

VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG VÀO THỰC TIỄN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT - THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ THIÊN PHÁT ĐẠT

● TRẦN VĂN CƯỜNG - HOÀNG MẠNH DŨNG

TÓM TẮT:

Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại - Dịch vụ Thiên Phát Đạt là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ xe đưa đón khách, kinh doanh xăng dầu nhớt, cung cấp phân bón - thuốc trừ sâu của tỉnh Đồng Nai. Trong bối cảnh thị trường luôn biến động, cần quản trị sự thay đổi nhằm tồn tại và phát triển bền vững. Vì thế, Công ty quyết định chọn mô hình thẻ điểm cân bằng nhằm hướng toàn bộ hoạt động vào những quá trình trọng yếu để thực hiện sự đột phá; hợp nhất các chương trình như là chất lượng, cải tiến, sáng kiến khách hàng; phá vỡ các phép đo chiến lược cục bộ; qua đó, giúp nhà quản trị các cấp và toàn bộ nhân viên cam kết toàn tâm thực thi chiến lược của Công ty.

Từ khóa: Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại - Dịch vụ Thiên Phát Đạt, mô hình thẻ điểm cân bằng, dịch vụ đưa đón khách.

1. Đặt vấn đề

Thẻ cân bằng điểm (Balance Scorecard - BSC) là một hệ thống đo lường, hệ thống quản lý chiến lược. BSC ra đời năm 1992 do Robert Kaplan thuộc Trường Kinh doanh Harvard và David Norton, chuyên viên về công nghệ thông tin đưa ra để lập chiến lược. Mô hình này được Tạp chí Harvard Business Review đánh giá là một trong 75 ý tưởng có ảnh hưởng nhất thế kỷ XX (Paul N. Riven, 2006). Hệ thống này phát huy tính hiệu quả khi thực thi chiến lược tại các tổ chức. (Hình 1).

BSC còn là hệ thống trao đổi thông tin. Chia sẻ kết quả của BSC giúp người lao động có cơ hội thảo luận về giả định trong chiến lược; học hỏi và rút kinh nghiệm từ kết quả không mong muốn; trao đổi về những thay đổi cần thiết trong tương lai. Khảo sát nhân viên khi xây dựng BSC nhận thấy: "Trước khi thực hiện có dưới 50% người lao động nhận thức và hiểu về chiến lược của doanh nghiệp. 1 năm sau khi thực hiện BSC đã tăng lên 87%" [9]. Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại - Dịch vụ

Thiên Phát Đạt (gọi tắt là Công ty) là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ xe đưa đón khách, kinh doanh xăng dầu nhớt, cung cấp phân bón - thuốc trừ sâu trong tỉnh Đồng Nai. Nghiên cứu về thẻ điểm cân bằng giúp Công ty thiết lập, thực hiện, giám sát, đo lường về mức độ đạt được của chiến lược và mục tiêu đề ra. Thông qua 4 khía cạnh (tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, học tập và phát triển) sẽ tạo ra sự khác biệt trong kinh doanh [10].

2. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

2.1. Đối tượng nghiên cứu

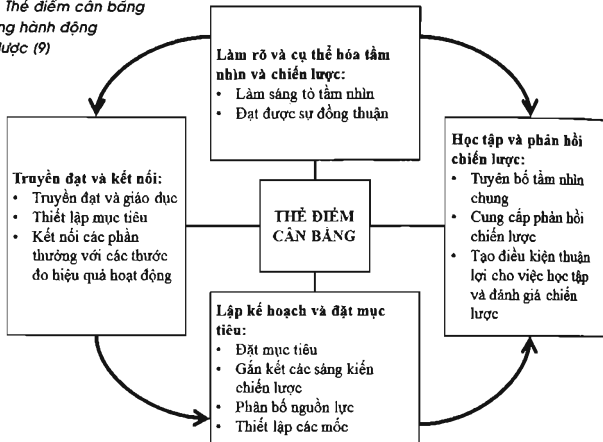
"Vận dụng thẻ điểm cân bằng vào thực tiễn quản trị tại Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại - Dịch vụ Thiên Phát Đạt". (Hình 2).

