


# Vận dụng Thẻ điểm cân bằng nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN HOA SEN

 TS. Nguyễn Văn Hải\*, Đặng Thị Khôi\*  
Trần Hữu Điển\*, Hồ Xuân Nguyên\*

Nhận: 07/04/2022

Biên tập: 08/04/2022

Duyệt đăng: 25/04/2022

## Tóm tắt

Bài viết nhằm xác định các nhân tố tác động đến hiệu quả hoạt động của Công ty Cổ phần (CTCP) Tập đoàn Hoa Sen, thông qua việc vận dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng, đề xuất các gợi ý nâng cao hiệu quả quản lý và hoạt động cho doanh nghiệp (DN). Kết quả có 21 biến quan sát, được gom vào 04 nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động đó là: (1) Tài chính; (2) Khách hàng; (3) Quy trình nội bộ; (4) Học hỏi và phát triển. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả 4 yếu tố đều ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của CTCP Tập đoàn Hoa Sen. Để nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty nói chung và tất cả các DN nói riêng, cần nâng cao hiệu quả về mặt tài chính, với cơ sở từ việc duy trì mối quan hệ với khách hàng, xây dựng quy trình nội bộ hiệu quả và tạo lập môi trường làm việc giúp nâng cao năng lực của nhân viên.

**Từ khóa:** BSC, hiệu quả hoạt động, CTCP Tập đoàn Hoa Sen.

## Abstract

The study aims to determine the factors affecting the performance of Hoa Sen Group through the application of a balanced scorecard model, and propose suggestions to improve management and operation efficiency for the enterprise. As a result, all 21 observed variables are grouped into 4 factors affecting operational efficiency: (1) Finance, (2) Customers, (3) Internal procedures, (4) Learning and development. The research results show that all 4 proposed factors including: Finance, Customers, Internal procedures, Learning and development all affect the performance of Hoa Sen Group. In order to improve the operational efficiency of the company in general and all enterprises in particular, it is necessary to improve financial efficiency from the basis of maintaining relationships with customers, establishing effective internal procedures and creating a performance-raising working environment for employees.

**Keywords:** Operational efficiency, Hoa Sen Group, BSC.

**Jel:** M40, M42, M51, M15; BSC.

## 1. Đặt vấn đề

Thẻ điểm cân bằng là một hệ thống nhằm chuyên tâm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể, thông qua việc thiết lập một hệ thống để đo lường kết quả hoạt động trong một tổ chức trên 04 phương diện: Tài chính; Khách hàng; Quy trình hoạt động nội bộ; Học hỏi và phát triển.

Để nâng cao vai trò, vị trí của công ty trên thương trường, đòi hỏi công ty phải xây dựng chiến lược phát triển tốt, lập kế hoạch triển khai chiến lược khoa học và xây dựng một hệ thống đo lường

kết quả hoạt động phù hợp. Thời gian qua, CTCP Tập Đoàn Hoa Sen đã có nhiều đổi mới trong quản lý và đánh giá hiệu quả hoạt động của đơn vị, tuy nhiên công ty cũng gặp không ít khó khăn trong việc đánh giá hiệu quả một cách toàn diện, khách quan. Thẻ điểm cân bằng là một nội dung cơ bản của kế toán quản trị hiện đại và là công cụ đo lường hiệu quả hoạt động khá hiệu quả.

Bài viết này, nhóm tác giả sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, nhằm

xác định các nhân tố tác động đến đánh giá hiệu quả hoạt động của CTCP Tập Đoàn Hoa Sen thông qua việc vận dụng mô hình thẻ điểm cân bằng, đề xuất các gợi ý nâng cao hiệu quả quản lý và hoạt động cho DN. Qua nghiên cứu, nhóm tác giả thấy rằng phương pháp Thẻ điểm cân bằng là một giải pháp tốt, giúp công ty chuyên tâm nhìn, chiến lược thành mục tiêu hành động và thước đo cụ thể để đánh giá kết quả hoạt động tốt hơn, phù hợp hơn. Có như vậy thì việc đánh giá thành tích hoạt động của

*\*Đại học Lạc Hồng*

từng bộ phận được nâng cao, sự đo lường kết quả hoạt động công bằng, khi đó sẽ khuyến khích từng cá nhân, từng cán bộ công nhân viên và các bộ phận nỗ lực hơn nữa, tích cực ra sức đóng góp hoàn thành mục tiêu chung của công ty, giúp công ty ngày càng nâng cao uy tín, chất lượng và khẳng định được thương hiệu.

