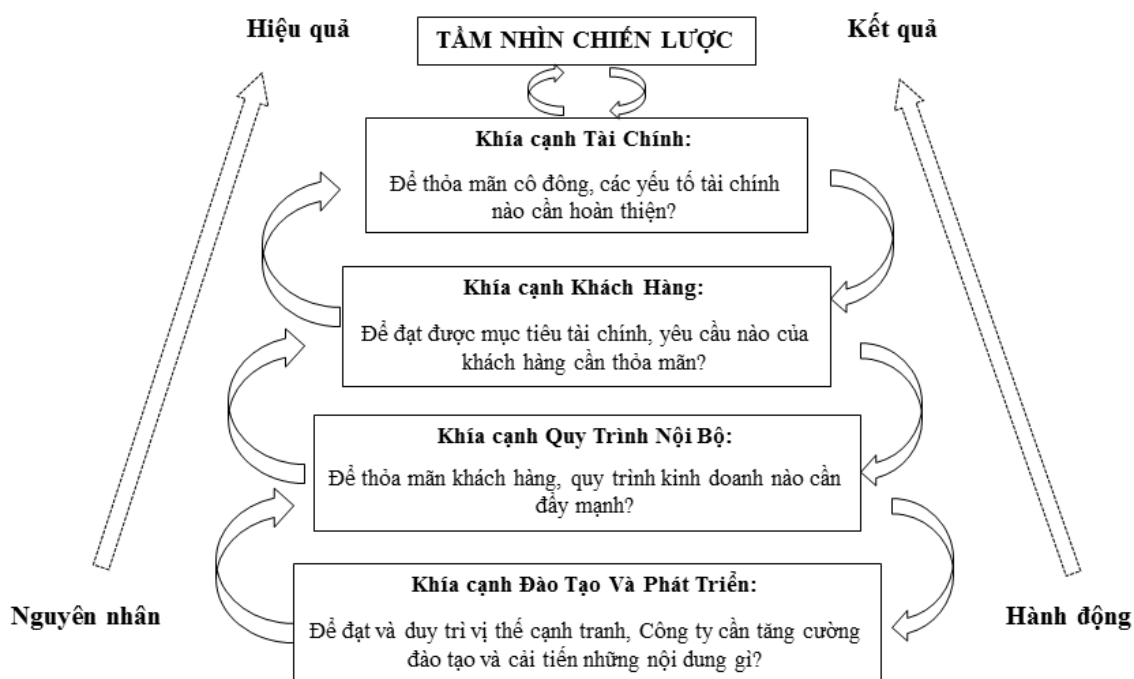
2.2. Tổng quan về BSC

Mô hình BSC dựa trên 04 khía cạnh chính: khía cạnh tài chính, khía cạnh khách hàng, khía cạnh quy trình nội bộ, khía cạnh đào tạo và phát triển (Hình 1).



Hình 1. Mô hình thẻ điểm cân bằng - BSC

Nguồn: Kaplan và Norton (1992)



Hình 2. Mối quan hệ nhân quả giữa các khía cạnh của BSC

Nguồn: Kaplan và Norton (1992)

BSC sẽ phát huy tối đa sức mạnh khi được chuyển hóa từ hệ thống đo lường thành hệ thống quản trị của doanh nghiệp. BSC cần có được sự đồng thuận vận dụng từ các nhà quản trị cao cấp của doanh nghiệp; truyền thông tích cực về chiến lược và các mục tiêu chiến lược đến toàn doanh nghiệp; BSC cũng cần có được sự phân bổ nguồn lực hợp lý và có một hệ thống đánh giá chiến lược định kỳ. Hình 2 mô tả mối quan hệ nhân quả trong mô hình BSC. Ba chức năng chính của BSC gồm: chức năng đo lường, chức năng đánh giá chiến lược (Kaplan & Norton, 1992, tr. 262), chức năng công cụ truyền thông (Niven, 2002, tr. 20).

Chức năng của BSC là cung cấp cho ban lãnh đạo một cái nhìn tổng thể về những gì đang xảy ra bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. BSC có thể được sử dụng ở các cấp độ khác nhau: tổng thể tổ chức, một đơn vị con hoặc thậm chí ở cấp độ nhân viên cá nhân như một “thẻ điểm cá nhân.” Đối với mỗi cấp độ, phương pháp thẻ điểm cân bằng bao gồm việc xác định các thành phần chính của hoạt động, thiết lập mục tiêu cho chúng và sau đó tìm cách đo lường tiến độ đạt được các mục tiêu này. Kết hợp lại với nhau, các thước đo cung cấp một cái nhìn tổng thể về những gì đang xảy ra ở cả bên trong và bên ngoài tổ chức hoặc cấp độ, do đó cho phép mỗi thành viên của tổ chức xem hoạt động của họ đóng góp như thế nào để đạt được sứ mệnh chung của tổ chức. Nhiệm vụ hoặc chiến lược đóng vai trò là động lực của các biện pháp BSC khác nhau. Kaplan và Norton (1992) nhấn mạnh rằng BSC cân bằng các biện pháp tài chính (chỉ số tụt hậu) với các biện pháp phi tài chính, là động lực của hiệu suất (chỉ số dẫn đầu) trong tương lai. Các thước đo không chỉ là một tập hợp các thước đo khác nhau, mà được lựa chọn để chỉ ra nguyên nhân và kết quả trong việc thực hiện sứ mệnh và chiến lược tổ chức của công ty (Ha, Le, & Huynh, 2021).

