

PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM (BALANCED SCORECARD) CHO BỘ PHẬN KINH DOANH MAY XUẤT NHẬP KHẨU – TỔNG CÔNG TY CP DỆT MAY HÒA THỌ

DEVELOPING THE BALANCED SCORECARD TO IMPORTED AND
EXPORTED SALES DEPARTEMENT OF HOATHO TEXTILE – GARMENT
JOINT STOCK CORPORATION

SVTH: NGUYỄN QUỐC VIỆT

Lớp: 30k02.2, Trường Đại Học Kinh Tế

GVHD: THS. NGUYỄN THỊ MỸ HƯƠNG

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

TÓM TẮT

Hiện nay, việc đánh giá hiệu quả thực thi chiến lược của một công ty nếu chỉ dựa trên chỉ số tài chính thì nó sẽ không phản ánh được một cách toàn diện và đầy đủ, vì vậy nếu các nhà quản trị muốn có được bức tranh chân thực về tổ chức cần phải tìm ra một công cụ đánh giá hiệu quả hơn. Đề tài này sẽ tạo ra tiền đề cho việc phát triển hệ thống thẻ cân bằng điểm cho Tổng công ty cổ phần dệt may Hòa Thọ và tiến hành phát triển thí điểm cho bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu. Giúp bộ phận đánh giá một cách hiệu quả việc thực thi chiến lược của mình, từ đó xác định được những vấn đề, khu vực yếu kém cần cải tiến và phát huy những thế mạnh.

ABSTRACT

Nowadays, if the evaluation about the effectiveness of a company's strategic implementation merely bases on the financial index, it probably will not reflect the complete and comprehensive results. The administrators, therefore, need to seek for a more effectively evaluated device to have a real image about their organization. This topic makes a premise for developing the balanced scorecard for Hoa Tho textile – garment joint stock corporation, and starts piloting development for the imported and exported sales department. This will help the department to evaluate effectively the strategic implementation, and identify the problems and the weaknesses that need improving as well as widen their strengths.

1. Giới thiệu chung

Năm 2007 Tổng công ty cổ phần dệt may Hòa Thọ hoạt động theo hình thức công ty cổ phần hóa, vì vậy nó đã tạo ra rất nhiều cơ hội cũng như thách thức cho Tổng công ty. Để đạt được hiệu quả kinh tế cao, đứng vững trên thương trường, chiến thắng trong cạnh tranh, quản lý tốt trong hoạt động kinh doanh và đề ra những phương án kinh doanh hiệu quả. Tổng công ty đã đưa ra một định hướng chiến lược cho riêng mình, tuy nhiên vấn đề thực thi chiến lược hiện tại của công ty chưa thực sự có hiệu quả, điều đó là do thiếu một công cụ để đánh giá chiến lược của công ty. Xuất phát từ thực tiễn đó, tác giả đã chọn đề tài “*phát triển hệ thống thẻ cân bằng điểm (Balanced Scorecard-BSC) cho bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu – Tổng công ty cổ phần dệt may Hòa Thọ*”.

2. Cơ sở lý luận

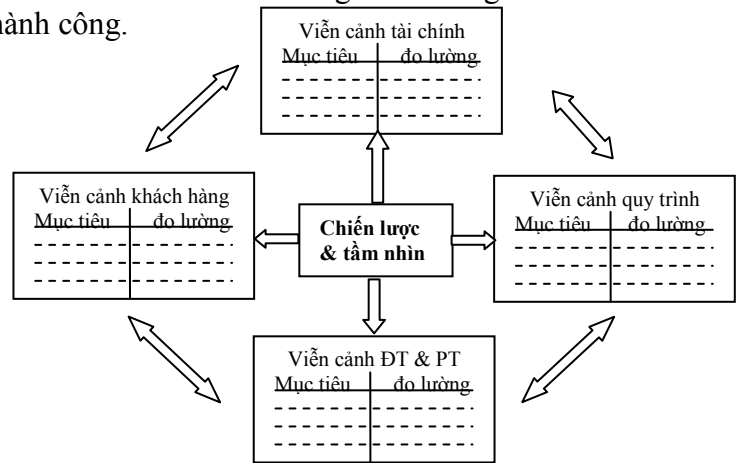
2.1. Định nghĩa hệ thống thẻ cân bằng điểm

Thẻ cân bằng điểm là một phương pháp nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng bằng việc thiết lập một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc. Những phép đo của BSC thể hiện sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: Tài chính, khách hàng, quá trình nội bộ, đào tạo và phát triển.

