

Áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam

Đặng Thị Hương*

*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 21 tháng 5 năm 2010

Tóm tắt. Thẻ điểm cân bằng là một công cụ quản lý hiệu suất sáng tạo và đa chiều đang được sử dụng rộng rãi tại nhiều tổ chức và công ty trên thế giới. Thẻ điểm cân bằng cung cấp một cơ cấu cho việc lựa chọn các chỉ số đánh giá hiệu suất quan trọng, bổ sung cho các biện pháp tài chính truyền thống, giúp các nhà quản trị quản lý và đánh giá hiệu quả thực thi chiến lược của một tổ chức một cách toàn diện và đầy đủ, đồng thời liên kết được các hoạt động kiểm soát ngắn hạn với chiến lược và tầm nhìn dài hạn của doanh nghiệp. Tại Việt Nam, số lượng các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ áp dụng Thẻ điểm cân bằng còn rất khiêm tốn. Bài viết phân tích đánh giá một số thuận lợi và khó khăn của các doanh nghiệp dịch vụ trong việc áp dụng Thẻ điểm cân bằng nhằm tạo ra những tiền đề cho phát huy điểm mạnh, tháo gỡ những khó khăn giúp đẩy mạnh việc áp dụng Thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp Việt Nam.

1. Khái quát chung về Thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng - The Balanced Scorecard (BSC) - là một hệ thống đo lường và lập kế hoạch chiến lược hiện đại, được R.Kaplan và D.Norton thuộc trường Kinh doanh Harvard giới thiệu lần đầu tiên vào năm

“Thẻ điểm cân bằng là phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc nhằm chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược chung của tổ chức, doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng.”

1992. Thực chất Thẻ điểm cân bằng là phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc nhằm chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược

chung của tổ chức, doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng⁽¹⁾. Nó cung cấp một cơ cấu cho việc lựa chọn các chỉ số đánh giá hiệu suất quan trọng, bổ sung cho các biện pháp tài chính truyền thống bằng các biện pháp điều hành về sự hài lòng của khách hàng, các quy trình kinh doanh nội bộ, các hoạt động học tập và phát triển. Qua đó, Thẻ điểm cân bằng giúp doanh nghiệp đảm bảo sự cân bằng (balance) trong đo lường hiệu quả kinh doanh cuối cùng, định hướng hành vi của tất cả các bộ phận và cá nhân hướng tới mục tiêu chung cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Với mục đích là sắp xếp các hoạt động kinh doanh hướng vào tầm nhìn và chiến lược của

* ĐT: 84-913082325
E-mail: huongdth@vnu.edu.vn

⁽¹⁾ R. S. Kaplan, D. P. Norton, (1996) Balanced Scorecard, Harvard Business School Press.

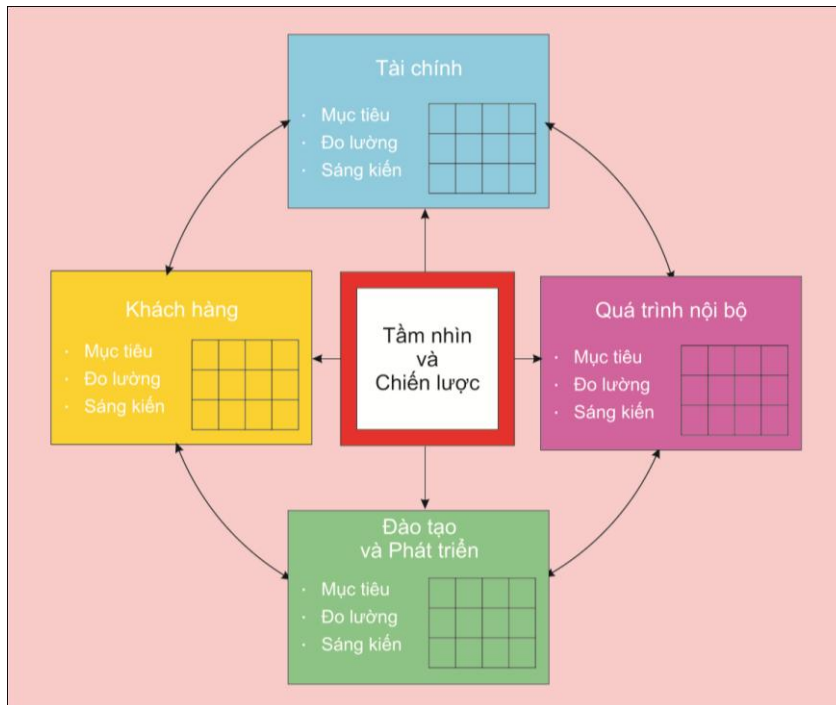
doanh nghiệp, cải thiện thông tin liên lạc trong và ngoài doanh nghiệp, giám sát hoạt động của doanh nghiệp dựa trên các mục tiêu chiến lược, nội dung của Thẻ điểm cân bằng thể hiện sự cân bằng của 4 viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, hoạt động nghiên cứu phát triển thông qua việc xây dựng các mục tiêu, các thước đo, các chỉ tiêu, các sáng kiến. Sau đây là những thành phần cơ bản trong Thẻ điểm cân bằng.

- Bản đồ chiến lược

Bản đồ chiến lược là công cụ kết nối giữa chiến lược và Thẻ điểm cân bằng, kết nối giữa văn bản chiến lược và kế hoạch triển khai hoạt động thực tế. Bản đồ chiến lược trình bày bằng sơ đồ trong một trang giấy về điều phải làm tốt trong từng viễn cảnh để thực thi thành công chiến lược⁽²⁾. Đó là các mục tiêu, các tuyên bố ngắn gọn đóng vai trò như những công cụ

truyền bá mạnh mẽ, vạch ra các mục tiêu quan trọng cho sự thành công và liên kết quan trọng trong chuỗi quản lý hiệu suất của một tổ chức. Bản đồ chiến lược hoạt động phối hợp với các thước đo theo Thẻ điểm cân bằng sẽ làm sáng tỏ, giải quyết và hạn chế được các vấn đề và khó khăn trong công tác quản lý. Nó hoạt động như hệ thống cảnh báo sớm về chiến lược của tổ chức, báo hiệu khi các chỉ số cho thấy có vấn đề với bất cứ yếu tố nào của kế hoạch mà đã được thiết kế để giúp phát triển tổ chức tốt hơn.