Một số nghiên cứu trong và ngoài nước cũng đã khai thác thế mạnh của BSC trong nghiên cứu đánh giá chiến lược công ty; trong đó có thể kể đến nghiên cứu của Shukri và Ramli (2015) về các bệnh viện tư nhân Malaysia, nghiên cứu của Ha và Tran (2016) về áp dụng BSC tại công ty vàng bạc đá quý Phú Nhuận, nghiên cứu của Ha và Truong (2016) về áp dụng BSC tại công ty điện lực Tân Thuận, nghiên cứu của Milis và Mercken (2004) chỉ ra rằng các khoản đầu tư vào công nghệ thông tin và truyền thông cần được chứng minh, đo lường và kiểm soát cẩn thận, nghiên cứu của Elbanna, Eid, và Kamel (2015) phát triển và thử nghiệm thang đo hiệu suất từ quan điểm của BSC trong ngành khách sạn, nghiên cứu của Luu (2010) về áp dụng BSC tại công ty cổ phần Nhựa Rạng Đông (RDP), nghiên cứu của Nguyen và Nguyen (2014) về áp dụng BSC và KPI cho công ty vận tải hành khách, nghiên cứu của Tran (2017) về vận dụng BSC để đánh giá hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp giữa định tính và định lượng được sử dụng. Phương pháp nghiên cứu định tính: trên cơ sở các nghiên cứu trước đây, và các tài liệu về đánh giá kết quả hoạt động bằng mô hình thẻ điểm cân bằng, đồng thời, thông qua kỹ phương pháp phỏng vấn chuyên gia để điều chỉnh thang đo, thiết lập bảng câu hỏi sử dụng cho các vòng khảo sát. Các chuyên gia cũng được trưng cầu ý kiến đánh giá về các thang đo đã được đề xuất để phân tích và bổ sung, hoàn thiện thang đo, tạo sự đồng thuận khi xác định các thước đo bổ sung thêm cho từng mục tiêu và các trọng số KPI cho từng thước đo cụ thể. Quá trình áp dụng phương pháp chuyên gia có thể chia làm ba giai đoạn lớn là: giai đoạn lựa chọn chuyên gia (lựa chọn và thành lập nhóm chuyên gia); giai đoạn trưng cầu ý kiến chuyên gia (xây dựng bảng câu hỏi lấy ý kiến chuyên gia, cung cấp thông tin cần thiết cho chuyên gia, chọn phương pháp trưng cầu, thực hiện trưng cầu ý kiến chuyên gia); giai đoạn thu thập và xử lý các đánh giá dự báo (phân tích kết quả trưng cầu ý kiến chuyên gia). Trong phương pháp này, 16 chuyên gia bao gồm Ban Tổng Giám đốc và Trưởng các Phòng Ban của NTU được chọn và phỏng vấn.

Phương pháp Delphi được sử dụng hỗ trợ quá trình thảo luận nhóm để đưa ra giải pháp cho một vấn đề cụ thể, cũng chính là phương pháp để tổng hợp quan điểm của chuyên gia. Kỹ thuật Delphi có tính vô danh và tính phản hồi, bảo đảm rằng mỗi chuyên gia sẽ đưa ra dự báo tốt nhất của họ, dự báo sẽ được tổng hợp thông qua bảng câu hỏi. Kết quả từ bảng câu hỏi sẽ được lập thành bảng và gửi lại cho các chuyên gia. Các chuyên gia sẽ được yêu cầu để điều chỉnh câu trả lời của họ nếu cần. Dự báo một lần nữa sẽ được tổng hợp gửi về các chuyên gia và quá trình tổng hợp sẽ tiếp tục như vậy cho đến khi đạt được một khoảng dự báo dao động nhỏ sau một số bước vừa phải. Phương pháp Delphi dựa trên triết lý “Điều tra biện chứng”, tập trung quanh vấn đề cụ thể để tìm ra giải pháp mới. Như vậy, đây là một quá trình thảo luận để các chuyên gia tích lũy thông tin và thể hiện tri thức. Phương pháp Delphi được ứng dụng để tạo điều kiện để đạt đến sự đồng thuận nhóm và giúp tạo ra những ý tưởng sáng tạo.

Phương pháp định lượng được thực hiện bằng khảo sát và đánh giá mức độ hài lòng của 235 khách hàng (nhà đầu tư) đối với NTU. Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế dựa trên thang đo Likert năm mức độ. Bên cạnh đó, phương pháp thống kê phân tích được sử dụng. Các dữ liệu thứ cấp thu thập từ các kế hoạch, mục tiêu, tiêu chí đánh giá mà NTU được giao từ đơn vị chủ quản là VRG, từ đại hội đồng cổ đông, hội đồng quản trị, gồm chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2019, báo cáo kết quả thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2019, các nghị quyết và biên bản họp đại hội đồng cổ đông, ... được phân tích bằng phần mềm excel và phần mềm thống kê SPSS.

4. Thực trạng vận dụng BSC tại NTU

4.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của NTU

Kết quả hoạt động kinh doanh của NTU được thể hiện trong Bảng 1.

Bảng 1

Kết quả kinh doanh của công ty giai đoạn 2015 - 2019 (đvt: triệu đồng)

Nội dung	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Tổng doanh thu	169,553	217,194	263,856	558,747	382,939
Tổng chi phí	107,874	75,360	96,873	109,621	109,491
Lợi nhuận sau thuế	59,274	123,672	142,481	457,358	236,508

Nguồn: NTU (2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

4.2. Ứng dụng BSC đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của NTU năm 2019

Chi tiết các thước đo chỉ số điều hành chủ yếu (Key Performance Indicator - KPI) trên thẻ điểm cân bằng (kế hoạch 2019) được thể hiện như sau:

4.2.1. Khía cạnh tài chính

- Mục tiêu tăng sức sinh lời, có 02 thước đo
 - *Tăng lợi nhuận*: tổng doanh thu - Tổng chi phí. Chỉ tiêu: 200 tỷ đồng;
 - *Tăng tỉ lệ thu hồi công nợ*: số tiền khách hàng nợ tại thời điểm cuối năm/Phát sinh công nợ bình quân năm. Chỉ tiêu: 80%.
- Mục tiêu đạt doanh thu, có 02 thước đo
 - *Doanh thu từ khách hàng*: là doanh thu từ thu tiền thuê đất trong khu công nghiệp, thu

tiền cho thuê nhà xưởng, thu tiền phí cơ sở hạ tầng, thu tiền phí xử lý nước thải, thu tiền phí xử lý rác thải, được tổng hợp từ các hóa đơn xuất cho khách hàng. Chỉ tiêu: 300 tỷ đồng;

- *Đạt mục tiêu về doanh thu*: doanh thu đạt được/ kế hoạch doanh thu) x 100%. Chỉ tiêu: 120%.

o Mục tiêu tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực, vốn, tài sản, có 03 thước đo

- *Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA)*: lợi nhuận sau thuế/ tổng tài sản. Chỉ tiêu: 6%;

- *Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)*: lợi nhuận sau thuế/ vốn chủ sở hữu. Chỉ tiêu: 35%;

- *Năng suất lao động theo lợi nhuận*: lợi nhuận trước thuế/ tổng số lao động. Chỉ tiêu: 1.8 tỷ đồng/người/năm.

o Mục tiêu Tối ưu, tiết kiệm chi phí, có 01 thước đo

- *Tiết kiệm chi phí*: (chi phí bán hàng + chi phí hoạt động + chi phí quản lý)/ tổng chi phí. Chỉ tiêu: 45%.