BSC là một hệ thống quản lý được Robert Kaplan, 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 và đã thu được rất nhiều thành công.

2.2. Các yếu tố chính trong BSC

- Khách hàng (khách hàng nhìn chúng ta như thế nào?)
- Tài chính (chúng ta nhìn các cổ đông như thế nào?)
- Quy trình nội bộ (chúng ta cần phải trội hơn về cái gì?)
- Cải tiến và học hỏi (chúng ta có thể tiếp tục cải tiến và tạo ra giá trị không?)



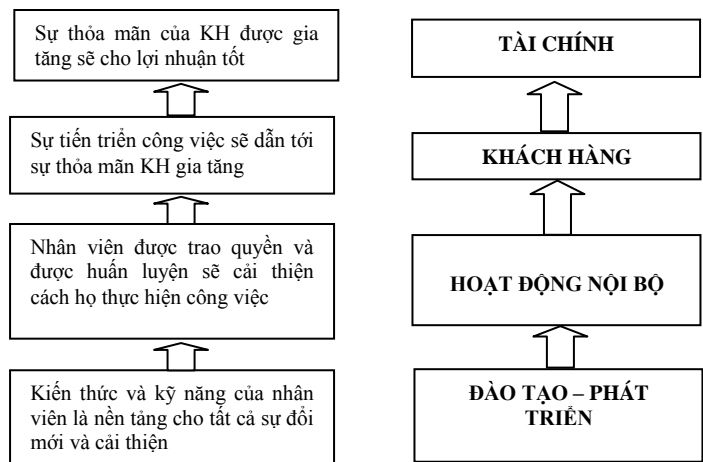
Hình 2.1 Các yếu tố chính trong cấu trúc BSC.

2.3. Một số nghiên cứu về BSC

Kaplan và Norton (1996) đã lần đầu tiên đề xuất cách tiếp cận sử dụng “biểu đồ chiến lược” thông qua sự biến đổi bốn bộ phận căn bản tới cơ cấu tổ chức của công ty trong sự kết hợp chặt chẽ với viễn cảnh và chiến lược của công ty.

Thông qua một cuộc nghiên cứu Malina and Selto (2001) họ đã tìm thấy được mối quan hệ nhân quả của các mắt xích trong mô hình và hiệu ứng xác thực cho sự bền vững trong việc sử dụng cách tiếp cận này tới sự kiểm soát chiến lược của tập đoàn.

Davig et al (2004) đã xem xét một cách kỹ lưỡng việc sử dụng các thành phần của BSC trong những tổ chức sản xuất nhỏ. Những kết quả của họ đã cho thấy rằng tổ chức sử dụng BSC – kiểu đo lường đánh giá tốt hơn tổ chức sử dụng đo lường một mình tài chính.



Hình 3.1: Ouan hệ nhân quả trong BSC

3. DỮ LIỆU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ mà tiền thân là nhà máy Dệt SICOVINA Hòa Thọ, thuộc công ty Kỹ Nghệ Bông Vải Việt Nam. Được khởi công xây dựng năm 1961 và khánh thành đưa vào sản xuất năm 1963.

Tổng công ty chuyên sản xuất, kinh doanh, xuất khẩu các loại sản phẩm may mặc, các loại sợi, nhập khẩu các nguyên liệu, thiết bị thiết yếu dùng để kéo sợi và sản xuất hàng may mặc.

Bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu của Tổng công ty thực hiện các nhiệm vụ xúc tiến thương mại tìm chọn khách hàng đàm phán, lập các kế hoạch sản xuất hàng may và các thủ tục xuất nhập khẩu nguyên phụ liệu – vật tư phụ tùng thiết bị sản xuất hàng may.

