



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN NGỌC HÀ

**ỨNG DỤNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG
ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG SẮT QUẢNG
NAM – ĐÀ NẴNG**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

Mã số: 8 34 03 01

Đà Nẵng - 2024

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, EHEN

Người hướng dẫn khoa học: PG.TS Hoàng Tùng

Phản biện 1: TS. Hà Phước Vũ

Phản biện 2: TS. Nguyễn Trọng H

Đề án tốt nghiệp sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp thạc sĩ ngành Kế toán hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 04 tháng 01 năm 2025

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, EHEN

MỞ ĐẦU

1. Bối cảnh ra đời của đề án

Việt Nam là một quốc gia đang phát triển, do vậy GTVT đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của đất nước. Những năm trở lại đây, vận tải đường sắt chưa thực sự đóng góp nhiều cho phát triển kinh tế của đất nước. Hệ thống đường sắt vẫn đang trong tình trạng lạc hậu cả về hạ tầng, thông tin tín hiệu và đầu máy toa xe trong khi nguồn lực để đầu tư hệ thống mới là rất lớn, chưa thể thực hiện ngay. Chi phí vận hành và bảo trì hệ thống đường sắt lớn trong khi năng lực không thể tăng, hiệu quả thấp, vốn rót chủ yếu sửa chữa nhỏ lẻ nên sự thay đổi chưa thực sự đi vào chiều sâu, hạ tầng vẫn lạc hậu, chất lượng dịch vụ không cạnh tranh được với các ngành khác, dẫn đến sản lượng ngày càng giảm hoặc mất dần thị phần. Trong khi đó, các ngành vận tải khác lại được đầu tư rất lớn với nguồn lực đa dạng, từ ngân sách nhà nước, từ các nguồn ODA và xã hội hóa. Sự bất cân đối đó đã đẩy đường sắt vào thế càng ngày càng khó khăn và phải chật vật để tồn tại.

Để tồn tại và phát triển các đơn vị trực thuộc ngành đường sắt cần có chiến lược, mục tiêu và hành động cụ thể để thực hiện chiến lược đó. Đồng thời, tổ chức cần có một hệ thống đo lường đánh giá thành quả cũng như kiểm tra tính đúng đắn, hợp lý trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược đó.

BSC - Thẻ điểm cân bằng là một trong những phương pháp quản trị hiện đại được áp dụng nhiều trong các tổ chức khi xây dựng chiến lược hoạt động trong thời đại công nghệ thông tin bùng nổ. Mô hình Bảng điểm cân bằng (BSC) đã được Robert Kaplan và David Norton phát triển từ đầu thập niên 90 của thế kỷ XX. BSC

giúp cho DN chuyển tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể từ đó thiết lập lên hệ thống đo lường thành quả hoạt động hiệu quả dựa trên 4 phương diện: Tài chính, Khách hàng, Quá trình hoạt động nội bộ và Học hỏi – phát triển.

Công ty Cổ phần đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng là công ty con thuộc Tổng Công ty ĐSVN và là DN Nhà nước có vốn góp trên 51% chuyên thực hiện nhiệm vụ duy tu bảo dưỡng công trình giao thông đường sắt. Cũng giống như các đơn vị cùng ngành khác, Công ty Cổ phần đường sắt Quảng Nam gặp rất nhiều khó khăn để nỗ lực tồn tại trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt cũng như tìm kiếm thêm các nguồn lực tài chính cho duy tu bảo dưỡng hàng năm và đầu tư phát triển trong khi chất lượng hạ tầng, phương tiện, thông tin ngày càng lạc hậu đòi hỏi phải có sự đổi mới. Để duy trì sự sống còn của mình, CT CP đường sắt QN – ĐN phải có một chiến lược khoa học, phù hợp, các mục tiêu cần được cụ thể hóa từ chiến lược đó, cũng như có được một hệ thống đo lường, đánh giá thành quả tại đơn vị. Tuy nhiên, hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả hoạt động của đơn vị còn nhiều bất cập như: đánh giá thông qua các thước đo tài chính, các tiêu chí đánh giá chưa thể hiện được đầy đủ, toàn diện thành quả của đơn vị, tính chính xác và độ tin cậy chưa cao. Điều này đã thôi thúc nhà quản lý tìm kiếm một hệ thống đánh giá phù hợp hơn.

Qua quá trình tìm hiểu thực tế tại đơn vị cũng như những lý thuyết liên quan, tác giả nhận thấy rằng BSC là một giải pháp tốt, phù hợp cho các vấn đề trên và có thể áp dụng tại đơn vị. BSC giúp Công ty chuyển tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể từ đó cho phép việc đánh giá thành quả hoạt động

của công ty được chính xác, giúp cho hoạt động các phòng ban, cán bộ công nhân viên được gắn kết với mục tiêu chung của công ty. Xuất phát từ các lý do nêu trên tác giả quyết định chọn đề tài **“Ứng dụng thẻ điểm cân bằng (BSC) trong việc đánh giá thành quả hoạt động tại Công ty Cổ phần Đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng”** để làm đề án tốt nghiệp.

2. Mục tiêu và phạm vi của đề án

Mục tiêu của đề án:

+ Phân tích thực trạng công tác đo lường thành quả hoạt động của Công ty Cổ phần Đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng hiện nay.

