Thách thức sử dụng Thẻ điểm cân bằng đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa

TS. Phạm Thị Kim Yến* - Ths. Phan Nhật Linh*

Nhận: 06/01/2021
Biên tập: 15/01/2021
Duyệt đăng: 02/02/2021

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp lớn đã sử dụng Thẻ điểm cân bằng (BSC) để 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 đánh giá hiệu quả hoạt động, nhưng với các các doanh nghiệp nhỏ và vừa thì mức độ sử dụng BSC thấp hơn đáng kể. Dựa trên tài liệu nghiên cứu, bài báo đưa ra các thách thức đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong việc thực hiện BSC, đồng thời đề xuất một số giải pháp để thúc đẩy việc áp dụng BSC trong các doanh nghiệp này với phạm vi nghiên cứu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Nghệ An.

1. Tổng quan về Thẻ điểm cân bằng

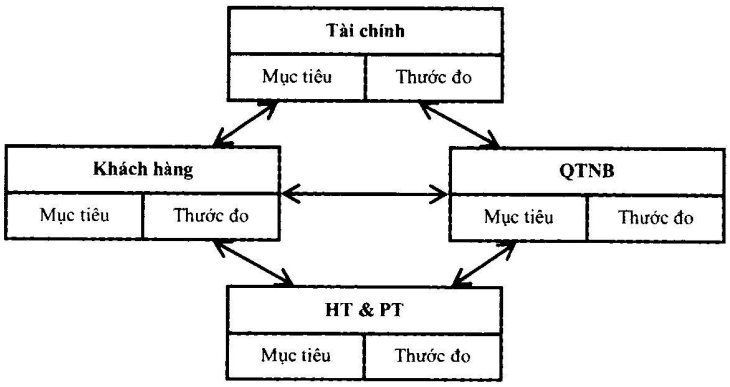
Thẻ điểm cân bằng (BSC) lần đầu tiên được giới thiệu vào đầu những năm 1990, kể từ đó khái niệm này đã trở nên nổi tiếng và được áp dụng theo các hình thức khác nhau rộng rãi trên toàn thế giới (Rigby, 2001). Theo Kaplan và Norton (1992), BSC là "một hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động (HQHĐ), mang đến cho các nhà quản lý một cái nhìn cân bằng về toàn bộ hoạt động của tổ chức". Sự cân bằng được thể hiện giữa những mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn, giữa các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, giữa những chỉ tiêu về kết quả và những chỉ tiêu thúc đẩy HQHĐ. BSC cho phép nhà quản lý xem xét tổ chức từ 4 khía cạnh quan trọng: khía cạnh tài chính, khía cạnh khách hàng, khía cạnh quy trình nội bộ, khía cạnh học tập và phát triển.

BSC xem yếu tố tài chính là mục tiêu cao nhất của các tổ chức mong muốn tối đa hóa lợi nhuận. Các mục tiêu và chỉ tiêu trong khía cạnh này cho biết việc thực hiện chiến lược có dẫn đến cải thiện kết quả tài chính hay không. Trong yếu tố khách hàng, các nhà quản lý phải xác định được nhóm khách hàng mục tiêu và đưa ra được giá trị là gì khi phục vụ khách hàng mục tiêu. Đây là các yếu tố quan trọng đóng góp vào kết quả tài chính vượt trội của tổ chức. Sau khi hình thành được các mục tiêu về khách hàng và tài chính thì những mục tiêu trong quy trình nội bộ sẽ mô tả cách chiến lược được thực hiện. Khía cạnh học tập và phát triển xác định một nền tảng mà tổ chức phải xây dựng để tạo ra sự tăng trưởng dài hạn. Tập trung vào các tài sản vô hình của một tổ chức, chủ yếu vào những kỹ năng và khả năng của người lao động để hỗ trợ các quy trình nội bộ tạo ra giá trị (Hình 1).

2. Thực trạng áp dụng BSC trong các DNNVV ở Nghệ An

Theo số liệu thống kê, hiện nay trên địa bàn tỉnh Nghệ An, có trên 24.000 doanh nghiệp đã đăng ký kinh doanh, có 13.220 doanh nghiệp đang hoạt động, trong đó số doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) chiếm 98%.

Hình 1. Mô hình thẻ điểm cân bằng



(Nguồn: Kaplan và Norton, 1992)