4.2.2. Khía cạnh khách hàng

o Mục tiêu giữ chân và thỏa mãn khách hàng hiện hữu, có 01 thước đo

- *Mức độ thỏa mãn, độ hài lòng của khách hàng về dịch vụ, chăm sóc khách hàng, công tác phục vụ*: số điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng. Chỉ tiêu: 3.5.

o Mục tiêu phát triển khách hàng mới, có 01 thước đo

- *Tỷ lệ doanh thu của khách hàng mới trên tổng doanh thu*: doanh thu khách hàng mới/ tổng doanh thu. Chỉ tiêu: 20%.

o Mục tiêu mở rộng thị phần, có 01 thước đo

- *Đẩy mạnh mở rộng, gia tăng qui mô tiếp thị quảng cáo, marketing trên các phương tiện truyền thông, bảng quảng cáo*: số lượng điểm quảng cáo trong năm (bao gồm tất cả hình thức quảng cáo trên trang website, pano, báo tạp chí, đài truyền hình, đài phát thanh, ...). Chỉ tiêu: 50 điểm, vị trí.

o Mục tiêu đẩy mạnh chất lượng, có 02 thước đo

- *Tuân thủ các chỉ tiêu quản lý chất lượng dịch vụ, tức là mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng về chất lượng dịch vụ*: số điểm trung bình đánh giá mức độ đáp ứng. Chỉ tiêu: 3.5;

- *Số khiếu nại của khách hàng*: số khiếu nại của khách hàng liên quan đến dịch vụ và chất lượng dịch vụ. Chỉ tiêu: 01 trường hợp/tháng.

4.2.3. Khía cạnh quá trình nội tại

o Mục tiêu quản lý hoạt động nhằm gia tăng hiệu quả, có 02 thước đo

- *Tỷ lệ lao động quản lý/ tổng lao động*: (số lao động quản lý/ tổng số lao động)*100%. Chỉ tiêu: 35%;

- *Tiến độ đưa các dự án vào hoạt động*: (số dự án đưa vào hoạt động/ tổng dự án)*100%. Chỉ tiêu: 60%.

o Mục tiêu quản lý đổi mới, giảm rủi ro để tăng năng lực cạnh tranh, có 02 thước đo

- *Mức độ công nghệ hóa, tin học hóa các quá trình nội tại*: 30% hệ thống công nghệ, tin học hóa của phòng Kế hoạch Kinh doanh, 30% hệ thống công nghệ, tin học hóa của phòng Tài

chính Kế toán, 40% hệ thống công nghệ, tin học hóa của phòng Tổ chức Hành chính và các phòng ban còn lại. Chỉ tiêu: 90%;

- *Tỷ lệ hồi đáp khách hàng kịp thời và chính xác*: số phản hồi khách hàng trong vòng 24 giờ, xác nhận khiếu nại, trả lời khiếu nại khách hàng/ tổng số lần phản hồi khách hàng. Chỉ tiêu: 95%.

- o Mục tiêu tối ưu hóa chi phí đầu vào, có 01 thước đo

- *Tối ưu hóa chi phí đầu vào*: chi phí trực tiếp/ tổng doanh thu. Chỉ tiêu: 38.53%.

4.2.4. Khía cạnh học hỏi và phát triển

- o Mục tiêu duy trì và phát triển nguồn nhân lực, có 01 thước đo

- *Tỷ lệ lãnh đạo và nhân viên được đào tạo*: số lãnh đạo, nhân viên đã qua đào tạo/ tổng số lao động. Chỉ tiêu: 62.5%.

- o Mục tiêu nâng cao năng lực, nghiệp vụ, tính sáng tạo, có 01 thước đo

- *Số sáng kiến/người*: (tổng số sáng kiến/ tổng số lao động)*100%. Chỉ tiêu: 10%.

4.3. Kết quả đánh giá hoạt động kinh doanh của NTU năm 2019 theo BSC

Nhìn chung, việc thực hiện kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh năm 2019 thể hiện bằng việc thực hiện các thước đo (KPI) năm 2019 của NTU có tổng điểm là 3.60, đạt loại B+ (mức độ khá), cụ thể theo các khía cạnh như sau:

4.3.1. Khía cạnh tài chính

Phần trăm trọng số chiếm 41.76%; điểm trọng số đạt 1.35; điểm bình quân theo trọng số là 1.25. Trong đó:

Mục tiêu đạt kế hoạch doanh thu, có các KPI đạt so với chỉ tiêu kế hoạch đề ra như: tăng tỷ lệ thu hồi công nợ là 0.16 chỉ bằng điểm bình quân theo trọng số (chỉ tiêu này đạt 103.33%); đẩy mạnh doanh thu từ khách hàng đạt điểm bình quân theo trọng số là 0.17 (đạt 127.65%); tối ưu tiết kiệm chi phí đạt điểm bình quân theo trọng số là 0.15 (đạt 76.01%). **Kết quả là đạt.**

4.3.2. Khía cạnh khách hàng

Phần trăm trọng số chiếm 24.95%; điểm trọng số đạt 0.84 và điểm bình quân theo trọng số là 0.75. Trong đó:

- o Mục tiêu thỏa mãn, giữ chân khách hàng hiện hữu, có KPI: mức độ hài lòng của khách hàng; chăm sóc khách hàng; công tác phục vụ (C1) sau khi phòng Kế hoạch Kinh doanh khảo sát đạt điểm 3.5944, so với chỉ tiêu đặt ra 3.5 (đạt 102.70%). **Kết quả là đạt;**

- o Mục tiêu mở rộng thị phần, có KPI: tăng qui mô quảng cáo trên các phương tiện truyền thông và bảng quảng cáo (C3), chỉ tiêu đặt ra là 50 điểm, và đã thực hiện 69 điểm (đạt 138%). **Kết quả là vượt xa (xuất sắc);**

- o Mục tiêu đẩy mạnh chất lượng, có KPI: số khiếu nại của khách hàng (C5), sau khi bộ phận chăm sóc khách hàng khảo sát, thống kê, có 02 trường hợp/tháng so với chỉ tiêu đặt ra 01 trường hợp/tháng, (đạt - 200%). **Kết quả là không đạt.**