Bốn viễn cảnh thường được sử dụng trong các tổ chức là: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Tuy nhiên, bốn viễn cảnh này “nên được coi như bản mẫu chứ không phải là sự trói buộc”⁽³⁾. Nhiều tổ chức phát triển thêm những viễn cảnh khác như sự đổi mới, nghiên cứu và phát triển, môi trường, nhà cung cấp...



Hình 1. Thẻ điểm cân bằng.

⁽²⁾ P. Niven (2009), Thẻ điểm cân bằng - Áp dụng mô hình Quản trị công việc hiệu quả toàn diện để thành công trong kinh doanh, Nxb Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

⁽³⁾ R. S. Kaplan, D. P. Norton, (1996) Balanced Scorecard, (Sđd).

- Các thước đo hiệu suất cho từng mục tiêu trên bản đồ chiến lược

Các thước đo được diễn giải trực tiếp từ các mục tiêu trong Bản đồ chiến lược nhằm xác định xem liệu doanh nghiệp có đạt được các mục tiêu và tiến tới thực thi thành công chiến lược hay không. Chúng đóng vai trò là công cụ dẫn hướng cho các hành động mong muốn, cho tất cả nhân viên để họ thấy có thể giúp đóng góp vào các mục tiêu chung của tổ chức và đưa ra cho ban quản lý công cụ để xác định tiến trình chung hướng đến các mục tiêu chiến lược.

- Các thước đo tài chính thường được sử dụng: tổng tài sản, doanh thu/tổng tài sản, doanh thu từ sản phẩm mới, lợi nhuận/nhân viên, giá trị kinh tế gia tăng, doanh thu nguồn vốn thuê ngoài, khả năng thanh toán, vòng quay khoản phải thu...

- Các thước đo khách hàng - các thước đo thể hiện mối quan hệ giữa độ thỏa mãn của khách hàng với kết quả hoạt động của doanh nghiệp: Sự hài lòng của khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, thị phần, khách hàng bị mất, tỷ lệ phản hồi, giá trị phân phối đến khách hàng, chất lượng, hiệu quả, dịch vụ, chi phí...

- Các thước đo quy trình nội bộ - tập trung vào quản lý hoạt động (sử dụng tài sản công ty hợp lý, quản lý chuỗi cung cấp), quản lý khách hàng (mở rộng và khai thác sâu mối quan hệ), đổi mới sản phẩm và dịch vụ, xác lập quan hệ tốt với đối tác bên ngoài: giao hàng đúng hạn, chi phí trung bình trên mỗi giao dịch, lượng hàng thiếu hụt, cải thiện liên tục, giới thiệu sản phẩm mới...

- Các thước đo đào tạo và phát triển nhân viên: Sự tham gia của nhân viên vào các hiệp hội chuyên môn, số giờ đào tạo, số nhân viên được đào tạo, sự hài lòng của nhân viên, số tai nạn lao động, giá trị gia tăng trên từng nhân viên...

Trong số rất nhiều các thước đo tiềm năng, các tổ chức cần sàng lọc ra những thước đo diễn giải được các mục tiêu xuất hiện trên Bản đồ chiến lược một cách chính xác, chân thực. Các

tiêu chuẩn cho việc lựa chọn các thước đo hiệu suất là: liên kết với chiến lược, có tính định lượng, có khả năng truy cập, dễ hiểu, có đối trọng, phù hợp và dựa trên một định nghĩa được chia sẻ bởi tất cả những người có liên quan...

- Các mục tiêu thành tích và sáng kiến

Việc phát triển mục tiêu thành tích và sáng kiến hỗ trợ hoàn thiện công việc xây dựng Thẻ điểm cân bằng giúp trình bày được chiến lược của tổ chức và đóng vai trò như hệ thống đo lường và công cụ giao tiếp mạnh mẽ.

+ Các mục tiêu làm cho các kết quả được tạo ra từ việc đo lường trở nên có ý nghĩa và cho biết liệu tổ chức có đang làm tốt công việc hay không. Nhiều tổ chức sử dụng kết hợp ba loại mục tiêu khác nhau: mục tiêu lớn, mạo hiểm BHAG (Big Hairy Audacious Goal) trong khung thời gian 10-30 năm; mục tiêu cơ giản thúc đẩy các hoạt động trong thời gian 3-5 năm; mục tiêu gia tăng hàng năm giúp hoàn thành các mục tiêu cơ giản.

+ Để đạt được các mục tiêu, cần khởi động các sáng kiến cụ thể. Các sáng kiến đại diện cho các dự án, quy trình, các bước hành động và những hoạt động cần thực hiện để đảm bảo kết quả đo lường thành công.

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), Thẻ điểm cân bằng 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 và các quan chức cao cấp 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. Tận dụng lợi thế của sự đơn giản và hiệu quả cụ thể của công cụ này, các tổ chức phi lợi nhuận, chính phủ, các ngành công nghiệp và các tổ chức kinh doanh trên toàn thế giới đã áp dụng rộng rãi Thẻ điểm cân bằng trong hệ thống quản lý của mình. Ước tính gần đây cho thấy 60% doanh nghiệp trong danh sách Fortune 1000 đều có

Thẻ điểm cân bằng⁽⁴⁾. Đồng thời, Thẻ điểm cân bằng đã được đánh giá là một trong 75 ý tưởng có ảnh hưởng nhất của thế kỷ 20⁽⁵⁾.

