

# Đo lường thành quả của doanh nghiệp Tổng quan các cách tiếp cận trong bối cảnh hiện nay

 **Ths. NCS. Võ Hồng Tâm\* - PGS.TS. Trần Đình Khôi Nguyễn\***

Nhận: 15/11/2019

Biên tập: 19/11/2019

Duyệt đăng: 22/11/2019

Đo lường thành quả là một công cụ để đánh giá các mục tiêu của một doanh nghiệp có đạt được hay không. Bài viết này nhằm tổng quan các quan điểm về đo lường thành quả trong nhiều năm qua bằng cách tổng hợp các nghiên cứu thực nghiệm về thành quả ở các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Kết quả cho thấy, đo lường thành quả theo các chỉ tiêu phi tài chính ngày càng được quan tâm, và cùng với các chỉ tiêu tài chính sẽ cung cấp bức tranh đa chiều về thành quả của doanh nghiệp. Bài viết cũng đưa ra khung lý thuyết để vận dụng đo lường thành quả, trong đó lý thuyết các bên có liên quan là cơ sở để chọn lựa cách thức đo lường phù hợp.

**Từ khóa:** Thành quả hoạt động, Lý thuyết các bên có liên quan, Chỉ tiêu tài chính, Chỉ tiêu phi tài chính.

## 1. Đặt vấn đề

Thành quả hoạt động (firm performance) là mối quan tâm của chủ sở hữu, nhà quản lý của các doanh nghiệp (DN) vì đó là cơ sở đánh giá sự thành công của một tổ chức và là nền tảng để thực hiện các chính sách ở mỗi đơn vị. Với giới học thuật, thành quả luôn là một biến số trong các nghiên cứu định lượng để xây dựng các mô hình đánh giá tác động các nhân tố đến thành quả hoạt động của DN. Trong bối cảnh hoạt động của một DN luôn gắn với sự phát triển bền vững của môi trường kinh doanh và những thách thức về đổi mới cơ chế quản trị DN, đo lường thành quả trở thành một chủ đề có nhiều ý kiến trái chiều khác nhau. Những cách thức đo lường thành quả truyền thống liệu có phù hợp không trong bối cảnh các DN đã nâng cao năng lực quản trị và quản trị theo các mục tiêu chiến lược

của mình hay không? Những vấn đề trên đặt ra câu hỏi phải nghiên cứu cách thức đo lường thành quả của các DN trong quan hệ với môi trường kinh doanh để có cách nhìn nhận đúng đắn.

## 2. Tổng quan về đo lường thành quả

Có nhiều quan điểm về thành quả của DN. Ở thập niên 50 của thế kỷ 20, thành quả DN được định nghĩa là hiệu năng của tổ chức (Georgopoulos và Tannenbaum, 1957). Đây là những quan điểm truyền thống về thành quả mà nhiều DN và giới nghiên cứu sử dụng, được tổng hợp ở Bảng 1. Đặc trưng chung của các chỉ tiêu thành quả theo quan điểm truyền thống thể hiện ở hai khía cạnh:

- Các chỉ tiêu phản ánh kết quả trong một thời kỳ tại một DN, thường thể hiện qua chỉ tiêu doanh thu (tốc độ tăng doanh thu), lợi

**Bảng 1. Các chỉ tiêu tài chính phổ biến đo lường thành quả hoạt động**

TT	Chỉ tiêu đo lường thành quả	Tác giả
1	Doanh thu, tốc độ tăng doanh thu	Chen và cộng sự (2005), Magableh và cộng sự (2011), Doãn Ngọc Phi Anh (2016).
2	Lợi nhuận, tốc độ tăng LN	Ismaïl và King (2005), San và Heng (2009), Magableh, Kharabseh, và Al-Zubi (2011), Zakaria (2015).
3	Tỷ suất sinh lời của tài sản (ROA)	Abdul Rashid và cộng sự (2003), Chang và Wong (2004), Choe (2004), Haniifa và Hudaib (2006), Cho và Kim (2007), Omran và cộng sự (2008), Ehikioya (2009), Ramdani và Witteloostuijn (2010), Fazlzadeh, Hendi, và Mahboubi (2011), Guo và Kga (2012), Bansal và Sharma (2016), Lin và Fu (2017).
4	Tỷ suất sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE)	Peng (2004), Abdul Rahman và Haniifa (2005), Omran, Bolbol, và Fatheldin (2008), Snn và Heng (2009), Ibrahim và Samad (2011), Salim và Yadav (2012), Addae, Nyarko-Baasi, và Hughes (2013), Tran, Nonneman, và Jorissen (2015)...
5	Tỷ suất LN/DT (ROS)	Chang và Wong (2004), Choe (2004), Filatotchev et al (2007), M. Omran (2009), Ebaid (2009)...

\* Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

nhuận (tốc độ tăng trưởng lợi nhuận).

- Các chỉ tiêu phản ánh hiệu năng trong sử dụng các nguồn lực của DN thông qua chỉ tiêu khả năng sinh lời. Đo lường thành quả theo các chỉ tiêu này vừa loại trừ sự khác biệt về quy mô giữa các DN, vừa đánh giá sử dụng nguồn tài nguyên của DN trong mối quan hệ với kết quả đầu ra.

Cách tiếp cận theo quan điểm này phù hợp với mỗi quan tâm của người quản lý và người chủ của DN do nguồn lực của mỗi tổ chức luôn bị giới hạn. Đo lường thành quả theo các chỉ tiêu tài chính dựa trên số liệu kế toán có ưu điểm dễ dàng tính toán từ báo cáo tài chính, nhưng có hạn chế là chưa thể hiện hết các thành quả vô hình và các thành quả dài hạn của DN.

Những năm cuối của thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21 chứng kiến nhiều thay đổi về phương thức quản trị và mức độ cạnh tranh giữa các DN. Porter (1980) cho rằng, thành quả hoạt động của DN phụ thuộc vào khả năng tạo ra giá trị cho khách hàng. Harrison và Freeman (1999) cho rằng, một DN có hiệu quả với mức hoạt động đạt chuẩn là một DN duy trì các nhu cầu được thỏa mãn của các bên có liên quan. Theo nghiên cứu của Omar và Zineb (2019) thì thành quả còn xem xét ở góc độ 'động' với ý nghĩa là hành động (action/performance) chứ không chỉ là kết quả (results) ở góc độ 'tĩnh'. Những quan điểm đa dạng trên cho thấy thành quả có tính đa dạng hơn và liên quan đến lợi ích của các bên có liên quan, từ khách hàng đến người lao động trong DN. Trách nhiệm xã hội của mỗi DN được đề cập nhiều hơn. Sandberg (2003) định nghĩa, thành quả hoạt động của DN là khả năng đóng góp của DN về việc làm, sự sáng tạo xuyên suốt quá trình hình thành, sinh tồn và tăng trưởng của DN.

Trong bối cảnh đó, việc sử dụng

**Bảng 2 – Tổng hợp một số chỉ tiêu phi tài chính đo lường thành quả**

TT	Chỉ tiêu đo lường thành quả	Chỉ mục
1	Sự hài lòng của người lao động	Hoàn chuyển vị trí, Đầu tư cho đào tạo và phát triển, Lương và chính sách thưởng, Con đường tiến thân trong tổ chức, Môi trường làm việc, ...
2	Sự hài lòng của khách hàng	Số lượng các phản nàn về chất lượng sản phẩm, Tỷ lệ mua lại sản phẩm, Dự định của khách hàng mới, Số sản phẩm, dịch vụ mới, sự thỏa mãn chung của khách hàng
3	Thành quả môi trường	Số dự án cải thiện môi trường, Sử dụng vật liệu tái chế, Mức độ tái sử dụng chất thải, Mức độ tiêu thụ năng lượng
4	Sự đóng góp cho xã hội	Số lao động yếu thế được tuyển dụng, số lượng các dự án vì xã hội và cộng đồng, ...

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

các chỉ tiêu truyền thống không thể đánh giá được DN có đáp ứng được nhu cầu của các bên có liên quan hay không? Chính sự thỏa mãn nhu cầu của các bên có liên quan sẽ góp phần làm mối quan hệ giữa các bên với DN bền vững hơn, và cuối cùng ảnh hưởng đến các chỉ tiêu tài chính của đơn vị. Theo cách tiếp cận đó thì thành quả không chỉ đo lường theo các công cụ kế toán truyền thống mà gắn với các chỉ tiêu phi tài chính. Quan trọng hơn là các mục tiêu của DN thông qua thực thi chiến lược. Thành quả của DN không chỉ hướng đến mục tiêu tài chính của người chủ sở hữu mà còn là các mục tiêu có liên quan đến lợi ích của bên hữu quan (stakeholders). Điều này là hoàn toàn phù hợp vì một khi đã thỏa mãn nhu cầu của các bên hữu quan, đặc biệt là khách hàng thì ảnh hưởng của DN đối với khách hàng tiềm năng còn lớn hơn và dẫn đến sự thành quả về mặt tài chính của tổ chức.