2.2. Phương pháp nghiên cứu

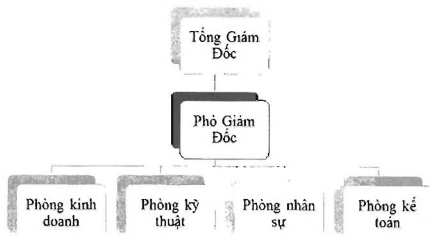
Lược khảo tài liệu từ các công trình liên quan trong nước được nêu trong danh mục tài liệu tham khảo của bài viết.

Sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính dựa vào dữ liệu thứ cấp (giai đoạn 2015 - 2017) bao

Hình 1: Thẻ điểm cân bằng là khung hành động chiến lược (9)



Hình 2: Cơ cấu tổ chức của Công ty



gồm các lĩnh vực tài chính, nhân sự, quy trình hoạt động nội bộ, khách hàng tại Công ty. Thời gian thực hiện từ tháng 4/2018 đến tháng 10/2018.

Sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng dựa vào khảo sát về sự hài lòng của khách hàng (nội bộ và bên ngoài). Bài viết tổng hợp các nội dung khảo sát thông qua lược khảo tài liệu liên quan. Thời gian khảo sát vào tháng 6 năm 2018. Đối với khách hàng bên ngoài, số phiếu phát ra 105; thu về 102 và hợp lệ 100 phiếu. Đối với khách

hàng nội bộ, số phiếu phát ra 145; thu về 138 và hợp lệ 135 phiếu.

Sử dụng phương pháp chuyên gia để hình thành 2 thang đo khảo sát khách hàng nội bộ và bên ngoài. Chuyên gia được chọn lựa là 17 người, bao gồm: Ban Tổng giám đốc, Trưởng phó các Phòng và các ban trực thuộc Phòng. Thời gian thực hiện từ tháng 5/2018 đến tháng 10/2018. Kết quả nghiên cứu làm nền tảng lập kế hoạch kinh doanh cho năm 2019 được trình bày trong Hội nghị tổng kết năm 2018 của Công ty vào ngày 25/12/2018, tại tỉnh Đồng Nai.

3. Kết quả và diễn giải phân tích kết quả

3.1. Kết quả về phương diện tài chính của Công ty (Bảng 1)

Về khả năng thanh toán, Công ty có khả năng thanh toán và tính thanh khoản về tài chính đảm bảo tốt hơn; độ an toàn và hiệu quả trong sử dụng tài sản cao. Về cơ cấu tài chính, nợ phải trả trên tổng nguồn vốn năm tăng từ 0,16 lần năm 2015 đến 0,28 lần năm 2016. Tuy nhiên, nợ phải trả trên

Bảng 1. Các chỉ tiêu tài chính của Công ty giai đoạn 2015 - 2017

Các chỉ số tài chính	ĐVT	2015	2016	2017	Chênh lệch	
					2016/2015	2017/2016
1 Khả năng thanh toán						
1.1. Hệ số thanh toán nợ NH	Lần	4,79	2,63	4,59	-2,16	1,96
1.2. Hệ số thanh toán nhanh	Lần	4,2	2,56	4,5	-1,64	1,94
2 Cơ cấu tài chính						
2.1. Tỷ số nợ (Tổng nợ phải trả/Tổng tài sản)	Lần	0,16	0,28	0,13	0,12	-0,15
2.2. Tỷ số nợ (Tổng nợ phải trả/Tổng nguồn vốn)	Lần	0,16	0,28	0,13	0,12	-0,15
2.3. Tỷ số tự tài trợ (Tổng vốn chủ sở hữu/Tổng nguồn vốn)	Lần	0,84	0,72	0,86	-0,12	0,14
2.4. Tỷ lệ nợ NH/Tổng nợ	Lần	1	1	1	0	0
3. Khả năng sinh lời						
3.1. Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần (ROS)	%	0,74	-1,68	0,45	-2,42	2,13
3.2. Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản (ROA)	%	0,64	0,66	0,25	0,02	-0,41
3.3. Hệ số đòn bẩy tài chính	Lần	1,19	1,39	1,15	0,2	-0,24
3.4. Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu (ROE)	%	0,76	0,92	0,29	0,1558	-0,6299