4.3.3. Khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại

Phần trăm trọng số chiếm 24.14%; điểm trọng số chỉ đạt 0.87 và điểm bình quân theo trọng số đạt 0.72. Trong đó:

○ Mục tiêu quản lý hoạt động nhằm gia tăng hiệu quả, có KPI: tỷ lệ lao động quản lý/ tổng lao động (I1), thực tế tỉ lệ 37.24% so với chỉ tiêu 35.33% (65/184) (cao 105.42%). **Kết quả là đạt phần nào;**

○ Mục tiêu quản lý đổi mới, giảm thiểu rủi ro nhằm tăng năng lực cạnh tranh, có KPI: thứ nhất, mức độ công nghệ, tin học hóa các quá trình nội tại (I3) thực hiện đạt 92% so với chỉ tiêu đặt ra là 85% (đạt 108.24%). **Kết quả là đạt phần nào.** Thứ hai, tỷ lệ phản hồi khách hàng kịp thời (I4) thực tế 97.30% so với chỉ tiêu đặt ra là 95% (đạt 102.42%). **Kết quả là đạt.**

4.3.4. Khía cạnh học hỏi và phát triển

Phần trăm trọng số chiếm 9.15%; điểm trọng số chỉ đạt 0.18, trong khi đó điểm bình quân theo trọng số là 0.27. Trong đó:

○ Mục tiêu nâng cao năng lực, nghiệp vụ, tính sáng tạo, có KPI: số sáng kiến/ người (L1). Chỉ tiêu đặt ra là 10% nhân với tổng số lao động có sáng kiến tức là 14 sáng kiến, thực tế chỉ có 9 sáng kiến (đạt 64.29%). **Kết quả là không đạt.**

Bảng cách quy đổi điểm của từng KPI theo điểm công việc bình quân có trọng số, từ đó, thấy rõ mức độ hoàn thành kết quả kinh doanh theo từng khía cạnh, với mức đạt 100% tương ứng với điểm trung bình là 03, BSC và điểm trọng số của các khía cạnh trong BSC cấp Công ty của NTU như trong Bảng 2 và Hình 3.

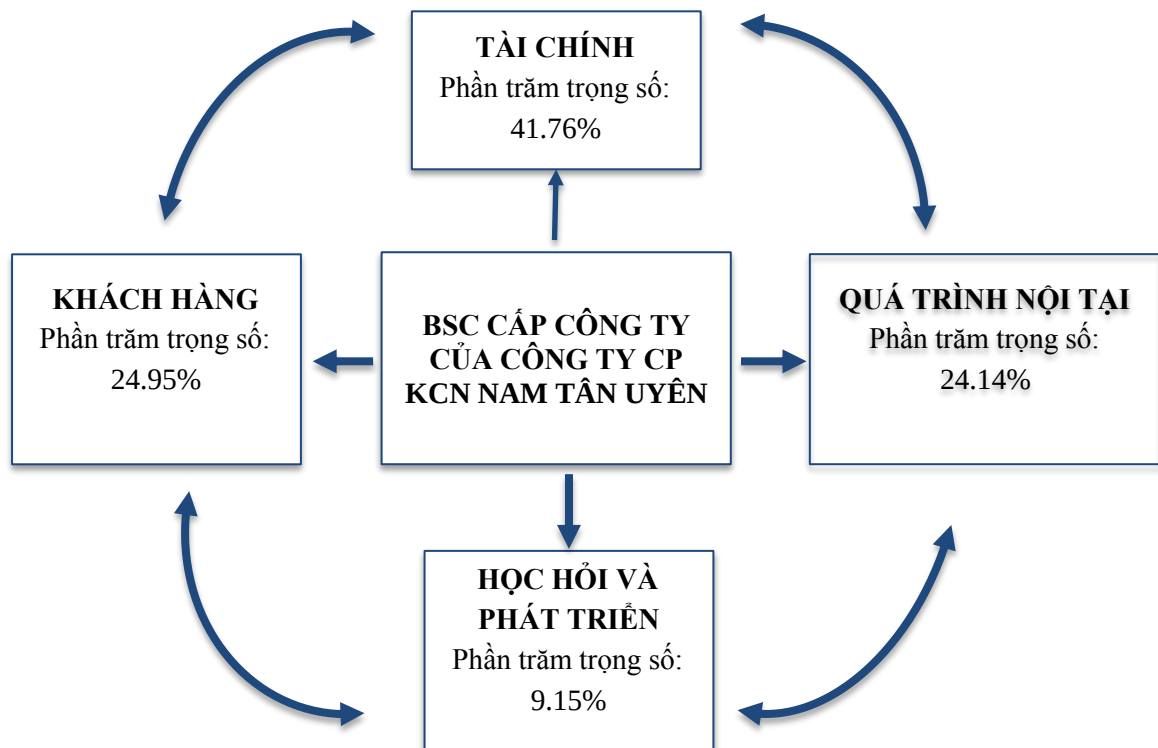
Bảng 2

Tính tỷ trọng các KPIs trên thẻ điểm của NTU

Mục tiêu	Thước đo (KPI)	Giá trị trung bình	Giá trị trung bình mục tiêu	Giá trị trung bình từng phương diện	Tỉ trọng từng KPI	Tỉ trọng của từng phương diện
Tăng sức sinh lời	Gia tăng lợi nhuận	4.438	8.81	34.81	5.32%	41.76%
	Tăng tỉ lệ thu hồi công nợ	4.375			5.25%	
Đạt doanh thu	Đẩy mạnh doanh thu từ khách hàng	4.625	9.13		5.55%	
	Đạt mục tiêu về doanh thu	4.500			5.40%	
Tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực, vốn, tài sản	Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA)	4.375	4.38		5.25%	
	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)	4.313	12.50		5.17%	
	Năng suất lao động theo lợi nhuận	4.125			4.95%	
Tối ưu, tiết kiệm chi phí	Chi phí hoạt động, bán hàng, quản lý trên tổng chi phí	4.063			4.87%	
Thỏa mãn, giữ chân khách hàng hiện hữu	Mức độ thỏa mãn của khách hàng; chăm sóc, hỗ trợ khách hàng	4.313	4.31	20.81	5.17%	24.95%