**2. Các khái niệm nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu**

**2.1. Tài chính**

Những thước đo kết quả hoạt động tài chính là những thước đo kết quả, phản ánh lợi ích mà cổ đông sẽ nhận được từ DN, được thúc đẩy từ những thước đo của phương diện khách hàng và phương diện quy trình hoạt động kinh doanh nội bộ. Các thước đo chung về khía cạnh tài chính thường là về lợi nhuận trên vốn đầu tư (Returns on investment – ROI), tăng tỷ suất lợi nhuận gộp, khả năng tăng doanh thu và chiếm lĩnh thị trường, tăng khả năng sinh lợi trên mỗi đối tượng khách hàng... Kim & Mauborgne, (2004).

**2.2. Khách hàng**

Trong khía cạnh này, DN phải lựa chọn khách hàng và phân khúc thị trường để cạnh tranh và đo lường kết quả trong khu vực đó. Phương diện khách hàng là đích đến cuối cùng của các tổ chức, vì nhiệm vụ của các tổ chức này là tập trung vào khách hàng và phục vụ nhu cầu của khách hàng. Khía cạnh khách hàng được thể hiện thông qua khả năng thu hút khách hàng mới, sự hài lòng của khách hàng, mức độ sử dụng các sản phẩm của công ty thường

xuyên và mức độ trung thành Ulwick, (2002).

**2.3. Quy trình nội bộ**

Trong phương diện Quy trình nội bộ, DN phải xác định được các quy trình nội bộ mà DN cần đầu tư để trở nên vượt trội. Các Quy trình nội bộ được xem là hoạt động hiệu quả và vượt trội, nếu nó giúp DN thu hút và giữ chân khách hàng, thỏa mãn những mong đợi của cổ đông về lợi nhuận tài chính. Để đánh giá hiệu quả của Quy trình nội bộ có thể sử dụng các thước đo như: hoạt động nghiên cứu thị trường, khả năng tăng năng suất lao động, tỷ lệ sản phẩm lỗi (số lượng sản phẩm lỗi trên tổng số sản phẩm sản xuất) số lần cung cấp hàng hóa trễ cho khách hàng, khả năng kiểm soát chi phí nâng cao hiệu quả hoạt động... Kaplan & Norton, (1996).

**2.4. Học hỏi và phát triển**

Các mục tiêu trong khía cạnh này cung cấp nền tảng để đạt được 03 khía cạnh: Tài chính; Khách hàng và Hoạt động nội bộ. Phương diện học hỏi và phát triển gồm 03 nguồn chính: Năng lực nhân viên; Hệ thống thông tin và Tổ chức. Khi xây dựng khía cạnh này, DN phải nhận diện được các mục tiêu cho con người, cho hệ thống và sự liên kết của người lao động trong công ty, để phát triển

và tiến bộ về lâu dài. Tương tự yếu tố Khách hàng, yếu tố về nhân viên cũng đưa ra những chỉ tiêu đánh giá như sự thỏa mãn nhu cầu của nhân viên, việc giữ chân các nhân viên giỏi, chế độ khen thưởng... tạo điều kiện cạnh tranh trong môi trường làm việc. Hệ thống thông tin yêu cầu tính chính xác, kịp thời, cung cấp thông tin để ra quyết định. Thước đo khía cạnh Học hỏi và phát triển thông qua: khả năng phát triển các năng lực chiến lược của ban lãnh đạo, mức độ hài lòng của người lao động, tỷ lệ người nhân viên được tham gia các khóa đào tạo Cave, Atkinson, Tsiligianni, & Kaplan, (2012).

**2.5. Mô hình nghiên cứu**

Kế thừa các nghiên cứu trước, mô hình nghiên cứu gồm 04 giả thuyết sau:

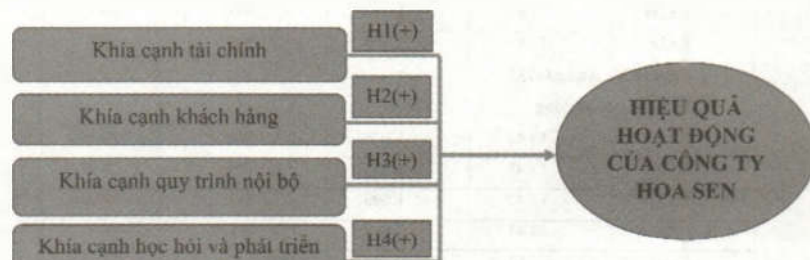
*Giả thuyết H1:* tình hình tài chính có tương quan cùng chiều với hiệu quả hoạt động của DN.

