

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TẠI VIỆT NAM

● PHẠM TẠ THU THẦU

TÓM TẮT:

Nghiên cứu nhằm xác định và đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến vận dụng thẻ điểm cân bằng (BSC) của các doanh nghiệp sản xuất (DNSX) tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy, mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao, chiến lược kinh doanh, truyền thông nội bộ, chi phí tổ chức BSC, trình độ nhân viên kế toán có tác động cùng chiều đến vận dụng thẻ điểm cân bằng (BSC) của các doanh nghiệp sản xuất (DNSX) tại Việt Nam. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao việc vận dụng thẻ điểm cân bằng của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

Từ khóa: thẻ điểm cân bằng, đánh giá thành quả, doanh nghiệp sản xuất.

1. Đặt vấn đề

BSC là một nội dung cơ bản của kế toán quản trị hiện đại và là công cụ đo lường thành quả hoạt động khá hiệu quả. Với sự ra đời của BSC của giáo sư Robert S. Kaplan - một giáo sư ở Đại học Harvard và các cộng sự những năm đầu thập niên 1990 đã giải quyết được những khó khăn trong việc đánh giá thành quả một cách toàn diện. BSC là một phương pháp tiếp cận, đo lường, đánh giá một cách toàn diện các khía cạnh hoạt động của một tổ chức. BSC đã kết hợp thước đo tài chính với phi tài chính để chuyển tầm nhìn, chiến lược của tổ chức thành mục tiêu và thước đo cụ thể.

Trong những năm gần đây, mặc dù các doanh nghiệp đã có nhiều đổi mới trong quản lý và đánh giá thành quả hoạt động. Tuy nhiên, rất nhiều doanh nghiệp vẫn còn gặp nhiều khó khăn trong việc đánh giá thành quả một cách toàn diện, khách quan. (Evan, 2005). Cụ thể là ở các DNSX Việt Nam, việc đánh giá thành quả hoạt động còn phiến diện chưa thể hiện trên các khía cạnh như tài chính,

khách hàng, các quy trình kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển. Do các hạn chế đó, nên việc triển khai thực hiện và giám sát việc đạt được các chiến lược, các mục tiêu của tổ chức còn gặp nhiều khó khăn. Vì vậy, việc xây dựng và hoàn thiện việc vận dụng BSC trong đánh giá thành quả hoạt động các doanh nghiệp nói chung và các DNSX Việt Nam nói riêng là vấn đề cần thiết, giúp các nhà quản lý sử dụng tốt công cụ kế toán quản trị này trong việc ra các quyết định điều hành doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết, mô hình và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết và mô hình đề xuất

Thẻ điểm cân bằng - BSC (Balanced Scorecard) được phát triển bởi Robert Kaplan và David Norton lần đầu tiên đăng trên báo Harvard Business Review (số 1 & 2 năm 1992) có tên “Thẻ điểm cân bằng - Những thước đo thúc đẩy hiệu quả hoạt động”. BSC được định nghĩa là một hệ thống nhằm chuyển tầm nhìn, chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu và thước đo cụ thể được đo lường thông

qua 4 khía cạnh, gồm: tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ và học hỏi - phát triển. Bốn phương diện tạo ra sự cân bằng đó là:

- Cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn - mục tiêu dài hạn;
- Cân bằng giữa đánh giá bên trong và bên ngoài tổ chức;
- Cân bằng giữa kết quả mong muốn và kết quả thực hiện;
- Cân bằng giữa những đánh giá chủ quan và khách quan.