Nguồn: Phòng Kế toán - Tài chính, 2018

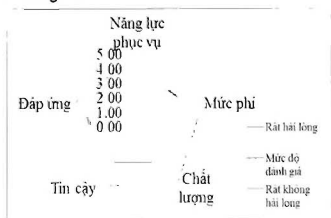
tổng nguồn vốn giảm từ 0,28 lần năm 2016 xuống 0,13 lần năm 2017 Nguyên nhân chủ yếu là tại thời điểm ngày 31/12/2017 đã thanh toán các khoản nợ đến hạn phải trả. Về khả năng sinh lời, chỉ số về tỷ suất lợi nhuận ROS năm 2017 có cải thiện đáng kể so với năm 2016, cụ thể ROS tăng 2,13%. Ngược lại, ROA và ROE tình hình không khả quan vào năm 2017 giảm so với năm 2016.

3.2. Phương diện khách hàng

Công ty luôn coi trọng mục tiêu phục vụ khách hàng là trên hết; với đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp luôn “phục vụ khách hàng tận tình” và sẵn sàng đáp ứng mọi nhu cầu từ khách hàng. Nhằm tìm kiếm khách hàng, mở rộng vi thế và thương hiệu Thiên Phát Đạt, Công ty luôn chú trọng đến tăng mức độ hài lòng của khách hàng bằng hoạt động marketing, trong đó phải kể tới các chiến lược về giá, phát triển thương hiệu. Hoạt động quan hệ công chúng được thực hiện thông qua quảng bá hình ảnh thương hiệu với việc xây dựng trang web riêng của Công ty; trên các báo chuyên ngành; các hội thảo, hội chợ, triển lãm chuyên ngành; các hoạt động văn hóa thể thao với các công ty cùng ngành (golf, tennis, bóng đá...); giới thiệu trực tiếp tới các khách hàng thường xuyên và khách hàng tiềm năng. Về chính sách giá cả, nếu so sánh với các thương hiệu dịch vụ xe như Phương Trang, Thành

Bưởi... Thiên Phát Đạt có chính sách giá khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ đưa đón khách của Công ty. Công ty luôn theo dõi thị phần khách hàng tổng thể và khách hàng mục tiêu. Hoạt động này có ý nghĩa trong việc đo lường sự hài lòng của khách hàng bên ngoài về các nội dung sau: Năng lực phục vụ, mức phí, chất lượng, tin cậy, khả năng.

Hình 3: Mức độ hài lòng khách hàng bên ngoài



Nguồn: Kết quả khảo sát, 2018

Qua kết quả khảo sát cho thấy: Năng lực phục vụ đạt 4,01/5 điểm, chất lượng hữu hình đạt 4,02/5 điểm. Đây là 2 yếu tố quan trọng để giữ chân khách hàng trung thành và thu hút khách hàng mới.

3.3. Kết quả thực hiện quy trình nội bộ

Công ty không ngừng phát triển thị trường tại Lâm Đồng, Đồng Nai và Thành phố Hồ Chí Minh. Với dòng xe được đầu tư mới hoàn toàn, hiện đại, an toàn cùng với lực lượng lái xe lành nghề, phong cách văn minh lịch sự, đã góp phần nâng cao uy tín thương hiệu Thiên Phát Đạt. Quy trình hoạt động tập trung vào đo lường các yếu tố: Thời gian, chất lượng dịch vụ và chi phí để thỏa mãn được yêu cầu của khách hàng. Dịch vụ xe đưa đón khách tận nhà với hơn 30 đầu xe. Đầu năm 2019, Công ty đưa vào dòng xe Toyota Innova G (114 xe); dòng xe Kia 04 chỗ (150 xe), dòng xe Hyundai Elantra (70 xe); dòng xe Hyundai Starex (30 xe). Kiểm soát chất lượng là khâu trọng yếu trong quá trình cung cấp dịch vụ của Công ty. Hệ thống bảo dưỡng xe theo định kỳ cho các dòng xe theo qui trình thực hiện nghiêm ngặt. Quy trình kiểm định các thiết bị đo lường như đồng hồ tính cước đo Chi cước Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng TP, Hồ Chí Minh thực hiện theo định kỳ nhằm đảm bảo tính chính xác. Công ty kiểm tra nhân sự, giao xe hàng ngày tại các bãi giao ca; kiểm tra giấy tờ xe, tình trạng kỹ thuật, thiết bị xe theo qui trình; kiểm tra việc chấp hành nội quy, quy chế của Công ty về đồng phục, bảng tên của nhân viên lái xe. Nhằm nâng cao chất lượng công việc và đạt hiệu quả cao trong quản lý. Công ty đã được cấp chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001; 2008, với các mục tiêu chất lượng như: Đảm bảo an toàn chất lượng sản phẩm dịch vụ; Tối ưu hóa chi phí để đạt giá cạnh tranh; Sử dụng nhiên liệu sạch, thân thiện với môi trường.