3.2. Dữ liệu

3.2.1. Dữ liệu thứ cấp

Các dữ liệu thứ cấp được xác định thông qua phương pháp thống kê và phân tích. Trên cơ sở những nghiên cứu và lý thuyết có trước như nghiên cứu của Robert S.Kaplan, David P.Norton, Brian E.Becker...và những số liệu thu thập được từ Tổng công ty như các báo cáo về tình hình tài chính, nhân sự, các hoạt động marketing...

3.2.2. Dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp được xác định thông qua sự kết hợp của hai phương pháp đó là quan sát và phỏng vấn trực tiếp.

Phương pháp quan sát: Đối tượng quan sát đó là các nhân viên trong bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu, số lượng quan sát là 30 người, mục tiêu của quan sát là nhằm xác định kết quả của một số chỉ số thực hiện (Key performance indicators-KPIs), như mức độ liên kết các nhân viên, sự tham gia ra quyết định của nhân viên, cách thức bố trí vị trí của các nhân viên...

Phương pháp phỏng vấn : phỏng vấn sẽ được phỏng vấn trên hai đối tượng.

Đối tượng 1: Phóng vấn trưởng và phó phòng kinh doanh may xuất nhập khẩu. Nội dung phỏng vấn sẽ chuyên sâu vào trong bốn tiêu chí tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Để xem xét mức độ thích hợp của các chỉ số KPIs. Thời gian phỏng vấn: Khoảng 30 phút sáng ngày thứ 7 hàng tuần.

Đối tượng 2 : Phóng vấn ban giám đốc. Nội dung phỏng vấn là nhằm đánh giá kết quả và xác định sự định chuẩn cho các chỉ số thực hiện KPIs. Thời gian đánh giá được diễn ra trong khoảng 30 phút.

3.3. Phương pháp nghiên cứu

3.3.1. Xác định quan điểm chiến lược của Tổng công ty

Ngành dệt may là ngành được xem đang ở trong giai đoạn bão hòa, vì vậy để bảo vệ lợi thế cạnh tranh và duy trì khả năng sinh lợi trong ngành thì hiện tại Tổng công ty cổ phần dệt may Hòa Thọ đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo về chi phí.

3.3.2. Xây dựng sơ đồ mục tiêu chiến lược cho tổng công ty

Định hướng chiến lược và mục tiêu của Tổng công ty sẽ được dịch chuyển vào trong cấu trúc Balanced Scorecard, trên cơ sở bốn yếu tố của nó: viễn cảnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo – phát triển. Để hình thành nên sơ đồ mục tiêu chiến lược cho Tổng công ty.

3.3.3. Thiết lập các tiêu chí đo lường

Sau khi đã thiết lập xong sơ đồ mục tiêu chiến lược cho Tổng công ty, ta cần phải xây dựng các tiêu chí để đo lường cho từng mục tiêu đó, mục đích là để đo lường mức độ đạt được của các mục tiêu chiến lược của Tổng công ty.

