

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

CAO ĐÌNH HẢI

VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG  
(BALANCED SCORECARD)

TRONG THỰC THI CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN PHẦN MỀM QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP FAST

Chuyên ngành : Quản trị Kinh doanh  
Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

*Đà Nẵng – Năm 2011*

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: GS. TS TRƯƠNG BÁ THANH**

**Phản biện 1: TS. LÊ VĂN HUY**

**Phản biện 2: TS. HỒ KỶ MINH**

**Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 01 năm 2012**

**Có thể tìm hiểu luận văn tại:**

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trên thực tế thế giới và Việt Nam cho thấy không ít các tổ chức hoặc chỉ đơn thuần đánh giá nhân viên, kết quả hoạt động qua các chỉ tiêu doanh số, lợi nhuận hoặc theo cảm tính, hoặc thiếu tính kết nối với chiến lược và hệ thống các mục tiêu. Cùng với các phương pháp quản lý khác như quản lý theo mục tiêu (MBO), xác định chi phí dựa vào hoạt động (ABC), quản lý chất lượng toàn diện (TQM), Balanced Scorecard (BSC) giúp doanh nghiệp đo lường hiệu quả công việc qua việc kết hợp các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, giúp các nhà quản lý có một cái nhìn cân bằng hơn về toàn bộ hoạt động của tổ chức và có thể đánh giá một cách toàn diện mức độ hoàn thành và hiệu quả của các chiến lược kinh doanh.

Tại Việt Nam, theo công bố của Vietnam Report tháng 1/2009, trong 500 doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam, có 7% doanh nghiệp đã áp dụng và 36% đang có kế hoạch áp dụng BSC trong quá trình xây dựng chiến lược. Phần lớn các doanh nghiệp của Việt Nam vẫn rất mơ hồ về Thẻ điểm.

Công ty cổ phần phần mềm quản lý doanh nghiệp (FAST) là doanh nghiệp sản xuất, triển khai ứng dụng phần mềm quản lý doanh nghiệp. Như nhiều doanh nghiệp khác ở Việt Nam, FAST cũng gặp nhiều khó khăn trong thực hiện chiến lược. Nguyên nhân thứ nhất của tình trạng trên là còn tồn tại khoảng cách giữa nhận thức về mô tả Sứ mệnh, Tầm nhìn, các Giá trị và Chiến lược giữa lãnh đạo và nhân viên; còn tồn tại khoảng cách giữa chiến lược và thực thi chiến lược. Nguyên nhân thứ hai là do hiện nay FAST chưa có một công cụ để đánh giá kết quả hoạt động của nhân viên, của chi nhánh, của công ty một cách toàn diện với các tiêu chuẩn đánh giá việc thực thi chiến lược cụ thể mà chỉ đánh giá dựa theo những con số về tài chính. Phương pháp đánh giá này

dẫn đến sự không công bằng, không toàn diện trong việc đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, không tạo ra được động lực cho các nhân viên tập trung thực hiện các vấn đề chiến lược... BSC là công cụ đắc lực để giải quyết các vấn đề trên.

Đề tài này nghiên cứu dựa trên thực tế hoạt động kinh doanh của FAST, mong muốn tạo ra cơ sở tiền đề vững chắc cho việc xây dựng và ứng dụng một hệ thống BSC cho FAST.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Xây dựng BSC ứng dụng trong công tác thực thi chiến lược của Công ty cổ phần phần mềm quản lý doanh nghiệp FAST. Đồng thời xây dựng đề tài như một tài liệu cho các doanh nghiệp phần mềm và các doanh nghiệp khác tham khảo, nghiên cứu ứng dụng.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài của đề tài là thực thi chiến lược, tổng quan BSC và vận dụng BSC trong thực thi chiến lược tại FAST.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thống kê và phân tích

Phương pháp phỏng vấn trực tiếp

### 5. Bố cục luận văn

Đề tài được kết cấu thành 03 chương:

**Chương I:** Cơ sở lý luận chung về ứng dụng BSC trong triển khai thực thi chiến lược.

**Chương II:** Thực trạng thực thi chiến lược của Công ty cổ phần phần mềm quản lý doanh nghiệp FAST.

**Chương III:** Xây dựng BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược của Công ty cổ phần phần mềm quản lý doanh nghiệp FAST.

## **CHƯƠNG I : CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ ỨNG DỤNG BSC TRONG TRIỂN KHAI THỰC THI CHIẾN LƯỢC**

### **1.1 Khái quát về chiến lược và thực thi chiến lược**

#### **1.1.1 Khái niệm chiến lược**

Chiến lược có từ thời Hy Lạp cổ đại. Thuật ngữ này có nguồn gốc từ quân sự, xuất phát từ từ “Strategos” - chỉ kế hoạch dàn trận và phân bố lực lượng với mục tiêu đánh thắng kẻ thù. Johnson và Schole định nghĩa: “Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức trong dài hạn, nhằm đạt được lợi thế cho tổ chức thông qua cấu hình các nguồn lực của nó trong bối cảnh của môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu của thị trường và thỏa mãn kỳ vọng của các bên hữu quan”.

Tối thiểu có 03 cấp chiến lược: Chiến lược cấp công ty hướng đến mục tiêu tổng thể và quy mô của doanh nghiệp để đáp ứng được những kỳ vọng của người góp vốn. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh hướng nhiều hơn tới việc làm thế nào một doanh nghiệp có thể cạnh tranh thành công trên một thị trường cụ thể. Chiến lược tác nghiệp là các chiến lược giúp cho các chiến lược kinh doanh và chiến lược cấp công ty thực hiện một cách hữu hiệu (PGS.TS Lê Thế Giới cùng các cộng sự, 2007).

#### **1.1.2 Thực thi chiến lược**

Thực thi chiến lược (TTCL) là quá trình chuyển các ý tưởng chiến lược đã được hoạch định thành các hành động cụ thể của tổ chức.

##### **a) Thiết kế cấu trúc tổ chức**

Cơ cấu tổ chức là phương tiện để các nhà quản trị có thể phối hợp các hoạt động giữa những chức năng hay bộ phận khác nhau nhằm khai thác đầy đủ các kỹ năng và năng lực của họ. Các khối cơ bản của cơ cấu tổ chức là sự phân công và kết hợp. Sự phân công là cách thức để công

ty phân bổ con người, các tài nguyên cho các nhiệm vụ thực hiện các mục tiêu chiến lược cho tổ chức.

##### **b) Thiết lập và thực thi các chiến lược tác nghiệp**

Các chiến lược tác nghiệp bao gồm: chiến lược Marketing, chiến lược tài chính, chiến lược nhân sự, chiến lược R&D, chiến lược CNTT...

Các chiến lược tác nghiệp được coi là công cụ, phương tiện thực hiện chiến lược. Thiết lập và thực thi các chiến lược tác nghiệp là việc triển khai phương hướng, mục tiêu chiến lược ở cấp độ công ty đến từng bộ phận trong doanh nghiệp thực hiện.

##### **c) Phân bổ nguồn lực**

Nguồn lực là điều kiện cần có về con người, nguồn tài chính, kỹ thuật, công nghệ và các phương tiện cần thiết khác để đảm bảo duy trì và phát triển doanh nghiệp theo các mục tiêu đã xác định. Phân phối nguồn lực nhằm mục đích bảo đảm cơ sở vật chất, kỹ thuật theo ưu tiên đã xác lập trước cho việc thực thi chiến lược.

