



PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

TS. NGUYỄN CỬU ĐÌNH, THS. NGUYỄN THỊ BÍCH VÂN

Thẻ điểm cân bằng là một trong những phương pháp quản trị hiện đại và là công cụ được vận dụng nhiều trong các tổ chức khi xây dựng chiến lược hoạt động trong thời đại công nghệ thông tin bùng nổ. Trên cơ sở tổng hợp các nguồn tài liệu khác nhau, bài viết trình bày khái quát các đặc điểm chính của thẻ điểm cân bằng như vai trò, nội dung và quy trình thiết kế thẻ điểm cân bằng trong một tổ chức nhằm mục đích cung cấp thêm kiến thức và phương pháp để các nhà quản trị và nhân viên trong tổ chức vận dụng vào xây dựng chiến lược và quản trị hoạt động của tổ chức mình.

Từ khóa: Thẻ điểm cân bằng, doanh nghiệp, tổ chức, phi tài chính, BSC

Balanced Scorecard (BSC) is one of the most modern management methods and tools used in organizations when working out strategies in the age of information technology. Based on the synthesis of different sources, the paper outlines the key features of an equilibrium scorecard such as the role, content, and design process of an equilibrium scorecard in an organization aimed at providing advanced knowledge and methods for managers and staffs to develop strategies and operation management.

Keywords: balance scorecard, business, organization, non-financial, BSC

Ngày nhận bài: 4/5/2017

Ngày chuyển phản biện: 5/5/2017

Ngày nhận phản biện: 25/5/2017

Ngày chấp nhận đăng: 29/5/2017

Ứng dụng thẻ điểm cân bằng trong thực tiễn

Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một hệ thống quản lý giúp cho nhà quản trị cũng như toàn bộ nhân viên trong tổ chức xác định rõ tầm nhìn, chiến lược của tổ chức mình và chuyển chúng thành hành động. BSC cung cấp các thông tin phản hồi về các quá trình hoạt động trong nội bộ cũng như các kết quả đạt được, từ đó giúp toàn bộ nhân viên trong tổ chức có những cải tiến liên tục nhằm đạt được kết quả như mong muốn. BSC ra đời năm 1992 do Robert Kaplan, một giáo sư về kế toán quản trị của Trường Kinh doanh Harvard và David Norton, một chuyên viên về công

nghệ thông tin đưa ra để lập chiến lược. Mô hình này được Tạp chí Harvard Business Review đánh giá là một trong 75 ý tưởng có ảnh hưởng nhất thế kỷ XX (Paul N. Riven, 2006).

Sau khi ra đời vài năm, BSC đã được hơn một nửa các tổ chức trong danh sách Fortune 1000 vận dụng và công nhận tính hiệu quả (Paul N. Riven, 2006) và tính đến cuối năm 2015, đã có hơn 80% các tổ chức trong Fortune 500 trên thế giới, trong đó có nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), áp dụng thành công BSC (Doanh nhân Saigon, 27/10/2016). Mặc dù có nhiều mô hình và phương pháp xây dựng chiến lược, nhưng ngày nay BSC được sử dụng nhiều nhờ ưu điểm nổi bật là chuyển đổi tầm nhìn chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu hành động cụ thể cho từng bộ phận và nhân viên nên nó giúp cho các tổ chức đạt hiệu quả cao trong việc thực thi chiến lược. Thậm chí, BSC đã phổ biến đến mức các chuyên gia khẳng định: “Nói đến quản trị chiến lược phải kể đến BSC”.

Bằng cách xác định các thước đo và chỉ tiêu, BSC chuyển chiến lược và tầm nhìn thành một loạt các phép đo có liên kết chặt chẽ với nhau, qua đó, hoạt động của nhân viên sẽ luôn đi đúng hướng. Không những thế, trong mô hình này, các kết quả của thẻ điểm trở thành yếu tố đầu vào cho việc xem xét, đặt vấn đề và nghiên cứu về chiến lược. Như vậy, các nhà quản trị sẽ được cung cấp nhiều thông tin hơn, cho thấy hiệu quả thực thi chiến lược tới đâu, mục tiêu có đạt được hay không. Thậm chí, khi có bất cứ biến động gì, các nhà quản trị cũng như mọi nhân viên đều có thể phát hiện ra và nhận biết ảnh hưởng của nó để tìm cách khắc phục... Tất cả các chi phí và nguồn lực cần thiết cho từng hoạt động