Việc đánh giá doanh nghiệp chỉ dựa vào kết quả tài chính, đã làm cho những nhà quản trị chạy theo những mục đích riêng lợi dụng những thủ thuật làm sai lệch báo cáo tài chính. Báo cáo tài chính của một doanh nghiệp là một cái nhìn tổng thể của toàn bộ doanh nghiệp trong một giai đoạn, thông tin trên báo cáo tài chính không thể hiện một bộ phận cụ thể nào. Do đó, mỗi đơn vị kinh doanh, bộ phận có thể phải đối mặt với những áp lực cạnh tranh khác nhau, hay theo đuổi những mục tiêu riêng của bộ phận mình, nên có thể xây dựng những chiến lược khác nhau cho từng đơn vị kinh doanh cụ thể trong cùng một doanh nghiệp, và BSC là công cụ đã giải quyết được vấn đề trên với thế mạnh cho phép đánh giá hiệu quả quản lý từng bộ phận cũng như các đơn vị cá nhân bằng cách xây dựng công cụ BSC cụ thể cho từng bộ phận.

Từ những lý do trên, cho thấy việc thay đổi phương pháp đo lường truyền thống là tất yếu, để đáp ứng nhu cầu về thông tin đo lường, đánh giá một cách chính xác và toàn diện của nhà quản trị bên trong và những tổ chức bên ngoài doanh nghiệp. Đó chính là sự kết hợp giữa khía cạnh tài chính và phi tài chính, nó giải quyết hiệu quả những hạn chế của thước đo tài chính mang tính ngắn hạn và phản ảnh kết quả quá khứ bằng việc bổ sung các thước đo động lực phát triển doanh nghiệp trong tương lai.

Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng BSC trong đánh giá thành quả của các DNSX tại Việt Nam như sau:

- Mức độ tham gia của lãnh đạo cấp

Ahmed Belkaoui (1981) đã nhấn mạnh rằng, nhân tố con người đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của công tác đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức, vì nhà quản trị phải tự chịu trách nhiệm về hiệu quả của đơn vị mình.

Wongrassamee, S., Simmons, J. E., & Gardiner,

P. D. (2003) khẳng định nhận thức của nhà quản lý có tác động đến tổ chức kế toán trách nhiệm và đánh giá thành quả hoạt động của đơn vị. Nhận thức của nhà quản lý có tác động đến việc tham gia xây dựng, tổ chức triển khai thực hiện việc đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức và có trách nhiệm với hệ thống đánh giá của đơn vị.

Vì nhà quản lý có thể tham gia chặt chẽ trong việc quản lý công ty, nên nhận thức và mức độ tham gia của nhà quản lý có thể trực tiếp ảnh hưởng đến mức độ thực hiện công tác đánh giá thành quả hoạt động trong doanh nghiệp.

Giả thiết H1: Mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao tác động cùng chiều đến vận dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá thành quả của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

- Chiến lược kinh doanh

Braam, G., & Nijssen, E. (2011) cho rằng, chiến lược kinh doanh là một kế hoạch dài hạn phối hợp và điều khiển các hoạt động kinh doanh nhằm đạt được các mục tiêu và những kỳ vọng mà doanh nghiệp đã đề ra trước đó. Đây được coi như là một bản kế hoạch có quy mô tổng thể được phân bổ và sắp xếp theo một trình tự. Bản kế hoạch này bao gồm chuỗi các phương pháp, cách thức hoạt động trong xuyên suốt quá trình phát triển doanh nghiệp. BSC là một công cụ để hoạch định và triển khai cũng như đánh giá việc thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Điểm đặc biệt của công cụ BSC là tính cân bằng vì nền tảng chiến lược của BSC luôn được xây dựng trên 4 yếu tố: tài chính, khách hàng, quy trình và con người.

Giả thiết H2: Chiến lược kinh doanh tác động cùng chiều đến vận dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá thành quả của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

- Truyền thông nội bộ

Alomiri, M., Alroqy, F., & Alomiri, M. (2019) cho rằng, khi đã có một bức tranh chiến lược hoàn chỉnh doanh nghiệp sẽ tiến hành triển khai kế hoạch truyền thông doanh nghiệp, bao gồm cả truyền thông bên ngoài và truyền thông nội bộ. Mô hình BSC không những giúp đối tác và nhân viên của doanh nghiệp hiểu rõ hơn về nội dung chiến lược, mà còn có thể hiểu rõ từng ưu điểm, nhược điểm của các thước đo đang thực hiện. Khi đã có bộ khung là mô hình BSC, mọi kế hoạch dự án nhỏ lẻ đều có nền móng và cơ sở chiến lược để dễ dàng xây dựng. Nhờ vậy, doanh nghiệp có thể