2. Một số thuận lợi, khó khăn khi áp dụng Thẻ điểm tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam

Ra đời vào khoảng những năm 1992, mô hình Thẻ điểm cân bằng đã nhanh chóng được áp dụng rộng rãi không chỉ trong các tổ chức kinh doanh, mà còn các tổ chức phi chính phủ và các cơ quan chính phủ tại nhiều quốc gia tiên tiến ở châu Mỹ, châu Âu và nhiều quốc gia ở châu Á như Ấn Độ, Thái Lan, Singapore, Trung Quốc, Malaysia... 43,9% các công ty Mỹ áp dụng và tỷ lệ này ở các công ty Ấn Độ là 45,28%⁽⁶⁾. Đặc biệt hơn, mô hình này được xem như là công cụ hoạch định chiến lược và quản lý hiệu quả trong các chương trình cải cách hành chính của nhiều cơ quan chính phủ, giúp giải quyết và hạn chế đáng kể tình trạng quan liêu, tham nhũng và cải thiện hiệu quả quy trình làm việc cho khu vực công. Như vậy, Thẻ điểm

“Trong 500 doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam có 7% doanh nghiệp đang áp dụng và 36% đang có kế hoạch áp dụng Thẻ điểm cân bằng trong quá trình xây dựng chiến lược. Còn phần lớn các doanh nghiệp dịch vụ khác vẫn rất mơ hồ về Thẻ điểm.”

cân bằng có thể được áp dụng rộng rãi trong mọi doanh nghiệp, mọi tổ chức trong các lĩnh vực hoạt động khác nhau với quy mô khác nhau. Thực tế áp dụng trên thế giới cho thấy, các doanh nghiệp dịch vụ (dịch vụ tài chính, viễn thông...) sử dụng Thẻ điểm cân bằng nhiều hơn khu vực sản xuất bởi họ có sự liên hệ trực tiếp với khách hàng. Vì thế, mỗi nhân viên

sẽ hiểu tầm quan trọng của mục tiêu và hướng quan hệ khách hàng theo mục tiêu đó tốt hơn. Thẻ điểm cân bằng đặc biệt phát huy hiệu quả đối với các bộ phận tiền sảnh “front-office” như tiếp thị, bán hàng, dịch vụ khách hàng nhờ gia tăng động lực làm việc qua hệ thống đánh giá Thẻ điểm⁽⁷⁾. Kết quả kinh doanh của các tổ chức kinh doanh dịch vụ, đặc biệt là ý thức, thái độ và hành vi của nhân viên theo đó cũng được cải thiện rất đáng kể. Nhân viên có định hướng và làm việc tự giác hơn, tinh thần làm việc nhóm cũng phát huy hiệu quả cao hơn...

Tại Việt Nam, Thẻ điểm cân bằng vẫn là một công cụ quản lý khá mới mẻ đối với hầu hết các doanh nghiệp và các tổ chức. Số lượng các doanh nghiệp áp dụng Thẻ điểm vẫn còn rất hạn chế, chủ yếu tập trung vào các tập đoàn lớn như FPT, Phú Thái, Gami Group, VietinBank, Kinh Đô, Ngân hàng ACB, Searefico... Theo thống kê, trong 500 doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam có 7% doanh nghiệp đang áp dụng và 36% đang có kế hoạch áp dụng Thẻ điểm cân bằng trong quá trình xây dựng chiến lược⁽⁸⁾. Đây đều là các tập đoàn, các doanh nghiệp có quy mô lớn, khả năng quản lý và tiềm lực tài chính mạnh và hoạt động lâu dài tại Việt Nam. Còn phần lớn các doanh nghiệp dịch vụ khác vẫn rất mơ hồ về Thẻ điểm. Họ quản lý chiến lược chủ yếu thông qua kinh nghiệm và các chỉ số tài chính như doanh thu, chi phí, lợi nhuận, giá trị hợp đồng... Các phép đo tài chính này cho phép doanh nghiệp đo lường kết quả đạt được trong quá khứ nhưng không đủ để định hướng và đánh giá các tổ chức trong thời đại thông tin khi giá trị của doanh nghiệp gắn với các mối quan hệ khách hàng, quá trình cải tiến, khả năng sáng tạo, nguồn nhân lực... Khi môi

⁽⁴⁾ R.S. Kaplan, (2004), Harvard Business Review.

⁽⁵⁾ P. R. Niven, người dịch D.T.T. Hiền (2009), Balanced Scorecard, Thẻ điểm cân bằng, Nxb Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.

⁽⁶⁾ M. Anand, B. Sahay, S. Saha (2005), *Balanced Scorecard in India Companies*, Vikalpa.

⁽⁷⁾ Nguyễn Kim, (2006), BSC và KPI - Công cụ hiện thực hóa giấc mơ của lãnh đạo, Mạng cộng đồng các nhà quản lý:

http://businesspro.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=33:bsc-va-kpi-cong-c-hin-thc-hoa-gic-m-ca-lanh-o&catid=205:h-thng-qun-ly&Itemid=671

⁽⁸⁾ Phạm Tí Hùng, *Doanh nghiệp VN và bước đầu áp dụng Thẻ điểm cân bằng*, Tuanvietnam.net: <http://www.tuanvietnam.net/doanh-nghiep-vn-va-buoc-dau-ap-dung-bang-diem-can-bang>