Mục tiêu	Thước đo (KPI)	Giá trị trung bình	Giá trị trung bình mục tiêu	Giá trị trung bình từng phương diện	Tỉ trọng từng KPI	Tỉ trọng của từng phương diện
Phát triển khách hàng mới	Tỷ lệ doanh thu của khách hàng mới trên tổng doanh thu	4.438	4.44		5.32%	
Mở rộng thị phần	Tăng quy mô quảng cáo trên các phương tiện truyền thông và bảng quảng cáo	3.688	3.69		4.42%	
Đẩy mạnh chất lượng	Tuân thủ các chỉ tiêu chất lượng dịch vụ	4.188	8.38		5.02%	
	Số phản ánh, khiếu nại của khách hàng	4.188			5.02%	
Quản lý hoạt động để tăng cường hiệu quả	Tỷ lệ lao động quản lý/Tổng lao động	3.750	3.75	20.13	4.50%	24.14%
	Tiến độ đi vào hoạt động của các dự án	4.125	8.44		4.95%	
Quản lý đổi mới, giảm rủi ro để tăng năng lực cạnh tranh	Mức độ công nghệ hóa, tin học hóa các quá trình nội tại	4.313			7.94	
	Tỷ lệ phản hồi khách hàng kịp thời	4.063	4.87%			
Tối ưu hóa chi phí đầu vào	Tỷ lệ tối ưu hóa chi phí đầu vào	3.875	4.65%			
Nâng cao năng lực, nghiệp vụ, tính sáng tạo	Số lượng sáng kiến trên đầu người	3.750	3.75	7.63	4.50%	9.15%
Giữ vững và phát triển nguồn nhân lực	Tỷ lệ lãnh đạo, quản lý và nhân viên được đào tạo	3.875	3.88		4.65%	

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả (2020)



Hình 3. BSC cấp Công ty của công ty CP KCN Nam Tân Uyên

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả (2020)

Xét về mặt tổng thể thì hiệu quả sản xuất kinh doanh năm 2019 của NTU là đạt so với kế hoạch, trong đó:

- **Về khía cạnh tài chính: đạt**, dù không quá ấn tượng, nếu so với năm 2018 (năm có doanh thu và lợi nhuận vượt trội), năm 2019 trở đi phải tốn nhiều chi phí cho việc thanh toán cho các hoạt động đền bù đất và các vấn đề khác như đã phân tích (đạt 107.77%). Tuy nhiên, vẫn cần phải đẩy mạnh các giải pháp kinh doanh hơn nữa để đạt mục tiêu tăng doanh thu, nhất là tăng tỷ lệ thu hồi công nợ (F2), và đẩy mạnh doanh thu từ khách hàng (F3) bằng các chương trình hành động trong phương diện khách hàng, quá trình kinh doanh nội tại, học hỏi và phát triển. Đơn vị cần tiếp tục phát huy những điểm mạnh như: tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (F5), tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (F6);

- **Về khía cạnh khách hàng: đạt** (112.61%). NTU đang đẩy mạnh quảng bá cho dự án KCN Nam Tân Uyên mở rộng giai đoạn 02, nên đã mở thêm nhiều điểm quảng cáo hình ảnh KCN Nam Tân Uyên (C3) ở các phường, thành phố, các khu vực, tuyến đường huyết mạch đông lưu lượng giao thông để quảng bá, mời gọi đầu tư, giới thiệu dịch vụ; giảm thiểu số khiếu nại của khách hàng (C5). Cần tiếp tục phát huy các mặt như: mức độ thỏa mãn của khách hàng; chăm sóc, hỗ trợ khách hàng (C1), tuân thủ các chỉ tiêu chất lượng dịch vụ (C4);

- **Về khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại: đạt**, có dấu hiệu vượt trội (120.30%). Cần phải đẩy mạnh mặt quản lý, nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng mức độ công nghệ hóa, tin học hóa các quá trình nội tại; cập nhật kịp thời và chính xác số liệu vào trong hệ thống quản lý dữ liệu kế toán, quản lý hóa đơn chứng từ, hợp đồng, công văn, danh sách khách hàng, hệ thống tính phí tự động về các loại phí thường xuyên như cơ sở hạ tầng, phí thu gom rác và phí xử lý nước thải. Cần tiếp tục giữ vững, và tăng cường, phát huy những điểm mạnh, như hỗ trợ đẩy mạnh tiến độ đi vào hoạt động của các dự án đầu tư (I2).

- **Về khía cạnh học hỏi và phát triển: không đạt (67.21%).** Trong năm 2019, số giải pháp chuyên môn nghiệp vụ, ý tưởng sáng kiến vẫn còn rất hạn chế. Ban lãnh đạo, quản lý công ty cần có giải pháp động viên cũng như biện pháp khen thưởng, thúc đẩy phát huy sáng tạo và sáng kiến. Chẳng hạn, công ty có thể tổ chức các cuộc thi sáng kiến kinh nghiệm, đề ra giải pháp, sáng tạo, từ đó, tạo sân chơi cho mọi nhân viên trao đổi, học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau, sau cùng là đem những giải pháp, sáng kiến này áp dụng vào công việc thực tế để mang lại giá trị thiết thực cho công ty.

5. Các giải pháp triển khai mô hình thẻ điểm cân bằng tại NTU

5.1. Giải pháp về truyền thông BSC

BSC trên thế giới không mới, nhưng tại Việt Nam nói chung và đối với NTU nói riêng, BSC còn rất mới mẻ. Do đó, điều quan trọng đầu tiên là cần có sự truyền thông phổ cập kiến thức về BSC đến tất cả nhân sự của công ty, từ cấp lãnh đạo, quản lý cho đến cấp nhân viên, lao động trực tiếp. Đây là bước đi đầu tiên, trước khi tiến sâu hơn và thực hiện ứng dụng thực tiễn BSC tại NTU.

NTU cần tổ chức truyền thông nội bộ để toàn bộ nhân sự hiểu được mục đích, ý nghĩa, lợi ích, phương pháp của việc áp dụng thẻ điểm cân bằng. NTU cần kết hợp nhiều hình thức truyền thông khác như phổ biến qua cuộc họp của ban lãnh đạo, thông báo chính thức bằng văn bản đến các bộ phận, gửi thông báo qua mạng nội bộ, email và thông qua các khóa đào tạo nội bộ.