3.3.4. Lên kế hoạch hành động

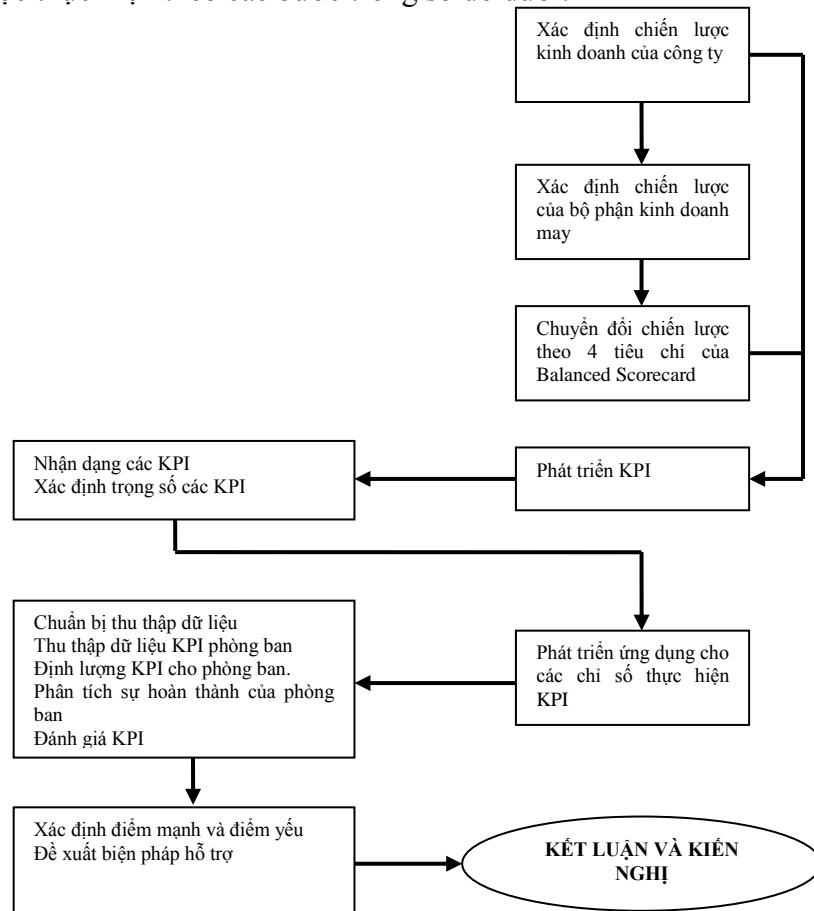
Chương trình hành động đó nó sẽ bao gồm các chương trình thực thi – những chương trình thực thi này sẽ tạo nên kết quả, là yếu tố cần thiết để đạt được các mục tiêu của Tổng công ty, các chương trình này sẽ chỉ định các nguồn lực như con người, các năng lực và nguồn ngân quỹ cần thiết để thực hiện.

3.3.5. Đánh giá kết quả các mục tiêu chiến lược

Các tiêu chí đo lường này cần phải được thu thập dữ liệu để so sánh kết quả thực tế đạt được với mục đích đã đề ra của Tổng công ty, từ đó Tổng công ty có xác định được khoảng trống giữa kết quả thực tế và mục đích.

3.3.6. Áp dụng thí điểm cho bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu

Các bước để phát triển một hệ thống thẻ cân bằng điểm cho bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu sẽ được thực hiện theo các bước trong sơ đồ dưới.