+ Phân tích những ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân của những hạn chế trong đo lường thành quả hoạt động hiện nay của đơn vị

+ Vận dụng thẻ điểm cân bằng BSC vào việc đo lường thành quả hoạt động tại Công ty bằng cách đưa ra những thước đo và mục tiêu hành động nhằm hoàn thiện hệ thống đo lường đánh giá thành quả hoạt động tại Công ty cổ phần đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng.

Đối tượng nghiên cứu của đề án là công tác đánh giá thành quả của Công ty Cổ phần đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu

➤ Về không gian: Tại Công ty CP Đường sắt QN - ĐN

➤ Về thời gian và nội dung: Phân tích, đánh giá thực trạng việc ứng dụng BSC trong đánh giá thành quả của đơn vị dựa trên Chiến lược phát triển đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2035 của Công ty CP Đường sắt QN – ĐN.

Số liệu phân tích nghiên cứu được thu thập từ năm 2021 đến năm 2023.

3. Phương pháp tiếp cận

Trên cơ sở lý thuyết thẻ điểm cân bằng, tác giả tiến hành phân tích và vận dụng lý thuyết đó vào đánh giá thành quả tại Công ty CP đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng với các phương pháp sau

- Phương pháp quan sát
- Phương pháp thống kê và phân tích
- Phương pháp tổng hợp

4. Tầm quan trọng và tác động của đề án

Đề án xem xét, đánh giá thực trạng đo lường, đánh giá thành quả hoạt động tại CT CP đường sắt QN-ĐN để chỉ ra những hạn chế còn tồn đọng, những vấn đề cần quan tâm cũng như những mục tiêu cần đạt được, từ đó xây dựng hệ thống KPI cho từng khía cạnh để phục vụ việc xây dựng mô hình Thẻ điểm cân bằng tại đơn vị. Trên cơ sở lý thuyết về BSC, đưa ra những giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành quả tại đơn vị.

5. Bố cục của đề án

Đề án được trình bày thành 2 phần, không kể phần danh mục tài liệu tham khảo, mục lục, phụ lục, mở đầu và kết luận:

Chương 1: Thực trạng về công tác đánh giá thành quả hoạt động tại Công ty Cổ phần đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng.

Chương 2: Ứng dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá thành quả hoạt động tại CT CP đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng.

CHƯƠNG 1

THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÔNG TY CP ĐƯỜNG SẮT QN – ĐN

1.1 Khái quát về tổ chức kinh doanh và đặc điểm tổ chức quản lý của công ty CP đường sắt QN-ĐN

1.1.1 Giới thiệu về CT CP đường sắt QN - ĐN

Công ty Cổ phần Đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng được thành lập và hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0400259705 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Đà Nẵng cấp lần đầu ngày 03/12/2010, đăng ký thay đổi lần 6 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Đà Nẵng cấp ngày 02/07/2020

Công ty Cổ phần đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng là công ty con thuộc Tổng Công ty ĐSVN và là DN Nhà nước có vốn góp trên 51% chuyên thực hiện nhiệm vụ duy tu bảo dưỡng công trình giao thông đường sắt, từ thị trấn Lăng Cô, huyện Phú Lộc, tỉnh Thừa Thiên Huế đến xã Bình Nguyên, huyện Bình Sơn, tỉnh Quảng Ngãi qua ba tỉnh là Thừa Thiên Huế, Quảng Nam, Quảng Ngãi và thành phố Đà Nẵng với chiều dài quản lý 147km.

Tên gọi bằng : Công ty Cổ phần Đường sắt Quảng Nam - Đà
tiếng Việt Nẵng

Tên giao dịch : Quang Nam - Da Nang Railway joint Stock
quốc tế bằng Company
tiếng Anh

Tên gọi tắt : QN-DNR, JSC

Trụ sở chính : 196 Hải Phòng, Phường Tân Chính, Quận
Thanh Khê, Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam

Website : duongsatquangnamdanang.vn
Điện thoại : 0236. 3821 785
Fax : 0236. 3893 082

1.1.2 Đặc điểm hoạt động và tổ chức quản lý

1.1.2.1 Đặc điểm hoạt động

Công ty Cổ phần Đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng hoạt động theo hệ thống pháp luật Nhà nước và chịu sự chi phối của Công ty mẹ là Tổng công ty Đường sắt Việt Nam, là công ty hoạt động trong lĩnh vực ngành đường sắt.

Lĩnh vực hoạt động: Ngành nghề kinh doanh chính của công ty là:

- + Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ: Quản lý, bảo trì, sửa chữa kết cấu hạ tầng đường sắt.
- + Xây dựng công trình dân dụng khác: Xây dựng công trình giao thông đường sắt, đường bộ, công trình thủy lợi, công trình dây truyền tải điện và trạm biến áp
- + Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải đường sắt và đường bộ: Tổ chức ứng phó sự cố thiên tai, cứu nạn và tai nạn giao thông đường sắt.
- + Nhằm tận dụng lợi thế kinh doanh và đa dạng hoá sản phẩm, công ty còn đang dần mở rộng hoạt động kinh doanh sang nhiều lĩnh vực khác như: cho thuê mặt bằng, hội trường, sân cầu lông, sân tennis, kiot, tham gia đấu thầu các công trình thuộc địa bàn quản lý của doanh nghiệp...