*Giả thuyết H2:* tình hình khách hàng có tương quan cùng chiều với hiệu quả hoạt động của DN.

*Giả thuyết H3:* quy trình nội bộ có tương quan cùng chiều với hiệu quả hoạt động của DN.

*Giả thuyết H4:* khía cạnh học hỏi và phát triển có tương quan cùng chiều với hiệu quả hoạt động của DN.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Mẫu n = 240		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	106	44%
	Nữ	134	56%
Trình độ học vấn	TIIPT	5	2.08%
	Trung cấp Cao đẳng	14	5.83%
	Đại học	220	91.67%
Thời gian làm việc	Trên Đại học	1	0.42%
	Dưới 1 năm	0	0%
	Từ 1 đến 5 năm	19	7.91%
Mức thu nhập hiện tại	Từ 5 đến 10 năm	220	99.17%
	Trên 10 năm	1	0.42%
	< 10 triệu đồng	0	0%
	Từ 10 - dưới 15 triệu đồng	230	95.83%
	>= 15 triệu đồng	10	4.17%

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

Bảng 2: Cronbach's Alpha của các thành phần thang đo hiệu quả hoạt động

Tên biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cron's bach Alpha nếu loại biến
<b>Khía cạnh tài chính</b>				
FN1	14.14	1.332	.479	.624
FN2	14.11	1.238	.608	.542
FN3	14.13	1.405	.423	.658
FN4	14.22	1.307	.405	.676
Cronbach's Alpha:0.691				
<b>Khía cạnh Khách hàng</b>				
C1	13.49	1.741	.444	.686
C2	13.48	1.623	.584	.603
C3	13.52	1.615	.537	.630
C4	13.51	1.724	.447	.685
Cronbach's Alpha:0.741				
<b>Khía cạnh Quy trình nội bộ</b>				
IP1	13.62	1.543	.443	.684
IP2	13.54	1.555	.534	.629
IP3	13.58	1.542	.540	.626
IP4	13.59	1.481	.485	.658
Cronbach's Alpha:0.712				
<b>Khía cạnh Học hỏi và Phát triển</b>				
EAD1	17.86	2.390	.480	.697
EAD2	17.79	2.536	.438	.711
EAD3	17.81	2.499	.476	.697
EAD4	17.82	2.376	.590	.654
EAD5	17.80	2.490	.506	.686
Cronbach's Alpha:0.735				
<b>Hiệu quả hoạt động</b>				
EA1	13.42	1.625	.448	.683
EA2	13.41	1.532	.599	.593
EA3	13.42	1.609	.500	.652
EA4	13.41	1.607	.463	.675
Cronbach's Alpha:0.714				

(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu)

### 3. Kết quả nghiên cứu

#### 3.1. Thông tin mẫu nghiên cứu

Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế khảo sát trực tiếp và online, gửi cho 270 đối tượng cần khảo sát. Kết quả số bảng khảo sát thu về là 250, trong đó có 10 bảng khảo sát không hợp lệ do thiếu nhiều thông tin. Kết quả là, 240 bảng khảo sát hợp lệ được sử dụng để làm dữ liệu cho nghiên cứu. Dữ liệu được mã hóa, nhập và làm sạch thông qua phần mềm SPSS 20.0. Thống kê mô tả đặc điểm các cá nhân tham gia khảo sát trong nghiên cứu, được tóm tắt theo Bảng 1.

#### 3.2. Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha (Bảng 2)

**Thang đo Tài chính:** kết quả cho thấy, hệ số Cronbach Alpha bằng 0,691 lớn hơn 0,6; hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát FN1,2,3,4 đều lớn hơn 0,3, nên cả 4 biến này đều được sử dụng cho phân tích nhân tố khám phá EFA.

**Thang đo Khách hàng:** kết quả cho thấy, hệ số Cronbach Alpha bằng 0,741 lớn hơn 0,6; hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát C1,2,3,4 đều lớn hơn 0,3, nên cả 4 biến này đều được sử dụng cho phân tích nhân tố khám phá EFA.

