

VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG - SBC TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

● LÊ THỊ MỸ DUNG

TÓM TẮT:

Trong thời đại toàn cầu hóa và môi trường hoạt động kinh doanh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các doanh nghiệp cần phải lựa chọn một chiến lược kinh doanh tốt, phù hợp với doanh nghiệp mình để luôn nắm bắt được vị trí và đặt cho doanh nghiệp mục tiêu hay nói cách khác là đích đến. Có nhiều cách để đo lường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và một trong các phương pháp đó là phương pháp thẻ điểm cân bằng. Phương pháp này dựa vào các yếu tố giữ vai trò quan trọng và quyết định đến kết quả, đo lường hiệu suất toàn diện, phát triển doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn, không chỉ cho phép đo lường các hoạt động tài chính trong quá khứ mà còn chỉ ra động lực cho hoạt động tài chính trong tương lai.

Từ khóa: Thẻ điểm cân bằng, doanh nghiệp sản xuất.

1. Một số nội dung về thẻ điểm cân bằng

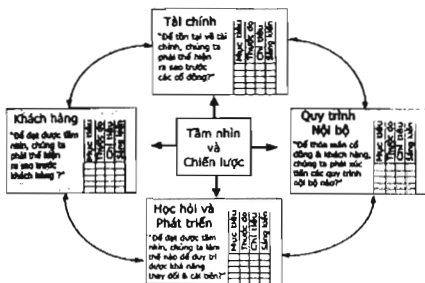
1.1. Khái niệm về thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng là một hệ thống đo lường và lập kế hoạch chiến lược hiện đại, được R.Kaplan và D.Norton thuộc Trường Đại học Harvard giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1992. Thực chất thẻ điểm cân bằng là phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc nhằm chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược chung của tổ chức, doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng. Nó cung cấp cơ cấu cho việc lựa chọn các chỉ số đánh giá hiệu suất quan trọng, bổ sung cho các biện pháp tài chính truyền thống bằng các biện pháp điều hành về sự hài lòng của khách hàng, các quy trình kinh doanh nội bộ, các hoạt động học tập và phát triển. Qua đó, thẻ điểm

cân bằng giúp doanh nghiệp đảm bảo sự cân bằng trong đo lường hiệu quả kinh doanh cuối cùng, dinh dưỡng hành vi của tất cả các bộ phận và cá nhân hướng tới mục tiêu chung cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Thẻ điểm cân bằng là một hệ thống nhằm chuyển hóa tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống đo lường thành quả hoạt động trong một tổ chức trên 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, hoạt động kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển thông qua việc xây dựng các mục tiêu, các thước đo, các chỉ tiêu...

Thẻ điểm cân bằng cung cấp một khung mẫu giúp biến chiến lược thành các tiêu chí hoạt động như Hình minh họa.



Nguồn: Robert S.Kaplan và David P.Norton, "Sử dụng Thẻ điểm cân bằng như một hệ thống quản lý chiến lược" Harvard Business Review, tháng 1 và 2/1996

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Score Card - BSC) là công cụ quản trị giúp cho doanh nghiệp thiết lập, thực hiện giám sát, nhằm đạt được các chiến lược và mục tiêu thông qua việc diễn giải, phát triển các mục tiêu chiến lược thành các mục tiêu chương trình hành động cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống đo lường thành quả hoạt động của doanh nghiệp dựa trên 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo phát triển.

1.2. Nội dung của thẻ điểm cân bằng (BSC)

- Yếu tố tài chính

Tài chính là yếu tố luôn được các doanh nghiệp trú trọng vì nó thể hiện kết quả hoạt động, là tiền đề cho mọi hoạt động của các doanh nghiệp. Vì vậy, thước đo tài chính sẽ đưa ra cái nhìn tổng thể về kết quả hoạt động của một doanh nghiệp và kết nối trực tiếp với các mục tiêu dài hạn của các doanh nghiệp. Tùy vào đặc điểm quy mô và ngành nghề hoạt động của mỗi doanh nghiệp mà thước đo tài chính sẽ được xác định khác nhau cho phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp.