TÀI CHÍNH	
Mục tiêu	Thước đo
- Tồn tại	• Dòng tiền
- Thành công	• Tăng trưởng doanh thu hàng quý • Doanh thu từ hoạt động kinh doanh đối với từng bộ phận.
- Tăng trưởng	• Tăng trưởng thị phần • ROE

QUY TRÌNH NỘI BỘ	
Mục tiêu	Thước đo
- Năng lực về công nghệ	• Quy trình sản xuất so với đối thủ cạnh tranh.
- Mức độ thành thạo trong sản xuất	• Vòng thời gian • Chi phí đơn vị • Sản lượng
- Thiết kế sản xuất	• Hiệu suất sử dụng dữ liệu • Hiệu suất sử dụng kỹ thuật
- Giới thiệu sản phẩm mới	• Lịch trình thực tế so với kế hoạch giới thiệu sản phẩm mới.

KHÁCH HÀNG	
Mục tiêu	Thước đo
- Sản phẩm mới	• Tỷ lệ doanh thu từ sản phẩm mới • Tỷ lệ doanh thu từ sản phẩm độc quyền
- Cung cấp sự phản hồi	• Giao hàng đúng hẹn (do khách hàng đánh giá)
- Nhà cung cấp ưu tiên	• Thị phần của nhà cung cấp chính • Thứ hạng của các nhà cung cấp chính
- Quan hệ hợp tác với khách hàng	• Số lần hợp tác với khách hàng

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	
Mục tiêu	Thước đo
- Dẫn đầu công nghệ	• Thời gian phát triển dòng sản phẩm tiếp theo
- Học tập sản xuất	• Thời gian vận dụng thuần thục
- Sản phẩm chính	• Tỷ lệ sản phẩm đạt 80% doanh thu
- Thời gian ra thị trường	• Thời gian giới thiệu sản phẩm mới so với đối thủ cạnh tranh.

Nguồn: Robert S.Kaplan và David P.Norton (1992)

cũng như hiệu quả đạt được của từng mục tiêu cụ thể đều được trình bày rõ ràng trước khi hành động. Vì vậy, mọi hoạt động trong tổ chức đều được thực hiện suôn sẻ, dẫn đến việc nhanh chóng đạt được mục tiêu.

Tại Việt Nam, BSC mới được tiếp cận trong vòng một thập kỷ gần đây, thậm chí BSC chỉ mới được giới khoa học tiếp cận dưới góc độ lý thuyết, chưa được vận dụng nhiều vào thực tiễn. Tại hội thảo quốc tế “Hoạch định và triển khai chiến lược theo Balanced Scorecard” ngày 24/10/2015 tại TP. Hồ Chí Minh do Balanced Scorecard Institute Hoa Kỳ (BSI) tổ chức, các chuyên gia đã nhận định có nhiều lý do khiến DN, đặc biệt là DNNVV của Việt Nam, thất bại trong việc ứng dụng công cụ quản trị chiến lược đa năng này dẫn đến việc e ngại vận dụng BSC như thiếu công cụ đo lường và phân tích để chuyển dữ liệu thô thành báo cáo trực quan, các nhà quản trị chỉ chú ý đến kết quả kinh doanh, chỉ chạy theo trào lưu mà chưa thực sự hiểu rõ về BSC, chỉ điều hành tổ chức theo kinh nghiệm và trực giác chứ không theo khoa học...

Nội dung của thẻ điểm cân bằng

BSC sử dụng 4 thẻ điểm mô tả các viễn cảnh về: Tài chính; Quy trình nội bộ; Học tập và phát triển; Khách hàng để đánh giá hiệu quả hoạt động của một tổ chức. Nội dung mỗi thẻ điểm phải thể hiện được bốn yêu cầu về Mục tiêu thực hiện, Thước đo kết quả, Chỉ tiêu đo lường và Sáng kiến thực hiện. Ý nghĩa cân bằng của mô hình thể hiện ở chỗ các

mục tiêu ngắn hạn phù hợp với mục tiêu dài hạn; Các thước đo tài chính cân đối với thước đo phi tài chính; Các chỉ tiêu phản ánh kết quả cân đối với các chỉ tiêu thúc đẩy thực hiện công việc, các hoạt động hướng ra xã hội cân đối với hoạt động hướng vào nội bộ.

- Viễn cảnh Tài chính: Tài chính chiếm vai trò cực kỳ quan trọng khi phản ánh hiệu quả hoạt động của mỗi tổ chức. Tuy nhiên, việc phân tích tài chính theo các phương pháp phân tích tài chính thông thường chỉ phản ánh kết quả trong quá khứ mà không đưa ra được viễn cảnh và hành động trong tương lai. Vì vậy, BSC đưa ra viễn cảnh tài chính thông qua việc kết hợp từng mục tiêu với kết quả đã đạt được cũng như kết quả mong muốn đạt được. Đặc biệt, các mục tiêu và kết quả tài chính phải được đo lường bằng các thước đo với hệ thống các chỉ tiêu cụ thể như lợi nhuận, doanh thu, vốn, dòng tiền hoạt động, hệ số vòng quay hàng tồn kho...