**Thang đo Quy trình nội bộ:** kết quả cho thấy, hệ số Cronbach Alpha bằng 0,712 lớn hơn 0,6; hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát IP1,2,3,4 đều lớn hơn 0,3, nên cả 4 biến này đều được sử dụng cho phân tích nhân tố khám phá EFA.

**Thang đo Học hỏi và phát triển:** kết quả cho thấy, hệ số Cronbach Alpha bằng 0,735 lớn

**Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố khám phá thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động**

Kiểm định KMO and Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.710
Sphericity	Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	895.434
	Df	136
	Sig.	.000

(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu)

**Bảng 4: Tổng phương sai rút trích**

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues			Chỉ số sau rút trích			Chỉ số sau khi xoay		
	Tổng	Phương sai trích	Tỷ lệ phương sai trích	Tổng	Phương sai trích	Tỷ lệ phương sai trích	Tổng	Phương sai trích	Tỷ lệ phương sai trích
1	2.811	16.534	16.534	2.811	16.534	16.534	2.522	14.833	14.833
2	2.340	13.768	30.301	2.340	13.768	30.301	2.248	13.223	28.056
3	2.231	13.122	43.424	2.231	13.122	43.424	2.195	12.914	40.969
4	1.776	10.445	53.868	1.776	10.445	53.868	2.193	12.899	53.868
5	.880	5.177	59.046						
6	.849	4.996	64.042						
7	.758	4.458	68.500						
8	.731	4.297	72.797						
9	.711	4.183	76.980						
10	.621	3.655	80.635						
11	.601	3.538	84.172						
12	.572	3.366	87.538						
13	.518	3.049	90.587						
14	.456	2.682	93.269						
15	.417	2.453	95.722						
16	.390	2.294	98.016						
17	.337	1.984	100.000						

(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu)

hơn 0,6, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát EAD1,2,3,4 đều lớn hơn 0,3, nên cả 4 biến này đều được sử dụng cho phân tích nhân tố khám phá EFA.

**Thang đo Hiệu quả hoạt động:** kết quả cho thấy, hệ số Cronbach Alpha bằng 0,714 lớn hơn 0,6, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát EA1,2,3,4 đều lớn hơn 0,3, nên cả 3 biến này đều được sử dụng cho phân tích nhân tố khám phá EFA.

**3.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA**

Kết quả phân tích từ dữ liệu như sau: kết quả kiểm định Bartlett trong Bảng kiểm định KMO and Bartlett's với sig= 0,000 < 0,05, nghĩa là các biến quan sát có tương quan với nhân tố đại diện. Với hệ số  $0.5 \leq KMO = 0,710 \leq 1$  cho thấy, phân tích nhân tố khám phá phù hợp với dữ liệu thực tế (Bảng 3).

Phương sai rút trích bằng 53.868% lớn hơn 50% cho thấy,

phân tích EFA cho các biến quan sát thuộc các nhân tố biến độc lập là phù hợp và có 04 nhân tố được rút trích. Điều này có nghĩa là, 53.868% sự biến thiên của dữ liệu ban đầu được giải thích bởi 4 nhân tố, 46.132% sự biến thiên còn lại là do các nhân tố khác không được rút trích.

Kết quả tại Bảng 4 cho thấy, hệ số tải của các biến này đều lớn hơn 0,5. Phân tích trên ma trận xoay nhân tố kết quả thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động, có tổng cộng 04 nhân tố được rút trích từ 21 biến quan sát (Bảng 5).

Kết quả kiểm định Bartlett trong Bảng kiểm định KMO and Bartlett's (Bảng 3), với sig= 0.000 < 0,05, nghĩa là các biến quan sát có tương quan với nhân tố đại diện. Với hệ số  $0.5 \leq KMO = 0,726 \leq 1$  cho thấy, phân tích nhân tố khám phá phù hợp với dữ liệu thực tế.

Sau kết quả phân tích nhân tố khám phá các nhân tố tác động đến hiệu quả hoạt động thì tất cả 21 nhân tố bao gồm: Tài chính (gồm 4 biến FN1,2,3,4); Khách hàng (gồm 4 biến C1,2,3,4); Quy trình nội bộ (gồm 4 biến IP1,2,3,4); Học hỏi và phát triển (gồm 4 biến EAD1,2,3,4,5); Hiệu quả hoạt động (gồm 4 biến EA1,2,3,4) được đưa vào phân tích trong mô hình hồi quy (Bảng 6, Bảng 7).