Mục tiêu yếu tố tài chính: Là một khía cạnh được quan tâm nhiều nhất trong bất kỳ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nào, kể cả trong ngắn hạn hay dài hạn. Các doanh nghiệp hay các tổ chức đều mong muốn mục tiêu tài chính là doanh số tăng, tiết kiệm chi và nâng cao năng suất,

hiệu quả sử dụng tài sản và giảm rủi ro có thể. Cung cấp những sơ đồ liên kết cần thiết cho cả bốn khía cạnh của BSC. Mục tiêu tài chính được xem xét sau từng giai đoạn có thể là quý, năm, tùy vào thay đổi công nghệ, thị trường hay những thay đổi trong quy định của Nhà nước.

Thước đo yếu tố tài chính: Từ các mục tiêu tài chính mà doanh nghiệp lựa chọn, thì các doanh nghiệp xây dựng các thước đo tài chính cho phù hợp, thường được sử dụng là tỉ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI), tỉ suất sinh lời của tài sản (ROA), tỉ suất sinh lời trên vốn sở hữu (ROE)... Ngoài ra, có thể đánh giá các yếu tố tài chính thông qua các đánh giá rủi ro, tỉ lệ chi phí và lợi

nhuận, khả năng thanh toán nhanh, khả năng thanh toán hiện hành, vòng quay tổng tài sản...

- Yếu tố khách hàng

Khách hàng quyết định sự tồn tại của mọi tổ chức, doanh nghiệp, là yếu tố cơ bản để đạt được mục tiêu tài chính. Khía cạnh khách hàng của BSC giúp các nhà quản lý nhận diện phân khúc khách hàng và thị trường mà ở đó doanh nghiệp có thể cạnh tranh.

Mục tiêu yếu tố khách hàng: Được cụ thể hóa từ tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp thành các mục tiêu về khách hàng và thị trường cụ thể, phải gắn kết chặt chẽ với mục tiêu tài chính. Nhìn chung các doanh nghiệp đều có chung một mục tiêu: đóng góp sản phẩm mới, chất lượng, công dụng của sản phẩm, giá cả sản phẩm, mức độ hài lòng của khách hàng, sự trung thành của khách hàng, sự thu hút của khách hàng...

Thước đo yếu tố khách hàng: Sự hài lòng của khách hàng, duy trì khách hàng, thị phần - khả năng thâm nhập thị trường, giành khách hàng mới, lợi nhuận từ khách hàng, thị phần ở những phân khúc mục tiêu.

- Yếu tố quy trình nội bộ

Trong yếu tố quy trình nội bộ, doanh nghiệp phải xác định được các quy trình kinh doanh nội bộ mà doanh nghiệp đó phải thực hiện tốt nhất. Các quy trình nội bộ được xem là hoạt động hiệu

quả nếu giúp doanh nghiệp thu hút khách hàng, thỏa mãn khách hàng và đạt được những mục tiêu tài chính của doanh nghiệp.

Mục tiêu yếu tố quy trình nội bộ: Để xác định được các chỉ tiêu thực sự đo lường được khả năng tạo giá trị cho khách hàng và cổ đông, các doanh nghiệp phải đo lường và kiểm soát các quy trình nội bộ hiện tại bằng việc sử dụng các chỉ tiêu về chất lượng và thời gian; mặt khác, quan trọng hơn là phải xác định được các quy trình mới hoàn toàn mà doanh nghiệp cần phải thực hiện như: xác định thị trường, phát triển sản phẩm, giao hàng và các dịch vụ khác cho khách hàng.

Thước đo yếu tố quy trình nội bộ: Chỉ tập trung vào quy trình nội bộ có ảnh hưởng lớn nhất đến sự hài lòng của khách hàng và thực hiện các chỉ tiêu tài chính của doanh nghiệp.

- Yếu tố đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển là yếu tố cuối cùng trong mô hình BSC. Đây là yếu tố nền tảng để tạo sự phát triển trong dài hạn của doanh nghiệp. Nó không chỉ đo lường, đầu tư bền vững cho tương lai mà nó chính là yếu tố hỗ trợ cho việc đạt được những kết quả ở những yếu tố khác.