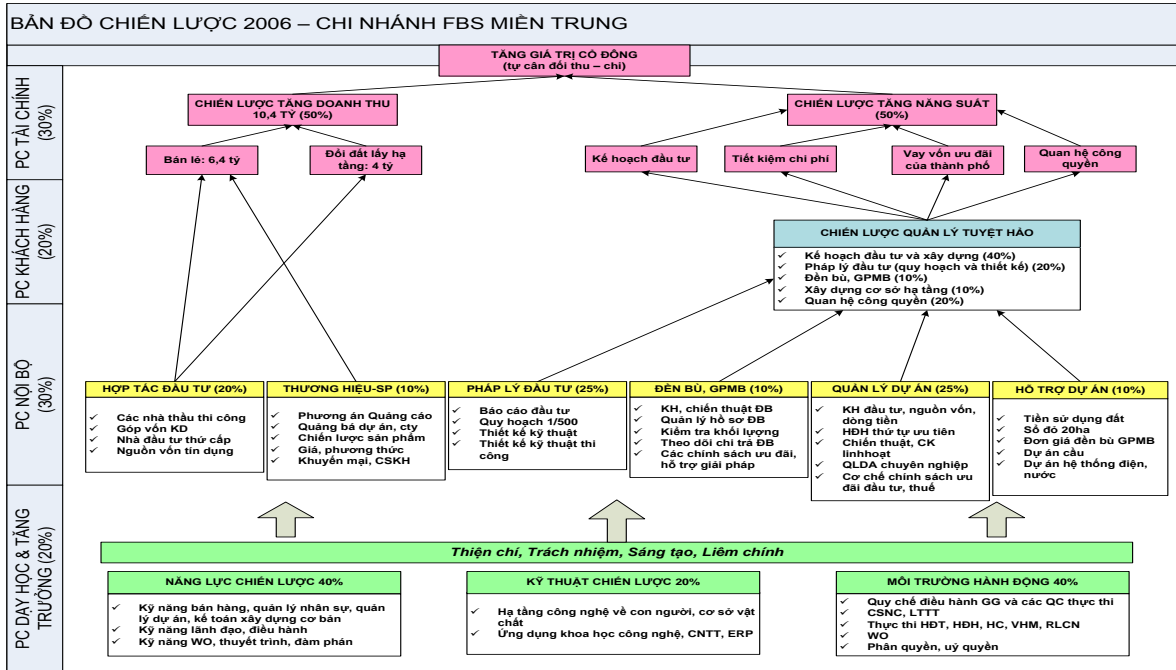
trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt và đầy biến động, cách thức quản lý truyền thống không còn phù hợp, việc đánh giá kết quả chỉ dựa trên con số tài chính không còn hiệu quả và trở nên lạc hậu so với yêu cầu quản lý, với áp lực và xu hướng của hội nhập quốc tế, các hệ thống quản lý hiện đại như Thẻ điểm cân bằng sẽ ngày càng trở nên phổ biến và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp trong nước. Hơn thế nữa, thực trạng phát triển của ngành dịch vụ trong thời gian gần đây đang bị đánh giá là có những điểm ngược với xu thế tăng trưởng khu vực dịch vụ toàn cầu cũng như quy luật vận động chung của các nước đang phát triển, việc áp dụng Thẻ điểm tại các doanh nghiệp là rất cần thiết. Trong khi đáng lẽ phải tăng trưởng nhanh, tăng trưởng mạnh để tạo điều kiện cho các ngành kinh tế khác phát triển, thì trong những năm qua, tốc độ tăng trưởng của ngành dịch vụ nước ta lại giảm dần và thấp hơn mức tăng trưởng chung của nền kinh tế. Tính chung trong giai đoạn 1996-2004 (theo giá so sánh), tốc độ tăng trưởng GDP bình quân đạt 7,1%, trong khi đó, tốc độ tăng trưởng của khu vực dịch vụ lại chỉ đạt 6,1%⁽⁹⁾. Tỷ trọng của khu vực dịch vụ trong GDP của nước ta những năm vừa qua vẫn còn thấp và có chiều giảm sút. Năm 2008, tỷ lệ đóng góp GDP trong ngành dịch vụ đang ở mức khá thấp: 38,1%, trong khi đó ở Mỹ là trên 76%, Hàn Quốc là 56%, còn ở Thái Lan là 45%, đồng thời tăng

trường công nghiệp và dịch vụ đã chậm lại đáng kể. Theo số liệu ước tính của Bộ Kế hoạch và đầu tư, đến hết năm 2008, tỷ trọng nông nghiệp trong GDP vẫn còn 21,99%, trong khi kế hoạch đến năm 2010 phải giảm còn 15-16%; giá trị công nghiệp năm 2008 mới đạt 39,91% GDP, trong khi kế hoạch đến năm 2010 phải đạt 43-44%; tỷ trọng thương mại - dịch vụ năm 2008 ước tính có thể đạt 38,1% GDP, trong khi kế hoạch đến năm 2010 phải là 40-41%...⁽¹⁰⁾.

Như vậy, xuất phát từ những yêu cầu, điều kiện khách quan và chủ quan của khu vực dịch vụ, việc áp dụng Thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp Việt Nam và doanh nghiệp dịch vụ nói chung là rất rõ ràng và cần thiết. Tuy nhiên, việc hiểu rõ và ứng dụng mô hình này vào thực tế là điều không đơn giản, đòi hỏi sự đồng tâm của toàn bộ tổ chức, cần nhiều thời gian và nguồn lực. Sau khi tiến hành khảo sát thông qua phỏng vấn một số cán bộ quản lý tại 3 doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ (Tập đoàn GAMI - doanh nghiệp đang áp dụng Thẻ điểm cân bằng và 2 doanh nghiệp chưa áp dụng: Công ty cổ phần công nghệ ViteqVN và Công ty Cổ phần Kỹ thương CSC), so sánh những yếu tố liên quan đến điều kiện và quá trình áp dụng Thẻ điểm, bài viết phân tích và rút ra một số thuận lợi và khó khăn khi áp dụng khi áp dụng Thẻ điểm tại các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ Việt Nam như sau.

⁽⁹⁾ www.ncseif.gov.vn/OpenFile.aspx?id=946

⁽¹⁰⁾ <http://www.avsc.com.vn/portal/news/print.do?id=10031> Các vấn đề tăng trưởng kinh tế Việt Nam



Hình 2. Bản đồ Chiến lược - Dự án Bất động sản miền Trung - Gami Group⁽¹¹⁾.

Thuận lợi

- *Sự chủ động trong đổi mới, tiếp cận các mô hình quản lý hiện đại*

Một trong những điểm thuận lợi đầu tiên của các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam khi áp dụng Thẻ điểm cân bằng là sự chủ động trong đổi mới, tiếp cận các mô hình quản lý hiện đại và khả năng tự điều chỉnh để thích ứng với môi trường kinh doanh. Theo khảo sát, đến tháng 1/2009, có 68% doanh nghiệp trong số 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam (VNR500) đã và đang triển khai áp dụng các công cụ đánh giá, đo lường chiến lược cho doanh nghiệp⁽¹²⁾. Đồng thời có 7% doanh nghiệp đang áp dụng và 36% doanh nghiệp đang có kế hoạch áp dụng Thẻ điểm cân bằng trong quá trình xây dựng chiến lược, trong đó có nhiều doanh nghiệp dịch vụ quy mô lớn. Về khả năng tự điều chỉnh của doanh nghiệp để

thích ứng với môi trường kinh tế năm 2009, 50% đại diện doanh nghiệp tham gia Diễn đàn VNR500 đã lựa chọn phương án phát triển sản phẩm/dịch vụ mới để đáp ứng nhu cầu mới của khách hàng trong giai đoạn suy thoái, 21% cho biết đang tìm kiếm cơ hội trong thời kỳ khủng hoảng bằng cách tham gia vào các thị trường mà đối thủ đang yếu dần, tuyển dụng người tài, tìm kiếm các cơ hội mua bán và sáp nhập⁽¹³⁾. Những con số dù chưa nhiều nhưng khá ấn tượng này cho thấy các doanh nghiệp lớn của Việt Nam có sự chủ động trong việc chuẩn hóa và hiện đại hóa về cơ bản quá trình quản trị chiến lược và quản trị doanh nghiệp, nhanh chóng nắm bắt thời cơ trong bối cảnh kinh tế toàn cầu đang rơi vào thời kỳ khó khăn. Sự chủ động trong đổi mới tư duy và sự nhanh chóng tiếp cận các công cụ quản lý hiện đại là điểm mạnh và sẽ trở thành động lực thúc đẩy việc

⁽¹¹⁾ Tài liệu Gami Group.