**3.4. Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phân tích hồi quy bội**

*Phân tích tương quan*

Trước khi đi vào kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phân tích hồi quy tuyến tính bội, ta cần xem xét sự tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Phân tích ma

**Bảng 5: Ma trận xoay phân tích nhân tố khám phá thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động**

	Component			
	1	2	3	4
EAD4	.796			
EAD5	.726			
EAD3	.667			
EAD1	.659			
EAD2	.613			
IP3		.745		
IP4		.737		
IP2		.736		
IP1		.678		
FN2			.809	
FN1			.728	
FN4			.668	
FN3			.654	
C2				.811
C3				.747
C4				.684
C1				.678

(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu)

**Bảng 6: Kết quả phân tích nhân tố khám phá thang đo hiệu quả hoạt động**

Kiểm định KMO and Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.726
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	179.329
	Df	6
	Sig.	.000

(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu)

trận tương quan sử dụng hệ số tương quan Pearson, để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ giữa 04 biến độc lập là Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ và Học hỏi và phát triển với biến phụ thuộc là Hiệu quả hoạt động CTCP Tập đoàn Hoa Sen.

Hệ số này luôn nằm trong khoảng từ -1 đến 1, lấy giá trị tuyệt đối, nếu từ 0,4 đến 0,6 thì tương quan trung bình, lớn hơn 0,6 là tương quan chặt chẽ và càng

gần 1 thì mối quan hệ càng chặt, nếu nhỏ hơn 0,3 thì mối quan hệ là lỏng.

Bảng 8 cho thấy, các biến độc lập FN, C, IP, EAD có hệ số tương quan cùng chiều với biến phụ thuộc EA, hệ số tương quan của biến phụ thuộc với các biến độc lập dao động từ 0,017 đến 0,065.

*Phân tích hồi quy*

Ta có mô hình hồi quy dạng:  $EA = \beta_0 + \beta_1*FN + \beta_2*C + \beta_3*IP + \beta_4*EAD + \xi$  Trong đó:

EA: Biến phụ thuộc: Hiệu quả hoạt động

Các biến độc lập: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Học hỏi phát triển

Bk: Hệ số hồi quy từng phần ( $k=0...4$ )

$\xi$ : là sai số

Theo Hoàng and Chu, (2008), hệ số xác định R<sup>2</sup> được chứng minh là hàm không giảm theo số biến độc lập được đưa vào mô hình, càng đưa thêm biến độc lập vào mô hình thì R<sup>2</sup> càng tăng. Tuy nhiên, điều này cũng được chứng minh rằng không phải phương trình càng có nhiều biến sẽ phù hợp hơn với dữ liệu. Trong trường hợp này, hệ số xác định R<sup>2</sup> điều chỉnh được sử dụng để phản ánh chính xác hơn mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bội R<sup>2</sup> điều chỉnh không nhất thiết tăng lên khi nhiều biến độc lập được đưa thêm vào phương trình, đó là thước đo sự phù hợp được sử dụng cho tình huống hồi quy tuyến tính bội, vì nó không phụ thuộc vào độ phóng đại của R<sup>2</sup>. Bảng 9 cho thấy, giá trị hệ số R là 0,882 > 0,5, do vậy đây là mô hình thích hợp để sử dụng đánh giá mối quan hệ giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập. Mặt khác, giá trị hệ số xác định R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 0,730, nghĩa là mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với dữ liệu. Hay 73% hiệu quả hoạt động là do sự thay đổi của các biến độc lập là Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, và Học hỏi phát triển. Còn 27% là do sai số và các nhân tố khác gây ra.

Giả thuyết H0 là:  $a_1 = a_2 = a_3 = a_4 = 0$ .