##### **d) Thiết kế hệ thống kiểm soát**

Bên cạnh thực hiện các vấn đề trên, công ty cần phải thiết lập một hệ thống kiểm soát thích hợp. Các hệ thống kiểm soát chiến lược là các hệ thống thiết đặt mục tiêu, đo lường và phản hồi cho phép các nhà quản trị chiến lược đánh giá xem công ty có đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, đáp ứng khách hàng hay không.

Các bước thiết kế hệ thống kiểm soát chiến lược: Thiết lập các mục tiêu, Tạo ra các hệ thống đo lường và giám sát, So sánh việc thực hiện với các mục tiêu, Đánh giá kết quả và hành động sửa chữa.

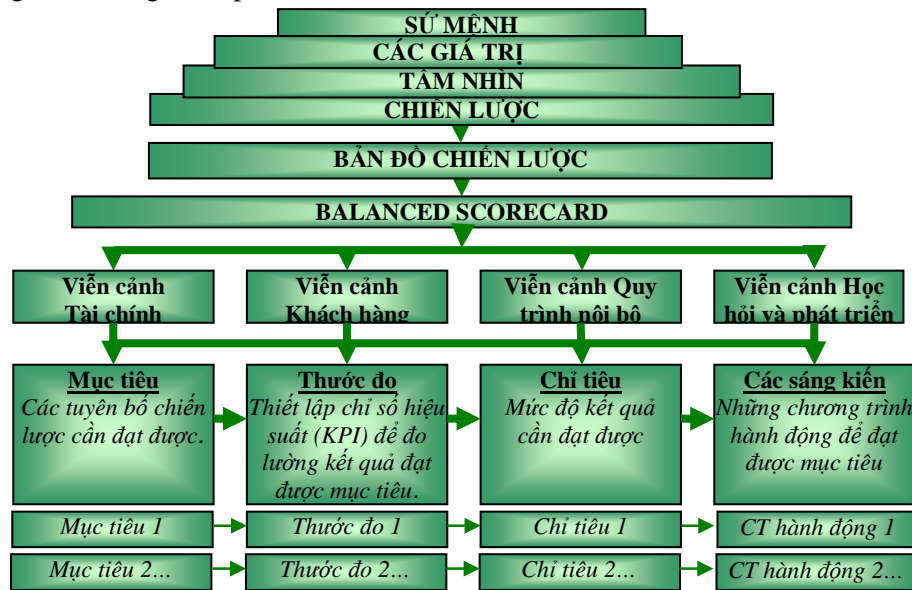
### **1.2 Khái niệm và vai trò của BSC trong thực thi chiến lược**

#### **1.2.1 Tổng quan về BSC**

BSC do Robert Kaplan - giáo sư trường kinh doanh Harvard và David Norton - sáng lập viên của công ty tư vấn CNTT khởi xướng vào

những năm đầu của thập niên 1990, là phương pháp nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp thành một Thẻ ghi điểm (Scorecard), trong đó bao gồm hệ thống những mục tiêu kèm theo những thước đo, chỉ tiêu, các sáng kiến cụ thể để thực hiện các mục tiêu đó. BSC thể hiện sự cân bằng giữa bốn viễn cảnh:

- Tài chính: Chúng ta hiện diện như thế nào trước các cổ đông?
- Khách hàng: Chúng ta hiện diện như thế nào trước khách hàng?
- Quy trình nội bộ: Chúng ta phải vượt trội về cái gì?
- Đào tạo – phát triển: Chúng ta có thể tiếp tục cải tiến và tạo ra giá trị không? (Kalpan & Norton, 1996).



Hình 1.4: Cấu trúc BSC

### 1.2.2 Ưu điểm và nhược điểm của BSC

#### 1.2.2.1 Ưu điểm

- Diễn đạt Chiến lược một cách dễ hiểu, ngắn gọn đến tất cả các

cấp độ, tăng cường hiệu quả truyền thông.

- Theo dõi các yếu tố chính yếu của chiến lược kinh doanh.
- Kết hợp chặt chẽ mục tiêu chiến lược với phân bổ nguồn lực.
- Trợ giúp thực hiện các thay đổi về tổ chức doanh nghiệp.
- Giúp đánh giá chính xác kết quả thực hiện của mỗi cấp độ.

#### 1.2.2.2 Nhược điểm

▪ BSC là một công cụ đo lường yếu, không linh hoạt, nó thực sự thiếu dự mề mẻo (Mohan Nair, 2004).

▪ BSC quá bao quát và bao gồm quá nhiều yếu tố đặc trưng trong tổ chức (Paul R. Niven, 2009).

#### 1.2.3 Vai trò của BSC

- Hệ thống đo lường,
- Hệ thống quản lý, thực thi chiến lược
- Công cụ trao đổi thông tin.

### 1.3 Quy trình xây dựng BSC phục vụ thực thi chiến lược

#### 1.3.1 Xem xét viễn cảnh, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi

BSC là một công cụ được thiết kế để mang lại sự giải mã sứ mệnh, các giá trị, tầm nhìn, và chiến lược của công ty thành các mục tiêu và các chỉ số đo lường trong từng viễn ảnh của thẻ điểm. Chính vì vậy cần phải xem xét để xây dựng tầm nhìn thực sự là mẫu mực của sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của tổ chức. Có như thế, BSC mới chuyển tải được các tương tượng trong tương lai của tổ chức.

#### 1.3.2 Xem xét chiến lược và việc thực thi chiến lược

BSC tạo ra một khung làm việc để tổ chức di chuyển từ việc quyết định thực hiện chiến lược đến việc thực hiện nó. BSC là kết quả của việc diễn giải chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu và sáng kiến trong từng viễn cảnh của nó.

### **1.3.3 Xây dựng bản đồ chiến lược**

Bản đồ chiến lược là việc trình bày bằng sơ đồ trong một trang giấy về những điều mà công ty phải làm tốt trong từng viễn cảnh để thực thi thành công chiến lược của mình. Xây dựng Bản đồ chiến lược để giúp tổ chức xác định được mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu chiến lược.

#### **1.3.4 Phát triển các chỉ số đo lường hiệu suất (KPIs)**

KPIs là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc của tổ chức, bộ phận chức năng hay cá nhân thông qua các chỉ tiêu định lượng, tỷ lệ... Để đo lường việc thực hiện các mục tiêu chiến lược ta tiến hành:

- Phát triển các KPIs của viễn cảnh tài chính.
- Phát triển các KPIs của viễn cảnh khách hàng.
- Phát triển các KPIs của viễn cảnh nội bộ.
- Phát triển các KPIs của viễn cảnh học hỏi – phát triển

#### **1.3.5 Phát triển các chương trình hành động (KPAs)**

Các chương trình hành động – KPAs là những hoạt động, chương trình, dự án hoặc là những hành động cụ thể giúp công ty đạt được những mục tiêu chiến lược. Các bước thực hiện bao gồm:

Bước 1: Tiến hành kiểm kê các chương trình hiện tại.

Bước 2: Lập Bản đồ cho các KPAs theo các mục tiêu chiến lược.

Bước 3: Loại bỏ và phát triển các KPAs bị thất lạc.

Bước 4: Dành ưu tiên cho các KPAs chiến lược.

#### **1.3.6 Phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động**

Để đảm bảo cho các mục tiêu chiến lược được thực hiện, ta phải tiến hành phân bổ ngân sách cho từng KPA. Cả thể điểm cấp cao và các thể điểm phân tầng của các cấp đều có các KPAs, vì vậy mô hình chung BSC có chức năng phân bổ các tài nguyên, và là cơ sở cho các bản đề trình ngân sách.