Công ty Cổ phần Đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng tổ chức và hoạt động tuân thủ theo Luật Doanh nghiệp và

Điều lệ tổ chức hoạt động của Công ty được Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất thông qua ngày 27/12/2015.

1.1.2.2 Đặc điểm tổ chức quản lý

1.1.3 *Đặc điểm tổ chức công tác tài chính của CT CP đường sắt QN-ĐN*

1.2 Thực trạng công tác đánh giá thành quả hoạt động tại Công ty CP đường sắt QN – ĐN

1.2.1 Về phương diện tài chính

Các thước đo của phương diện tài chính được sử dụng bao gồm: Doanh thu, lợi nhuận sau thuế, tổng chi phí, nợ phải thu khó đòi, hàng tồn kho, cổ tức và thu nhập bình quân của người lao động. Các thước đo được sử dụng để đánh giá thành quả ở phương diện này chưa thực sự hợp lý.

1.2.2 Về phương diện khách hàng

Từ lúc hình thành đến nay Công ty đã thực hiện rất nhiều hợp đồng và gói thầu lớn. Khách hàng của Công ty là các chủ đầu tư, nhà thầu như Chính phủ (Bộ GTVT), Tổng công ty ĐSVN, UBND tỉnh thành phố, Ban cơ sở hạ tầng... Chủ đầu tư thường thành lập các ban quản lý dự án để trực tiếp ký hợp đồng, theo dõi tiến độ và quản lý chất lượng công trình.

Các thước đo được sử dụng ở phương diện khách hàng là: Số lượng khách hàng cũ, số lượng khách hàng mới, số lượng khách hàng đồng ý nghiệm thu công trình hoàn thành, và số lượng khách hàng không đồng ý nghiệm thu công trình.

1.2.3 Về quy trình nội bộ

Mục tiêu đo lường thành quả hoạt động ở phương diện này là đảm bảo các quy trình hoạt động, sản xuất kinh doanh tại Công ty được duy trì hiệu quả là từng bộ phận, từng phòng ban hạ thấp được chi phí, rút ngắn thời gian bàn giao công trình nhằm thỏa mãn những giá trị khách hàng mong muốn và kỳ vọng. Các thước đo của phương diện quy trình nội bộ được sử dụng bao gồm: đánh giá hoàn thành kế hoạch của từng phòng ban, đánh giá hoàn thành công việc từng cá nhân, số lượng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, số lượng công trình hoàn thành trước tiến độ, số lượng công trình phải sửa nhiều lần, số lượng công trình trễ tiến độ, số lượng sự cố mất an toàn chạy tàu.

1.2.4 Về phương diện học hỏi phát triển

1.2.4.1 Về nhân sự

Để xây dựng nguồn lực, công ty đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCNV, thực hiện chính sách thu hút lao động. Tiếp tục xây dựng và hoàn thiện quy chế quản lý nội bộ. Thực hiện đầy đủ chính sách đối với người lao động. Xây dựng chính sách lương, thưởng dựa trên năng suất, chất lượng công việc, đảm bảo tính cạnh tranh với các doanh nghiệp trong ngành nhằm động viên khuyến khích người lao động phát huy tính chủ động, sáng tạo trong công việc. Ngoài tiền lương, Công ty xây dựng chế độ thưởng dựa trên hướng dẫn chung của ngành. Mặt khác còn chăm lo phúc lợi xã hội cho người lao động như tham quan, nghỉ mát, du lịch, tổ chức phong trào văn hóa, thể thao...nhằm nâng cao đời sống tinh thần.

Công tác đánh giá về mặt nhân sự được thực hiện qua việc thống kê số lượng CBCNV theo trình độ. Số lượng CBCNV có trình độ đại học, Thạc sĩ trở lên tăng dần qua các năm, tuy nhiên tỉ lệ CBCNV có trình độ Tiến sĩ trở lên hầu như không có.

1.2.4.2 Về hệ thống thông tin, công nghệ

Công ty hiện đang ứng dụng phần mềm EFFECT trong hạch toán kế toán, và quản lý nhập xuất kho vật tư, về tính lương và thu nhập công ty sử dụng phần mềm BRAVO. Áp dụng thành quả của công nghệ thông tin trong công tác thống kê và ứng dụng các phần mềm trong quản lý và trao đổi thông tin. Việc ứng dụng các phần mềm trong công tác quản lý bước đầu đem lại hiệu quả và được sự đồng ý, hài lòng của các bộ phận phòng ban sử dụng.

Đánh giá hệ thống thông tin của đơn vị thông qua các báo cáo kiểm kê do Phòng Tài chính kế toán, Phòng Tổ chức hành chính, Phòng Kỹ thuật an toàn về thống kê số lượng máy móc, thiết bị, công nghệ thông tin phục vụ trong công tác tại đơn vị từ đó đánh giá được mức độ phát triển của hệ thống thông tin tại Công ty.

1.3. Nguyên nhân và các vấn đề cần giải quyết trong công tác đánh giá thành quả hoạt động tại Công ty CP đường sắt QN - ĐN

1.3.1. Về phương diện tài chính

Hiện nay Công ty chưa có bộ phận kế toán quản trị riêng biệt nên Phòng Tài chính kế toán ngoài lập báo cáo tài chính sẽ kiêm nhiệm báo cáo và phân tích các chỉ tiêu tài chính cho Ban

lãnh đạo, tuy nhiên các chỉ tiêu này dựa vào số liệu trong quá khứ nên việc dự đoán cho tương lai không chính xác.