- Viễn cảnh Khách hàng: Khách hàng luôn có tầm quan trọng đặc biệt đối với các tổ chức, do đó việc đáp ứng nhu cầu của họ là vấn đề luôn được các nhà quản trị lưu tâm. Các thước đo và chỉ tiêu cụ thể phản ánh viễn cảnh này cần chú trọng đến mức độ hài lòng của khách hàng, giữ chân khách hàng, thu hút khách hàng mới, khả năng khảo sát khách hàng, lợi nhuận từ khách hàng, tỷ trọng khách hàng mục tiêu, thị phần trong thị trường... Vì vậy, việc xây dựng và nâng cao chỉ số hài lòng của khách hàng là một trong những phương pháp được các nhà quản trị đặc biệt sử dụng. Tuy nhiên, khi xây dựng chỉ số



này nên phân loại khách hàng theo các nhóm đối tượng khác nhau và quy trình phục vụ cho từng nhóm thì hiệu quả phục vụ sẽ được nâng cao hơn, qua đó chỉ số này sẽ được nâng cao.

- **Viễn cảnh Quy trình nội bộ:** Quy trình hoạt động trong nội bộ là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến mọi hành động của tổ chức cũng như hành vi của mỗi cá nhân trong tổ chức, từ đó tác động mạnh đến sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả thực hiện các mục tiêu hoạt động của tổ chức. Nội dung quy trình nội bộ phải thể hiện qua các thước đo và chỉ tiêu đo lường cụ thể như thời gian thực hiện một chu trình công việc, thời gian đáp ứng yêu cầu của khách hàng, lượng kỹ thuật công nghệ mới được ứng dụng hướng đến khách hàng, cách thức và chất lượng thông tin đến khách hàng... Trong thực tế, đây là thế điểm quan trọng vì những yếu kém của tổ chức thường xuất hiện trong bước này. Do vậy, các nhà quản trị cần hết sức khách quan và có thái độ cầu thị, biết chấp nhận yếu kém để cải tiến, đổi mới.

- **Viễn cảnh Học tập và phát triển:** Thông qua các mục tiêu tài chính, khách hàng và quy trình nội bộ, khoảng cách giữa năng lực con người, hệ thống và quy trình tổ chức với mục tiêu cần đạt sẽ bị bộc lộ. Để thu hẹp khoảng cách này, DN sẽ phải tái đầu tư vào việc tăng cường hệ thống công nghệ thông tin, liên kết các quy trình, thủ tục của tổ chức, đặc biệt là nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân viên. Do vậy, học tập và phát triển luôn là chính sách quan trọng để phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho mỗi tổ chức mà các nhà quản trị nguồn nhân lực nói chung và các nhà quản trị các cấp nói riêng phải luôn đặc biệt lưu ý đến hoạt động này.

Quy trình xây dựng thế điểm cân bằng

Việc thiết kế và triển khai chiến lược theo BSC cho cả tổ chức không thể chỉ do một nhà quản trị cấp cao thực hiện mà cần có nhóm thiết kế. Hơn nữa, BSC đưa ra các giải pháp cụ thể mà các bộ phận, mỗi cá nhân sẽ thực hiện nên nếu nhà quản trị thu hút được càng nhiều người tham gia xây dựng BSC thì càng có nhiều sáng kiến thực hiện hơn. Quy trình xây dựng BSC trải qua 4 bước sau:

- **Xác định mục tiêu:** Trước khi lên kế hoạch chi tiết và lập biểu đồ thời gian cho những dự định cần thực hiện, nhóm BSC cần thiết phải rà soát lại sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi mà tổ chức mong muốn hướng tới để từ đó lập nên mục tiêu và chiến lược cho tổ chức. Mục tiêu của tổ chức phải được phát biểu theo năm tiêu chí của mô hình SMART là: Specific (cụ thể), Measurable (đo lường được), Achievable/Attainable (có tính khả thi/phù hợp với

năng lực), Relevant/Realistic (có liên quan đến tầm nhìn chung/có tính thực tế) và Time-bound (xác định thời gian thực hiện).