đảm bảo rằng toàn thể các bộ phận doanh nghiệp đang thống nhất đi chung một hướng mà không có dự án nào bị lãng phí cả. Việc truyền thông nội bộ thông qua công cụ BSC giúp cho các bộ phận dễ dàng triển khai và thực hiện chiến lược của tổ chức thông qua việc đạt được các mục tiêu trong ngắn hạn và dài hạn.

Giả thiết H3: Truyền thông nội bộ tác động cùng chiều đến vận dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá thành quả của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

- Chi phí tổ chức BSC

Chi phí cho việc tổ chức hệ thống BSC là vấn đề rất đáng quan tâm tại các doanh nghiệp. Vì để tổ chức thực hiện BSC, doanh nghiệp phải bỏ ra chi phí không hề nhỏ nhưng đồng thời những lợi ích mang lại từ việc áp dụng hệ thống BSC là khá lớn. Do đó, chi phí sẽ là nhân tố đáng cân nhắc trong việc tổ chức vận dụng hệ thống BSC tại doanh nghiệp.

Safa M. (2012) cho rằng, hệ thống BSC được thiết kế để báo cáo và đánh giá thành quả cho từng mức độ trách nhiệm. Mỗi khu vực giám sát chỉ được tính phí với chi phí mà nó chịu trách nhiệm và trên đó nó có quyền kiểm soát.

Northcott, D., & France, N. (2005) cũng cho rằng, chi phí để tổ chức một hệ thống BSC cho doanh nghiệp là chi phí riêng biệt. Đây là vấn đề rất đáng quan tâm tại các doanh nghiệp. Bởi vậy, để áp dụng vận hành hệ thống BSC, doanh nghiệp phải cân nhắc mối quan hệ giữa chi phí bỏ ra và những lợi ích mang lại từ việc áp dụng hệ thống BSC tại doanh nghiệp.

Giả thiết H4: Chi phí tổ chức BSC tác động cùng chiều đến vận dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá thành quả của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

- Trình độ nhân viên kế toán

Theo nghiên cứu của Ahmed Belkaoui (1981), vai trò của cá nhân có sự ảnh hưởng đến việc thực hiện hiệu quả của hệ thống BSC. Vì vậy, không thể phủ nhận vai trò của các nhân viên kế toán trong quá trình doanh nghiệp tổ chức thực hiện việc vận dụng BSC trong đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức.

Cũng theo Northcott, D., & France, N. (2005), trình độ nhân viên kế toán có ảnh hưởng đến khả năng vận hành và lực chọn các kỹ thuật, các chính sách kế toán phù hợp để tối đa hóa lợi ích của

doanh nghiệp mình. Do vậy, việc tổ chức hệ thống BSC và vận dụng nó vào thực tiễn để đánh giá thành quả hoạt động của đơn vị đòi hỏi kế toán viên phải có những kiến thức nhất định và lĩnh hội những tư tưởng để vận dụng các công cụ kế toán trong việc cung cấp thông tin cho nhà quản lý.

Giả thiết H5: Trình độ nhân viên kế toán tác động cùng chiều đến vận dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá thành quả của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

2.2. Phương pháp và dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành theo phương pháp hỗn hợp. Phương pháp nghiên cứu định tính giúp tác giả tổng hợp các nghiên cứu trước và hệ thống hóa cơ sở lý thuyết, đồng thời đề xuất mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng BSC trong đánh giá thành quả của các DNSX tại Việt Nam. Thông qua thảo luận chuyên gia để xây dựng được mô hình, thang đo nghiên cứu chính thức và bảng câu hỏi khảo sát để thực hiện nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu định lượng giúp tác giả kiểm định các nhân tố đã được tổng hợp, nhằm xác định và đo lường mức độ tác động của các nhân tố đến vận dụng BSC trong đánh giá thành quả của các DNSX tại Việt Nam.