Yếu tố đào tạo và phát triển gồm 3 nguồn lực chính: nhân lực nhân viên, hệ thống thông tin, quy trình tổ chức. Nguồn nhân lực là yếu tố trọng tâm của yếu tố này, chính vì vậy các thước đo tập trung đánh giá và đo lường nguồn nhân lực là chủ yếu.

Mục tiêu của yếu tố đào tạo và phát triển: BSC cung cấp cho các công ty cái nhìn toàn cảnh hơn về nguồn gốc của sự tăng trưởng hay sự giảm sút doanh thu mà trong đó các yếu tố con người, hệ thống, các quy trình tổ chức là yếu tố then chốt cho mọi sự phát triển. Để thu hẹp khoảng cách giữa năng lực của hệ thống với điều kiện cần để đạt được sự đột phá về hiệu quả, doanh nghiệp phải tái đầu tư vào việc nâng cao kỹ năng của nhân viên, tăng cường hệ thống công nghệ thông tin, liên kết các quy trình thủ tục, đánh giá năng lực của nhân viên. Nâng cao năng lực của nhân viên, cải tiến năng lực của hệ thống thông tin và gắn kết nhân viên với mục tiêu của tổ chức.

Thước đo yếu tố đào tạo và phát triển: Mức độ hài lòng của nhân viên với doanh nghiệp, thời gian làm việc bình quân của một nhân viên, doanh thu trên một nhân viên, số lượng các chương trình đào tạo nhân viên, tốc độ xử lý thông tin...

Mối quan hệ giữa 4 yếu tố trong BSC thì yếu tố đào tạo và phát triển đóng vai trò quan trọng đảm bảo sự hữu hiệu giữa các hoạt động nội bộ.

2. Sự cần thiết của BSC trong thước đo đánh giá thành quả

2.1. Hạn chế thước đo tài chính truyền thống

Đích cuối cùng của đại bộ phận các doanh nghiệp là mục tiêu tài chính. Tuy nhiên, trong thời đại công nghệ thông tin, các doanh nghiệp phụ thuộc vào thước đo tài chính đã bộc lộ nhiều khiếm khuyết không thể khắc phục khi đánh giá thành quả hoạt động của các doanh nghiệp, các doanh nghiệp đã phủ nhận sự tuyệt đối hóa thông tin từ các chỉ tiêu tài chính.

Thứ nhất, thước đo tài chính truyền thống không cung cấp đầy đủ các thông tin để đánh giá thành quả hoạt động.

Các báo cáo tài chính hiện nay vẫn cung cấp thông tin và kết quả tài chính trong quá khứ rất rõ ràng. Nhưng các hoạt động tạo ra giá trị của các doanh nghiệp không còn gắn với tài sản cố định hữu hình mà thay vào đó là giá trị nằm ở ý tưởng của tập thể cả doanh nghiệp, mạng lưới các mối quan hệ như mối quan hệ khách hàng và nhà cung cấp, các thông tin phi tài chính khác như tài sản vô hình thuộc về trí tuệ. Thêm nữa, các thước đo tài chính là những "chỉ số trong quá khứ", đó là kết quả hoạt động từ trước mà thiếu đi sự định hướng hiệu quả kinh tế trong tương lai. Và thể hiện cân bằng đã bỏ sung các "chỉ tiêu tương lai". Các thước đo tài chính thường được sử dụng để đánh giá thành quả của nhà quản lý cấp cao, không thể đánh giá thành quả hoạt động của nhân viên cấp thấp.

Thứ hai, không có tư duy dài hạn.

Sự tập trung vào những lợi ích ngắn hạn bằng các phương pháp cắt giảm chi phí có thể tác động tích cực đến báo cáo tài chính ngắn hạn của doanh nghiệp nhưng những biện pháp này thường tập trung vào các hoạt động tạo ra giá trị lâu dài cho doanh nghiệp như vấn đề nghiên cứu phát triển quản lý khách hàng, có thể dẫn đến việc sử dụng lãng phí các nguồn lực làm phá vỡ giá trị lâu dài ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

Thứ ba: Thước đo tài chính không phù hợp với nhiều cấp độ của doanh nghiệp.