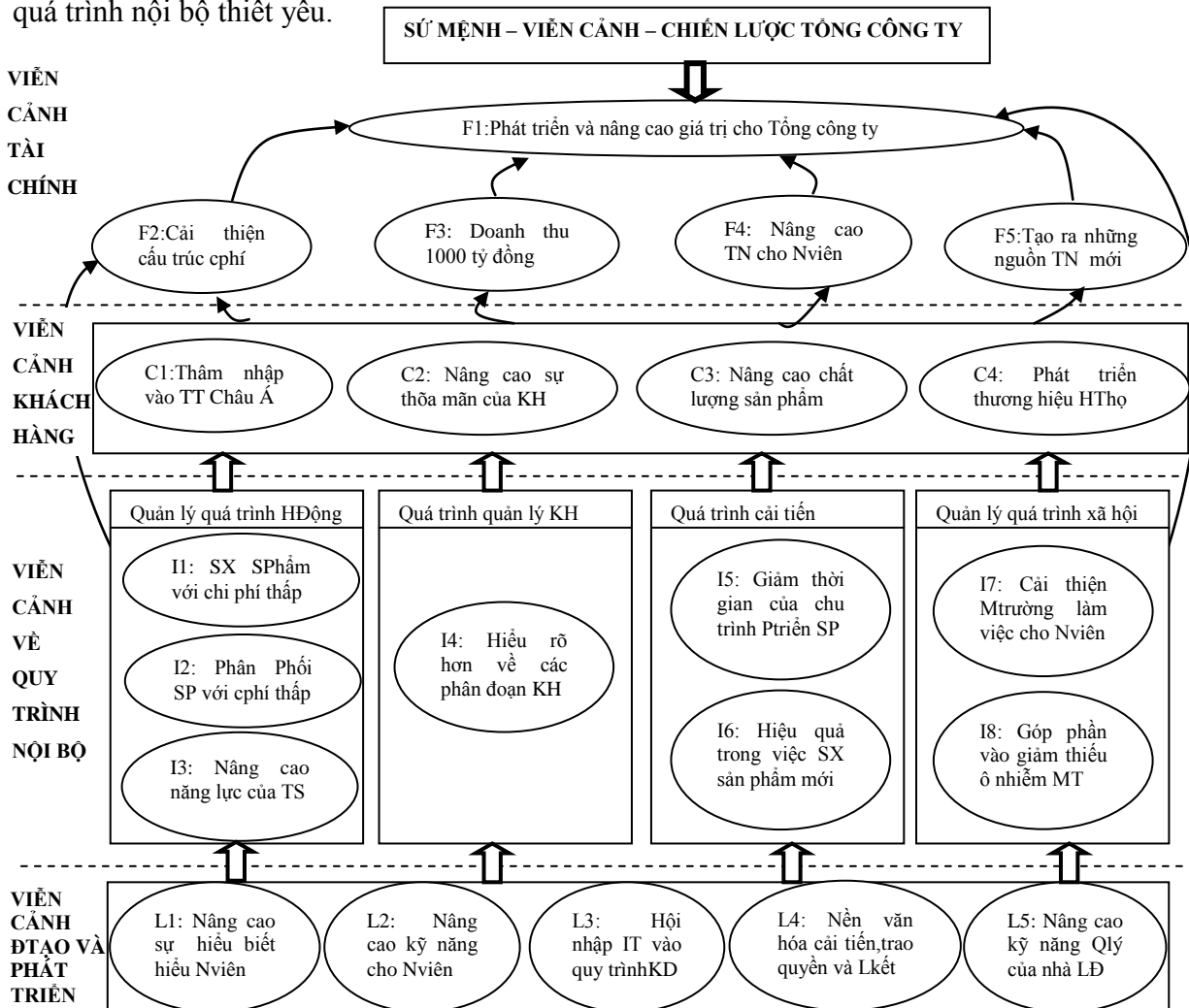
Hình 3.6.1: Mô hình các bước thực hiện phương pháp BSC cho bộ phận KD

4. KẾT QUẢ

Thông qua việc nghiên cứu các bước nền tảng cho việc ứng dụng một hệ thống thẻ cân bằng điểm cho Tổng công ty và phát triển ứng dụng thí điểm cho bộ phận kinh doanh ta có được một số kết quả như sau:

Thứ nhất: Đã tạo ra được một sơ đồ mục tiêu chiến lược cho Tổng công ty (sơ đồ 1), sơ đồ này đã cung cấp một cách nhìn nhận về cấu trúc tổ chức trong sự tích hợp các mục tiêu

của tổ chức trong bốn viễn cảnh của Balanced Scorecard. Nó minh họa mối quan hệ nguyên nhân – kết quả mà liên kết các kết quả mong muốn trong viễn cảnh về khách hàng và tài chính tới những quá trình hoạt động nội bộ then chốt, nổi bật – quản lý các quá trình hoạt động, quản lý khách hàng, cải tiến và quá trình xã hội. Những quá trình then chốt này nó tạo ra và phân phối mệnh đề giá trị tới các khách hàng mục tiêu và nó cũng đẩy mạnh mục tiêu về hiệu quả của tổ chức trong viễn cảnh tài chính. Hơn thế nữa sơ đồ chiến lược của Tổng công ty nó cũng xác định các năng lực cụ thể trong tài sản vô hình của tổ chức – nguồn lực con người – công nghệ thông tin và nguồn lực tổ chức – mà được yêu cầu để phục vụ cho sự chuyển giao những quá trình nội bộ thiết yếu.



Hình 1 : Sơ đồ mục tiêu chiến lược

Thứ hai: Nó cũng đã tạo ra một bảng các danh mục tiêu chỉ đo lường và kế hoạch hành động – Giúp Tổng công ty 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 đó. (được thể hiện qua bảng 1).