Kiểm định F về tính phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính

Bảng 7: Ma trận xoay

	Component
	1
EA2	.810
EA3	.733
EA4	.703
FA1	.691

Bảng 8: Ma trận hệ số tương quan giữa các nhân tố

		Correlations				
		FN	C	IP	EAD	EA
N	Pearson Correlation	1	.0	.0	.0	.0
			17	65	34	33
	Sig. (2-tailed)		.7	.3	.6	.6
N	N	2	24	24	24	2
		40	0	0	0	40
	Pearson Correlation	.0	1	-	.0	.0
P		17		.058	.99	.63
	Sig. (2-tailed)	.7		.3	.1	.3
		89		71	26	30
AD	N	2	24	24	24	2
		40	0	0	0	40
	Pearson Correlation	.0	.0	1	.1	.0
A		65	58		.50*	.20
	Sig. (2-tailed)	.3	.3		.0	.7
		19	71		20	61
A	N	2	24	24	24	2
		40	0	0	0	40
	Pearson Correlation	.0	.0	.0	.1	.1
A		34	99	50*	1	45*
	Sig. (2-tailed)	.6	.1	.0		.0
		01	26	20		25
A	N	2	24	24	24	2
		40	0	0	0	40
	Pearson Correlation	.0	.0	.0	.1	1
A		33	63	20	45*	
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	.0	
		00	00	00	00	
A	N	2	24	24	24	2
		40	0	0	0	40

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

tổng thể. Kiểm định này cho chúng ta biết, biến phụ thuộc có tương quan tuyến tính với toàn bộ các biến độc lập hay không.

Kiểm định F và giá trị sig.

Nếu giả thuyết H0 bị bác bỏ, chúng ta có thể kết luận các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được sự thay đổi của biến phụ thuộc, điều này đồng nghĩa

mô hình xây dựng phù hợp với tập dữ liệu các biến.

Kết quả từ Bảng 8 cho thấy, giá trị Sig=0,00 rất nhỏ (< 0,05), chứng tỏ rằng mô hình hồi quy xây dựng là phù hợp với bộ dữ liệu thu thập được và các biến đưa vào đều có ý nghĩa về mặt thống kê với mức ý nghĩa 5%, nên bác bỏ giả thuyết H0. Điều này có ý

nghĩa là, các biến độc lập trong mô hình có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc, tức là sự kết hợp của các biến độc lập có thể giải thích được sự thay đổi của biến phụ thuộc. Mô hình hồi quy tuyến tính bội được xây dựng phù hợp và có thể sử dụng được.

Bảng 9 khi xét hệ số p-value của các biến để đo độ tin cậy thì các biến độc lập FN, C, IP, EAD đều đạt yêu cầu do sig nhỏ hơn 0,05, hay các biến FN, C, IP, EAD có ý nghĩa thống kê ở mức 5%.

Tuy nhiên, hiện tượng đa cộng tuyến là trạng thái, trong đó các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau. Vấn đề của hiện tượng đa cộng tuyến là cung cấp cho mô hình những thông tin rất giống nhau và rất khó tách rời ảnh hưởng của từng biến một đến biến phụ thuộc. Hiệu ứng khác của sự tương quan khá chặt chẽ giữa các biến độc lập là nó làm tăng độ lệch chuẩn của các hệ số hồi quy và làm giảm giá trị thống kê t của kiểm định ý nghĩa của chúng, nên các hệ số có khuynh hướng kém ý nghĩa hơn khi không có hiện tượng đa cộng tuyến và hệ số R<sup>2</sup> vẫn khá cao.

Để kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến, chỉ số thường dùng là hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation Factor). Thông thường, nếu R<sup>2</sup> < 0,8 và VIF của một biến độc lập nào đó > 5 hoặc hệ số Tolerance < 0.5 thì biến này không có giá trị giải thích biến thiên của biến phụ thuộc trong mô hình tuyến tính bội.

Bảng 11 cho thấy, hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến độc lập trong mô hình này đều nhỏ hơn 5 (lớn nhất là 1.039). Do

**Bảng 9: Hệ số xác định hiệu chỉnh R-Bình phương**

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.882 <sup>a</sup>	.778	.730	.39972	2.114

a. Predictors: (Constant), EAD, FN, C, IP

b. Dependent Variable: EA

(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu)

**Bảng 10: Phân tích phương sai (ANOVA)**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	51.223	4	.306	88.921	.000 <sup>b</sup>
Residual	37.400	235	.159		
Total	88.623	239			

a. Dependent Variable: EA

b. Predictors: (Constant), EAD, FN, C, IP

(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu)

**Bảng 11: Kết quả mô hình hồi quy đa biến**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.499	.684		3.038	.000		
FN	.022	.071	.201	.310	.001	.989	1.011
C	.078	.063	.174	1.242	.004	.983	1.017
IP	.036	.067	.086	.094	.007	.971	1.030
EAD	.169	.067	.165	2.529	.012	.963	1.039

a. Dependent Variable: EA

(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu)

đó, chưa tìm thấy bằng chứng mô hình hồi quy tuyến tính bị đa cộng tuyến nghiêm trọng.