3.4. Thực trạng về phương diện học hỏi và phát triển

Bảng 2. Cơ cấu lao động của Công ty

Phân theo giới tính	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Nữ	35	32,41
Nam	73	67,59
Phân theo trình độ chuyên môn	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Đại học và cao đẳng	18	16,67
Trung cấp, sơ cấp	49	45,37
Lao động phổ thông	41	37,96
Tổng	108	100
Lương bình quân/người/tháng	6 000.000 đồng	

Nguồn: Phòng nhân sự, 2018

Đối ngũ cán bộ chủ chốt được tuyển chọn và đào tạo nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững theo quy trình thuộc hệ thống quản trị chất lượng

theo ISO 9001:2008 tại Công ty. Họ đều có trình độ cao đẳng và đại học. Công ty hiện đang sử dụng lao động trực tiếp (tài xế và phụ xe) với trình độ chưa cao. (Bảng 3).

Theo thang đo khoảng với mức độ trung bình từ 2,6 - 3,4 phản ánh có 15 nội dung đạt giá trị khá và 01 nội dung đạt giá trị tốt. Nội dung đạt tốt (4.21 điểm) là “Nhân viên hài lòng nhất là luôn được ban quản trị công ty quan tâm, động viên và giúp đỡ khi gặp khó khăn trong công việc và cuộc sống. Nội dung ít hài lòng nhất (3.39 điểm) là “Mức lương hiện tại phù hợp với công việc đang làm”.

4. Kết luận

Để vận dụng BSC vào đo lường kết quả thực hiện chiến lược Công ty, Tổng Giám đốc cần nhận quán và kiên trì triển khai các bước trong giai đoạn 2019 -2021 như sau:

Bước 1, hướng dẫn thực hiện: Công ty cần thành lập Ban chuyên trách về BSC. Bổ nhiệm một cán bộ chủ chốt của phòng Kế toán - Tài chính làm Trưởng ban. BSC là công cụ của kế toán quản trị nên đòi hỏi người trưởng ban phải am hiểu về kế toán và hệ thống các thước đo đánh giá kết quả hoạt động. Công ty mời chuyên gia đã triển khai BSC thành công giữ vị trí tư vấn. Xây dựng các chỉ số đo lường phù hợp với tình hình thực tế và xu hướng phát triển của Công ty lẫn thị trường. Đánh giá mức độ ưu tiên các chỉ số được xem xét và đánh giá lại vào đầu kỳ của các năm tài chính. Ngoài xây dựng BSC để đo lường kết quả hoạt động của Công ty; Thiên Phát Đạt cần mở rộng xây dựng và triển khai BSC cho từng bộ phận và cá nhân được áp dụng song song.

Bước 2, chuẩn bị cho sự thay đổi: Thực hiện phổ biến chiến lược và BSC đến toàn thể nhân viên:

Ban chuyên trách BSC cần đảm bảo chiến lược của Công ty được toàn thể thành viên thấu hiểu và những thách thức về BSC cần được giải đáp thỏa đáng. Cải tiến phần mềm hệ thống công nghệ thông tin để đáp ứng tốt hơn đối với quá trình chi tiết hóa số liệu phục vụ cho thống kê về các thước đo nhanh chóng và dễ dàng. Xác định chi phí thực hiện áp dụng BSC bao gồm nâng cấp hệ thống, nhân sự kiểm soát BSC và quản lý phát sinh giúp áp dụng BSC có hiệu quả.