Công ty cũng chưa có chiến lược kinh doanh dài hạn cụ thể mà chỉ mới xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2023-2030, tầm nhìn đến năm 2035.

Việc lập báo cáo, phân tích chỉ tiêu phương diện tài chính còn quá tập trung vào phòng Tài chính Kế toán. Các phòng ban có liên quan chưa hiểu rõ tầm quan trọng cũng như phối hợp kịp thời trong công tác xây dựng kế hoạch tài chính, xem đó là công việc riêng của phòng Tài chính Kế toán

Thước đo Thu nhập bình quân của CBCNV còn mang tính chung chung chưa cụ thể hóa về con số về từng đối tượng.

1.3.2. Về phương diện khách hàng

Các thước đo được sử dụng ở phương diện khách hàng được Phòng Kế hoạch kinh doanh và Phòng Kỹ thuật an toàn tập hợp theo phương pháp thống kê không phản ánh hay đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng. Nhiều công trình thi công bị chủ đầu tư trì hoãn nghiệm thu do không đạt yêu cầu kỹ thuật, phải sửa lại nhiều lần dẫn đến chậm tiến độ, tốn kém về chi phí và khách hàng không hài lòng.

1.3.3. Về phương diện quy trình nội bộ

Các thước đo của phương diện quy trình nội bộ như đánh giá hoàn thành kế hoạch của từng phòng ban, đánh giá hoàn thành công việc từng cá nhân thường được Ban lãnh đạo thực hiện vào cuối năm, đánh giá dựa trên những công việc thực hiện so với kế

hoạch đề ra theo quý, theo năm cho từng phòng ban, từng cá nhân để đánh giá xếp loại, tuy nhiên những nhiệm vụ này rời rạc và không có sự gắn kết với mục tiêu chung của đơn vị. Việc chia sẻ dữ liệu, thông tin giữa các phòng ban chưa có sự kết nối thông tin. Kiểm tra giám sát, kiểm tra hoạt động điều hành, quản lý, đặc biệt công tác kiểm soát chi phí, công nợ phải thu còn lỏng lẻo không đảm bảo cho việc bảo toàn và phát triển vốn của Công ty.

1.3.4. Về phương diện học hỏi và phát triển

Công ty chưa xây dựng thước đo đánh giá về chất lượng và năng suất làm việc của toàn thể CBCNV, chưa quan tâm đến sự hài lòng của nhân viên, chưa có sự gắn kết chặt chẽ hoạt động của nhân viên với mục tiêu và chiến lược của công ty. CBCNV không thể nhận thức được phải làm gì để thực hiện chiến lược, chiến lược này ảnh hưởng đến công việc hàng ngày như thế nào, họ phải làm gì thì tốt cho chiến lược, và nếu làm như thế họ sẽ được cái gì.

Thước đo đánh giá về hệ thống thông tin chỉ mang tính thống kê, chưa chỉ ra được hiệu quả của hệ thống thông tin đem lại đối với việc sản xuất kinh doanh của Công ty.

Nhìn chung, các thước đo được sử dụng trong công tác đánh giá thành quả tại Công ty còn khá đơn giản. Kết quả các thước đo chỉ mới mang tính chất hoàn thành nhiệm vụ được giao ở một khía cạnh nào đó, mà chưa có sự gắn kết, cùng hướng đến một mục tiêu chung và chiến lược phát triển chung của Công ty. CBCNV chỉ quan tâm đến công việc hàng ngày, đến các mục tiêu ngắn hạn, chưa nắm bắt và hiểu rõ về tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của Công ty, chưa tạo được sự liên kết giữa mục tiêu cá nhân,

mục tiêu của từng phòng ban với mục tiêu chung của Công ty để từ đó thấy được những đóng góp của mình vào thành quả chung của Công ty. Từ những hạn chế nêu trên có thể thấy hệ thống đánh giá thành quả hoạt động tại Công ty CP đường sắt QN-ĐN hiện nay chưa hoàn thiện và cần có biện pháp hữu hiệu hơn.

CHƯƠNG 2

ỨNG DỤNG BSC TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÔNG TY CP ĐƯỜNG SẮT QN-ĐN

2.1 Mục tiêu của ứng dụng BSC trong đánh giá thành quả tại Công ty

- BSC giúp chiến lược chung của Công ty được cụ thể hóa thành các hành động, mục tiêu.
- BSC là mô hình được xây dựng trên cả chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, do đó việc ứng dụng BSC giúp Công ty có cái nhìn toàn diện hơn trong công tác đánh giá thành quả.
- Việc ứng dụng mô hình BSC giúp Công ty khai thác được hiệu quả mọi nguồn lực của mình, các bộ phận sử dụng nguồn lực hợp lý, khoa học, mang lại lợi ích triệt để.
- BSC giúp cho DN đánh giá được cả hiệu quả ngắn hạn và dài hạn, chỉ ra khả năng thực hiện được mục tiêu chiến lược của DN, cho phép các nhà quản trị dự báo được kết quả hoạt động trong tương lai.