### **1.4 Các rào cản khi xây dựng BSC**

Từ phía quản lý: Yêu cầu sự quyết tâm cao độ và sự nhất trí

trong thực hiện của Ban giám đốc; không có khả năng đạt được sự nhất trí trong các mục tiêu hay biện pháp; mất nhiều thời gian của nhà quản lý, đặc biệt là quản lý cấp cao.

Từ phía thực hiện: Thiếu sự đồng tình của các nhân viên; sự sợ hãi hay miễn cưỡng phải thay đổi; việc đo thì dễ, nhưng việc xác định đo cái gì rất khó; Các tài liệu chính thống về BSC hiện nay rất ít, chủ yếu là các tài liệu dịch.

### **1.5 Đánh giá mức độ hoàn thành công việc theo BSC**

Công tác này nhằm thúc đẩy quá trình thực hiện thành công các mục tiêu, chỉ tiêu kế hoạch đã xác định; Quản lý theo dõi và có các biện pháp điều chỉnh kịp thời quá trình thực hiện các mục tiêu, chỉ tiêu đặt ra.

## **CHƯƠNG II : THỰC TRẠNG THỰC THI CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY FAST**

### **3.1 Giới thiệu chung về Công ty FAST**

Công ty Cổ phần Phần mềm Quản lý doanh nghiệp FAST là công ty cổ phần, chuyên về sản xuất và triển khai phần mềm quản lý doanh nghiệp, được thành lập vào ngày 11-6-1997; có trụ sở tại Hà Nội, 02 chi nhánh ở TP Hồ Chí Minh và TP Đà Nẵng; đã 5 lần đoạt giải thưởng Sao Khuê (2005 – 2010), cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho gần 10.000 khách hàng trên cả nước.

*FAST có các sản phẩm, dịch vụ phần mềm sau:*

- Fast Business: Phần mềm quản trị toàn diện doanh nghiệp (ERP) cho các doanh nghiệp lớn.
- Fast Financial – Phần mềm quản trị tài chính cho các DNVL.
- Fast HRM – Phần mềm quản lý nhân sự, tính lương...
- Fast Accounting – Phần mềm kế toán cho các DNVL.
- Fast Book – Phần mềm kế toán cho các nhỏ.
- Một số sản phẩm chuyên ngành khác.

- Tư vấn và triển khai ứng dụng phần mềm và giải pháp quản trị doanh nghiệp trên nền tảng CNTT.

- Đào tạo sử dụng phần mềm kế toán.

*Các quy trình sản xuất kinh doanh chính:*

- Xác định thị trường, khách hàng
- Sản xuất sản phẩm
- Bán hàng và tái bán hàng
- Cung cấp sản phẩm và dịch vụ
- Bảo hành & chăm sóc khách hàng

*Thực trạng hoạt động kinh doanh:*

Trong giai đoạn từ 2008 - 2010, FAST là thuộc nhóm doanh nghiệp phần mềm có mức tăng trưởng khá, với giá trị lợi nhuận, giá trị thu tiền tăng gần như gấp đôi, trong đó lợi nhuận năm 2010 tăng gần 40% so với năm 2009.

### **3.2 Phân tích thực thi chiến lược kinh doanh của FAST**

#### **3.2.1 Tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của FAST**

- Tầm nhìn: FAST xây dựng thành một công ty trường tồn, phát triển bền vững, là nhà cung cấp tin cậy giải pháp quản trị hoạt động sản xuất kinh doanh trên nền tảng CNTT,....

- Sứ mệnh: Phát triển và tư vấn ứng dụng phần mềm cho doanh nghiệp, nhằm tự động hóa các công việc thủ công nhằm chẵn, hỗ trợ làm việc sáng tạo, thông minh, ...

- Các giá trị cốt lõi: Chăm chỉ; Học tập, Đổi mới và Sáng tạo;

Tinh thần đồng đội.

#### **3.2.2 Chiến lược và phân tích nội dung chiến lược kinh doanh của FAST**

##### **3.2.2.1 Chiến lược của FAST**

Quan điểm hoạt động, kinh doanh: “**Đối tác lâu dài, tin cậy**”. Sử dụng chiến lược tập trung để cạnh tranh. Cụ thể hóa chiến lược tập trung bằng “**Giải pháp phù hợp – Dịch vụ chu đáo**”.

#### **3.2.2.2 Thực trạng thực thi chiến lược kinh doanh của FAST**

Để thực hiện phương châm “**Đối tác lâu dài, tin cậy**”, FAST tiến hành thực hiện các hoạt động sau:

- Là đối tác lâu dài của khách hàng: Tập trung khai thác nhóm thị trường khách hàng là DN VVN. Sản xuất và cung cấp các dòng sản phẩm “phù hợp”, đáp ứng yêu cầu phát triển, mở rộng của khách hàng, kèm theo đó là các dịch vụ “chu đáo” dành cho khách hàng. Đồng thời, chú trọng các hoạt động để có được sự hiểu biết một cách sâu sắc về nhu cầu của khách hàng trong phân khúc thị trường mục tiêu đã lựa chọn.

- Là đối tác lâu dài của nhân viên: Chú trọng vào nhiệm vụ nâng cao mức (%) “**Hài lòng của nhân viên**” về thu nhập; về phúc lợi; về lãnh đạo; về văn hóa ứng xử; về cơ hội thăng tiến...

- Là đối tác lâu dài của cổ đông, nhà cung cấp: FAST nỗ lực hành động để phát triển ổn định, bền vững. Cam kết đồng hành phát triển với cổ đông, với nhà cung cấp.

- Là đối tác lâu dài của cộng đồng, đất nước, xã hội: Xây dựng một tổ chức có trách nhiệm với cộng đồng, xã hội và đất nước.

- Chiến lược điều hành công việc: FAST lựa chọn chiến lược điều hành là quản trị theo mục tiêu (MBO). Năm 2011, FAST dự kiến nghiên cứu, ứng dụng triển khai BSC để phục vụ công tác quản trị điều hành.

#### **3.2.3 Khái quát các mục tiêu hoạt động của FAST**

##### **3.2.3.1 Mục tiêu tài chính**

- Tăng trưởng kinh doanh: Tăng 15% - 17%/ năm;
- Thu tiền: Tăng 11% - 12%/năm;
- Số dư hợp đồng: 80%;
- Lợi nhuận: tăng 16%/năm;

### 3.2.3.2 Mục tiêu khách hàng

- Nâng cao chất lượng “Giải pháp, sản phẩm phù hợp”
- Nâng cao chất lượng “Dịch vụ chu đáo”, nắm giữ khách hàng hiện có (90% số lượng khách hàng hiện có tiếp tục sử dụng SP-DV).

### 3.2.3.3 Mục tiêu quy trình nội bộ

- Xây dựng các phần mềm kế toán, tài chính đặc thù theo ngành nghề. Cập nhật ngay lập tức các sửa đổi, bổ sung về chế độ chính sách theo quy định mới của nhà nước cho các phần mềm hiện có.

- Xây dựng môi trường làm việc tốt, tích cực thực hiện các chương trình hoạt động xã hội, xây dựng văn hóa “chu đáo”.

### 3.2.3.4 Mục tiêu về học hỏi và phát triển

- 20% lao động là chuyên gia công ty trên tổng số nhân viên.
- 70% nhân viên được nâng bậc.
- Thúc đẩy nhân viên đưa ra sáng kiến, cải tiến (Kizen’s FAST).