Bước 3, cụ thể hóa chiến lược thành các mục tiêu và thước đo trên 4 yếu tố tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và đào tạo phát triển. Công ty sử dụng các mục tiêu và thước

Bảng 3. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng nội bộ

STT	Các nội dung khảo sát	Điểm trung bình
1	Mức lương hiện tại phù hợp với công việc anh/chị đang làm	3.39/5
2	Chính sách lương Công ty tốt hơn so với các công ty khác trong tỉnh	3.69/5
3	Công ty xem xét tăng lương dựa trên các tiêu chí hợp lý	3.86/5
4	Cách tính, thời hạn trả tiền lương và tiền thưởng hợp lý và đúng tiến độ	3.89/5
5	Lấy ý kiến khảo sát của nhân viên về chính sách lương và vị trí công việc hàng năm là hợp lý	3.96/5
6	Nhân viên luôn được Ban quản trị công ty quan tâm, đồng viên và giúp đỡ khi gặp khó khăn trong công việc và cuộc sống	4.21/5
7	Các đồng nghiệp luôn hòa đồng, thân thiện, hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau trong công việc	3.94/5
8	Trong Công ty không có hiện tượng mất đoàn kết	3.93/5
9	Nhân viên luôn được đào tạo và hướng dẫn những kỹ năng cần thiết trong công việc	3.92/5
10	Tôi hài lòng với cơ sở vật chất mà Công ty đã trang bị cho tôi	3.95/5
11	Công ty luôn tạo điều kiện đủ đồ dùng để phục vụ trong công việc	3.97/5
12	Công ty tổ chức những hoạt động văn hóa, vui chơi và du lịch nghỉ dưỡng phù hợp	4.07/5
13	Nhân viên luôn có quyền đóng góp ý kiến những vấn đề cần khắc phục ở công ty	3.98/5
14	Những đóng góp của nhân viên luôn được cấp trên và đồng nghiệp ghi nhận xem xét	3.95/5
15	Công việc hiện tại phù hợp với Anh/Chị	3.93/5
16	Công ty có hình thức và chế độ bảo vệ sự an toàn cho nhân viên	3.92/5

Nguồn: Kết quả khảo sát, 2018

do trong phần vận dụng BSC để đánh giá kết quả hoạt động.

Bước 4, vạch ra hành động thực hiện: Chiến lược Công ty chỉ thành công nếu có sự cam kết của toàn thể thành viên. Từng bộ phận sẽ thu thập và nhập số liệu để tính toán nhanh các thước đo khi cần thiết. Từng bộ phận hiểu rõ các chỉ tiêu được giao và có hành động phù hợp để thực hiện theo đúng định hướng mà BSC đã vạch. Các chỉ tiêu luôn được cải thiện có ý thức bởi từng cá nhân và bộ phận.

Bước 5, theo dõi và đánh giá: Trong thời gian đầu triển khai chiến lược và áp dụng BSC để đo lường kết quả hoạt động; những hành vi bất thường

xảy ra hay thước đo bị hiểu sai hoặc truyền đạt thông tin đến toàn thể nhân viên không chính xác phải thông qua nhiều cấp hoặc báo cáo không phù hợp về các trường hợp này đến Tổng Giám đốc. Vì vậy, Ban chuyên trách BSC phải theo sát, nắm bắt tình hình thực hiện để kịp thời xem xét, điều chỉnh các nội dung chưa phù hợp. Hoạt động kiểm tra, đánh giá được thực hiện liên tục và nghiêm túc. Vào cuối mỗi quý - năm, Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm tổng kết đánh giá quá trình triển khai chiến lược và thực hiện BSC trước toàn thể nhân viên, qua đó thấy được sự tiến bộ, cũng như rút kinh nghiệm để tiếp tục triển khai tốt hơn BSC cho những thời kỳ tiếp theo ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Kaplan, R. S. (2012). *The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries*. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 539-545.
 2. Bragg, Steven M. (2011). *Các công thức và hệ số kinh doanh (sách dịch)*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh
 3. Huỳnh Thị Ly Ly (2015). *"Vận dụng thể điểm cân bằng trong đánh giá kết quả hoạt động của Công ty Cổ phần Chế tạo kết cấu thép Vneco ssm"*. Trường Đại học Đà Nẵng.