⁽¹²⁾ <http://www.tuanvietnam.net/doanh-nghiep-vn-va-buoc-dau-ap-dung-bang-diem-can-bang>, Web-dd

⁽¹³⁾ Phạm Trí Hùng, Cân bằng để vượt qua thời điểm biến động, Doanh nhân 3600 http://www.doanhnhan360.com/Desktop.aspx/Lanh-dao-360/Thay-doi-360/Can_bang_vuot_qua_thoi_diem_bien_dong/

nghiên cứu, áp dụng Thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp. Đó là thuận lợi đầu tiên khi tiến hành áp dụng Bảng điểm cân bằng vì xuất phát từ nhu cầu, nhận thức và quyết tâm từ phía doanh nghiệp.

- Nhận thức về vai trò của chiến lược và thực thi chiến lược

Các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ đang ngày càng nhận thức rõ vai trò của chiến lược đối với hoạt động của doanh nghiệp. Trong môi trường kinh doanh đầy biến động, các doanh nghiệp đã chủ động nghiên cứu tìm ra hướng đi, con đường riêng cho mình thể hiện qua việc xác định rõ ràng sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp. Các yếu tố này chính là các thành phần cốt lõi tạo nên Thẻ điểm cân bằng. Là công cụ diễn giải chiến lược và có khả năng truyền tải mạnh mẽ, Thẻ điểm cân bằng được xây dựng dựa trên một chiến lược kinh doanh rõ ràng và nó trở thành điều kiện nền tảng cho việc áp dụng mô hình trong doanh nghiệp. Không chỉ tập trung vào xây dựng chiến lược kinh doanh, các doanh nghiệp còn xác định rõ tầm quan trọng của việc thực thi chiến lược và ngày càng quan tâm đến gắn kết tầm nhìn chiến lược với thực tiễn hoạt động sản xuất - kinh doanh. Điều này thể hiện rõ trong việc thực hiện thường xuyên các biện pháp thực thi chiến lược ở các doanh nghiệp như vấn đề tái cơ cấu tổ chức, thực hiện các biện pháp giám sát chiến lược, thay đổi văn hóa doanh nghiệp... Đây là một tiền đề tốt để các doanh nghiệp tiến những bước vững chắc trong xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược phù hợp với lợi thế cạnh tranh của mình và phản ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường.

- Thực hiện cách thức quản lý theo mục tiêu

Mô hình quản lý theo mục tiêu (MBO) hiện đang được khá nhiều doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam áp dụng. Đây là hệ thống quản lý liên kết mục tiêu của tổ chức với kết quả công việc của các cá nhân và phát triển của tổ chức với sự tham gia của các cấp bậc quản lý. MBO cho phép cán bộ quản lý đánh giá chất lượng công việc của nhân viên dựa vào nhiệm vụ/mục tiêu được giao, giúp từng nhân viên hiểu được giá

trị đóng góp của công việc đang làm vào mục đích chung của tổ chức. Với cơ chế quản lý, đánh giá theo kết quả công việc đã khuyến khích sự cạnh tranh và tạo động lực cho nhân viên cam kết đóng góp nhiều hơn, giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất, hiệu quả và tối đa hóa được nguồn lực⁽¹⁴⁾. Vì vậy, nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là bộ phận dự án, Marketing, bán hàng đã lựa chọn kỹ thuật quản lý này và đạt được những kết quả nhất định. Là công cụ diễn giải chiến lược một cách rõ ràng, mô hình Thẻ điểm cân bằng áp dụng phù hợp tại những doanh nghiệp có cách thức quản lý theo mục tiêu. Đây cũng là một trong những điều kiện thuận lợi để áp dụng Thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp áp dụng cách thức quản lý này.

- Lực lượng lao động cần cù, thông minh, ham học hỏi

Lực lượng lao động Việt Nam được đánh giá là khá nhanh nhẹn và thông minh, cần cù, do vậy đây cũng có thể coi là thuận lợi đối với các doanh nghiệp Việt Nam khi áp dụng các mô hình quản lý mới như BSC. Với sự năng động, ham học hỏi, đam mê sáng tạo và cải tiến, các nhân viên sẽ dễ dàng hiểu được bản chất, trách nhiệm và lợi ích của mình khi có sự thay đổi trong hệ thống quản lý của doanh nghiệp. Vì vậy, nếu doanh nghiệp xây dựng được các chương trình đào tạo và đào tạo lại phù hợp, bài bản, nhân viên có thể dễ dàng tiếp thu các kỹ năng và kiến thức mới tạo nên nguồn lực dồi dào cho doanh nghiệp, đồng thời giúp kinh tế Việt Nam duy trì được tốc độ tăng trưởng cao.

- Sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin

Công nghệ và thông tin hỗ trợ rất nhiều cho Thẻ điểm cân bằng. Có rất nhiều gói phần mềm giúp triển khai những khái niệm của Thẻ điểm cân bằng và góp phần tạo dựng Thẻ điểm cân bằng, bản đồ chiến lược. Những công ty phần

⁽¹⁴⁾ Bùi Mạnh Thắng, Phương pháp quản lý mục tiêu trong doanh nghiệp, Doanh Nhân 3600
http://www.doanhnhan360.com/Desktop.aspx/Quan-ly-3600/Quan-ly/Phuong_phap_quan_ly_muc_tieu_trong_doanh_nghiep/

mềm hàng đầu thế giới như Microsoft, IBM, Intel... đều sử dụng Thẻ điểm cân bằng. Đây là một thuận lợi cơ bản để các doanh nghiệp dịch vụ tiếp cận và phát triển Thẻ điểm cân bằng tại tổ chức của mình.