Kết quả hồi quy tại Bảng 9, phương trình hồi quy tuyến tính chưa chuẩn hóa đánh giá hiệu quả hoạt động của CTCP Tập đoàn Hoa Sen như sau:

$$EA = 0.499 + 0,022*FN + 0,078*C + 0,036*IP + 0,169*EAD$$

Căn cứ vào Bảng 8, từ thông số thống kê trong mô hình hồi quy, phương trình hồi quy tuyến tính bội đánh giá hiệu quả hoạt động tại CTCP Tập đoàn Hoa Sen, với các hệ số chuẩn hóa như sau:

$$EA = 0,201*FN + 0,174*C + 0,086*IP + 0,165*EAD$$

Như vậy, cả 04 nhân tố: Tài chính, Khách hàng, Học hỏi phát

triển và Quy trình nội bộ đều có ảnh hưởng tỷ lệ thuận với hiệu quả hoạt động tại CTCP Tập đoàn Hoa Sen. Tức là, FN, C, IP, và EAD càng cao thì hiệu quả hoạt động của Tập đoàn Hoa Sen càng cao. Trong 4 nhân tố này thì nhân tố có sự ảnh hưởng mạnh nhất đến hiệu quả hoạt động là Tài chính ( $\beta = 0,201$ ); tiếp theo là Khách hàng ( $\beta = 0,174$ ); Học hỏi phát triển ( $\beta = 0,165$  Quy trình nội bộ), và cuối cùng là nhân tố Quy trình nội bộ ( $\beta = 0,086$ ).

Như vậy, giả thuyết H1, H2, H3, H4 cho mô hình nghiên cứu lý thuyết chính thức được chấp nhận. Nhìn chung, tại CTCP Tập đoàn Hoa Sen, nhân tố Tài chính vẫn được đánh giá cao nhất và là chỉ tiêu có tác động lớn nhất đến hiệu

quả hoạt động. Mang lại giá trị cho khách hàng, là nền tảng hoạt động của mọi DN và ở CTCP Tập đoàn Hoa Sen nhân tố khách hàng được đánh giá quan trọng thứ 2, trong khi xem xét hiệu quả hoạt động.

#### 4. Kết luận

Thẻ điểm cân bằng đã giải quyết hiệu quả những hạn chế của các thước đo tài chính mang tính ngắn hạn và phản ánh kết quả quá khứ, bằng việc bổ sung các thước đo là động lực phát triển DN trong tương lai. Các mục tiêu và thước đo trong Thẻ điểm cân bằng, bắt nguồn từ tầm nhìn và chiến lược của tổ chức. Các mục tiêu và thước đo đánh giá hiệu quả của một tổ chức từ bốn khía cạnh: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ và Học hỏi phát triển. Bốn khía cạnh này tạo thành nên một khuôn khổ cho Thẻ điểm cân bằng sắp xếp theo nguyên lý quan hệ nhân quả, trong đó: nhấn mạnh một kết quả tài chính tốt và bền vững phụ thuộc vào sự hài lòng của khách hàng; sự hài lòng của khách hàng phụ thuộc vào khả năng tạo ra những sản phẩm; dịch vụ đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng phụ thuộc vào chất lượng và việc thực thi các quy trình nội bộ và hiệu quả thực thi các quy trình nội bộ lại phụ thuộc vào khả năng phát triển kiến thức, kỹ năng của nguồn nhân lực, năng lực tổ chức, năng lực thông tin.

Dựa trên nguyên tắc này, DN duy trì một sự cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn, giữa các kết quả kỳ vọng và các nhân tố động lực thúc đẩy các kết quả này, giữa các chỉ số khách quan, cứng và các chỉ số mang tính chủ quan.

Xem tiếp trang 62

chức thường xuyên, giúp sinh viên có cơ hội nhận thức và thực hành các kỹ năng như kỹ năng làm việc nhóm, giao tiếp, lãnh đạo, lập kế hoạch.