Từ nhận thức về cách tiếp cận đó, nhiều nghiên cứu đã hiện thực hóa khái niệm này qua cách đo lường thông qua các chỉ tiêu phi tài chính (Bảng 2).

Ghalayini và Noble (1996) đã cho rằng, chính cạnh tranh và xu hướng toàn cầu hóa đã đưa ra cách tiếp cận phi truyền thống trong đo lường thành quả, chuyển từ hiệu

năng sang chất lượng, sự linh hoạt và sự thích ứng. Bảng 3, tổng hợp những khác biệt khi đo lường theo cách truyền thống và phi truyền thống.

Khác với chỉ tiêu tài chính, đo lường thành quả chỉ tiêu phi tài chính có thể đưa vào các dữ liệu thống kê tại DN hoặc điều tra ý kiến của người trả lời. Trong trường hợp sau, hạn chế của đo lường tùy thuộc vào chất lượng của cuộc điều tra, nhưng kết quả của nó bổ sung thêm tính đa chiều về thành quả mà bản thân các chỉ tiêu tài chính chưa đánh giá hết được.

**Đo lường thành quả theo cách tiếp cận hệ thống**

Sử dụng thang đo phi tài chính trong các trường hợp trên đã đặt ra câu hỏi: liệu có bao nhiêu tiêu chí là đủ để đánh giá thành quả của một tổ chức? Trong trường hợp có nhiều tiêu chí thì sự liên kết của các chỉ tiêu đó như thế nào? Mô hình đo lường thành quả là sản phẩm của quá trình phát triển đo lường và phổ biến ở hai loại sau:

Thứ để cân bằng (The Balanced Scorecard- BSC) được phát triển bởi Kaplan & Norton (1992), với mục tiêu ban đầu là xây dựng một công cụ để kiểm soát việc thực thi chiến lược của một tổ chức. BSC đã thay thế đánh giá kết quả một tổ chức qua các chỉ tiêu tài chính truyền thống bằng hệ thống các chỉ

**Bảng 3 – So sánh giữa đo lường thành quả theo chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính**

Đo lường hoạt động theo kiểu truyền thống	Đo lường thành quả theo kiểu phi truyền thống
Dựa trên hệ thống kế toán	Dựa trên chiến lược công ty
Chủ yếu sử dụng thước đo tài chính	Chủ yếu sử dụng thước đo phi tài chính
Hướng đến nhà quản lý cấp cao	Hướng đến tất cả người lao động
Có tính thời kỳ (tháng, quý, năm)	Có tính kịp thời, đúng lúc
Không quan tâm đến cấp thấp hơn trong một tổ chức	Thường áp dụng đến cấp thấp trong một tổ chức
Có tác dụng giám sát	Có tác dụng cải tiến hoạt động
Cần trợ cải tiến liên tục	Hỗ trợ hoàn thiện liên tục

(Nguồn theo Ghalayini và Noble, 1996)

tiêu tài chính và phi tài chính, và quan trọng hơn là kết nối các khía cạnh: Tài chính – Khách hàng – Quy trình nội bộ – Đổi mới học tập. Thành quả của một tổ chức có liên hệ với nhiều yếu tố và xem xét đa chiều hơn là xem xét khía cạnh tài chính, qua đó đảm bảo sự thành công bền vững của tổ chức. Từ một công cụ quản lý chiến lược, BSC cũng trở thành một công cụ đánh giá thành quả, biểu hiện qua bộ KPI đánh giá thành quả từng nhân viên đến cán bộ quản lý, từng bộ phận và toàn thể tổ chức. Taouab & Issor (2019) cho rằng, BSC đã chuyển đổi sứ mệnh và chiến lược của công ty thành một tập hợp các chỉ tiêu thành quả mà các chỉ tiêu này tạo nên hệ thống đo lường thành quả DN. Tinh hệ thống của mô hình đánh giá thành quả thể hiện.