3.3. Kết quả thực hiện quy trình nội bộ

Công ty không ngừng phát triển thị trường tại Lâm Đồng, Đồng Nai và Thành phố Hồ Chí Minh. Với dòng xe được đầu tư mới hoàn toàn, hiện đại, an toàn cùng với lực lượng lái xe lành nghề, phong cách văn minh lịch sự, đã góp phần nâng cao uy tín thương hiệu Thiên Phát Đạt. Quy trình hoạt động trung tâm đo lường các yếu tố: Thời gian, chất lượng dịch vụ và chi phí để thỏa mãn được yêu cầu của khách hàng. Dịch vụ xe đưa đón khách tận nhà với hơn 30 đầu xe. Đầu năm 2019, Công ty đưa vào dòng xe Toyota Innova G (114 xe); dòng xe Kia 04 chỗ (150 xe); dòng xe Hyundai Elantra (70 xe); dòng xe Hyundai Starex (30 xe). Kiểm soát chất lượng là khâu trọng yếu trong quá trình cung cấp dịch vụ của Công ty. Hệ thống bảo dưỡng xe theo định kỳ cho các dòng xe theo qui trình thực hiện nghiêm ngặt. Quy trình kiểm định chất thiết bị đo lường như đồng hồ tính cước đo Chi cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng TP. Hồ Chí Minh thực hiện theo định kỳ nhằm đảm bảo tính chính xác. Công ty kiểm tra nhân sự, giao xe hàng ngày tại các bãi giao ca; kiểm tra giấy tờ xe, tình trạng kỹ thuật, thiết bị xe theo qui trình; kiểm tra việc chấp hành nội quy, quy chế của Công ty về đồng phục, băng tên của nhân viên lái xe. Nhằm nâng cao chất lượng công việc và đạt hiệu quả cao trong quản lý. Công ty đã được cấp chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001: 2008, với các mục tiêu chất lượng như: Đảm bảo an toàn chất lượng sản phẩm dịch vụ; Tối ưu hóa chi phí để đạt giá cạnh tranh; Sử dụng nhiên liệu sạch, thân thiện với môi trường.

3.4. Thực trạng về phương diện học hỏi và phát triển

Bảng 2. Cơ cấu lao động của Công ty

Phân theo giới tính	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Nữ	35	32,41
Nam	73	67,59
Phân theo trình độ chuyên môn	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Đại học và cao đẳng	18	16,67
Trung cấp, sơ cấp	49	45,37
Lao động phổ thông	41	37,96
Tổng	108	100
Lương bình quân/người/tháng	6.000.000 đồng	

Nguồn. Phòng nhân sự. 2018

Đội ngũ cán bộ chủ chốt được tuyển chọn và đào tạo nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững theo quy trình thuộc hệ thống quản trị chất lượng

theo ISO 9001:2008 tại Công ty. Họ đều có trình độ cao đẳng và đại học. Công ty hiện đang sử dụng lao động trực tiếp (lái xế và phụ xế) với trình độ chưa cao. (Bảng 3).

Theo thang đo khoảng với mức độ trung bình từ 2,6 - 3,4 phản ánh có 15 nội dung đạt giá trị khá và 01 nội dung đạt giá trị tốt. Nội dung đạt tốt (4.21 điểm) là “Nhân viên hài lòng nhất là luôn được ban quản trị công ty quan tâm, động viên và giúp đỡ khi gặp khó khăn trong công việc và cuộc sống. Nội dung ít hài lòng nhất (3.39 điểm) là “Mức lương hiện tại phù hợp với công việc đang làm”.

4. Kết luận

Để vận dụng BSC vào đo lường kết quả thực hiện chiến lược Công ty, Tổng Giám đốc cần nắm quán và kiên trì triển khai các bước trong giai đoạn 2019 -2021 như sau:

Bước 1, hướng dẫn thực hiện: Công ty cần thành lập Ban chuyên trách về BSC. Bổ nhiệm một cán bộ chủ chốt của phòng Kế toán - Tài chính làm Trưởng ban. BSC là công cụ của kế toán quản trị nên đòi hỏi người trưởng ban phải am hiểu về kế toán và hệ thống các thước đo đánh giá kết quả hoạt động. Công ty mới chuyên gia đã triển khai BSC thành công giữ vị trí tư vấn. Xây dựng các chỉ số đo lường phù hợp với tình hình thực tế và xu hướng phát triển của Công ty lẫn thị trường. Đánh giá mức độ ưu tiên các chỉ số được xem xét và đánh giá lại vào đầu kỳ của các năm tài chính. Ngoài xây dựng BSC để đo lường kết quả hoạt động của Công ty; Thiên Phát Đạt cần mở rộng xây dựng và triển khai BSC cho từng bộ phận và cá nhân được áp dụng song song.