Khi tổng hợp báo cáo từ các phòng ban của công ty thì cần đưa ra những thông tin ở cấp độ

ngày càng cao nhưng nhân viên ở mọi cấp độ của tổ chức không nắm bắt hết được, mà chỉ cần những dữ liệu kết quả và có thể dựa vào đó để làm việc. Vì vậy, thông tin phải đảm bảo được sự phù hợp với hoạt động hằng ngày của tất cả mọi nhân viên.

Sử dụng thẻ điểm cân bằng cho phép mỗi doanh nghiệp vượt xa ra ngoài những con số tài chính đo lường hiện tại để tiến xa hơn những chỉ số dự báo khả năng sinh lời trong tương lai.

2.2. Sự ra tăng nổi bật của tài sản vô hình

Cuộc cách mạng khoa học công nghệ 4.0 bùng nổ đã đưa nhân loại đến thời đại công nghệ thông tin với sự trợ giúp của máy vi tính. Thế mạnh của các doanh nghiệp trong thời đại công nghệ như áp dụng khoa học công nghệ, máy móc thiết bị hiện đại, cắt giảm chi phí, quản lý tài chính tốt đã không còn là lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp mà thay vào đó là lợi thế cạnh tranh, khả năng huy động và triển khai tài sản vô hình. Nguồn nhân lực là một vấn đề quan trọng nhất trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Đó là thứ tài sản mềm như kỹ năng, khả năng, chuyên môn, văn hóa, vốn kiến thức, vốn trí tuệ và chúng sẽ quyết định đến sự thành công hay thất bại. Sự gia tăng giá trị của tài sản vô hình đã yêu cầu hệ thống đánh giá kết quả hoạt động phải ghi nhận đầy đủ giá trị và quản lý tài sản vô hình để ngày càng mang lại nguồn lực cho doanh nghiệp.

Cùng với những hạn chế của thước đo tài chính và sự tăng trưởng mạnh mẽ của các nguồn lực, các nhà đầu tư, các nhà kinh doanh đều đánh giá cao các chỉ số phi tài chính. Sự chuyển đổi trong việc tạo ra giá trị từ tài sản hữu hình sang giá trị tài sản vô hình chứa đựng những hàm ý quan trọng đối với hệ thống đo lường. Ngoài các phép đo tài chính, các báo cáo thu nhập nền kinh tế đo lường nhiều hơn từ hệ thống đo lường hiệu suất - hệ thống có khả năng nhận diện, mô tả và khai thác triệt để tài sản vô hình nhằm tạo ra thành công của doanh nghiệp.

2.3. Những rào cản trong quá trình thực thi chiến lược

Thẻ điểm cân bằng là phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc nhằm chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp. Nhưng theo thẻ điểm cân bằng của Robert S. Kaplan và David Norton cho rằng, các doanh nghiệp muốn thành công chiến lược của mình và

có hiệu quả thì cần vượt qua 4 rào cản là: rào cản tầm nhìn, rào cản con người, rào cản quản lý, rào cản tài nguyên.

3. Vai trò của thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng là một hệ thống đo lường

Thẻ điểm cân bằng là phương pháp chuyển tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể bằng việc thiết lập một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc. Hệ thống này giúp định hướng hành vi của toàn thể bộ phận và cá nhân với mục tiêu chung và sự phát triển bền vững của toàn doanh nghiệp. Từ đó, làm cơ sở cho hệ thống quản lý và đánh giá công việc

Thẻ điểm cân bằng là một hệ thống quản lý chiến lược

Thẻ điểm cân bằng giúp doanh nghiệp định hướng chiến lược tốt hơn: BSC giúp chuyển chiến lược của doanh nghiệp thành những mục tiêu, phép đo và những chỉ tiêu cụ thể. Thẻ điểm cân bằng là cơ sở để giải thích rõ chiến lược, các doanh nghiệp sẽ tạo ra một ngôn ngữ mới để thực hiện đo lường nhằm hướng dẫn tất cả mọi người đạt được những mục tiêu đã được công bố.