NTU cần truyền thông về sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược: trưởng các phòng ban phải giải thích, định nghĩa rõ ràng các nội dung về sứ mệnh, chiến lược kinh doanh, các mục tiêu trong ngắn hạn, dài hạn cho các nhân viên và đưa ra những mong muốn của nhà quản lý đối với nhân viên trong việc định hướng hoạt động hàng ngày theo những mục tiêu đã đề ra.

NTU cần truyền thông về các thước đo, công cụ đánh giá trong thẻ điểm cân bằng: đầu tiên cấp quản lý cần định nghĩa về thẻ điểm cân bằng, giải thích tại sao Công ty lại cần xây dựng hệ thống đánh giá bằng thẻ điểm cân bằng. Đối với các bộ phận có hệ thống KPI riêng, các trưởng bộ phận cũng cần truyền đạt cho các nhân viên hiểu KPI để mọi người cùng cố gắng đạt được những mục tiêu của thước đo đó (Ha, Bui, & Dao, 2020).

NTU cần truyền thông về các kết quả đo lường được, công ty cần công bố các kết quả đạt được trong năm, những hiệu quả gì từ 04 phương diện mà công ty luôn nỗ lực xây dựng. Việc công bố các kết quả đánh giá hiệu quả hoạt động nên được thực hiện 06 tháng/lần để kịp thời điều chỉnh, phấn đấu hơn nữa.

Quá trình truyền thông phải đi từ những nhân tố chủ chốt và cốt lõi của công ty, mà người tiên phong chính là ban lãnh đạo công ty. Song song đó, phải có sự quyết tâm của lãnh đạo cấp cao. Khi thực sự hiểu biết về BSC, ban lãnh đạo mới có thể tự tin vào quyết định và tham gia hiệu quả vào dự án. Ban lãnh đạo phải nắm vai trò định hướng và xác lập hệ thống những nguyên tắc cốt lõi của hệ thống, thành lập nên đội ngũ cán bộ chủ chốt có chuyên môn và kinh nghiệm nhất của tổ chức để thực hiện tốt triển khai kế hoạch. Ban lãnh đạo phải có sự cam kết mạnh mẽ và tích cực trong việc truyền thông (Ha, Huynh, & ctg., 2020).

5.2. Giải pháp về nhân sự

Nhân sự là nhân tố trực tiếp thực hiện và quyết định thành sự bại của việc triển khai áp dụng BSC tại NTU. Để việc ứng dụng BSC vào đánh giá hiệu quả hoạt động tại tổ chức được thông suốt, trôi chảy, đòi hỏi toàn bộ cán bộ nhân viên công ty phải am hiểu vấn đề. Đây cũng là nghĩa vụ, trách nhiệm cần thiết phải thực hiện của mỗi cán bộ nhân viên, muốn được như vậy thì

công tác đào tạo nhân sự càng phải đặt lên hàng đầu.

Ban lãnh đạo cần thành lập ban, hội đồng hoặc nhóm triển khai, chọn lựa các thành viên chủ chốt, ít nhất là 05 người có đủ kiến thức, kinh nghiệm, khả năng hướng dẫn áp dụng cho các bộ phận khác để chịu trách nhiệm triển khai áp dụng, đồng thời trong nhóm cũng phải có 01 thành viên Ban Tổng Giám đốc để đóng vai trò quyết định.

Ban lãnh đạo cần thành lập nhóm thực thi thể điểm cân bằng, dưới sự bảo trợ của Ban Tổng Giám đốc công ty, có biện pháp cổ vũ, khuyến khích các nhà quản lý cấp dưới tham gia vào nhóm, tạo điều kiện cho nhóm hoạt động.

Ban lãnh đạo cần triển khai đào tạo về thiết lập mô tả công việc ứng dụng BSC và KPI: định nghĩa về mô tả công việc theo BSC và KPI, phương pháp triển khai BSC và KPI phòng ban vào bảng mô tả công việc cá nhân. Bên cạnh đó, đào tạo kỹ năng đánh giá nhân viên theo BSC và KPI: định nghĩa về đánh giá nhân viên, mục đích đánh giá, thu thập thông tin đánh giá, kỹ năng phỏng vấn đánh giá, kỹ năng tự đánh giá, quy chế và biểu mẫu đánh giá. Như vậy, tổng hợp lại một cách bao quát là thực hiện đào tạo về các định nghĩa, ý nghĩa, lợi ích khi áp dụng thể điểm cân bằng, các khía cạnh điểm cân bằng, các bước triển khai ứng dụng BSC ở các cấp, cũng như vấn đề dữ liệu, tính toán (Ha, Bui, & Tushar, 2020).

Trên thực tế, việc ứng dụng BSC sẽ có nhiều khó khăn trong khi kiến thức, sự hiểu biết, kinh nghiệm của mọi người về BSC còn thấp. Do đó, trong giai đoạn đầu, công ty nên thuê các chuyên gia có vấn có nhiều kinh nghiệm về BSC để hỗ trợ công ty triển khai. Song song đó, công ty thực hiện tổ chức các buổi tập huấn, truyền đạt thông tin về BSC cho nhân sự các cấp. Do tất cả các vấn đề nêu trên đòi hỏi nguồn lực về nhân sự, thời gian, tiền bạc, nên cấp lãnh đạo của công ty sẽ đưa vào kế hoạch triển khai BSC để trình Hội đồng quản trị công ty cổ phần KCN Nam Tân Uyên để phê duyệt thực hiện (về thời gian, lộ trình, kinh phí).

5.3. Giải pháp về khuyến khích thực hiện BSC

Trong thực tế, việc áp dụng các mô hình và cách tư duy mới là khá khó khăn và luôn có những trở ngại phải vượt qua, BSC cũng không phải ngoại lệ. Do đó, cần có sự động viên, khuyến khích nhân viên, cụ thể công ty cần thực hiện các chính sách sau:

NTU nên có hình thức khen thưởng cho việc thực hiện tốt BSC và đem lại lợi ích gia tăng cho công ty, nên thành lập quỹ khen thưởng thực hiện BSC tách riêng với các khoản khen thưởng hiện tại, để nhân viên thấy được tầm quan trọng và những lợi ích đạt được khi ứng dụng thể điểm cân bằng, tránh được tâm lý chống đối, ngại thay đổi và trì trệ của nhân viên.