Bước 2, chuẩn bị cho sự thay đổi: Thực hiện phổ biến chiến lược và BSC đến toàn thể nhân viên;

Ban chuyên trách BSC cần đảm bảo chiến lược của Công ty được toàn thể thành viên thấu hiểu và những thách thức về BSC cần được giải đáp thỏa đáng. Cải tiến phần mềm hệ thống công nghệ thông tin để đáp ứng tốt hơn đối với quá trình chi tiết hóa số liệu phục vụ cho thống kê về các thước đo nhanh chóng và dễ dàng. Xác định chi phí thực hiện áp dụng BSC bao gồm nâng cấp hệ thống, nhân sự kiểm soát BSC và quản lý phát sinh giúp áp dụng BSC có hiệu quả.

Bước 3, cụ thể hóa chiến lược thành các mục tiêu và thước đo trên 4 yếu tố tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và đào tạo phát triển. Công ty sử dụng các mục tiêu và thước

Bảng 3. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng nội bộ

STT	Các nội dung khảo sát	Điểm trung bình
1	Mức lương hiện tại phù hợp với công việc anh/chị đang làm	3.39/5
2	Chính sách lương Công ty tốt hơn so với các công ty khác trong tỉnh	3.69/5
3	Công ty xem xét tăng lương dựa trên các tiêu chí hợp lý	3.86/5
4	Cách tính, thời hạn trả tiền lương và tiền thưởng hợp lý và đúng tiến độ	3.89/5
5	Lấy ý kiến khảo sát của nhân viên về chính sách lương và vị trí công việc hàng năm là hợp lý	3.96/5
6	Nhân viên luôn được Ban quản trị công ty quan tâm, động viên và giúp đỡ khi gặp khó khăn trong công việc và cuộc sống	4.21/5
7	Các đồng nghiệp luôn hòa đồng, thân thiện, hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau trong công việc	3.94/5
8	Trong Công ty không có hiện tượng mất đoàn kết	3.93/5
9	Nhân viên luôn được đào tạo và hướng dẫn những kỹ năng cần thiết trong công việc	3.92/5
10	Tôi hài lòng với cơ sở vật chất mà Công ty đã trang bị cho tôi	3.95/5
11	Công ty luôn tạo điều kiện đủ đồ dùng để phục vụ trong công việc	3.97/5
12	Công ty tổ chức những hoạt động văn hóa, vui chơi và du lịch nghỉ dưỡng phù hợp	4.07/5
13	Nhân viên luôn có quyền đóng góp ý kiến những vấn đề cần khắc phục ở công ty	3.98/5
14	Những đóng góp của nhân viên luôn được cấp trên và đồng nghiệp ghi nhận xem xét	3.95/5
15	Công việc hiện tại phù hợp với Anh/Chị	3.93/5
16	Công ty có hình thức và chế độ bảo vệ sự an toàn cho nhân viên	3.92/5

Nguồn: Kết quả khảo sát, 2018

do trong phần vận dụng BSC để đánh giá kết quả hoạt động.

Bước 4, vạch ra hành động thực hiện: Chiến lược Công ty chỉ thành công nếu có sự cam kết của toàn thể thành viên. Từng bộ phận sẽ thu thập và nhập số liệu để tính toán nhanh các thước đo khi cần thiết. Từng bộ phận hiểu rõ các chỉ tiêu được giao và có hành động phù hợp để thực hiện theo đúng định hướng mà BSC đã vạch. Các chỉ tiêu luôn được cải tiến có ý thức bởi từng cá nhân và bộ phận.