Thẻ điểm cân bằng giúp truyền đạt thông tin nội bộ: Để chiến lược có thể thực hiện thành công thì chiến lược đó cần phải được hiểu rõ và thực hiện tại tất cả các bộ phận, phòng ban và đến toàn thể người lao động, từ đó có mối quan hệ giữa công việc hằng ngày và chiến lược của toàn doanh nghiệp. Ngoài ra, BSC còn cung cấp thông tin từ các bộ phận, các cấp dưới lên bộ phận cấp trên để tạo điều kiện cập nhật thông tin liên tục cho việc thực thi chiến lược.

Thẻ điểm cân bằng giúp doanh nghiệp sử dụng nguồn lực hợp lý: Khi chưa xây dựng BSC, thì các doanh nghiệp đều hoạch định chiến lược và hoạch định dự toán ngân sách riêng nhưng khi xây dựng BSC các quá trình này lại gắn kết với nhau, không chỉ đưa ra các mục tiêu chung, chỉ số đo lường, từng chỉ tiêu cụ thể cho cả 4 khía cạnh của BSC còn xem xét các ý tưởng và các kế hoạch hành động dựa trên các nguồn lực.

Thẻ điểm cân bằng khắc phục khả năng quản lý: môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt và luôn thay đổi vì vậy, những nhà quản lý phải luôn có sự thay đổi để phù hợp với môi trường kinh doanh mới. Để có những quyết định chiến lược các doanh nghiệp cần đánh giá trên nhiều khía cạnh

thay vì chỉ đánh giá, phân tích sự biến động của các chỉ số tài chính. Thẻ điểm cân bằng giúp các doanh nghiệp khắc phục những yếu điểm trên và chuyển chiến lược và tầm nhìn thành những phép đo có liên kết chặt chẽ với nhau.

Thẻ điểm cân bằng là công cụ trao đổi thông tin: BSC được sử dụng như một công cụ truyền

thông, trao đổi thông tin nhằm truyền tải chiến lược một cách rõ ràng, ngắn gọn tới tất cả các thành viên liên quan kể cả các thành viên bên trong và bên ngoài doanh nghiệp thông qua bản đồ chiến lược. Thẻ điểm cân bằng giúp các doanh nghiệp diễn giải các chiến lược thành các mục tiêu, thước đo cụ thể ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO.

- 1, Robert S. Kaplan & David P. Norton (2011) - Dịch giả: Lê Đình Chi & Trịnh Thanh Thủy. Nhà xuất bản Trẻ - Thẻ điểm cân bằng - Dẫn chiến lược thành hành động
2. Robert S Kaplan, David P Norton (1996), *Balanced Scorecard: Translating strategy into Action*, Harvard Business School Press
- 3, Đặng Thị Hương (2010) "Áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam". *Tạp chí Khoa học ĐH Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh*.

Ngày nhận bài: 17/3/2019

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 27/3/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 5/4/2019

Thông tin tác giả:

ThS. LÊ THỊ MỸ DUNG

Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức

USING THE BALANCE SCORE CARD IN MEASURING THE BUSINESS PERFORMANCE OF MANUFACTURING ENTERPRISES

● **Master. LE THI MY DUNG**

**Faculty of Economics - Business Management
Hong Duc University**

ABSTRACT:

In the era of globalization and increasingly competitive business environment, enterprises need to choose good business strategies which are suitable for their businesses to capture business positions and reach their goals. There are many ways to measure the business performance of an enterprise including balance score card method. The balance score card method is based on factors that play important roles and determine the business performance of an enterprise. This method is able to measure overall the performance and the development of an enterprise in both short and long term. In addition, this method can not only measure the financial activities in the past but also point out financial activities in the future.

Keywords: Balance score card, manufacturing business.