2.2 Cơ sở lý thuyết về thể điểm cân bằng (BSC)

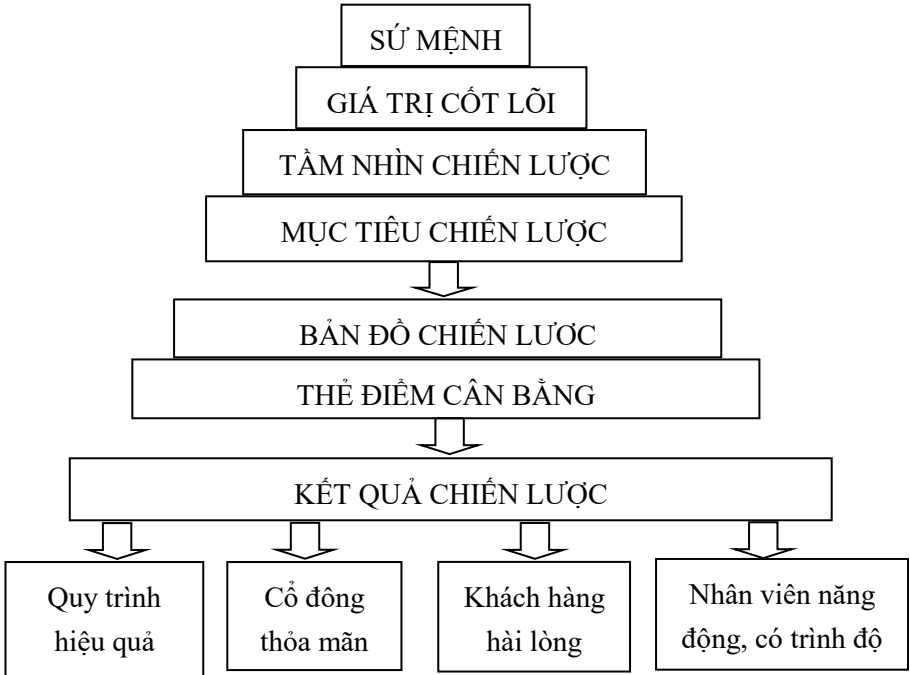
2.2.1 Khái niệm về thể điểm cân bằng

2.2.2 Các khía cạnh của BSC

- Khía cạnh tài chính
- Khía cạnh khách hàng
- Quy trình nội bộ doanh nghiệp
- Khía cạnh học hỏi và tăng trưởng

2.3 Triển khai giải pháp vận dụng BSC trong đánh giá thành quả tại Công ty

2.3.1 Tâm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu chiến lược



Hình 2.1. Quá trình triển khai mô hình thẻ điểm cân bằng

Công ty CP đường sắt QN-ĐN với sứ mệnh xây dựng công trình hạ tầng giao thông phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Để thực hiện sứ mệnh này, DN cần phải có chiến lược kinh doanh đúng đắn nhằm nâng cao hiệu quả và tăng sức cạnh tranh của DN trên thị trường trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

Tâm nhìn: Tập trung vào ngành nghề kinh doanh truyền thống. Quản lý, bảo trì, sửa chữa kết cấu hạ tầng đường sắt và tìm

kiếm thêm nhiều công trình mới phù hợp với năng lực và nguồn lực hiện có.

Tiếp tục xây dựng Công ty là một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng công trình đường sắt, đưa công ty trở thành nhà thầu thi công có thương hiệu đủ sức cạnh tranh trên thị trường, cung cấp các giải pháp hiệu quả dành riêng cho các công trình, dự án của khách hàng.

Giá trị cốt lõi: Liên tục cải tiến, hợp tác với khách hàng, tinh thần đồng đội trong công việc vì mục tiêu chung của tổ chức.

Mục tiêu và chiến lược phát triển chung của Công ty

+ Xây dựng công ty ngày càng phát triển, đưa công ty trở thành nhà thầu thi công có thương hiệu. Nâng cao năng lực, tăng khả năng cạnh tranh, đưa Công ty phát triển bền vững

Mục tiêu, chiến lược đến năm 2030 của Ngành đường sắt

+ Tầm nhìn đến năm 2050, hoàn thành tuyến đường sắt tốc độ cao Bắc – Nam, các tuyến đường sắt trong khu đầu mối Hà Nội, khu đầu mối Tp.Hồ Chí Minh, đường sắt kết nối các cảng biển, khu công nghiệp, khu kinh tế, kết nối các tỉnh Tây Nguyên, đường sắt ven biển, đường sắt Xuyên Á.

Như vậy, triển vọng phát triển của ngành đường sắt là rất lớn, kéo theo đó, nhu cầu cần có đơn vị thi công đường sắt lành nghề, có thâm niên uy tín lâu năm là hết sức cần thiết. Đây là cơ hội vô cùng lớn đối với Công ty CP Đường sắt QN – ĐN để mở rộng quy mô hoạt động, tìm kiếm thêm đối tác, ký kết thêm các hợp đồng mới và tăng cường hơn nữa về doanh thu lợi nhuận.

Qua quá trình nghiên cứu thực trạng đánh giá thành quả hoạt động hiện nay tại đơn vị, kết hợp với những hiểu biết về cơ sở lý thuyết về thẻ điểm cân bằng BSC trong đánh giá thành quả hoạt động, tôi đề xuất triển khai mô hình thẻ điểm cân bằng tại Công ty CP đường sắt QN – ĐN nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của Công ty và ngành Đường sắt đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2050.