Phương pháp chọn mẫu: Mẫu được chọn theo phương pháp ngẫu nhiên. Theo Tabachnick & Fidell (2007), khi dùng hồi quy bội, kích thước mẫu n nên được tính bằng công thức sau: $n \geq 50 + 8p$ (p: số lượng biến độc lập), số mẫu được chọn trong bài nghiên cứu 172 mẫu là phù hợp.

Tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến Vận dụng BSC trong đánh giá thành quả của các DNSX tại Việt Nam như sau:

$$BSC = \beta_0 + \beta_1 LDCC + \beta_2 CLKD + \beta_3 TTNB + \beta_4 CPTC + \beta_5 NVKT + \epsilon$$

Trong đó:

BSC: Biến phụ thuộc (Vận dụng BSC trong đánh giá thành quả của các DNSX tại Việt Nam)

Các biến độc lập:

- + LDCC: Mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao
- + CLKD: Chiến lược kinh doanh
- + TTNB: Truyền thông nội bộ
- + CPTC: Chi phí tổ chức BSC
- + NVKT: Trình độ nhân viên kế toán
- + $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_7$: Các tham số của mô hình.
- + ϵ : hệ số nhiễu

3. Kết quả nghiên cứu

Sau khi kiểm định độ tin cậy của các thang đo

của các biến độc lập và biến phụ thuộc. Tác giả phân tích nhân tố EFA cho các biến độc lập như sau:

Kết quả nghiên cứu thể hiện ở Bảng 1 cho thấy hệ số KMO = ,733 (> 0,5) và kiểm định Bartlett có Sig. (P - Value) = 0,000 < 0,05. Do đó, sử dụng mô hình EFA trong đánh giá giá trị thang đo các biến độc lập của nghiên cứu này là phù hợp.

Kết quả nghiên cứu ở Bảng 2 cho thấy hệ số KMO = 0,844 (> 0,5) và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê với Sig. = 0,000 (< 0,05). Như vậy, việc sử dụng mô hình EFA để đánh giá giá trị thang đo biến phụ thuộc là phù hợp.

Tác giả đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính như sau: (Bảng 3)

Bảng 3 cho thấy, giá trị hệ số R² - hiệu chỉnh = 0,625 > 0,5, do vậy, đây là mô hình thích hợp để sử dụng đánh giá mối quan hệ giữa biến phụ thuộc là vận dụng BSC trong đánh giá thành quả của các DNSX tại Việt Nam và các biến độc lập là mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao, chiến lược kinh doanh, truyền thông nội bộ, chi phí tổ chức BSC, trình độ nhân viên kế toán. Ngoài ra, giá trị hệ số R² hiệu chỉnh là 0,625, nghĩa là mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với dữ liệu 62,5%.

Căn cứ vào Bảng 4, phương trình hồi quy tuyến

Bảng 1. Kiểm định KMO và Bartlett cho thang đo các biến độc lập

| KMO and Bartlett's Test | | |
|-------------------------|--------------------|----------|
| Hệ số KMO | | ,733 |
| Kiểm định Bartlett | Giá trị Chi-Square | 1756,831 |
| | Bậc tự do | 253 |
| | Sig (p - value) | ,000 |

Nguồn: Kết quả kiểm định mô hình

Bảng 2. Kiểm định KMO và Bartlett cho thang đo biến phụ thuộc

| | | |
|--------------------|--------------------|---------|
| Hệ số KMO | | ,844 |
| Kiểm định Bartlett | Giá trị Chi-Square | 233,723 |
| | Bậc tự do | 15 |
| | Sig (p - value) | ,000 |