Bước 5, theo dõi và đánh giá: Trong thời gian đầu triển khai chiến lược và áp dụng BSC để đo lường kết quả hoạt động; những hành vi bất thường

xảy ra hay thước đo bị hiểu sai hoặc truyền đạt thông tin đến toàn thể nhân viên không chính xác phải thông qua nhiều cấp hoặc báo cáo không phù hợp về các trường hợp này đến Tổng Giám đốc. Vì vậy, Ban chuyên trách BSC phải theo sát, nắm bắt tình hình thực hiện để kịp thời xem xét, điều chỉnh các nội dung chưa phù hợp. Hoạt động kiểm tra, đánh giá được thực hiện liên tục và nghiêm túc. Vào cuối mỗi quý - năm, Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm tổng kết đánh giá quá trình triển khai chiến lược và thực hiện BSC trước toàn thể nhân viên, qua đó thấy được sự tiến bộ, cũng như rút kinh nghiệm để tiếp tục triển khai tốt hơn BSC cho những thời kỳ tiếp theo ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- 1 Kaplan, R. S. (2012). *The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries*. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 539-545.
- 2 Bragg, Steven M. (2011), *Các công thức và hệ số kinh doanh (sách dịch)*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
3. Huỳnh Thị Ly Ly (2015), *"Vận dụng thể điểm cân bằng trong đánh giá kết quả hoạt động của Công ty Cổ phần Chế tạo kết cấu thép Vneco.ssm"*, Trường Đại học Đà Nẵng.

4. Lê Thị Kiều Oanh (2017), "Vận dụng thẻ điểm cân bằng trong đo lường thành quả hoạt động tại Công ty TNHH MTV TM SX Việt Thờ", Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
5. Nguyễn Thanh Hà (2014), "Vận dụng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Cửu Long", Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
6. Nguyễn Thị Thanh Thủy (2018), "Vận dụng bảng điểm cân bằng để đo lường kết quả hoạt động tại Công ty Cổ phần Mía đường Cần Thơ", Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
7. Phan Đức Dũng (2011), Phân tích và dự báo kinh doanh, NXB Lao động - Xã hội.
8. Phạm Văn Đạt và cộng sự (2013), Phân tích hoạt động kinh doanh, NXB: Kinh tế TP. HCM
9. Viện Kinh tế và Thương mại quốc tế - Trường Đại học Ngoại Thương (2013). BSC là gì - Vai trò và ý nghĩa của BSC. Trích nguồn từ <http://eit.edu.vn/vi/dich-vu/tu-van-bsc-kt/item/224-bsc-la-gi-vai-tro-va-y-nghia-cua-bsc>
10. Vn Resource (2018) Khái niệm BSC là gì và ứng dụng thực tiễn. Trích nguồn từ <http://vnresource.vn/hmblog/khai-niem-bsc-la-gi-va-ung-dung-thuc-tien/>

Ngày nhận bài: 10/5/2019

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/5/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 30/5/2019

Thông tin tác giả.

1. TRẦN VĂN CƯỜNG

Tổng Giám đốc Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại - Dịch vụ Thiên Phát Đạt
Học viên Cao học - Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng

2. HOÀNG MẠNH DŨNG

Khoa Kinh tế - Trường Đại học Thủ Dầu Một

APPLYING BALANCED SCORECARD ON MANAGEMENT IN THIEN PHAT DAT PRODUCING - TRADING - SERVICES CO., LTD

● TRAN VAN CUONG

General Director, Thien Phat Dat Producing - Trading - Services Co., Ltd
Postgraduate student, Hong Bang International University

● HOANG MANH DUNG

Faculty of Economics, Thu Dau Mot University

ABSTRACT:

Thien Phat Dat Producing - Trading - Services Co., Ltd (Thien Phat Dat Co., Ltd) is specialized in providing transport services, trading petroleum and lubricant products and supplying fertilizer-pesticides in Dong Nai province. In the context of a volatile market, it is necessary for enterprises to manage changes effectively to survive and sustainably grow. Therefore, Thien Phat Dat Co., Ltd decided to choose the balanced scorecard model to guide the whole company's operation into critical processes to make a breakthrough, to consolidate programs such as quality, innovation, customer initiatives program and to break partial strategic measurements, thereby helping managers at all levels and all employees wholeheartedly commit to implement the company's strategy.

Keywords: Thien Phat Dat Producing - Trading - Services Co., Ltd, Balanced Scorecard model, transport services.