- **Xác định thước đo:** Điều khác biệt của BSC với các mô hình chiến lược khác ở chỗ BSC phản ánh các mục tiêu và chiến lược của tổ chức thông qua các chỉ số đo lường cụ thể trong từng viễn cảnh. Chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) là các thước đo định lượng dùng để đánh giá hay so sánh hiệu suất giữa kết quả của hoạt động với mục tiêu của nó. Do vậy, đây là công cụ đo lường mà các tổ chức thường sử dụng để đánh giá hiệu quả công việc của tổ chức, của bộ phận chức năng hay của cá nhân. Thiết lập các chỉ số KPI là việc lượng hóa các mục tiêu trong Bản đồ chiến lược bằng các thước đo cụ thể. Thông qua các chỉ tiêu đo lường này, những mục tiêu, nội dung chiến lược rất trừu tượng, chung chung trước kia sẽ trở nên rõ ràng, cụ thể hơn đối với từng bộ phận, từng cá nhân trong công việc hàng ngày của họ.

- **Thiết lập các chỉ tiêu thực hiện:** Thước đo trên sẽ được cụ thể hóa thông qua hệ thống các chỉ tiêu. Các chỉ tiêu thực hiện sẽ phản ánh kết quả làm việc của mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trong tổ chức. Việc thiết lập các chỉ tiêu phải được căn cứ vào định hướng phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn. Khi thiết lập và lựa chọn các chỉ tiêu, nhóm thiết kế BSC cần thiết phải thu thập thông tin qua việc phân tích kết quả đã thực hiện trong quá khứ để thấy được những xu hướng trong tương lai. Bên cạnh đó, nhóm thiết kế cần thu thập thông tin từ những nhân viên vì họ là những người hiểu rõ nhất các chỉ tiêu nào phù hợp để đo lường hiệu suất công việc và vì đây là đội ngũ tạo ra giá trị cho cả tổ chức. Ngoài ra, thông tin từ phản hồi của khách hàng và của các bên liên quan khác, từ chỉ số bình quân ngành, từ tổ chức đạt được kết quả tốt nhất ngành... cũng rất hữu dụng để quyết định lựa chọn chỉ tiêu phù hợp cho tổ chức của mình. Các chỉ tiêu nên chia thành các nhóm như:

- Nhóm chỉ tiêu dài hạn bao gồm các chỉ tiêu lớn, có tính thử thách cao đối với tổ chức. Dù cần quãng thời gian dài từ 10-30 năm và tổ chức cần phải nỗ lực rất lớn mới đạt được, nhóm chỉ tiêu này lại nên đặt ra để thể hiện viễn cảnh tương lai của tổ chức và phản ánh mức độ phù hợp với sứ mệnh và tầm nhìn mà tổ chức đã đặt ra.

- Nhóm chỉ tiêu trung hạn bao gồm các chỉ tiêu co giãn, có tính thách thức lớn nhưng phải phù hợp với thực tế. Nhóm chỉ tiêu này thường được thiết lập từ 3-5 năm và được co giãn tùy thuộc vào kết quả thực hiện được trong ngắn hạn.

- Nhóm chỉ tiêu ngắn hạn bao gồm các chỉ tiêu gia tăng, có tính đại diện như một hệ thống cảnh báo sớm,



cung cấp nhanh chóng các phản hồi đến nhà quản trị để nhà quản trị thay đổi kịp thời kế hoạch và phương thức thực hiện để tổ chức có thể đạt được mục tiêu như mong muốn. Nhóm chỉ tiêu này được thiết lập hàng tháng, hàng quý và có thể được điều chỉnh nâng cao nếu kết quả thực hiện tốt hơn kỳ vọng.

- Xây dựng sáng kiến thực hiện: Mặc dù các mục tiêu của tổ chức có thể tạo ra động lực rất cần thiết thúc đẩy việc thực thi của cả tổ chức, nhưng để đạt được các mục tiêu, DN cần tạo ra những sáng kiến thực hiện cụ thể. Để tránh đưa ra những sáng kiến không phù hợp, nhóm BSC cần rà soát tất cả các sáng kiến đã được thực hiện trong tổ chức để đánh giá mức độ phù hợp của những sáng kiến đó với mục tiêu mới trong tương lai. Ngoài ra, nhóm BSC cần thu thập thêm những sáng kiến mới để thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu mới, cũng như học hỏi những sáng kiến đã được sử dụng tại các tổ chức khác có bối cảnh tương tự như tổ chức của mình để từ đó cân nhắc quyết định. Cuối cùng, những sáng kiến phù hợp được giữ lại cần được thể hiện trên bản đồ chiến lược theo các mục tiêu đưa ra...