## 3.2.4 Kế hoạch thực thi chiến lược của FAST

### 3.2.4.1 Trong lĩnh vực nghiên cứu, phát triển sản phẩm R&D

- Nền tảng công nghệ chính của sản phẩm là Microsoft platform, chạy trong môi trường Microsoft Windows.

- Phát triển các sản phẩm, giải pháp phù hợp theo quy mô và loại hình kinh doanh (Business Templates). Xây dựng thêm 3 Templates.

- Nghiên cứu, phát triển phần mềm trên các công nghệ tiên tiến (Web-Base), đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong tương lai.

### 3.2.4.2 Trong lĩnh vực bán hàng

- Tập trung tiếp cận, tìm kiếm khách hàng trong các phân khúc khách hàng mục tiêu. Giới thiệu, sự khác biệt của FAST: Giải pháp phù hợp – Dịch vụ chu đáo, tận tâm.

- Tư vấn cho khách hàng lựa chọn “Giải pháp phù hợp” theo quy mô và loại hình kinh doanh; lựa chọn giải pháp phù hợp giữa sản phẩm có sẵn và sửa đổi theo yêu cầu.

### 3.2.4.3 Trong lĩnh vực tư vấn ứng dụng

- Tư vấn khách hàng sử dụng phần mềm với chất lượng cao.
- Nâng cao tỉ lệ khách hàng hài lòng trên 80% đối với chất lượng dịch vụ tư vấn ứng dụng lên con số 90%.

### 3.2.4.4 Trong lĩnh vực hỗ trợ và chăm sóc khách hàng

- Các khách hàng đặc biệt, khách hàng lớn, ban giám đốc công ty sẽ dành thời gian để đi thăm hỏi và chăm sóc.

- BGD chi nhánh phải đi thăm và chăm sóc ít nhất 3 khách hàng chiến lược.

- Nâng cao tỉ lệ khách hàng hài lòng trên 80% đối với chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì lên con số 90%.

### 3.2.4.5 Trong lĩnh vực nhân sự

- Tăng cường mức độ ủy quyền để cấp dưới quyết định các giải pháp phù hợp với tình hình thực tế.

- Mỗi chi nhánh phòng ban phải nâng cao tỉ lệ chuyên gia/nhân viên để đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty và chất lượng phục vụ khách hàng.

### 3.2.4.6 Trong lĩnh vực quản trị điều hành

- Chiến lược điều hành công việc là “Quản trị theo mục tiêu”.
- Từng bước nghiên cứu, ứng dụng Balanced Scorecard.

### 3.2.4.7 Xây dựng văn hóa “dịch vụ chu đáo, tận tâm”

- Xây dựng công ty trở thành một nơi để nhân viên tin cậy, có mong muốn gắn bó lâu dài.

- Xây dựng văn hóa “hiểu biết” nhau, “chu đáo” cho nhau ...

## 3.2.5 Thực thi chiến lược của FAST và những tồn tại

### 3.2.5.1 Kết quả thực thi chiến lược

- Giai đoạn 2008 đến 2010, FAST đã đạt được những thành tựu đáng kể:

- Về tài chính: Lợi nhuận, giá trị thu tiền tăng gần như gấp đôi, trong đó lợi nhuận năm 2010 tăng gần 40% so với năm 2009. Thu nhập trung bình của nhân viên cũng tăng cao trong vòng 3 năm, hơn 30% trong 3 năm.

- Về khách hàng: Số lượng khách hàng chiến lược được tập trung khai thác, năm 2010 tăng xấp xỉ 300% so với năm 2008.

- Về nguồn nhân lực: Đào tạo 15% nhân viên thành chuyên gia của công ty.

- Về nguồn lực thông tin và hạ tầng công nghệ: đào tạo nội bộ nâng cao năng lực sử dụng, khai thác nguồn lực CNTT, phát triển hệ thống phần mềm chạy trên web.

#### 3.2.5.2 Những vấn đề còn tồn tại

- FAST chưa có một công cụ đánh giá hiệu quả thực thi chiến lược cụ thể.

- Các mục tiêu được đề ra để thực hiện chiến lược nhưng chưa được gắn kết với ngân sách dẫn đến các chi nhánh, bộ phận bối rối khi thực hiện công việc.

- Thiếu sự thống nhất, tổng lực, đồng bộ trong hoạt động thực hiện chiến lược.

### **CHƯƠNG III : XÂY DỰNG BSC PHỤC VỤ TRIỂN KHAI THỰC THI CHIẾN LƯỢC CỦA FAST**

#### **4.1 Các cơ sở xây dựng BSC phục vụ TTCL của FAST**

##### **4.1.1 Chiến lược công ty**

Trên thực tế FAST chỉ đề cập đến các quan điểm về chiến lược phát triển kinh doanh mang tính định hướng, chứ chưa đưa ra một phát ngôn cụ thể nào về chiến lược của công ty. Thông qua các nội dung về quan điểm chiến lược phát triển kinh doanh, mục tiêu chiến lược và kế

hoạch thực hiện chiến lược, ta có thể khái quát chiến lược công ty của FAST như sau:

- FAST phát triển và cung cấp các giải pháp quản trị doanh nghiệp trên nền tảng CNTT theo định hướng “Đổi tác lâu dài, tin cậy” nhằm theo đuổi các mục tiêu “*Cổ đông hài lòng*” và “*Nhân viên hài lòng*”, thông qua sự khác biệt về “Giải pháp phù hợp, dịch vụ chu đáo”.

- FAST lựa chọn chiến lược tập trung để tập trung khai thác phân khúc thị trường DNVVN và “may đo” sản phẩm cho khách hàng của thị trường này. Tập trung đầu tư vào sự “Hiểu biết sâu sắc nhu cầu của khách hàng”, từng bước cung cấp đầy đủ các giải pháp, dịch vụ lớn hơn, mang tính đặc thù cho từng khách hàng để khách hàng ở lại “lâu dài” với công ty.

##### **4.1.2 Quyết tâm của nhà lãnh đạo**

FAST có một số thuận lợi khi ứng dụng BSC thông qua những đặc điểm sau:

- Ban giám đốc công ty trẻ, khỏe (độ tuổi trung bình - 37 tuổi).
- BGD, các nhà quản lý cấp trung đã có những nghiên cứu, học tập về BSC và nhận thức được sự cần thiết ứng dụng.
- Có kế hoạch thực hiện ứng dụng BSC trong năm 2011.

##### **4.1.3 Văn hóa công ty**

Văn hóa công ty FAST: Nhân văn; Phát triển cá nhân; Tích cực; Chăm chỉ; Cùng tạo lập. Khẩu hiệu: “*Tâm Tài Chí Khí Dũng – Cùng tạo lập tương lai*”. Khát vọng cùng tạo dựng tương lai, cho bản thân mỗi nhân viên, cho cộng đồng, xã hội và đất nước.

##### **4.1.4 Nguồn vốn công nghệ thông tin**

Là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT, hằng năm FAST đều dành ngân sách đầu tư cơ sở hạ tầng thông tin cũng như các công nghệ phần mềm mới trong ứng dụng và trong nghiên cứu, phát triển phần mềm. Đến nay, FAST đã hoạt động trên một nền tảng công



nghe thông tin khá hiện đại so với công nghệ phần mềm thế giới. Đây sẽ rất nhân tố thuận lợi trong việc xây dựng, triển khai ứng dụng BSC.