* Khoa Kinh tế - Trường Đại học Vinh

Qua khảo sát thực tế tại một số DNNVV, kết quả cho thấy hầu hết các nhà quản lý doanh nghiệp không hiểu đầy đủ về BSC, nhưng khi đề cập đến việc đánh giá HQHĐ theo chiến lược, mục tiêu và hệ thống chỉ tiêu liên quan đến tài chính, khách hàng, nhân viên và các quy trình hoạt động trong doanh nghiệp thì các nhà quản lý cho biết họ nắm rất rõ và cho biết hệ thống chỉ tiêu đánh giá HQHĐ đang sử dụng đều được xây dựng căn cứ vào mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp. Điều này có thể được hiểu là các doanh nghiệp đang sử dụng BSC. Tuy nhiên, khi đánh giá HQHĐ thì các doanh nghiệp vẫn chủ yếu sử dụng và quan tâm đến các chỉ tiêu tài chính, rất ít các doanh nghiệp sử dụng các chỉ tiêu về quy trình nội bộ, học tập và phát triển. Việc sử dụng BSC của các DNNVV còn hạn chế, nhưng điều này không đồng nghĩa BSC chỉ thích hợp cho các các doanh nghiệp lớn. Bởi các DNNVV vẫn phải xây dựng chiến lược và quản lý có hiệu quả chiến lược để đạt được các mục tiêu đã đề ra; phải vận dụng công nghệ cũng như các phương pháp quản lý hiện đại để lập kế hoạch, xây dựng chiến lược; phải cân bằng giữa phát triển dài hạn với mục tiêu ngắn hạn...

3. Thách thức sử dụng BSC và các giải pháp để thúc đẩy các DNNVV ở Nghệ An áp dụng BSC

3.1. Thách thức sử dụng BSC đối với các DNNVV ở Nghệ An

BSC đã và đang được sử dụng rộng rãi ở các nước trên thế giới, trong đó có cả Việt Nam. Tuy nhiên, việc áp dụng BSC trong các DNNVV hiện nay còn gặp nhiều khó khăn và thách thức, đặc biệt là đối với các DNNVV ở Nghệ An. Những khó khăn và thách thức có thể kể đến như:

- Thiếu sự cam kết thực hiện của nhà quản lý cấp cao, nếu nhà quản lý cấp cao không thống nhất các mục tiêu và tin vào giá trị mà BSC mang lại thì trong quá trình thực hiện sẽ gặp phải các trở ngại về nguồn lực cũng như các nhóm có quan điểm đối lập.

- Thiếu sự ủng hộ của nhà quản lý, những người trực tiếp triển khai thực hiện cũng như cung cấp thông tin cho nhà quản lý cấp cao. Nếu các nhà quản lý không ủng hộ cũng như ít tham gia cùng nhau để hỗ trợ và thực hiện xây dựng các mục tiêu, các thước đo thì sẽ không có các cam kết chung để cùng nhau thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

- Các chỉ tiêu xây dựng không phản ánh chiến lược, không liên kết với chiến lược do đó không chuyển hóa được tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể.

- Các doanh nghiệp xây dựng quá ít hoặc quá nhiều các chỉ tiêu đo lường trong mỗi khía cạnh và đang chủ yếu sử dụng các chỉ tiêu tài chính. Xây dựng quá ít chỉ tiêu dẫn đến không có sự cân bằng giữa các chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính, ngược lại có quá nhiều các chỉ tiêu đo lường lại dẫn đến mất tập trung và khó xác định được mối liên hệ giữa các chỉ tiêu với nhau.

- Chỉ triển khai BSC với các nhà quản lý mà không chia sẻ với nhân viên. Điều này dẫn đến BSC không hỗ trợ được trong quá trình thực hiện.

- Quá trình triển khai BSC mất quá nhiều thời gian, dẫn đến mục tiêu đã thay đổi các chỉ tiêu đo lường không còn phù hợp, từ đó không đánh giá được đúng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

3.2. Giải pháp thúc đẩy các DNNVV ở Nghệ An áp dụng BSC

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, chiến lược đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp, chiến lược có thể coi như kim chỉ nam dẫn đường cho doanh nghiệp đi đúng hướng. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy hầu hết các doanh nghiệp không thực hiện thành công chiến lược. BSC hỗ trợ các tổ chức vượt qua các vấn đề chính là tổ chức hiệu quả đo lường hiệu suất và thực hiện chiến lược.

Điểm khởi đầu trong việc áp dụng BSC là các nhà quản lý phải nhận thức được BSC là công cụ để diễn giải chiến lược của doanh nghiệp thành các mục tiêu và thước đo cụ thể.

Thứ hai, nhà quản lý nhà quản lý tham gia sẽ tạo ra sự cam kết và tạo sự hỗ trợ để tổ chức thực hiện BSC cũng như nhận thức được sự hữu ích BSC. Các chuyên gia tư vấn về BSC cần thuyết phục các nhà quản lý tin tưởng vào giá trị, sự cần thiết của việc quản lý và đánh giá HQHĐ một cách cân bằng để việc chấp nhận và sử dụng BSC dễ hơn. Cần nhấn mạnh sự hữu ích mà BSC mang lại để thúc đẩy các nhà quản lý sử dụng, chứng minh được họ sẽ thành công khi sử dụng BSC hay chỉ ra những thành công của các tổ chức khác khi sử dụng BSC.

Các lợi ích mà BSC mang lại bao gồm: BSC được sử dụng để đánh giá HQHĐ, để kiểm soát, quản lý, thực hiện chiến lược, để cải thiện HQHĐ. Số lượng các chỉ tiêu tốt nhất là từ 20-25 chỉ tiêu (theo Kaplan và Norton, 1996).