2.3.2. Xây dựng bản đồ chiến lược

☞ Phương diện tài chính:

- Tăng trưởng doanh thu
- Giảm chi phí
- Tăng tỉ lệ thu hồi công nợ
- Mục tiêu tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực, vốn, tài sản sẽ giúp DN tối đa hóa lợi nhuận, giảm chi phí, đảm bảo sự bền vững về mặt tài chính, cung cấp sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao từ đó tăng cường sự hài lòng của khách hàng, mở rộng thị trường và tạo ra cơ hội phát triển.
- Doanh thu thực hiện vượt kế hoạch doanh thu đặt ra.

☞ Phương diện khách hàng: Thỏa mãn sự hài lòng của khách hàng bằng việc bàn giao các công trình chất lượng, đúng tiến độ, giá cả hợp lý, thái độ phục vụ tận tình, tạo ra giá trị tăng thêm cho khách hàng. Tăng cường kiểm soát chất lượng sản phẩm, dịch vụ, mở rộng thêm hoạt động sản xuất kinh doanh để tăng thêm doanh thu và lợi nhuận. Mục tiêu ở phương diện này là giữ chân khách hàng cũ và tăng thêm khách hàng mới

☒ Phương diện quy trình nội bộ

- Quy trình quản lý hoạt động
- Quy trình đổi mới
- Quy trình sản xuất
- Quy trình quản lý khách hàng

☒ Phương diện học hỏi và phát triển

- Tăng cường sự gắn bó, hài lòng của CBCNV
- Nâng cao trình độ, tay nghề, trang bị kiến thức, kỹ năng cần thiết nhằm nâng cao chất lượng, tay nghề của đội ngũ lao động
- Nâng cao chất lượng nhà quản lý
- Tăng cường ứng dụng CNTT nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và tăng cường hiệu quả kinh doanh.

Từ những mục tiêu cụ thể 4 phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển nêu trên ta thấy các chỉ tiêu có mối liên hệ với nhau dựa trên mối quan hệ nhân – quả. Một chỉ tiêu thay đổi sẽ dẫn đến sự thay đổi của các chỉ tiêu khác.

2.3.3. Xây dựng các chỉ số đánh giá thành quả

Sau khi xây dựng xong bản đồ chiến lược, Công ty cần tiếp tục xây dựng các thước đo đánh giá cho từng mục tiêu của chiến lược. Các chỉ số này được xác định bằng việc kết hợp giữa mục tiêu chiến lược và thực trạng tại Công ty. Ngoài các thước đo đang sử dụng hiện nay ở mỗi phương diện, tác giả xin đề xuất thêm một số thước đo với các mục tiêu chiến lược được đề ra ở mỗi phương diện.

☒ Phương diện tài chính

☒ Phương diện khách hàng

☒ Phương diện quy trình nội bộ

☒ Phương diện đào tạo và phát triển

2.3.4 Phát triển các chương trình hành động

Để thực hiện được chiến lược đã đề ra, Công ty cần phải xây dựng những chương trình hành động cụ thể. Tương ứng với các mục tiêu được đặt ra ở mỗi phương diện là các hành động cụ thể, các kế hoạch thực hiện, giải pháp, nhiệm vụ... để góp phần đạt được mục tiêu chiến lược chung của Công ty. Mỗi kế hoạch, chương trình dự án cần có nguồn lực cần thiết để đảm bảo thực hiện một cách có hiệu quả. Để phục vụ cho mục tiêu trên tác giả đề xuất một số chương trình hành động cụ thể ở từng phương diện như sau:

☒ Các hành động thực hiện ở phương diện tài chính

☒ Các hành động thực hiện ở phương diện khách hàng

☒ Các hành động thực hiện ở phương diện quy trình nội bộ

☒ Các hành động thực hiện ở phương diện học hỏi và phát triển

2.3.5. Phân công trách nhiệm và lộ trình, tiến độ triển khai

- Đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện Phương diện Tài chính
 - + Ban lãnh đạo Công ty
 - + Phòng Tài chính kế toán

- + Phòng Kế hoạch vật tư
- + Phòng Tổ chức hành chính
- *Đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện Phương diện KH*
 - + Phòng Tài chính kế toán
 - + Phòng Kế hoạch vật tư
 - + Phòng Kỹ thuật an toàn
 - + Đội thi công xây dựng
- *Đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện Phương diện Quy trình nội bộ*
 - + Phòng Tài chính kế toán
 - + Phòng Kế hoạch vật tư
 - + Phòng Tổ chức hành chính
 - + Phòng Kỹ thuật an toàn
 - + Đội thi công xây dựng
- *Đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện Phương diện học hỏi và phát triển*
 - + Tất cả các phòng ban và đội thi công xây dựng

Lộ trình, tiến độ triển khai
- Giai đoạn 1: Lãnh đạo Công ty tham gia các khóa tư vấn về BSC, phương pháp xây dựng chiến lược, đánh giá thành quả theo mô hình BSC để ban lãnh đạo có định hướng cũng như phương pháp hướng nhân viên tiếp cận với mô hình này.