#### 4.1.5 Nguồn vốn nhân lực

Năm 2010, FAST có 297 nhân viên có trình độ đại học, 13 nhân viên có trình độ trên đại học, 25 nhân viên có trình độ cao đẳng, trung cấp hoặc nghề; 15% số nhân viên được đào tạo thành các chuyên gia giỏi, tinh thông nghề nghiệp trong lĩnh vực chuyên môn phụ trách; 15% nhân viên thuộc nhóm quản lý cấp trung trở lên được đào tạo kỹ năng chiến lược; trình độ ngoại ngữ cũng được chú trọng cập nhật. Độ tuổi trung bình của đội ngũ lao động FAST là 31,5 tuổi – một độ tuổi rất trẻ, sung sức, tràn đầy ước mơ và hoài bão. Chính nguồn nhân lực này sẽ là nhân tố tích cực tác động đến việc xây dựng, thực thi BSC.

#### 4.2 Mục đích xây dựng BSC phục vụ TTCL của FAST

- Đánh giá hiệu quả hoạt động công ty một cách toàn diện hơn.
- Kết nối chiến lược công ty với các hoạt động của nhân viên.
- Kết hợp chặt chẽ các mục tiêu chiến lược với các quy trình phân bổ nguồn lực.

#### 4.3 Xây dựng BSC phục vụ thực thi chiến lược của FAST

Trên cơ sở xem xét viễn cảnh, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi, chiến lược và các mục tiêu chiến lược của công ty FAST được phân theo 4 phương diện của BSC đã được đề cập ở Chương II, chúng ta tiến hành xây dựng BSC cho công ty FAST với các nội dung sau:

##### 4.3.1 Xây dựng bản đồ chiến lược

###### 4.3.1.1 Tập hợp các mục tiêu chiến lược

Trên cơ sở các mục tiêu chiến lược của FAST, chúng ta tập hợp, sắp xếp lại theo 4 viễn cảnh của BSC như sau:

Bảng 3.2: Các mục tiêu chiến lược của FAST

Các viễn cảnh BSC		Các mục tiêu
Tài chính		F1: Tăng lợi nhuận
		F2: Tăng trưởng doanh thu
		F3: Nâng cao thu nhập cho nhân viên
		F4: Tăng số dư hợp đồng
		F5: Tăng doanh số thu tiền
Khách hàng	Chất lượng SP-DV	C1: Nâng cao chất lượng “Giải pháp, sản phẩm phù hợp” C2: Nâng cao chất lượng “Dịch vụ chu đáo”
	Thị trường	C3: Gia tăng số lượng khách hàng chiến lược C4: Thân thiết khách hàng chiến lược
	Thương hiệu	C5: Nâng cao chất lượng “Đối tác lâu dài, tin cậy” C6: Phát triển khách hàng tương lai C7: Nâng cao thương hiệu FAST
Quy trình Nội bộ	Quản lý điều hành	I1: Sản xuất “giải pháp, sản phẩm phù hợp” có chất lượng tốt, đúng tiến độ. I2: Giảm thời gian cung cấp sản phẩm, dịch vụ I3: Cập nhật nhanh chóng, kịp thời những thay đổi chế độ, chính sách của nhà nước cho khách hàng
	Quản lý KH	I4: Hiểu biết khách hàng chiến lược
	Cải tiến	I5: Tổ chức liên tục cải tiến và hoàn thiện
	Xã hội	I6: Khách hàng nội bộ (nhân viên) hài lòng (quan hệ, giao tiếp, công đoàn, phúc lợi) I7: Phát triển chương trình hoạt động xã hội; thực hiện đúng luật lao động, luật bản quyền, luật thuế
Đạo tạo và phát triển	Con người	L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho nhà lãnh đạo L2: Nâng cao năng lực cốt lõi (tư vấn giải pháp phù hợp cho khách hàng)
	Thông tin	L3: Đầu tư hạ tầng CNTT, các ngôn ngữ lập trình mới L4: Phát triển, cập nhật những cải tiến vào phần mềm đang sử dụng cho công tác quản lý theo hướng 1 phần mềm dùng chung (ERP), có kết nối với BSC. L5: Nâng cao năng lực sử dụng, khai thác NL CNTT
	Tổ chức	L6: Làm việc đồng đội: chuyên giao, chia sẻ kiến thức L7: Hiểu biết, chu đáo với khách hàng nội bộ

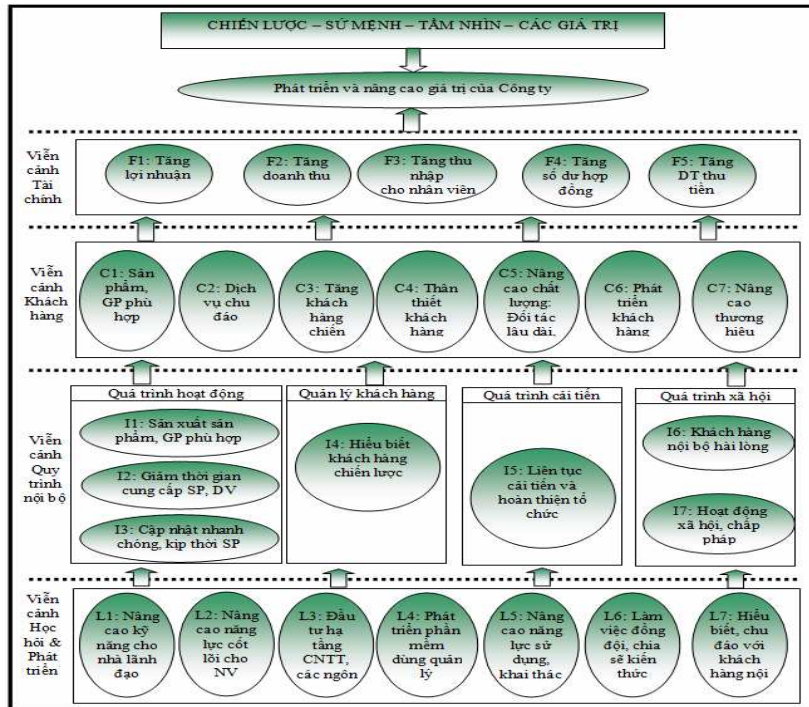
##### 4.3.1.2 Xây dựng bản đồ chiến lược

Bản đồ chiến lược của FAST minh họa mối quan hệ nhân quả giữa kết quả mong muốn về khách hàng, tài chính và những quá trình hoạt động nội bộ (Hình 3.2: Bản đồ chiến lược công ty FAST).

##### 4.3.2 Phát triển các chỉ số đo lường hiệu suất (KPIs)

Sau xây dựng bản đồ chiến lược công ty, ta xây dựng các tiêu chí để đo lường hiệu suất cho từng mục tiêu chiến lược. Các tiêu chí xây dựng dựa trên các mục tiêu chiến lược. Tiêu chuẩn lựa chọn các mục tiêu chiến lược là: Tính liên kết với chiến lược, khả năng truy cập, tính định lượng, dễ hiểu và phù hợp.

Kết hợp lý thuyết và kết quả phỏng vấn Ban giám đốc, ta xây dựng được một hệ thống các thước đo được liệt ở Bảng 3.4 - Các chỉ số KPI của FAST.