Thứ ba, phải xác định được chiến lược và các mục tiêu trong từng khía cạnh của BSC và liên kết các khía cạnh này trong mối quan hệ nhân quả để phát triển một chiến lược toàn diện, bao gồm tất cả các khía cạnh. Từ đó, xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đo lường phù hợp. Với các DNNVV ở Nghệ An thì không nhất thiết phải phát triển một hệ thống các chỉ tiêu đo lường phức tạp mà chỉ lấy các chỉ tiêu liên kết và phản ánh được chiến lược. Bên cạnh đó, cần nhận thức đúng vai trò của các chỉ tiêu về quy trình nội bộ, học tập và phát triển, từ đó sử dụng cân bằng các chỉ tiêu này

với các chỉ tiêu về tài chính và khách hàng trong đánh giá HQHĐ.

Thứ tư, sử dụng BSC để thường xuyên kiểm tra quá trình thực hiện kết quả đạt được từ đó có những thay đổi phù hợp cũng như xem đó là căn cứ để đưa ra các quyết định trong tương lai.

Thứ năm, trong quá trình thực hiện BSC, không chỉ các nhà quản lý mà nhân viên cũng phải được đào tạo về BSC và cùng tham gia vào quá trình thực hiện để có các cải tiến phù hợp với thực tiễn trong quá trình triển khai BSC.

Tóm lại, BSC là một công cụ để các DNNVV đưa ra các quy trình hoạch định chiến lược hiệu quả trong khi vẫn giữ được lợi thế cạnh tranh do có cấu trúc tương đối đơn giản và có thể đạt được các lợi ích BSC mang lại mà không cần phát triển một hệ thống đo lường phức tạp. Tuy nhiên, để triển khai BSC thành công thì bất kỳ doanh nghiệp, tổ chức nào cũng đòi hỏi sự cam kết bền vững từ các nhà quản lý trong việc sử dụng BSC, đảm bảo rằng sẽ thúc đẩy những thay đổi cần thiết trong tổ chức để triển khai BSC.■

Tài liệu tham khảo

1. Beer Molleman (2007), "The challenge of implementing the Balanced Scorecard".

2. Evans, N. (2005), "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(5), 376–390

4. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992), The Balanced Scorecard - measures that drive performance, Harvard Business Review 70(7/8): 172-180.

5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard business review, vol. 74, no. 1, pp. 75-85.

6. Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001), "Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard", Journal of Management Accounting Research, 13, 47–90

Tổ chức bộ máy kiểm toán nội bộ trong doanh nghiệp: Một số nội dung cần lưu ý

TS. Nguyễn Thị Phương Thảo*

Nhận: 01/01/2021
Biên tập: 15/01/2021
Duyệt đăng: 02/02/2021

Kiểm toán nội bộ là công cụ giúp doanh nghiệp tự bảo vệ trước rủi ro và ứng phó linh hoạt với các nguy cơ, các mối đe dọa ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp, đồng thời góp phần làm gia tăng niềm tin của các cổ đông, của các nhà đầu tư trên thị trường chứng khoán về hệ thống quản trị của doanh nghiệp. Bài viết này tập trung phân tích tổ chức bộ máy kiểm toán nội bộ trong doanh nghiệp trên một số nội dung chính: xác định vị trí kiểm toán nội bộ trong doanh nghiệp; tổ chức nhân sự kiểm toán nội bộ trong doanh nghiệp và tổ chức xây dựng mối quan hệ của kiểm toán nội bộ với các bộ phận trong doanh nghiệp.

Abstract:

Internal audit (IA) is a tool to help businesses protect themselves against risks and flexibly respond to risks or threats affecting the development of businesses, while contributing to increasing the confidence of shareholders, of investors on the stock market about corporate governance system. This article focuses on analyzing the organization of IA's structure in enterprises on some of the following main contents: determining the position of IA; organizing personnel of IA and organization of building the relationship between IA with other departments in enterprises.

***Từ khóa**: Kiểm toán nội bộ, tổ chức bộ máy, vị trí kiểm toán nội bộ.*

***Key words:** Internal audit, organizing structure of internal audit, internal audit's position.*

Mỗi doanh nghiệp (DN) có những đặc điểm khác nhau về lĩnh vực hoạt động, ngành nghề kinh doanh, mục tiêu chiến lược,... Do đó, việc tổ chức bộ máy kiểm toán nội bộ (KTNB) trong DN phải xuất phát từ những đặc thù của DN và các yêu cầu cụ thể của nhà quản lý, để xây dựng và thực hiện tổ chức phù hợp và đảm bảo đạt được mục tiêu đã đề ra.

Với mỗi DN khác nhau, bộ máy KTNB cần được xây dựng để đảm bảo bộ phận KTNB và kiểm toán viên nội bộ có vị trí phù hợp với năng lực chuyên môn, tư cách đạo đức và kinh nghiệm đủ để thực hiện KTNB có hiệu quả và chất lượng. Thông thường, khi tổ chức bộ máy KTNB trong DN, nhà quản lý thường quan tâm đến các nội dung chính sau: Tổ chức xác định vị trí KTNB trong DN; Tổ chức nhân sự KTNB trong DN và tổ

** Khoa Kế toán - Kiểm toán, Học viện Ngân hàng*