Khó khăn

- Thiếu nhận thức và sự cam kết từ phía các nhà lãnh đạo

Nhận thức có thể được coi là rào cản lớn nhất của các doanh nghiệp dịch vụ khi áp dụng Thẻ điểm cân bằng. Phần lớn các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đều chưa hiểu rõ về Thẻ điểm cân bằng, về nội dung và lợi ích to lớn của công cụ quản lý này. Nhiều nhà lãnh đạo chưa nhận thức được rằng, Thẻ điểm cân bằng không chỉ là hệ thống quản lý giá trị mà còn là cơ hội để các nhà quản lý cấp cao giao tiếp tốt hơn với các nhân viên, kết nối các thành viên trong doanh nghiệp, giúp nhân viên hiểu hơn mục tiêu mà tổ chức hướng tới và cải thiện công việc của họ theo hướng đóng góp cho mục tiêu chung đó⁽¹⁵⁾. Khi lãnh đạo chưa có nhận thức đầy đủ về Thẻ điểm cân bằng thì họ sẽ không quan tâm, không quyết tâm thực hiện, cũng không thể hướng nhân viên vào việc nghiên cứu, tìm hiểu áp dụng. Nguyên nhân khách quan của vấn đề này là Thẻ điểm cân bằng vẫn là một công cụ khá mới mẻ, số lượng doanh nghiệp Việt Nam áp dụng thành công Thẻ điểm quá ít, chủ yếu là đang và có kế hoạch áp dụng, tài liệu hướng dẫn áp dụng chưa nhiều, các đơn vị đào tạo, tư vấn áp dụng mô hình Thẻ điểm còn hạn chế... trong khi trình độ quản lý và điều kiện áp dụng Thẻ điểm tại doanh nghiệp còn chưa phù hợp. Thiếu nhận thức và cam kết áp dụng của lãnh đạo doanh nghiệp trở thành khó khăn lớn nhất cho việc tiếp cận và áp dụng Thẻ điểm tại các doanh nghiệp dịch vụ.

- Khó khăn trong áp dụng quy trình thực hiện theo mô hình Thẻ điểm cân bằng

Là công cụ diễn giải chiến lược rõ ràng và mạnh mẽ, Thẻ điểm cân bằng được xây dựng dựa trên một nền tảng vững chắc đó là chiến

lược doanh nghiệp. Vì thế khả năng lập kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng trực tiếp lên việc điều hành và phát triển Thẻ điểm cân bằng. Bên cạnh sự thành công trong hoạch định chiến lược của các doanh nghiệp dịch vụ quy mô lớn, đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa việc lập kế hoạch và chiến lược hoạt động còn nhiều hạn chế. Một số doanh nghiệp chỉ lập kế hoạch vận hành ngắn hạn, chủ yếu là kế hoạch sản xuất kinh doanh theo tháng, quý. Họ xây dựng kế hoạch, chiến lược năm sau bằng cách phân tích điểm mạnh - điểm yếu của năm trước và lấy kết quả kinh doanh năm trước cộng thêm một tỷ lệ nhất định, chứ chưa xây dựng được một chiến lược kinh doanh chặt chẽ, rõ ràng và dài hạn. Khi chưa có chiến lược kinh doanh, việc xây dựng Thẻ điểm sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc phát triển mục tiêu và các thước đo, các tiêu chí và các sáng kiến. Đồng thời các doanh nghiệp này cũng sẽ gặp thách thức trong việc cải tiến quá trình lập kế hoạch chiến lược phù hợp với lợi thế cạnh tranh, cũng như trở thành một tổ chức “gon nhẹ” để có khả năng phản ứng nhanh với những biến động của thị trường. Điều này chủ yếu do chủ doanh nghiệp thiếu thông tin và trình độ quản lý, không ý thức hay ít quan tâm đến triển vọng phát triển dài hạn của doanh nghiệp, mà tập trung quan tâm nhiều đến mục tiêu và hoạt động ngắn hạn.

Một khó khăn khác là một số doanh nghiệp có chiến lược khá tốt nhưng nhà lãnh đạo lại không muốn chia sẻ chiến lược của doanh nghiệp với nhân viên. Họ muốn điều hành, lãnh đạo nhân viên bằng kiểm soát, quản lý và chỉ đạo. Một số khác lại chưa có cách thức truyền tải chiến lược đến nhân viên một cách phù hợp. Họ giao chỉ tiêu cho nhân viên một cách cứng nhắc, mang tính mệnh lệnh, ép buộc, nhân viên thường tỏ ra bối rối, không rõ thực hiện chiến lược này như thế nào, chiến lược này liên quan gì đến công việc hàng ngày của mình... Vì vậy, có hiện tượng chiến lược, kế hoạch được xây dựng rất tốt nhưng việc thực hiện chiến lược, kế hoạch lại có nhiều thiếu sót. Nguyên nhân của tình trạng này là còn tồn tại khoảng cách giữa nhận thức về mô tả Sứ mạng, Tầm nhìn, Mục

⁽¹⁵⁾ <http://www.tuanvietnam.net/gskaplan-quoc-gia-la-mot-con-thuyen-dn-la-nhung-tay-cheo>

tiêu chiến lược giữa lãnh đạo và nhân viên⁽¹⁶⁾. Họ chưa biết cách làm cho nhân viên hiểu chiến lược và chiến lược mang lại cho nhân viên điều gì. Bên cạnh đó, việc lập kế hoạch chiến lược hay xây dựng các thước đo vẫn mang nặng tính hình thức, chỉ tồn tại trên giấy chứ không được đưa vào thực tiễn, đưa vào nhận thức và hành động của mỗi cán bộ, nhân viên. Thiếu sự gắn kết chặt chẽ giữa chiến lược, mục tiêu của lãnh đạo với chiến lược và kế hoạch hành động của cấp dưới dẫn tới nhân viên không hiểu và không thể đóng góp nhằm đạt được mục tiêu đó.

Một số công ty nhỏ trong nước vẫn chưa quen phân tích chiến lược phát triển dựa trên bốn cách nhìn của Thẻ điểm cân bằng. Các doanh nghiệp này chỉ tập trung triển khai chiến lược về tài chính và chủ yếu đánh giá hiệu quả kinh doanh thông qua chỉ tiêu tài chính như doanh số, lợi nhuận chứ chưa chú trọng đến yếu tố mang tính bền vững như quy trình nội bộ hay con người⁽¹⁷⁾. Các chỉ số tài chính truyền thống không thể cung cấp thông tin về triển vọng của doanh nghiệp trong tương lai và không thể phản ánh được một cách toàn diện và đầy đủ bức tranh chân thực về toàn bộ hoạt động của tổ chức. Một số công ty khác triển khai thực hiện chiến lược thông qua hình thức khoán chỉ tiêu quá đơn giản cho bộ phận bán hàng và sản xuất... Sự thiếu chuyên nghiệp, làm theo thói quen, ngại thay đổi sẽ là những rào cản khiến doanh nghiệp khó tiếp cận và áp dụng được các nguyên lý của Thẻ điểm cân bằng.