- Giai đoạn 2: Ban Giám đốc đề ra chủ trương và hoạch định lộ trình thực hiện sau quá trình học tập và nghiên cứu mô hình BSC.
- Giai đoạn 3: Đào tạo và phổ biến cho cán bộ quản lý chủ chốt của Công ty về mô hình BSC
- Giai đoạn 4: Xây dựng tầm nhìn, chiến lược cấp Công ty, thiết lập các mục tiêu, thước đo cụ thể, xây dựng bản đồ chiến lược
- Giai đoạn 5: Cán bộ chủ chốt của công ty tiếp tục phổ biến, truyền đạt về mô hình BSC cho toàn bộ người lao động trong Công ty
- Giai đoạn 6: Triển khai thực hiện thí điểm, tiến hành điều chỉnh, quản trị sự mất thăng bằng trong quá trình thay đổi.
- Giai đoạn 7: Đưa vào áp dụng và vận hành quyết liệt

2.4. Các rủi ro, thách thức khi vận dụng thể điểm cân bằng vào đơn vị

- ☞ Rủi ro về tài chính: Hiện nay chỉ tiêu tăng lượng khách hàng mới còn khá ít, do đó doanh thu của đơn vị vẫn không tăng trưởng mạnh, những công trình ngoài mà Công ty thực hiện đem lại lợi nhuận thấp, tỷ trọng đóng góp còn nhỏ và không có tính bền vững lâu dài, doanh thu của phụ thuộc chủ yếu vào đơn đặt hàng duy tu bảo dưỡng hạ tầng đường sắt ký với TCT Đường sắt Việt Nam. Nguồn ngân sách để thực hiện triển khai BSC đối với Công ty là khá lớn và tình hình tài chính của Công ty chưa sẵn sàng, do trong các năm tới Công ty có nhiều dự án đầu tư, đổi mới

công nghệ, quy trình sản xuất, trang bị máy móc hiện đại hóa công tác thi công.

- ☞ Khó khăn trong triển khai: Có thể gặp khó khăn khi triển khai BSC do yêu cầu sự hợp tác và thay đổi từ nhiều bộ phận trong tổ chức.
- ☞ Giải pháp: Đảm bảo rằng tất cả nhân viên, đặc biệt là lãnh đạo và người thực thi, đều được đào tạo về BSC và nhận thức về lợi ích của nó.
- ☞ Khó khăn trong việc định lượng các chỉ số: Một số chỉ số trong BSC, đặc biệt là những chỉ số liên quan đến khách hàng hoặc học tập và phát triển, có thể khó đo lường hoặc không có dữ liệu sẵn có.
- ☞ Giải pháp: Đầu tiên cần xác định các chỉ số có thể đo lường một cách rõ ràng và thực tế. Cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban để thu thập dữ liệu cần thiết. Cũng nên xem xét việc sử dụng các chỉ số phụ hoặc chất lượng thông tin.
- ☞ Kháng cự từ nhân viên: Nhân viên có thể không ủng hộ hoặc không hiểu rõ mục đích của việc áp dụng BSC. Một bộ phận CBCNV có trình độ chuyên môn, tư duy làm việc còn yếu kém, những CBCNV lớn tuổi ngại thay đổi, ngại tiếp cận những cái mới dẫn đến sự kháng cự và giảm hiệu quả của ứng dụng BSC vào đơn vị.
- ☞ Giải pháp: Tổ chức các buổi đào tạo và giải thích rõ ràng về lợi ích của BSC cho toàn bộ nhân viên. Đảm bảo sự tham gia của các bên liên quan và tạo điều kiện cho nhân viên đóng góp ý kiến.

- ✎ Rủi ro thiếu sự cam kết của lãnh đạo: Do quản lý điều hành DN nhà nước theo truyền thống cũ nên lãnh đạo các cấp của Công ty đến nay chưa từng biết đến BSC cũng như lợi ích mà BSC có thể mang lại cho Công ty. Chính vì thế, nếu lãnh đạo không cam kết thực hiện BSC hoặc không tích cực tham gia, việc áp dụng có thể thất bại.
- ☞ Giải pháp: Lãnh đạo cần đóng vai trò gương mẫu trong việc áp dụng BSC. Đưa ra một kế hoạch cụ thể và cam kết triển khai, đồng thời theo dõi và đánh giá hiệu quả thường xuyên.

Bằng cách áp dụng các giải pháp trên, đơn vị có thể giảm thiểu rủi ro và thách thức khi triển khai thẻ điểm cân bằng BSC một cách hiệu quả.

2.5. Kết quả dự kiến đạt được

Từ các mục tiêu đã đề ra ở mỗi phương diện và dựa vào khảo sát nhà quản lý Công ty về chỉ số mong muốn đối với các thước đo sử dụng để đo lường thành quả hoạt động tại Công ty, tác giả đã tổng hợp thành bảng kết quả mục tiêu năm 2024 và so sánh với kết quả thực hiện trong năm 2023. Dưới đây là kết quả đạt được nếu áp dụng thành công mô hình BSC vào đơn vị:

Thứ nhất, khi áp dụng thẻ điểm cân bằng BSC chiến lược và tầm nhìn của công ty sẽ được diễn giải dưới dạng hệ thống đo lường và các mục tiêu cụ thể khiến cho việc triển khai chiến lược hiệu quả hơn, có sự gắn kết giữa kế hoạch và hành động trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược.

Thứ hai, tinh thần làm việc nhóm, tinh thần trách nhiệm các bộ phận, phòng ban cũng như cá nhân được nâng lên cao khi

thực hiện các mục tiêu cụ thể có sự thống nhất với tầm nhìn và chiến lược công ty tạo nên sự đoàn kết trong nội bộ công ty, và giúp cho nhân viên hiểu rõ về cách thức vận hành của toàn bộ Công ty.