Thứ ba: Việc phát triển hệ thống thể cân bằng điểmvào trong bộ phận kinh doanh nó đã giúp bộ phận nhận ra được các điểmvạnh và điểmvẻđang tồn tại của mình, cũng như là

		HỆ THỐNG THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM			KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG		
VIỄN CẢNH	MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC	ĐO LƯỜNG	MỤC ĐÍCH	TẦN SỐ ĐO LƯỜNG	CHƯƠNG TRÌNH THỰC THI	NGÂN SÁCH (triệu)	
Viễn Cảnh Tài Chính	F1: Phát triển và nâng cao giá trị cho Cty	Tốc độ phát triển của Tổng công ty	15%	Năm			
	F2: Cải thiện cấu trúc chi phí	% chi phí được giảm xuống	10%	Quý			
	F3: Doanh thu 1000 tỷ đồng	Dựa vào kết quả doanh thu	1000 tỷ	Năm			
	F4: Nâng cao thu nhập cho nhân viên	% thu nhập nhân viên được tăng lên	10%	Quý			
	F5: Tạo ra những nguồn thu nhập mới	Lợi nhuận từ những khách hàng mới Lợi nhuận từ những sản phẩm mới	20% 15%	Tháng Năm			
Viễn Cảnh Khách Hàng	C1: Thâm nhập vào thị trường Châu Á	Thị phần ở thị trường Châu Á	5%	Năm	Tập trung vào từng phân đoạn	300	
	C2: Nâng cao sự thỏa mãn của KH	% khách hàng được thỏa mãn	90%	Quý	Nhấn mạnh hệ thống CRM	150	
	C3: Nâng cao chất lượng sản phẩm	Con số của những lời phàn nàn	1/100 ĐH	Tháng	Tập trung vào KCS	100	
	C4: Phát triển thương hiệu Hòa Thọ	Nhãn hiệu được ưa thích và nhận biết	Tăng 20%	Năm	Chương trình quảng bá thương hiệu	200	
Viễn Cảnh Quy Trình Nội Bộ	Quản lý quá trình hoạt động	I1: Sản xuất SP với chi phí thấp nhất	Chi phí trên một đơn vị đầu ra	Giảm 10%	Tháng	Chương trình kiểm soát chi phí	150
		I2: Phân phối SP với chi phí thấp nhất	Chi phí trung bình cho 1 lần phân phối	Giảm 10%	Tháng	Giảm thời gian phân phối	50
		I3: Nâng cao năng lực sử dụng tài sản	% năng lực sử dụng của tài sản Số lượng và % của sự hỏng hóc	90% Giảm 15%	Cuối kỳ Tháng	Chương trình bảo trì, bảo quản máy móc	50
	Quản lý KH	I4: Hiểu rõ hơn về các phân đoạn KH	Hiểu rõ về thị phần mỗi phân đoạn	70%	Quý	Khảo sát từng phân đoạn KH	10
	Quá trình cải tiến	I5: Giảm bớt thời gian của chu trình phát triển sản phẩm	% những kế hoạch thực hiện đúng tiến độ Thời gian từ lúc bắt đầu đến khi đạt được KQ	90% <9tháng	Tháng Cuối kỳ	Chương trình quản lý kế hoạch Tối ưu hóa chu trình thời gian	30 50
		I6: Hiệu quả trong việc Sản xuất SP mới	Tính an toàn từ những sản phẩm mới Chi phí sản xuất cho sản phẩm mới	100% Giảm 15%	Cuối kỳ Cuối kỳ	Nhấn mạnh vào hệ thống R&D Chương trình kiểm soát chi phí	200 100
	Quản lý quá trình xã hội	I7: Cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên	Sự thỏa mãn của khách hàng nội bộ Hiệu suất làm việc của nhân viên	95% Tăng 20%	Quý Quý	Tập trung vào khách hàng nội bộ	150
		I8: Góp phần vào việc giảm thiểu ô nhiễm môi trường	Ngân sách hàng năm cho việc bảo vệ môi trường	Tăng 10%	Năm	Tham gia các chương trình giảm thiểu ô nhiễm môi trường	100
Viễn Cảnh Đào Tạo Và Phát Triển	Nguồn lực con người	L1: Nâng cao sự hiểu biết cho nhân viên	Sự hiểu biết về khách hàng, sản phẩm và Cty	90%	Quý	Các chương trình truyền thông	50
		L2: Nâng cao kỹ năng cho nhân viên	Mức độ huấn luyện cho nhân viên Ngân sách để phát triển các kỹ năng cho NV	80% Tăng 15%	Quý Quý	Mở các lớp đào tạo cho nhân viên	300
	Nguồn lực thông tin	L3: Hội nhập IT vào quy trình kinh doanh	% những quy trình hoạt động được sử dụng IT	55%	Quý	Đầu tư vào công nghệ thông tin	300
	Nguồn lực tổ chức	L4: Nền văn hóa cải tiến, trao quyền và liên kết	Mức độ tham gia ra quyết định của nhân viên Mức độ liên kết giữa các nhân viên trong Cty	80% 90%	Quý Quý	Giáo dục nội bộ	100
		L5: Nâng cao kỹ năng quản lý của nhà lãnh đạo	% những người quản lý được đi học tập ở nước ngoài.	Tăng 15%	Năm	Chương trình phát triển nhà lãnh đạo	200
Tổng ngân sách						2.590	