- Nhà trường và các doanh nghiệp cần phối hợp, để có thể nghiên cứu thành lập các quỹ đầu tư KN. Các quỹ đầu tư này, ngoài việc giúp cho sinh viên hình thành và phát triển hoạt động KN mà còn hỗ trợ cho sinh viên những thông tin chính xác, đầy đủ và cần thiết về các chủ trương, chính sách, luật doanh nghiệp, cũng như thông tin về thị trường, đầu tư và các lĩnh vực mà sinh viên quan tâm. Sau đó, các quỹ đầu tư cần cấp nguồn vốn cho những hoạt động KN mang tính chất khả khi,

nhằm hỗ trợ tài chính trong bước đầu KN của sinh viên.

- Nhà nước nên có các chính sách khuyến khích và hỗ trợ sinh viên KN dưới các hình thức như: cấp tín dụng lãi suất ưu đãi; chính sách miễn, giảm thuế thu nhập doanh nghiệp cho đối tượng sinh viên KN trong những năm đầu sau khi tốt nghiệp.■

### Tài liệu tham khảo

1. Gupta, V. K. & Bhawe, N. M, (2007), "The influence of proactive personality and stereotype threat on women's Entrepreneurial Intentions", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, pp. 73-85.
2. Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J.,

& Anderson, R. E, (2009), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall.

3. Haris el at, (2016), "Exploring the Entrepreneurial Intention Among Information Technology Students", *Information Technology Journal*, 22, pp. 116-122.

4. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức.

5. Karali, S, (2013), *The impact of entrepreneurship education programs on entrepreneurial intentions: An application of the theory of planned behaviour*, Master Thesis, Erasmus University of Rotterdam.

6. Phan Anh Tú và Trần Quốc Huy, (2017), "Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ý định KN kinh doanh của sinh viên Trường Đại học Kỹ Thuật Công nghệ Cần Thơ", *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Cần Thơ*, 48, tr. 96 -103.

### **Tiếp theo trang 54**

Nhóm tác giả đã sử dụng các phương pháp tiếp cận hệ thống, tư duy, phân tích tổng hợp, so sánh, điều tra, khảo sát, lấy ý kiến chuyên gia, thống kê mô tả, thống kê phân tích (sử dụng mô hình EFA) để nghiên cứu. Mục đích của nghiên cứu này là, khám phá các thành phần ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động tại CTCP Tập đoàn Hoa Sen, đo lường mức độ ảnh hưởng của từng thành phần này. Đồng thời, xem xét sự khác biệt trong đánh giá mức tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Công cụ hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích EFA được dùng để kiểm định thang đo trong nghiên cứu định lượng chính thức với cỡ mẫu n= 240,

nhóm tác giả đã xây dựng được 21 biến quan sát cho 04 thang đo. Các thang đo này được đưa vào khảo sát trong nghiên cứu định lượng chính thức.

Kết quả có tất cả 21 biến quan sát được gom vào 04 nhân tố, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động đó là: (1) Tài chính; (2) Khách hàng; (3) Quy trình nội bộ; (4) Học hỏi và phát triển. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả 04 yếu tố đề xuất gồm: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Học hỏi và phát triển đều ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của CTCP Tập đoàn Hoa Sen. Để nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty nói chung và tất cả các DN nói riêng, cần nâng cao hiệu quả về mặt tài chính với cơ sở, từ việc duy trì mối quan hệ với khách hàng, xây dựng quy trình nội bộ hiệu quả và tạo lập môi

trường làm việc năng cao năng lực của nhân viên.■

### Tài liệu tham khảo

1. Cave, A. J., Atkinson, L., Tsiligianni, I. G., & Kaplan, A. G, (2012), *Assessment of COPD wellness tools for use in primary care: an IPCRG initiative*. *International Journal of Chronic Obstructive Pulmonary Disease*, 7, 447.

2. Hoàng, T., & Chu, N. M. N, (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, Tập 1*, NXB Hồng Đức.

3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P, (1996), *Using the balanced scorecard as a strategic management system: Harvard business review Boston*.

4. Kim, W. C., & Mauborgne, R, (2004), *Value innovation*. *Harvard business review*, 82(7/8), 172-180.

5. Ulwick, A. W, (2002), *Turn customer input into innovation*. *Harvard business review*, 80(1), 91-97, 126.