- Trình độ học vấn và năng lực quản lý, điều hành của nhà lãnh đạo còn hạn chế

Trình độ văn hóa, năng lực và khả năng lãnh đạo của các nhà điều hành doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế, chưa chuyên nghiệp... là một trong những khó khăn khi tìm hiểu, phổ biến và áp dụng Thẻ điểm cân bằng trong tổ chức. Để có thể điều hành quản lý doanh nghiệp thành công, cán bộ quản lý phải có trình độ đào tạo tương ứng với vị trí, chức danh, yêu cầu,

nhiệm vụ công việc được giao, bao gồm cả trình độ chuyên môn và trình độ tổ chức quản lý. Bên cạnh lực lượng lãnh đạo được đào tạo bài bản với trình độ chuyên môn và quản lý cao thì vẫn còn một phần lớn các chủ doanh nghiệp chưa đạt trình độ tương ứng. Sử dụng kết quả một cuộc điều tra, khảo sát trình độ của 150 cán bộ quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội vừa qua cho thấy, chỉ có 13 người đạt trình độ trên đại học (chiếm 8,7%), 104 người có trình độ đại học (chiếm 69,3%), 24 người có trình độ cao đẳng (chiếm 16%) và còn lại là trình độ trung cấp. Bên cạnh đó, cũng chỉ có 75/150 người (chiếm 50%) cho rằng chuyên môn đào tạo của họ phù hợp với nhiệm vụ công việc⁽¹⁸⁾. Có nhiều người được đào tạo về chuyên ngành kỹ thuật, xã hội nhưng lại đảm nhiệm những vị trí có chuyên môn về quản lý, kinh tế. Họ bổ sung thêm những kiến thức quản lý cần thiết thông qua tự học, hoặc tham gia các khóa bồi dưỡng ngắn hạn.

Trình độ và năng lực quản lý hạn chế dẫn tới cách thức tổ chức lãnh đạo chưa phù hợp. Thực tế cho thấy, rất nhiều doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam vẫn còn áp dụng những mô hình quản lý theo kiểu truyền thống, quản lý dựa trên kinh nghiệm, không còn phù hợp trong môi trường kinh doanh hiện đại: tập trung quyền lực vào lãnh đạo, ít phân quyền, ủy quyền cho nhân viên; quan hệ con người dựa trên chức vụ, địa vị; cách thức ra quyết định dựa trên kinh nghiệm; thực hiện cơ chế kiểm tra, kiểm soát; chưa trao quyền tự quản cho nhân viên; ít chia sẻ thông tin, kỹ năng làm việc nhóm còn hạn chế...

Sự hạn chế về trình độ và năng lực quản lý của nhà lãnh đạo là những khó khăn lớn trong việc áp dụng các mô hình quản trị hiện đại như Thẻ điểm cân bằng.

- Văn hóa doanh nghiệp chưa được chú trọng

Văn hóa doanh nghiệp là một trong các yếu tố chi phối cách thức sống, cách thức quản lý và

⁽¹⁶⁾ http://vr500.vietnamnet.vn/content_print.aspx?id=77

⁽¹⁷⁾ http://www.doanhnhan360.com/Desktop.aspx/Quan-ly-360/Kiem-tra-Danh-gia/BSC-cong_cu_danh_gia_nang_luc_nhan_vien/

⁽¹⁸⁾ Nguyễn Bích Ngân (2008). Luận văn thạc sỹ QTKD: Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực quản lý của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngoài quốc doanh trên địa bàn Hà Nội, ĐHQG Hà Nội.

làm việc của một con người, một tổ chức. Văn hóa cũng là yếu tố tạo dựng sự khác biệt về quản lý, về môi trường và là yếu tố hỗ trợ nhiều cho việc áp dụng các phương pháp tổ chức quản lý mới. Một doanh nghiệp có văn hóa mạnh thì một chủ trương, đường lối mới sẽ được mọi thành viên ủng hộ, việc đổi mới, cải tiến hoạt động sẽ thuận lợi hơn. Và ngược lại, tại doanh nghiệp hoạt động không chú trọng xây dựng văn hóa, các hoạt động trong doanh nghiệp sẽ không tuân thủ theo một quy tắc, tiêu chuẩn nhất định, khó nhận được sự ủng hộ, đồng tình của mọi thành viên... Đặc biệt, với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, cách thức, kỹ năng bán hàng, trình độ quản lý khách hàng, trình độ nguồn nhân lực ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ là yếu tố cực kỳ quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp thì xây dựng và thực hiện theo văn hóa là yếu tố rất quan trọng. Là một công cụ đòi hỏi sự ủng hộ của mọi thành viên, văn hóa mạnh sẽ tạo môi trường thuận lợi cho việc áp dụng Thẻ điểm cân bằng trong doanh nghiệp.

Ở Việt Nam hiện nay, rất nhiều doanh nghiệp đều chưa xây dựng được văn hóa kinh doanh. Họ luôn có những “nỗi lo” thường xuyên phải đối mặt, những mối quan tâm mang tính thời vụ, trình độ tay nghề, chuyên môn thấp. Nhiều doanh nghiệp hoạt động với những mục tiêu ngắn hạn, chiến lược sản xuất - kinh doanh thường xuyên thay đổi và mang tính thời vụ nên việc xây dựng một môi trường làm việc tốt và một văn hóa kinh doanh mạnh chưa được nhiều doanh nghiệp quan tâm. Khi chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp thì rất khó tạo ra những suy nghĩ và hành động thống nhất vì mục tiêu lâu dài của doanh nghiệp, gây khó khăn cho việc áp dụng Thẻ điểm cân bằng.