Có các chương trình hành động thì các mục tiêu mới có thể đạt được. Việc phát triển các KPAs bao gồm các bước sau:

#### 4.3.3.1 Kiểm kê các chương trình hiện tại

Khi phát triển các chương trình hành động cần phải liệt kê tất cả các chương trình, dự án hiện tại mà công ty đang triển khai và sắp triển khai trong thời gian tới. Hiện tại, trong công tác quản trị điều hành hoạt động kinh doanh, FAST có 21 chương trình, dự án chính để thực thi các mục tiêu chiến lược của mình (Bảng 3.5).

#### 4.3.3.2 Đối chiếu các KPAs với các mục tiêu chiến lược

Đối chiếu các KPAs hiện có của FAST với các mục tiêu chiến lược thì ta thấy tất cả chương trình, dự án đang thực hiện đều phục vụ

cho các mục tiêu chiến lược. Tuy nhiên để thực hiện đầy đủ các mục tiêu chiến lược FAST cần phải bổ sung KPAs cho hai mục tiêu sau: C5: Nâng cao chất lượng và I3: Cập nhật kịp thời những thay đổi chế độ, chính sách của nhà nước.

#### 4.3.4 Phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động

Trên cơ sở kế hoạch ngân sách cho các chương trình hành động phục vụ mục tiêu chiến lược của công ty và cách thức ảnh hưởng của các KPAs tới mục tiêu chiến lược, đồng thời tiến hành phỏng vấn BGĐ về ngân sách dành cho hai KPAs mới tăng thêm ta có bảng ngân sách cho các chương trình hành động phục vụ mục tiêu chiến lược.

#### 4.3.5 Hoàn chỉnh BSC

Bảng 3.9: Thẻ điểm cân bằng công ty phần mềm QLDN FAST

Viễn cảnh	Mục tiêu chiến lược	Thước đo	Chỉ tiêu	T.suất d.lường	Chương trình thực thi	NS
Tài chính	F1: Tăng lợi nhuận	% Tăng lợi nhuận	Tăng 20%	Quý	Chương trình kiểm soát chi phí	
	F2: Tăng doanh thu	% Tăng doanh thu	Tăng 30%	Quý		
	F3: Tăng thu nhập cho nhân viên	% thu nhập nhân viên được tăng lên	Tăng 10%	Quý	Chương trình kiểm soát chi phí	
	F4: Tăng số dự hợp đồng	% Tăng số dự hợp đồng	Tăng 15%	Tháng		
	F5: Tăng doanh số thu tiên	% Tăng doanh số thu tiên	Tăng 15%	Tháng		
Khách hàng	C1: Nâng cao chất lượng: Sản phẩm, GP phù hợp	% khách hàng thỏa mãn về sản phẩm, giải pháp phù hợp	Tăng 5%	Quý	Khảo sát mức độ hài lòng của KH về "Giải pháp, sản phẩm phù hợp", "Dịch vụ chu đáo".	50
	C2: Nâng cao chất lượng: Dịch vụ chu đáo	% khách hàng thỏa mãn về dịch vụ sau bán hàng chu đáo	Tăng 5%	Quý		
	C3: Tăng khách hàng chiến lược	Số lượng khách hàng chiến lược tăng lên.	Tăng 50%	Quý	Tri ân khách hàng: Tặng quà, cảm ơn KH.	50
	C4: Thân thiết khách hàng chiến lược	Số lượng khách hàng được chăm sóc	Tăng 20%	Năm	Thăm hỏi, chăm sóc khách hàng lớn, chiến lược, giao lưu..	50
	C5: Nâng cao chất lượng: Đối tác lâu dài, tin cậy. Giữ vững số lượng khách hàng hiện có, phát triển khách hàng mới qua sự giới thiệu của khách hàng hiện có.	% khách hàng tái ký kết hợp đồng bảo trì, bổ sung sửa đổi, nâng cấp sản phẩm	90%	Năm	Lập trình, cập nhật những thay đổi chế độ, chính sách của nhà nước cho khách hàng hiện có.	0
		Số lượng khách hàng hiện có giới thiệu sản phẩm, dịch vụ công ty cho khách hàng mới	10%	Năm	Tri ân khách hàng: Tặng quà, cảm ơn khách hàng.	50
	C6: Phát triển khách hàng tương lai (sinh viên)	Số lượng sinh viên được đào tạo phần mềm Fast Accounting.edu	10.000	Năm	Tài trợ cho sinh viên, hỗ trợ giảng dạy cho các trường Đại học.	100
C7: Nâng cao thương hiệu FAST	Số buổi hội thảo, bài báo, bài viết trên website, tạp chí kế toán, PC Word, các diễn đàn kế toán, kinh tế...	30	Năm	Chương trình quảng bá thương hiệu (quảng cáo trên các website, viết bài, hội thảo...)	200	
trình h Nội Quản lý điều	I1: Sản xuất "giải pháp, sản phẩm phù hợp" có chất lượng tốt..	Số lượng sản phẩm dành cho đặc thù chuyên ngành	3	6 tháng	SX phần mềm chuyên ngành cao su, được phẩm, xây dựng	550

Đạo tạo và phát triển	hành	Số lỗi (kỹ thuật, nghiệp vụ)/Tổng số chức năng	Giảm 5%	Quý	Rà soát lại các quy trình sản xuất.	0	
		I2: Giảm thời gian cung cấp sản phẩm dịch vụ	Thời gian trung bình triển khai hợp đồng	Giảm 5%	Quý	Rà soát lại các quy trình TVUD	0
			% các yêu cầu hỗ trợ khách hàng được giải quyết ngay trong ngày làm việc	Tăng 5%	Tháng	Rà soát lại các quy trình hỗ trợ, bảo hành – bảo trì sản phẩm.	0
	Quản lý khách hàng	I4: Hiểu biết khách hàng chiến lược	% SL KH chiến lược có thông tin đầy đủ trên CRM và tài liệu khảo sát, giải pháp, setup + chương trình được lưu trữ đầy đủ; Ứng dụng hiện tại của KH và nhu cầu tương lai hàng	Tăng 50%	Quý	Nhấn mạnh hệ thống CRM; Chính sửa, nâng cấp hệ thống phần mềm E-TeamWork và cập nhật đầy đủ thông tin.	100
	Cải tiến	I5: Liên tục cải tiến và hoàn thiện tổ chức	Tỷ lệ số ý tưởng, đề xuất (Fast's kaizen) được ứng dụng/tổng số nhân viên	25%	Quý	Phát động phong trào Fast's Kaizen	30
	Quá trình xã hội	I6: Khách hàng nội bộ hài lòng	Tỷ lệ % nhân viên hài lòng	95%	Quý	Khảo sát mức độ hài lòng của KH nội bộ	10
		I7: Phát triển chương trình hoạt động xã hội và tăng cường chấp pháp	Số lượng các chương trình hoạt động xã hội tham gia	Tăng 5%	Quý	Tăng cường các chương trình hoạt động xã hội	80
	Con người	L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho nhà lãnh đạo	% những người quản lý được cử đi học tập về quản lý điều hành.	20%	Năm	Chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng quản lý cho nhà lãnh đạo.	100
			Tỷ lệ chuyên gia cao cấp được đào tạo/số lượng nhân viên	3%	Quý	Mở các lớp đào tạo kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm và tổ chức thi nâng bậc cho nhân viên.	200
		L2: Nâng cao năng lực cốt lõi cho nhân viên	TL nhân viên thi đạt nâng bậc	80%	Quý		
			Tỷ lệ nhân viên hiểu biết về khách hàng, sản phẩm và Cty	85%	Quý		
	Thông tin	L3: Đầu tư hạ tầng CNTT, các ngôn ngữ lập trình mới (đầu tư đường truyền, mua bản quyền NNLT)	T/độ đường truyền mạng điện rộng, internet băng thông rộng	01	Quý	Nâng cấp hệ thống CNTT, mua ngôn ngữ mới, CSDL...	300
			Số lượng ngôn ngữ lập trình, CSDL mới được đầu tư mua mới để phục vụ nghiên cứu	02	Quý		
		L4: Phát triển phần mềm sử dụng trong quản lý	Số lượng chức năng được sản xuất mới dành cho các phần mềm sử dụng quản lý công ty.	Tăng 5%	Quý	Chính sửa, nâng cấp hệ thống phần mềm E-TeamWork...	
	Tổ chức	L5: Nâng cao năng lực sử dụng, khai thác nguồn lực CNTT	Tỷ lệ % nhân viên sử dụng thành thạo VPN, CRM, ...	85%	Quý	Đào tạo nội bộ kỹ năng sử dụng, khai thác nguồn lực CNTT.	
			L6: Làm việc đồng đội, chia sẻ kiến thức	- Mức độ tham gia ra quyết định của cấp trưởng nhóm - % sl tài liệu các kiến thức các lớp đi học về được chia sẻ	Tăng 10% Tăng 15%	Quý	
L7: Hiểu biết, chu đáo với khách hàng nội bộ		- Số lần trao đổi giữa Giám đốc và nhân viên	Tăng 5%	Quý	Chu đáo nội bộ	250	
<b>Tổng ngân sách</b>						<b>2.120</b>	