Bảng 1 : Các tiêu chí đo lường mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động

phát hiện ra được một cách nhanh chóng nguyên nhân của việc tạo ra các điểm yếu đó thông qua một loạt các mối quan hệ nhân quả trong sơ đồ mục tiêu chiến lược. Từ đó các nhà quản lý trong bộ phận có thể thực hiện các quyết định đúng đắn nhằm cải thiện cũng như khắc phục các điểm yếu của bộ phận. Đồng thời cũng phát huy các điểm mạnh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của phòng ban mình, cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động của Tổng công ty.

Tóm lại đề tài đã tạo ra một nền tảng vững chắc cho việc phát triển một hệ thống thể cân bằng điểm cho Tổng công ty cổ phần dệt may Hoà Thọ, đồng thời việc ứng dụng thí điểm cho bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu đã giúp bộ phận đánh giá một cách hiệu quả việc thực thi chiến lược của mình, từ đó nhận diện ra được các điểm mạnh, điểm yếu đang còn tồn tại, trên cơ sở đó đề ra các giải pháp để hạn chế được các điểm yếu và phát huy những điểm mạnh đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt

- [1] PGS.TS Lê Thế Giới, TS Nguyễn Thanh Liêm, Ths Trần Hữu Hải (2007), *Quản Trị Chiến Lược*, Nhà Xuất Bản Thống Kê.
- [2] TS Nguyễn Thanh Liêm (2007), *Quản Trị Tài Chính*, Nhà Xuất Bản Thống Kê.
- [3] Nguyễn Hữu Phú (2005), *Nâng cao khả năng cạnh tranh ngành dệt may thành phố Đà Nẵng*, Luận văn thạc sỹ.
- [4] <<http://www.moc.gov.vn/Vietnam/Management/Housing/7622200709251033070/>>
[truy cập 25/09/2007]
- [5] <http://vi.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A0nh_vi%C3%A0n:MrSmile>
[truy cập 20/12/2007].

Tiếng anh

- [6] Robert S.Kaplan, David P.Norton (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School, Boston.
- [7] Brian E.Becker, Mark A.Huselid, Dave Ulrich (2001), *The HR Scorecard*, Harvard Business School, Boston.
- [8] Mohan Nair (2004), *Essentials Of Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, Published simultaneously in Canada.
- [9] Rodney E.Smith (2000), *Balanced Scorecard Framework*, Bell & Howell information and learning company, United States.
- [10] Tami L Knotts, Stephen C Jones, Gerald G Udell, Using a "balanced approach" to measure merchandising supplier performance, *Measuring Business Excellence*, pp. 1-2.