Ở khía cạnh tài chính: đo lường thành quả DN ở khía cạnh này vẫn sử dụng các chỉ tiêu truyền thống như trước đây, tùy thuộc vào mục tiêu tài chính từng tổ chức. Tuy nhiên, khác với đo lường thành quả theo kiểu truyền thống, chỉ tiêu tài chính này là kết quả của những chỉ tiêu đo lường ở các khía cạnh khác trong tổ chức.

Ở khía cạnh khách hàng: đo lường thành quả gắn với các mục tiêu của chu trình này có đạt được hay không trong quan hệ với mục tiêu chiến lược của tổ chức. Bộ chỉ tiêu đo lường thành quả ở chu trình thường gắn với sự hài lòng của khách hàng, sự trung thành thông qua các hành vi mua lại, truyền thông cho người khác, chất lượng của hàng hóa, dịch vụ trong quá trình bán hàng....

Quy trình nội bộ hướng đến làm thế nào để thực hiện các quy trình nội bộ nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức và tạo thêm giá trị gia tăng trong sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng.

Khía cạnh đổi mới và học tập được tiếp cận theo quan điểm: sự

thành công trong các chu trình nói trên có liên quan đến khía cạnh đổi mới và học tập ở trong nội bộ tổ chức. Đó chính là cách thức hoàn thiện và tạo ra giá trị không ngừng cho sản phẩm và dịch vụ.

Như vậy, BSC đã tạo ra sự liên kết chặt chẽ và sử dụng kết hợp các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính để đánh giá thành quả một cách liên tục, hướng đến chiến lược của tổ chức. Điểm hạn chế của mô hình đánh giá thành quả này là chỉ phi vận hành lớn và có thể gặp phải sự không đồng lòng trong số các nhà quản lý tại đơn vị.

Ngoài mô hình BSC, cũng có những mô hình khác đánh giá thành quả như mô hình lăng kính thành quả (Performance Prism) được phát triển bởi Neely và cộng sự (2002). Mô hình này là một hệ thống đo lường tích hợp nhấn mạnh vào các hoạt động kinh doanh chính có mối quan hệ với nhau. Mô hình lăng kính thành quả là sự tích hợp của 5 thành phần: sự hài lòng của các bên có liên quan, năng lực của tổ chức, quá trình hoạt động, chiến lược và đóng góp cho các bên có liên quan. Tinh phức hợp của mô hình này thể hiện: người đánh giá cần phải xem các bên có liên quan là ai và họ cần gì? Khi đó, tổ chức cần những năng lực cốt lõi nào để quá trình hoạt động của tổ

chức có thể thực hiện hiệu quả để thực thi các chiến lược đáp ứng kỳ vọng của bên hữu quan. Sự tích hợp của các khía cạnh đó tạo nên những đóng góp cho các bên có liên quan.

Những mô hình trên cho thấy, thành quả của tổ chức không chỉ được nhìn nhận ở góc độ người chủ DN mà mở rộng ra cho các bên có liên quan. Nói cách khác, sự thành công của các bên có liên quan sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của chính tổ chức đó. Ở góc độ đó, thành quả một tổ chức trở thành một hệ thống. Cách tiếp cận về các bên có liên quan (stakeholders approach) được sử dụng để giải thích về đánh giá thành quả trong bối cảnh quản trị hiện nay.

**3. Những gợi ý cho đo lường thành quả của DN trong bối cảnh mới**

Khoa học quản trị của nước ta trong nhiều năm qua đã từng bước tiếp cận với kinh nghiệm quản lý của các nước thông qua nhiều hình thức khác nhau. Mô hình BSC cũng đã được nhiều tập đoàn lớn trong nước vận dụng và cũng nhiều nghiên cứu thực hiện. Tuy nhiên, trong nhiều nghiên cứu về thành quả ở Việt Nam đa phần tiếp cận theo hướng đánh giá một chiều với trọng tâm là lợi ích của chủ DN.