xây dựng ở các phần trên. Để triển khai đánh giá thí điểm BSC trong năm 2010 cho FAST cần thêm các bước sau đây: Xác định trọng số các KPIs; Phát triển ứng dụng cho các chỉ số KPIs; Thu thập dữ liệu KPIs, Định lượng KPIs, Phân tích sự hoàn thành, Đánh giá KPIs; Xác định điểm mạnh và điểm yếu, Đề xuất biện pháp hỗ trợ. Từ đó, đưa ra kết luận và kiến nghị.

#### 4.4.1 Xác định điểm số cho các KPIs

Điểm số cho tất cả các mục tiêu chiến lược nằm trên thẻ điểm là 100 điểm. Điểm của từng viên cảnh do Ban giám đốc căn cứ theo chiến lược chung của công ty mà phân bổ, ấn định. Điểm số cho từng chỉ số đo lường KPIs được xác định căn cứ vào điểm chung cho viên cảnh của chúng. Ban giám đốc công ty cho rằng, FAST cần tập trung hơn cho các yếu tố phi tài chính. Cụ thể: Điểm số cho tài chính là 30 điểm, phi tài chính là 70 điểm (trong đó: khách hàng: 30 điểm, quy trình nội bộ: 20 điểm, học hỏi – phát triển: 20 điểm).

#### 4.4.2 Phát triển ứng dụng cho các chỉ số KPI

##### 4.4.2.1 Thu thập dữ liệu cho các KPI

Thu thập dữ liệu cho các chỉ số KPI nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu và đánh giá mức độ % hoàn thành chiến lược chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty thông qua việc ứng dụng BSC.

##### 4.4.2.2 Định lượng cho các chỉ số đo lường KPI

Công thức tính điểm thực hiện chung của các mục tiêu chiến lược như sau:

$$\text{Điểm thực hiện} = \text{Điểm chuẩn} \times \% \text{ hoàn thành}$$

Sau khi đánh giá xong ta có bảng kết quả dữ liệu về các KPI đầy đủ như sau:

### 4.4 Triển khai đánh giá thí điểm kết quả thực thi chiến lược năm 2010 của FAST dựa trên BSC đã xây dựng

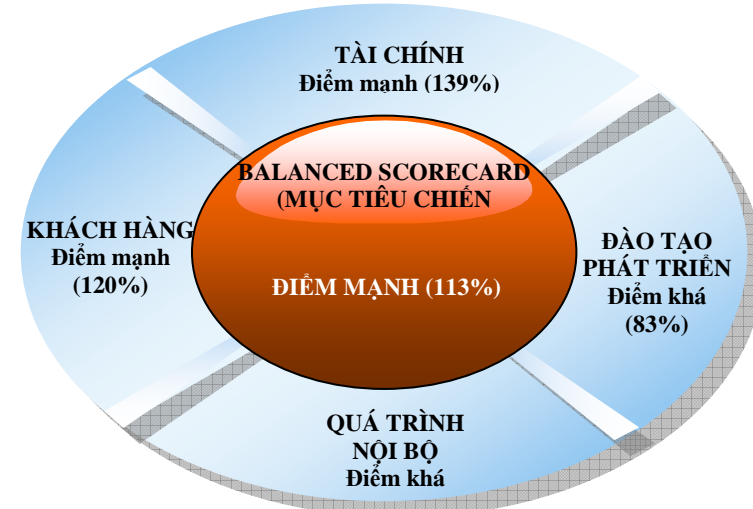
Sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị, chiến lược; bốn viễn cảnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo – phát triển; các thước đo hiệu suất KPIs; các chương trình hành động KPAs đã được xác định,

Bảng 3.13: Bảng kết quả thực hiện các KPIs

Thước đo	Chỉ tiêu	Kết quả	% hoàn thành	Điểm chuẩn	Điểm th/hiện	Điểm mạnh/yếu	
<b>I. Thước đo về tài chính</b>			<b>139%</b>	<b>30</b>	<b>42.67</b>	<b>Điểm mạnh</b>	
TC-01	% Tăng lợi nhuận	Tăng 20%	Tăng 38 %	190%	10	19.00	Điểm mạnh
TC-02	% Tăng doanh thu	Tăng 30%	Tăng 44 %	147%	7	10.27	Điểm mạnh
TC-03	% Thu nhập NV được tăng	Tăng 10%	Tăng 10 %	100%	7	7	Điểm mạnh
TC-04	% Tăng số dư hợp đồng	Tăng 15%	Tăng 13 %	87%	3	2.60	Điểm khá
TC-05	% Tăng doanh số thu tiền	Tăng 15%	Tăng 19 %	127%	3	3.80	Điểm mạnh
<b>II. Thước đo về khách hàng</b>			<b>120%</b>	<b>30</b>	<b>35.96</b>	<b>Điểm mạnh</b>	
KH-01	% khách hàng thỏa mãn về sản phẩm, giải pháp phù hợp	Tăng 5%	Tăng 7%	140%	5	7.00	Điểm mạnh
KH-02	% khách hàng thỏa mãn về dịch vụ sau bán hàng chu đáo	Tăng 5%	Tăng 6%	120%	5	6.00	Điểm mạnh
KH-03	Số lượng khách hàng chiến lược tăng lên.	Tăng 50%	Tăng 54%	108%	4	4.32	Điểm mạnh
KH-04	Số lượng khách hàng được chăm sóc	Tăng 20%	Tăng 25%	125%	4	5.00	Điểm mạnh
KH-05	% khách hàng tái ký kết hợp đồng bảo trì, bổ sung sửa đổi, nâng cấp sản phẩm	90%	90%	100%	4	4.00	Điểm mạnh
KH-06	Số lượng khách hàng hiện có giới thiệu sản phẩm, dịch vụ công ty cho khách hàng mới	10%	12%	120%	3	3.60	Điểm mạnh
KH-07	Số lượng sinh viên được đào tạo phần mềm Fast Accounting.edu	10.000	17.243	172%	3	5.17	Điểm mạnh
KH-08	Số buổi hội thảo, bài báo, bài viết trên website, tạp chí kế toán, PC Word, các diễn đàn kế toán, kinh tế...	30	13	43%	2	0.87	Điểm yếu
<b>III. Thước đo về quá trình nội bộ</b>			<b>86%</b>	<b>20</b>	<b>17.53</b>	<b>Điểm khá</b>	
QN-01	Số lượng sản phẩm theo chuyên ngành	3	3	100%	4	4.00	Điểm mạnh
QN-02	Số lỗi (kỹ thuật, nghiệp vụ)/Tổng số chức năng	Giảm 5%	Giảm 2%	40%	2	0.80	Điểm yếu
QN-03	Thời gian trung bình triển khai hợp đồng	Giảm 20%	Giảm 17%	85%	3	2.55	Điểm mạnh
QN-04	% các yêu cầu hỗ trợ khách hàng được giải quyết ngay trong ngày làm việc	Tăng 5%	Tăng 8%	160%	3	4.80	Điểm mạnh
QN-05	% SL KH chiến lược có thông tin đầy đủ trên CRM và tài liệu khảo sát, giải pháp, setup + chương trình được lưu trữ đầy đủ; Ứng dụng hiện tại của KH và nhu cầu tương lai	Tăng 50%	Tăng 35%	70%	4	2.80	Điểm khá
QN-06	Tỷ lệ số ý tưởng, đề xuất (Fast's kaizen) được ứng dụng/tổng số nhân viên	25%	15%	60%	1	0.60	Trung bình