NTU nên có các biện pháp thúc đẩy, tạo động lực làm việc cho nhân viên, giúp nhân viên nhận ra việc đánh giá kết quả công việc là công bằng, khách quan và mọi đóng góp đều được ghi nhận. Do mỗi bộ phận có những đặc điểm riêng nên cách đánh giá cũng có sự phù hợp với đặc thù của bộ phận đó. Việc kiểm tra thường xuyên trên cơ sở thông tin phản hồi, đánh giá kết quả thực hiện KPI để phản ánh chân thực hiệu suất công việc (Bui, Dao, Tushar, Tran, & Ha, 2020).

Việc khuyến khích không phải khẩu hiệu suông mà thông qua các hình thức cụ thể, thiết thực. Một hệ thống đãi ngộ dựa trên thành quả đóng góp của nhân viên là công cụ vô cùng quan trọng để hướng sự nỗ lực của ban lãnh đạo và toàn thể nhân viên vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược. Việc trả lương, thưởng cũng dựa vào kết quả KPI, tức cần thiết lập chính sách lương thưởng và chính sách nhân sự khác gắn với kết quả đánh giá, qua đó, người lao động sẽ yên tâm làm việc, tự tin sáng tạo và phát huy mọi tiềm năng. Cơ chế lương, thưởng cần được điều chỉnh theo hướng tăng lương, phụ thuộc vào tính chất công việc cũng như trách nhiệm đối với các mục tiêu chiến lược của công ty. Do vậy, trong quá trình thiết lập, các mục tiêu đội nhóm và cá nhân,

đặc biệt là của đội ngũ quản lý phải gắn kết với các mục tiêu trong BSC.

5.4. Giải pháp về việc kiểm soát, đo lường, đánh giá BSC

Việc triển khai BSC tại công ty được thực hiện trong thời gian ngắn nên cần sự kiểm tra, đo lường, đánh giá, điều chỉnh để hoàn thiện dần. Ban lãnh đạo công ty cần xem xét điều chỉnh bổ sung hàng năm, kết hợp xem xét điều chỉnh chiến lược và các yếu tố thành công then chốt của tổ chức. NTU phải điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban tương ứng cho phù hợp dựa trên cơ sở điều chỉnh thể điểm cân bằng, qua đó, dùng làm cơ sở lập bảng mô tả công việc theo BSC và KPI cho nhân viên, các KPIs phải phù hợp với nhiệm vụ từng phòng ban, cá nhân, bao gồm cả 04 thành phần chiến lược.

Ban lãnh đạo công ty đánh giá các kết quả thực hiện dựa vào những kết quả được cập nhật trong BSC kết hợp với các số liệu thu thập trong hệ thống sổ sách công ty, phải đánh giá hiệu quả hoạt động đạt được trên cả 04 phương diện. Ngoài ra, việc đánh giá hiệu quả hoạt động cuối kỳ sẽ làm cơ sở để điều chỉnh, bổ sung các mục tiêu chiến lược, thước đo, chỉ tiêu và hành động trong BSC trong các kỳ tiếp theo để phù hợp với tình hình kinh doanh của công ty.

Việc triển khai BSC cần phải có sự theo dõi, kiểm soát, giám sát, đo lường kết quả thông qua các chỉ số cụ thể. Như vậy, cần có sự giao chỉ tiêu và sự theo dõi và đánh giá kết quả. Ban lãnh đạo sẽ xác định và giao trách nhiệm thực hiện cho từng phòng ban, bộ phận hoặc cá nhân cụ thể. Việc giao chỉ tiêu và trách nhiệm này là rõ ràng, chi tiết cũng như được sự đồng thuận và thống nhất trong tổ chức (Ha & N. N. Nguyen, 2020).

Công ty cần có kế hoạch, lộ trình, mốc thời gian mang tính chu kỳ và thường xuyên để tiến hành các cuộc khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên và khách hàng, tần số khảo sát tối thiểu nên đạt mức ít nhất một lần mỗi năm. Việc khảo sát cũng cần tiến hành trên diện rộng, công khai, minh bạch kết quả khảo sát. Phương pháp triển khai có thể linh động, chẳng hạn khảo sát khách hàng thông qua việc gửi phiếu đánh giá, thư điện tử.

5.5. Giải pháp về công nghệ hóa, tin học hóa

Chúng ta đang ở thời kỳ “công nghệ 4.0”, do đó yếu tố này cần được coi trọng. Công ty cần phải chú trọng đầu tư vào phát triển hệ thống công nghệ, nền tảng phần cứng và cả phần mềm. NTU cần biết ứng dụng công nghệ thông tin vào thực tế quản lý để đảm bảo vừa nhanh chóng, thống nhất, đồng bộ, cũng như đảm bảo tính công bằng và khách quan.

Công ty cần xây dựng cơ sở dữ liệu để lưu các chỉ số đo lường hiệu quả, hỗ trợ cho việc hoạch định và đánh giá, trong đó, sử dụng hệ thống máy trạm và phần mềm lưu trữ thống kê để tiện việc lưu trữ, cập nhật, truy xuất các chỉ số khi cần. Hệ cơ sở dữ liệu cũng cần được thu thập tất cả doanh nghiệp trong khu và cả các nơi khác. Việc cập nhật cần được thực hiện liên tục theo thời gian thực và có tính tự động hóa càng cao càng tốt (Ha, 2019).

Trong dài hạn, NTU nên liên hệ với các công ty cung cấp giải pháp phần cứng và phần mềm quản trị doanh nghiệp để thiết kế phần mềm ứng dụng BSC cho công ty, giúp cho việc cập nhật thông tin, tổng hợp các chỉ tiêu, xem báo cáo được nhanh chóng, hiệu quả. Cơ sở dữ liệu BSC cần phân cấp theo các cấp và có các tài khoản đăng nhập tương ứng: cấp công ty, cấp phòng ban, cấp tổ, nhóm thuộc phòng, cấp nhân viên. NTU cũng cần thành lập bộ phận để quản lý, vận hành hệ thống này một cách thống nhất, đồng bộ, hiệu quả.