Nguồn: Kết quả kiểm định mô hình

tính bội về sự tác động của các nhân tố đến vận dụng BSC trong đánh giá thành quả của các DNSX tại Việt Nam với các hệ số chuẩn hóa như sau:

$$BSC = 0,118LDCC + 0,236CLKD + 0,102TTNB + 0,142CPTC + 0,193NVKT$$

Bảng 3. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính đa biến

| Mô hình | Hệ số R | Hệ số R ² | Hệ số R ² - hiệu chỉnh | Sai số chuẩn của ước lượng |
|---------|-------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| 1 | ,799 ^a | ,639 | ,625 | ,23376 |

Nguồn: Tính toán từ phần mềm SPSS

Bảng 4. Bảng kết quả các trọng số hồi quy

| Coefficients ^a | | | | | | | | |
|---------------------------|----------------------|--------------|-----------------|------|--------|------|------------------------|-----------|
| Mô hình | Hệ số chưa chuẩn hóa | | Hệ số chuẩn hóa | | tstat | Sig. | Thống kê đa cộng tuyến | |
| | Beta | Sai số chuẩn | Beta | | | | Hệ số Tolerance | Hệ số VIF |
| 1 | (Constant) | -2,328 | ,328 | | -7,092 | ,000 | | |
| | LDCC | ,075 | ,029 | ,118 | 2,541 | ,012 | ,875 | 1,143 |
| | CLKD | ,147 | ,029 | ,236 | 5,011 | ,000 | ,858 | 1,165 |
| | TTNB | ,085 | ,038 | ,102 | 2,227 | ,027 | ,901 | 1,110 |
| | CPTC | ,108 | ,035 | ,142 | 3,113 | ,002 | ,912 | 1,097 |
| | NVKT | ,183 | ,042 | ,193 | 4,308 | ,000 | ,945 | 1,059 |

Nguồn: Tính toán từ phần mềm SPSS

Kết luận: Mục đích của nghiên cứu này là xác định và đo lường mức độ tác động của các nhân tố đến vận dụng BSC trong đánh giá thành quả của các DNSX tại Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra sự ảnh hưởng của các nhân tố đến vận dụng BSC trong đánh giá thành quả của các DNSX tại Việt Nam với mức độ tác động theo thứ tự từ cao đến thấp như sau: chiến lược kinh doanh, trình độ nhân viên kế toán, chi phí tổ chức BSC, mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao và truyền thông nội bộ.

4. Một số đề xuất, kiến nghị

Tác giả đề xuất một số kiến nghị về sự tác động của các nhân tố đến vận dụng BSC trong đánh giá thành quả của các DNSX tại Việt Nam như sau:

- Các nhà quản lý ở các DNSX tại Việt Nam trước hết cần phải xác định được nhu cầu thông tin kế toán trong quá trình quản lý đơn vị, các thông tin này phải đáp ứng được mục tiêu, chiến lược của đơn vị. Cần nâng cao nhận thức và quan điểm đúng đắn của ban giám đốc về tổ chức hệ thống BSC để triển khai thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, đặc biệt là trong điều kiện ứng dụng công nghệ thông tin để vận dụng BSC trong đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức. Nhà quản lý cần tham gia tích cực vào việc xác định chiến lược của doanh nghiệp, tham gia xây dựng hệ thống BSC và triển khai thực hiện cũng như giám sát các hoạt động vận dụng BSC trong doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả và hiệu lực của hệ thống BSC. Cần xác định mô hình tổ chức hệ thống BSC phải đảm bảo thống nhất với hệ thống kế toán trong các công ty. Bởi vì vận dụng BSC trong đánh giá thành quả hoạt động của doanh nghiệp là một nội dung cơ bản của kế toán quản trị. Do đó, nó không thể tách rời với hệ thống kế toán nói chung trong các doanh nghiệp. Hệ thống này phải hòa quyện với hệ thống kế toán tài chính trong doanh nghiệp nhằm hướng đến mục tiêu chung là cung cấp thông tin hữu ích cho nhà quản lý trong điều hành quản lý doanh nghiệp.