QN-07	Tỷ lệ % nhân viên hài lòng	95%	66%	69%	2	1.38	Trung bình
QN-08	Số lượng các chương trình hoạt động xã hội tham gia	Tăng 5%	Tăng 3%	60%	1	0.60	Trung bình
<b>IV. Thước đo về đào tạo và phát triển</b>				<b>83%</b>	<b>20</b>	<b>17.13</b>	<b>Điểm khá</b>
DP-01	% những người quản lý được cử đi học tập về QLDH	20%	10%	50%	2	1.00	Trung bình
DP-02	Tỷ lệ chuyên gia cao cấp được đào tạo/số lượng nhân viên	3%	3%	100%	4	4.00	Điểm mạnh
DP-03	Tỷ lệ nhân viên thi đạt năng bậc	80%	60%	75%	4	3.00	Điểm khá
DP-04	Tỷ lệ nhân viên hiểu biết về khách hàng, SP và Công ty	85%	73%	86%	2	1.72	Điểm khá
DP-05	Tốc độ đường truyền mạng điện rộng, internet	1	1	100%	1	1.00	Điểm mạnh
DP-06	Đầu tư ngôn ngữ lập trình,	02	02	100%	2	2.00	Điểm mạnh
DP-07	Số lượng chức năng được sản xuất mới dành cho các phần mềm sử dụng quản lý công ty.	Tăng 5%	Tăng 5%	100%	1	1.00	Điểm mạnh

4.4.3 Đánh giá kết quả TTCL năm 2010 của FAST



Hình 3.4: Kết quả thực hiện chiến lược của FAST

Với kết quả thực hiện được 113.29 điểm (113%), nó phản ánh đúng thực trạng nguồn lực, nỗ lực của FAST. Bên cạnh đó, nhờ việc vận dụng thí điểm BSC, các nhà quản lý của FAST có thể nhận ra điểm

Hình 3.4: Kết quả thực hiện chiến lược của FAST

manh, điểm yếu. Từ đó đưa ra các quyết định đúng đắn nhằm phát huy các điểm mạnh và hạn chế, khắc phục các điểm yếu.

#### 4.5 Một số kiến nghị

- Tổ chức triển khai một cách hệ thống, đồng bộ từ cấp công ty xuống cấp chi nhánh, cấp phòng ban và cuối cùng là cấp cá nhân trong toàn bộ công ty FAST.
- VINASA nhanh chóng thực hiện các thống kê về các chỉ số tiêu chuẩn hoặc các chuẩn mực ngành cho ngành công nghiệp phần mềm.
- Phát triển một phần mềm để hỗ trợ cho việc triển khai BSC.

### KẾT LUẬN



Các nhà quản lý thường nhờ vào thước đo tài chính truyền thống để đo lường các kết quả đạt được như là lợi nhuận, thu nhập trên vốn đầu tư... Thông tin tài chính dù rất quan trọng, nhưng nó chỉ phản ánh quyết định trong quá khứ hoặc các yếu tố hoặc các xu hướng, mà đã tạo ra giá trị trong quá khứ. Biện pháp tài chính thúc đẩy hành vi ngắn hạn tại các chi phí về sức khỏe lâu dài của tổ chức. Những yếu tố này ít hoặc không thể tăng thêm giá trị trong tương lai. Nói cách khác, nếu chỉ dựa vào các thước đo tài chính thì sẽ không đủ để đánh giá, hy sinh cách tư duy dài hạn và không thích hợp với thực tế kinh doanh ngày nay. Theo mô hình hệ thống thẻ điểm cân bằng nếu các nhà quản trị muốn có được bức tranh chân thực về tổ chức, thông tin tài chính cần được bổ sung thêm với các thước đo thực hiện khác bao gồm khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi – phát triển, để đảm bảo có thể chỉ ra được rằng doanh nghiệp mình đã đạt được bốn khối của lợi thế cạnh tranh – hiệu

quả, sự cải tiến, chất lượng và khả năng đáp ứng khách hàng hiện đang tốt đến mức nào.

Thông qua việc nghiên cứu, luận văn đã chỉ ra các bước nền tảng cho việc xây dựng mô hình BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược của FAST, đồng thời tiến hành ứng dụng thí điểm, đánh giá kết quả thực thi chiến lược trong năm 2010. Kết quả cho tiết như sau:

Thứ nhất: Luận văn đã liệt kê và phân tích được các yếu tố cần thiết cho việc xây dựng hệ thống thẻ điểm cân bằng cho FAST, đồng thời đã chi tiết hóa các lý thuyết nền tảng cho việc xây dựng và thực thi BSC trong một tổ chức.

Thứ hai: Đã tạo ra được một Bản đồ chiến lược cho FAST, bản đồ này đã chỉ ra được mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu chiến lược nằm trong bốn viễn cảnh của BSC.

Thứ ba: Luận văn cũng đưa ra một bảng các danh mục các thước đo hiệu suất (KPI) và chương trình hành động, giúp FAST có thể đạt được các mục tiêu chiến lược của mình thông qua các chương trình thực thi và nguồn ngân quỹ được phân bổ cho mỗi chương trình thực thi.

Thứ tư: Thông qua, việc ứng dụng thí điểm cho FAST, luận văn đã chỉ được các điểm mạnh và điểm yếu đang tồn tại của FAST. Từ Bản đồ chiến lược, một cách góc rẻ FAST có thể nhận ra đâu là nguyên nhân, đâu là kết quả, từ đó khắc phục các điểm yếu, phát huy những điểm mạnh.

Cuối cùng, luận văn cũng đã tạo ra tiền đề vững chắc cho việc phát triển và ứng dụng một hệ thống thẻ điểm cân bằng cho cả công ty FAST và là cơ sở để các doanh nghiệp khác tham khảo, nghiên cứu ứng dụng.