Thứ ba, thông qua các khóa đào tạo và hướng dẫn thực hành nhân viên được nâng cao kỹ năng, và nhận thức được tầm quan trọng việc đánh giá hiệu quả làm việc cá nhân cũng như hiệu quả làm việc của từng bộ phận trong mục tiêu chung của tổng thể công ty.

Thứ tư, việc ứng dụng thẻ điểm cân bằng BSC sẽ giúp cho ban lãnh đạo quản lý hiệu quả toàn bộ hoạt động kinh doanh của Công ty như xây dựng chiến lược, điều chỉnh quá trình sản xuất kinh doanh cho phù hợp với sự phát triển của Công ty, kiểm soát tốt chi phí hoạt động, đạt được lợi nhuận mục tiêu đề ra.

Thứ năm, Công ty sẽ có được lượng khách hàng mới, ổn định khi nâng cao được mức độ hài lòng của khách hàng, nâng cao được uy tín, thương hiệu của mình

Thứ sáu, Công ty có quy trình sản xuất kinh doanh chặt chẽ hiệu quả, có lực lượng nhân viên trình độ chuyên môn cao, yêu ngành yêu nghề, có hệ thống đo lường thành quả rõ ràng để nhân viên và lãnh đạo dễ dàng tự đánh giá thành quả của bản thân và toàn Công ty.

KẾT LUẬN

Trong thời gian vừa qua, Công ty đã nỗ lực phấn đấu, vượt qua nhiều khó khăn thách thức, tích cực thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ, thực hiện tốt hơn chức năng được Cục ĐSVN và Bộ GTVT giao phó, góp phần đáng kể vào thành tựu chung của đất nước. Mặc dù còn một số tồn tại nhưng cũng cần ghi nhận những nỗ lực của đơn vị trong việc góp phần kiểm chế và giảm thiểu tai nạn giao thông.

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, Công ty Cổ phần Đường sắt Quảng Nam – Đà Nẵng còn những mặt hạn chế như: quy mô còn nhỏ, cơ cấu còn nhiều bất hợp lý, hiệu quả kinh doanh và sức cạnh tranh còn thấp, nợ tồn đọng không có khả năng thu hồi...

Để thực hiện chiến lược phát triển GTVT cũng như tầm nhìn đến năm 2030, công ty phải có hệ thống đánh giá thành quả hữu hiệu. Qua phân tích thực trạng hệ thống đánh giá thành quả hiện tại có thể thấy được những tồn tại, hạn chế gây cản trở sự phát triển của Công ty. Hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC là một công cụ hiện đại giúp cho công ty xây dựng chiến lược phát triển và đưa ra các mục tiêu hành động cụ thể để hiện thực hóa các chiến lược đã đặt ra. Các chỉ tiêu đánh giá không chỉ giúp đánh giá tình hình và hiệu quả trong quá khứ mà còn giúp dự đoán được những thành công của DN trong tương lai. Đồng thời BSC giúp cho việc truyền tải mục tiêu chiến lược của Công ty đến từng phòng ban, đơn vị, CBCNV một cách hiệu quả hơn. Bảng điểm cân bằng không chỉ sử

dụng thước đo tài chính mà còn có cả thước đo phi tài chính và đi sâu vào các thước đo để đo lường kết quả hoạt động của công ty.

Do ảnh hưởng quan điểm đo lường, đánh giá truyền thống nên việc vận dụng thẻ điểm cân bằng BSC gặp nhiều khó khăn trong bước đầu thực hiện. Quá trình triển khai gặp nhiều trở ngại nên việc áp dụng mô hình chưa đạt được hiệu quả.

Để vận dụng hiệu quả mô hình BSC cần có sự đồng tình ủng hộ từ ban lãnh đạo cũng như sự phối hợp nhiệt tình của toàn thể CBCNV để cùng thực hiện mục tiêu chiến lược của Công ty. Lãnh đạo DN cần coi hệ thống đánh giá thành quả là một công cụ giúp cho DN kiểm soát và thực hiện mục tiêu chiến lược hơn là để báo cáo thành tích. Điều này sẽ giúp DN đánh giá thực chất hơn về hiệu quả hoạt động, tránh được căn bệnh thành tích.

Xuất phát từ chiến lược của công ty kết hợp với những nghiên cứu vận dụng BSC tại DN, tác giả đề xuất các mục tiêu, thước đo và các chỉ tiêu đo lường theo 4 phương diện của BSC: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và đề xuất với Ban lãnh đạo công ty để vận dụng BSC vào đơn vị.

Sau khi triển khai kế hoạch áp dụng BSC, với những thước đo đã xây dựng, tác giả hi vọng công ty sẽ thu được những kết quả tích cực trong quá trình hoạt động để hướng đến tầm nhìn và sứ mệnh Công ty đã đặt ra, và mong là kết quả nghiên cứu này sẽ là tiền đề để đơn vị triển khai hoàn thiện cái chỉ tiêu đo lường cấp phòng ban và cá nhân

Đề tài vẫn còn nhiều hạn chế do phạm vi nghiên cứu chỉ phù hợp trong thời gian ngắn, mục tiêu chiến lược của Công ty có

thẻ sẽ thay đổi theo từng giai đoạn. Kính mong thầy cô và các bạn đóng góp ý kiến và chỉ dẫn để đề án hoàn thiện hơn.