Thực tiễn môi trường kinh doanh và thể chế pháp lý của Việt Nam cũng đã có nhiều thay đổi đáng kể nên đánh giá thành quả chỉ nhìn phiên diện sẽ là không đầy đủ, chưa thấy hết trách nhiệm của DN với cộng đồng. Do vậy, từ tổng quan nghiên cứu về đo lường thành quả và đặc thù của môi trường kinh doanh ở nước ta, bài viết gợi mở mô hình khung để chọn lựa cách thức đo lường thành quả của một tổ chức theo hình 1.

Đo lường thành quả hoạt động có tính linh hoạt tùy theo mục tiêu của người sử dụng công cụ đo lường. Ở góc độ DN, việc đo lường phải xuất phát từ kỳ vọng của người quản lý. Có thể khái quát thành hai hướng:

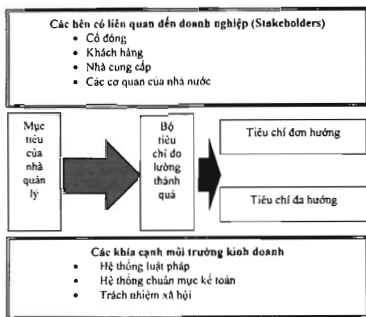
- Hướng tiếp cận thứ nhất sử dụng một hay nhiều chỉ tiêu có tính chất đơn hướng, tức là không có sự liên kết các chỉ tiêu với nhau. Dạng tiêu chí này phục vụ đánh giá thành quả của một hoạt động cụ thể nào đó, và có liên quan đến các bên có liên quan đến DN.

- Hướng tiếp cận thứ hai sử dụng tiêu chí đa hướng, có tính liên kết với nhau. Trong trường hợp này, việc đo lường thường đồng thời thỏa mãn nhiều mục tiêu, có liên quan đến nhiều bên có liên quan. Chẳng hạn, việc đánh giá thành quả theo mục tiêu chiến lược mà BSC là một điển hình của cách thức đo lường và đánh giá đa hướng.

Xây dựng bộ tiêu chí đo lường luôn gắn với yếu tố môi trường kinh doanh vì bản thân chính yếu tố này tác động đến việc: phải đo lường vấn đề gì, ở thời điểm nào và đo lường có thuận lợi hay không.

Ở góc độ học thuật, mô hình trên kỳ vọng người nghiên cứu chỉ ra cách tiếp cận phù hợp để đo lường thành quả vì đo lường đơn hướng hay đa hướng giải quyết các

**Hình 1**



mục tiêu khác nhau trong mỗi nghiên cứu.

**4. Kết luận**

Đo lường thành quả hoạt động của DN thay đổi cùng với sự thay đổi phương thức quản trị và môi trường kinh doanh của DN. Số liệu kế toán từ báo cáo tài chính là cơ sở quan trọng để đo lường các chỉ tiêu thành quả về mặt tài chính. Ngày nay, sự tồn tại và phát triển của mỗi DN muốn bền vững luôn gắn với lợi ích của các bên có liên quan: từ người lao động đến khách hàng và nhiều cá nhân, tổ chức khác. Vì vậy, đánh giá thành quả không chỉ gắn với chỉ tiêu tài chính mà còn là các chỉ tiêu phi tài chính. Đo lường thành quả vì vậy trở thành một mô hình với sự liên kết của các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính. Điều quan trọng nhất cần xác định các bên liên quan là ai để định vị cách thức đo lường phù hợp trong thực tiễn nghiên cứu và quản lý. ■

**Tài liệu tham khảo**

1. Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). *The Study of Organi-*

*zational Effectiveness. American Sociological Review, 22(5), 534-540.*

2. Ghalayini, A.M. & Noble, J.S. (1996) *The changing basis of performance measurement. International Journal of Operations & Production Management 16(8), 63-80.*

3. Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). *Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. Academy of Management Journal, 42(5), 479-485.*

4. Kaplan, R.S. & Norton, P.D. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drives performance Harvard Business Review, 70(1), 71-79*

5. Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M. (2002) *The Performance Prism. The scorecard for measuring and managing business success. Prentice-Hall/Financial Times: London.*

6. Omar, T. & Zineb, I. (2019). *Firm Performance: Definition and Measurement Models. European Scientific Journal, 15 (1), 93- 106*

7. Sandberg, K. W. (2003). *An exploratory study of women in micro enterprises: gender-related differences. Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(4), 408-417.*

8. Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). *Factorial analysis of organizational performance. Administrative Science Quarterly, 12(3), 377-395*