- Để tổ chức và vận dụng trong đánh giá thành quả hoạt động một cách có hiệu quả, đòi hỏi các DNSX tại Việt Nam phải có đội ngũ nhân viên kế toán đầy đủ kỹ năng và kiến thức tốt. Ngay từ khâu tuyển dụng, doanh nghiệp nên chú ý đến trình độ và kinh nghiệm đầu vào của nhân viên kế toán. Nhà quản lý cũng nên khuyến khích nhân viên học tập để nâng cao trình độ nghiệp vụ, đây là phương thức tốt nhất để cải thiện đội ngũ nhân viên theo nhu cầu thực tế, nhất là cập nhật các kiến thức liên quan đến kế toán quản trị, vì BSC là một nội dung của kế toán quản trị trong doanh nghiệp.

- Các DNSX tại Việt Nam cần căn cứ vào quy mô hoạt động, khối lượng công việc, điều kiện cơ sở vật chất để tổ chức bộ máy hoạt động cũng như bộ máy kế toán cho phù hợp với đơn vị. Theo đó, cần quan tâm đến công tác truyền thông nội bộ nhằm đảm bảo sự gắn kết với bộ máy kế toán với các bộ phận trong tổ chức để triển khai và truyền đạt các thông tin liên quan đến chiến lược và các công cụ đánh giá thông qua 4 phương diện của BSX là tài chính, khách hàng, các quy trình kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển cho các bộ phận cùng thực hiện nhằm đảm bảo việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả.

- Các DNSX trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh cần xây dựng và tổ chức áp dụng hệ thống BSC trong đánh giá thành quả hoạt động của doanh nghiệp cho phù hợp với quy mô và đặc điểm hoạt động của từng doanh nghiệp trên cơ sở mối quan hệ lợi ích và chi phí, cần kết hợp các phương tiện và công nghệ thông tin trong việc vận dụng hệ thống BSC, cần lựa chọn phần mềm ứng dụng phù hợp với đặc thù với đặc điểm hoạt động của đơn vị. Đồng thời, cần chú trọng đến việc giám sát hệ thống BSC một cách hiệu quả để ngày càng phát huy tác dụng của công cụ này trong việc đánh giá thành quả hoạt động của doanh nghiệp một cách toàn diện thông qua 4 phương diện tài chính, khách hàng, các quy trình kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Alomiri, M., Alroqy, F., & Alomiri, M. (2019). Factors Influencing the Adoption of balanced scorecard in the Saudi Arabia services sector. *Alexandria Journal of Accounting Research*, 3(1), 1-46.
2. Belkaoui, A. (1981). The relationship between self-disclosure style and attitudes to responsibility accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), 281-289.

3. Braam, G., & Nijssen, E. (2011). Exploring antecedents of experimentation and implementation of the balanced scorecard. *Journal of Management & Organization*, 17(6), 714-728.
4. Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
5. Northcott, D., & France, N. (2005). The balanced scorecard in New Zealand health sector performance management: dissemination to diffusion. *Australian Accounting Review*, 15(37), 34-46.
6. Safa, M. (2012). Examining the role of responsibility accounting in organizational structure. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5).
7. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: pearson.
8. Wongrassamee, S., Simmons, J. E., & Gardiner, P. D. (2003). *Performance measurement tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model*. Measuring business excellence.

Ngày nhận bài: 3/7/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 3/8/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 10/8/2022

Thông tin tác giả:

PHẠM TẠ THU THẦU

Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD TO EVALUATE PERFORMANCE AT VIETNAMESE MANUFACTURING COMPANIES

● PHAM TA THU THAU

Saigon Thuong Tin Commercial Joint Stock Bank

ABSTRACT:

This study is to determine and measure the influence of factors on the application of Balanced Scorecard (BSC) at Vietnamese manufacturing enterprises. The study finds out that the participation level of senior leaders, business strategy, internal communication, organizational costs of applying the BSC, and competencies of accountant all have positive impacts on the BSC implementation at Vietnamese manufacturing enterprises. Based on these results, some solutions are proposed to improve the use of BSC at manufacturing enterprises in Vietnam.

Keywords: balanced scorecard, performance evaluation, manufacturing enterprise.