Phát huy vai trò của thẻ điểm cân bằng

BSC đóng vai trò quan trọng khi mang lại lợi ích toàn diện cho cả tổ chức và tất cả các khách hàng của họ. Dựa vào mô hình BSC, các nhà quản lý DN có thể đánh giá được các bộ phận trong tổ chức mình có thể tạo ra được các giá trị cho khách hàng hiện tại và tương lai hay không, cũng như những yêu cầu nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh trong tương lai, cụ thể:

- BSC là một hệ thống đo lường: Hiệu suất hoạt động của một tổ chức thường được đánh giá qua các chỉ số tài chính. Tuy nhiên, các phương pháp phân tích tài chính trước đây chỉ thể hiện kết quả đã được thực hiện trong quá khứ, chứ không phản ánh sự phù hợp và cách thức tạo ra giá trị cho ngày hôm nay cũng như trong tương lai của tổ chức. Trong khi đó, việc lập chiến lược và kế hoạch là hướng đến tương lai nên cần được thể hiện một cách rõ ràng viễn cảnh tương lai của tổ chức không chỉ ở mặt tài chính mà phải bao quát tất cả các mặt khác trong toàn bộ hoạt động. BSC khắc phục được mặt hạn chế này khi thể hiện tất cả các mục tiêu qua các chỉ tiêu và thước đo cụ thể.

- BSC là công cụ trao đổi thông tin: Trong các phương pháp xây dựng chiến lược trước đây, tỷ lệ nhân viên thừa hành hiểu được mục tiêu và chiến lược của tổ chức khá thấp. Họ làm việc theo quán tính, theo năng lực sẵn có mà không hình dung được hiệu quả

công việc của mình sẽ ảnh hưởng mức độ nào đến hiệu quả chung của tổ chức. Vận dụng BSC để thiết lập mục tiêu và chiến lược trong tổ chức sẽ tạo cơ hội cho người lao động thảo luận về những dự kiến trong chiến lược, thảo luận và học hỏi, rút kinh nghiệm từ những kết quả không mong muốn trong quá khứ, trao đổi về những thay đổi cần thiết trong tương lai.

- BSC là hệ thống quản lý chiến lược: Không những là công cụ truyền thông và đo lường, BSC còn được xem là hệ thống quản lý chiến lược do nó cũng đồng thời là công cụ quan trọng để điều chỉnh các hoạt động ngắn hạn bằng chiến lược. Bằng cách sử dụng BSC, các tổ chức có thể hạn chế và loại bỏ được các rào cản khi thực thi chiến lược, bao gồm rào cản về tầm nhìn, rào cản về con người, rào cản về phân bổ nguồn lực và rào cản về quản lý.

Việc xây dựng và nâng cao chỉ số hài lòng của khách hàng là một trong những phương pháp được các nhà quản trị đặc biệt sử dụng. Tuy nhiên, khi xây dựng chỉ số này nên phân loại khách hàng theo các nhóm đối tượng khác nhau và quy trình phục vụ cho từng nhóm thì hiệu quả phục vụ sẽ được nâng cao hơn, qua đó chỉ số này sẽ được nâng cao.

Tóm lại, BSC là một công cụ rất hữu hiệu giúp cho các tổ chức xây dựng chiến lược hoạt động cho tổ chức mình. Cách thức xây dựng chiến lược bằng phương pháp BSC rất khác với các phương pháp truyền thống ở chỗ huy động một nguồn nhân lực đa dạng từ các thành viên mọi bộ phận cùng tham gia nhằm truyền thông cho toàn bộ nhân viên về viễn cảnh tương lai của tổ chức, cũng như phát huy sự sáng tạo, kinh nghiệm làm việc của họ nhằm biến mục tiêu chiến lược trở nên gần gũi và thực tế hơn. Do đó, BSC cần được các DN Việt Nam cân nhắc áp dụng.

Tài liệu tham khảo:

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992), *The balanced scorecard – measures that drives performance*, Harvard Business Review;
2. Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press;
3. Robert S. Kaplan, 2010, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Handbook of Management Accounting Research, Vol. 3;
4. Paul R. Niven, 2006, *Balanced Scorecard – step by step*, John Wiley & Sons Inc. (bản dịch của Dương Thị Thu Hiền, 2009, NXB Tổng hợp);
5. Hồng Nga (2011), *Balanced scorecard cho doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Doanh nhân Sài Gòn;
6. Bảo Ngọc (2016), *Quản trị chiến lược theo Balanced Scorecard: Đừng chỉ là trào lưu!* Doanh nhân Sài Gòn.