- Khó khăn về nguồn tài chính

Việc xây dựng Thẻ điểm cân bằng đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư những khoản chi phí nhất định: chi phí cho hoạt động tư vấn, đào tạo kiến thức, chi tổ chức triển khai, chi mua phần mềm quản lý... Tùy theo từng doanh nghiệp, từng quy mô hoạt động mà các khoản chi phí sẽ ở mức độ khác nhau nhưng nó sẽ phát sinh trong tất cả các bộ phận trong tổ chức. Vì vậy,

đòi hỏi doanh nghiệp phải chuẩn bị sẵn sàng một nguồn lực tài chính cho hoạt động này.

Một số nhà quản lý trong một số điều kiện thuận lợi đã phát triển thị trường rất nhanh, tập trung mọi nguồn lực phát triển thị trường, làm tăng doanh thu trong ngắn hạn nhưng lại ít quan tâm đến phát triển hệ thống quản lý và nguồn tài chính để có sự phát triển bền vững. Do đó, doanh nghiệp thường rơi vào khó khăn tài chính (thiếu hụt vốn lưu động, vốn đầu tư phát triển). Ngoài ra, do hiệu quả quản lý thấp, chi phí quản lý tăng theo sự phát triển của thị trường, làm giảm hiệu quả tài chính của hoạt động của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp nhỏ và vừa lại có năng lực tài chính không mạnh... Vì vậy, vấn đề về tài chính và các chi phí chi cho các hoạt động đào tạo, phát triển hay đầu tư công nghệ, áp dụng các phần mềm quản lý hiệu quả cũng là khó khăn lớn đối với các doanh nghiệp Việt Nam, làm giảm hiệu quả của việc áp dụng Bảng điểm cân bằng ngay cả ở các tập đoàn lớn cũng như các doanh nghiệp nhỏ trong nước.

3. Kết luận

Thẻ điểm cân bằng là một công cụ quản lý khá mới mẻ đối với nhiều nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam. Bên cạnh những tập đoàn, những doanh nghiệp lớn đã và đang triển khai áp dụng, rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam chưa hiểu rõ và nhận thức đúng về Thẻ điểm cân bằng. Những lý luận cơ bản về Thẻ điểm cân bằng, một số thuận lợi và khó khăn bài viết đưa ra là những gợi ý giúp các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam nghiên cứu, tìm hiểu, triển khai áp dụng Thẻ điểm rộng rãi.

Tài liệu tham khảo

- [1] R. S. Kaplan, D. P. Norton, (1996), *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- [2] P. Niven. 2009. Thẻ điểm cân bằng - Áp dụng mô hình Quản trị công việc hiệu quả toàn diện để thành công trong kinh doanh, Nxb Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh,.
- [3] R.S. Kaplan, 2004, *Harvard Business Review*, 2004.

- [4] P. R. Niven, người dịch D.T.T. Hiền (2009), *Balanced Scorecard, Thẻ điểm cân bằng*, Nxb Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [5] M. Anand, B. Sahay, S. Saha (2005), *Balanced Scorecard in India Companies*, Vikalpa.
- [6] Nguyễn Kim, (2006), *BSC và KPI - Công cụ hiện thực hóa giấc mơ của lãnh đạo*, Mạng cộng đồng các nhà quản lý: http://businesspro.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=33:bsc-va-kpi-cong-c-hin-thc-hoa-gic-m-ca-lanh-o&catid=205:h-thng-qun-ly&Itemid=671
- [7] Phạm Trí Hùng, *Doanh nghiệp Việt Nam và bước đầu áp dụng Bảng điểm cân bằng*, Tuanvietnam.net: <http://www.tuanvietnam.net/doanh-nghiep-vn-va-buoc-dau-ap-dung-bang-diem-can-bang>
- [8] www.nceif.gov.vn/OpenFile.aspx?id=946
- [9] <http://www.avsc.com.vn/portal/news/print.do?id=10031> Các vấn đề tăng trưởng kinh tế Việt Nam
- [10] Tài liệu Gami group
- [11] http://www.doanhnhan360.com/Desktop.aspx/Lanh-dao-360/Thay-doi-360/Can_bang_vuot_qua_thoi_diem_bien_dong/
- [12] http://www.doanhnhan360.com/Desktop.aspx/Quan-ly-360/Quan-ly/Phuong_phap_quan_ly_muc_tieu_trong_doanh_nghiep/
- [13] <http://www.tuanvietnam.net/gskaplan-quoc-gia-la-mot-con-thuyen-dn-la-nhung-tay-cheo>
- [14] http://vr500.vietnamnet.vn/content_print.aspx?id=77
- [15] http://www.doanhnhan360.com/Desktop.aspx/Quan-ly-360/Kiem-tra-Danh-gia/BSC-cong_cu_danh_gia_nang_luc_nhan_vien/
- [16] Nguyễn Bích Ngân (2008). Luận văn thạc sỹ QTKD: Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực quản lý của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngoài quốc doanh trên địa bàn Hà Nội, ĐHQG Hà Nội.
- [17] Lạc Huy, (4/2009) <http://www.sapuwa.com.vn/?job=31&id=3260&nm=0>
- [18] www.thepathfinder.com.vn
- [19] Hương Mai, (12/2008), <http://tuanvietnam.net/vn/harvard/5643/index.aspx>
- [20] TS. Phạm Trí Hùng, (4/2009) Báo cáo thường kỳ số 3 VNR
- [21] Cao Hoàng Long (2008), <http://www.nangsuatchatluong.vn/nang-suat-chat-luong/38-tin/206-quan-ly-chien-luoc-su-dung-balanced-scorecard.html?tmpl=component&print=1&page>
- [22] Lê Hoa, (2009) http://archive.tcvn.vn/index.php?p=show_page&cid=&parent=138&sid=169&iid=4006.

An application of balanced scorecard in Vietnamese service businesses

Dang Thi Huong

*School of Business, University of Economics and Business,
Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

The Balanced scorecard (BSC) - an innovative and multi-dimensional corporate performance management tool, has been applied in many organizes and companies in the world. BSC provides a framework for selecting multiple key performance indicators that supplement traditional financial measures so that it reflects the complete and comprehensive results of a company. Moreover, it helps to link the short-term operational controls to the long-term vision and strategy of a business. In Viet Nam, number of enterprises applying the BSC is very few. This study analyzes and finds the advantages and disadvantage in implementing the BSC in Vietnamese service enterprises. This will help to create the premise in taking full advantages and overcoming the difficulties in order to foster in applying successfully the BSC in Vietnamese businesses.