Tài liệu tham khảo

- Bui, V. N., Dao, T. D., Tushar, H., Tran, Q. N., & Ha, G. N. K. (2020). A research on factors affecting the job satisfaction and organizational loyalty of medical doctors at public hospitals in Vietnam. *Management Science Letters*, 11, 1-10. doi:10.5267/j.msl.2020.8.014
- Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên (NTU). (2016). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên Năm 2015 [Report on business performance of Nam Tan Uyen Industrial Park Joint Stock Company in 2015]*. Bình Duong, Vietnam: Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên.
- Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên (NTU). (2017). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên Năm 2016 [Report on business performance of Nam Tan Uyen Industrial Park Joint Stock Company in 2016]*. Bình Duong, Vietnam: Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên.
- Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên (NTU). (2018). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên Năm 2017 [Report on business performance of Nam Tan Uyen Industrial Park Joint Stock Company in 2017]*. Bình Duong, Vietnam: Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên.
- Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên (NTU). (2019). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên Năm 2018 [Report on business performance of Nam Tan Uyen Industrial Park Joint Stock Company in 2018]*. Bình Duong, Vietnam: Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên.
- Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên (NTU). (2020). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên Năm 2019 [Report on business performance of Nam Tan Uyen Industrial Park Joint Stock Company in 2019]*. Bình Duong, Vietnam: Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên.
- David, F. R. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*. Hoboken, NJ: Prentice Hall.
- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114.
- Ha, G. N. K. (2019). *Giáo trình cao học hệ thống thông tin quản trị - Từ góc nhìn kinh doanh [Master's course in management information systems - From a business perspective]*. Hanoi, Vietnam: Nhà Xuất bản Tài chính.
- Ha, G. N. K. (1996). *Hướng dẫn tóm tắt chiến lược công ty [Corporate strategy briefing guide]*. Hanoi, Vietnam: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Ha, G. N. K. (2004a). *Quản trị chiến lược công ty - Phát huy tiềm lực cạnh tranh: Tập 1 [Corporate strategic management - Promoting competitive potential: Vol. 1]*. Hanoi, Vietnam: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Ha, G. N. K. (2004b). *Quản trị chiến lược công ty - Phát huy tiềm lực cạnh tranh: Tập 2 [Corporate strategic management - Promoting competitive potential: Vol. 2]*. Hanoi, Vietnam: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Ha, G. N. K., Bui, V. N., & Dao, T. D. (2020). A model of organizational culture to enhancing organizational commitment in the telecom industry: An evidence from Vietnam. *World*

Scientific and Engineering Academy and Society (WSEAS) Transactions on Business and Economics, 17, 215-224. doi:10.37394/23207.2020.17.23

- Ha, G. N. K., Bui, V. N., & Tushar, H. (2020). The impact of social support on job related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control Empirical. *Cogent Business & Management*, 7(1), Article 1841359.
- Ha, G. N. K., Huynh, A. D. T., Nguyen, N. T. K., Doan, D. Q., Nguyen, P. P. H., & Bui, V. N. (2020). Ảnh hưởng của vốn tâm lý, tính cách cá nhân đến sự gắn kết công việc của nhân viên khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh [The effects of psychological capital, personality on hotel staff working engagement at Ho Chi Minh City]. *Tạp chí Khoa học - Trường Đại học Trà Vinh*, 37(1), 12-23. doi:10.31219/osf.io/3vgsb
- Ha, G. N. K., Le, S. T., & Huynh, T. Q. (2021). *Giáo trình Quản trị Chiến lược trong Tổ chức du lịch [Textbook of strategic management in tourism organization]*. Hanoi, Vietnam: Nhà Xuất bản Tài chính.
- Ha, G. N. K., Nguyen, H. T. H., Nguyen, P. N. D., Bui, V. N., Huynh, T. Q., Pham, V. Q., & Tran, T. N. (2020). *Giáo trình cao học quản trị chiến lược - Cập nhật BSC [Master's degree in strategic management - Updated BSC]*. Hanoi, Vietnam: Nhà Xuất bản Tài chính.
- Ha, G. N. K., & Nguyen, N. N. (2020). Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên Vietinbank Bình Dương [The employee performance evaluation system of Vietinbank-Binh Duong Province branch]. *Tạp chí Công Thương*, 23(9), 368-375. doi:10.31219/osf.io/rkb8s
- Ha, G. N. K., & Tran, D. D. (2016). Vận dụng thẻ điểm cân bằng đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị chiến lược tại Công ty cổ phần vàng bạc đá quý Phú Nhuận (PNJ) [Applying balanced scored card to suggest the solutions of improving strategic management at Phu Nhuan jewelry company]. *Tạp chí khoa học - Trường Đại học Mở TP HCM*, 50(5), 41-55. doi:10.31219/osf.io/4asgb
- Ha, G. N. K., & Truong, H. H. (2016). Ứng dụng BSC trong đánh giá quản trị chiến lược tại Công ty Điện lực Tân Thuận [Application of BSC in strategic management assessment at Tan Thuan Power Company]. *Tạp chí Công Thương*, 4, 73-80. doi:10.31219/osf.io/5a6gc
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Luu, T. T. (2010). Balanced scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-stock Company (RDP). *Management Science and Engineering*, 4(2), 92-98.
- Milis, K., & Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of information and communication technology projects. *International Journal of Project Management*, 22(2), 87-97.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1992) *The strategy process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International Editions.
- Nguyen, M. V., & Nguyen, T. T. (2014). *Áp dụng thẻ điểm cân bằng BSC và KPI cho công ty vận tải hành khách [Applying BSC and KPI balanced scorecard for passenger transport company]*. Truy cập ngày 15/05/2021 tại <http://ieit.edu.vn/vi/nghien-cuu/du-an-nghien-cuu/item/342-ap-dung-the-diem-can-bang-cho-cong-ty-van-tai-hanh-khach>

- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step by step*. Hoboken, NJ: John Wiley & Son, Inc.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for changes: Logical incrementalism*. Homewood, IL: R.D. Irwin.
- Shukri, N. F. M., & Ramli, A. (2015). Organizational structure and performances of responsible malaysian healthcare providers: A balanced scorecard perspective. *Procedia Economics and Finance*, 28, 202-212.
- Tran, T. V. (2017). *Vận dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết* [Applying the balanced scorecard to evaluate the performance of listed companies]. Truy cập ngày 15/05/2021 tại <https://tapchitaichinh.vn/kinh-te-vi-mo/van-dung-bang-diem-can-bang-de-danh-gia-hieu-qua-hoat-dong-cua-cac-cong-ty-niem-yet-129224.html>

