THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG - CÔNG CỤ HỮU HIỆU TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

NGUYỄN THU HUYỀN
Trường Đại học Hải Dương

Nhận bài ngày 23/02/2025. Sửa chữa xong 28/02/2025. Duyệt đăng 07/3/2025.

Abstract

The balanced scorecard is one of the modern management methods and a tool widely used in organizations when building operational strategies in the era of explosive information technology. Based on the synthesis of various sources, the article presents an overview of the main characteristics of the balanced scorecard such as the role, content and process of designing the balanced scorecard in an organization with the aim of providing more knowledge and methods for managers and employees in the organization to apply in building strategies and managing the operations of their organization.

Keywords: *Tools, balanced scorecard, management, business strategy.*

1. Đặt vấn đề

Thẻ điểm cân bằng (TĐCB) là một trong những phương pháp quản trị hiện đại và là công cụ được vận dụng nhiều ở các tổ chức khi xây dựng chiến lược hoạt động trong thời đại công nghệ thông tin bùng nổ. TĐCB được biết đến một hệ thống quản lý và lập kế hoạch chiến lược được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức phi lợi nhuận, chính phủ, ngành công nghiệp và kinh doanh trên toàn thế giới nhằm sắp xếp các hoạt động kinh doanh hướng vào tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, cải thiện thông tin liên lạc trong và ngoài doanh nghiệp, giám sát hoạt động của tổ chức dựa trên các mục tiêu chiến lược, nó mang đến cho các nhà quản lý, quan chức cấp cao trong các tổ chức một cái nhìn cân bằng hơn về toàn bộ hoạt động của tổ chức. Hiện tại có khoảng một nửa trong số 1000 công ty trong danh sách Fortune 1000 sử dụng phương pháp này. Trên cơ sở tổng hợp các nguồn tài liệu khác nhau, bài viết trình bày khái quát các đặc điểm chính của TĐCB như vai trò, nội dung và quy trình thiết kế TĐCB trong một tổ chức với mục đích cung cấp thêm kiến thức và phương pháp để các nhà quản trị và nhân viên trong tổ chức vận dụng vào xây dựng chiến lược và quản trị hoạt động của tổ chức mình.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Thẻ điểm cân bằng - Một số vấn đề lý luận

2.1.1. Khái niệm thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - viết tắt là BSC) là một hệ thống quản lý giúp cho nhà quản trị cũng như toàn bộ nhân viên trong tổ chức xác định rõ tầm nhìn, chiến lược của tổ chức mình và chuyển chúng thành hành động. BSC cung cấp các thông tin phản hồi về các quá trình hoạt động trong nội bộ cũng như các kết quả đạt được, từ đó giúp toàn bộ nhân viên trong tổ chức có những cải tiến liên tục nhằm đạt được kết quả như mong muốn. BSC ra đời năm 1992 do Robert Kaplan, một giáo sư về kế toán quản trị của Trường Kinh doanh Harvard và David Norton, một chuyên viên về công nghệ thông tin đưa ra để lập chiến lược. Mô hình này được Tạp chí Havard Business Review đánh giá là một trong 75 ý tưởng có ảnh hưởng nhất thế kỷ XX [1].

Emai: thuhuyendhdh@gmail.com

2.1.2. Chức năng của thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng ban đầu được dùng như một hệ thống đo lường kết quả hoạt động được cải thiện. Tuy nhiên, sau đó qua thực tiễn sử dụng, mô hình đã chứng minh có thể được sử dụng như một hệ thống quản lý để thực hiện chiến lược ở mọi cấp độ của tổ chức thông qua các chức năng sau: Vạch rõ chiến lược - Quá trình chuyển các mục tiêu chiến lược thành các thước đo có thể đo được chỉ rõ sự am hiểu về chiến lược của đội ngũ quản lý và giúp phát triển một sự đồng thuận gắn kết; Truyền tải các mục tiêu chiến lược - Bảng điểm cân bằng có thể truyền tải những mục tiêu ở mức độ cao thành các mục tiêu trong quá trình hoạt động và truyền đạt chiến lược hiệu quả xuyên suốt tổ chức; Lập kế hoạch, xây dựng mục tiêu và sắp xếp các sáng kiến chiến lược - Các mục tiêu nhiều tham vọng nhưng có thể thực hiện được được xây dựng cho mỗi khía cạnh và các sáng kiến được phát triển để thực hiện các mục tiêu đó; Đào tạo và phản hồi chiến lược - Các nhà quản lý cấp cao nhận phản hồi về việc liệu quá trình thực thi chiến lược có đang được thực hiện theo kế hoạch đề ra hay không và liệu chiến lược có thành công hay không [2].

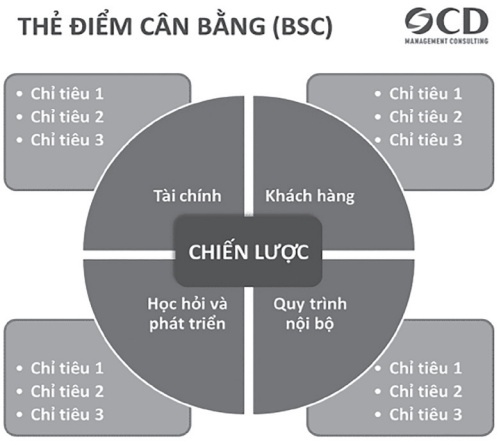
2.1.3. Ứng dụng của thẻ điểm cân bằng trong thực tiễn

Sau khi ra đời vài năm, BSC đã được hơn một nửa các tổ chức trong danh sách Fortune 1000 vận dụng và công nhận tính hiệu quả và tính đến cuối năm 2015, đã có hơn 80% các tổ chức trong Fortune 500 trên thế giới, trong đó có nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), áp dụng thành công BSC (Doanh nhân Saigon, 27/10/2016). Mặc dù có nhiều mô hình và phương pháp xây dựng chiến lược nhưng ngày nay BSC được sử dụng nhiều nhờ ưu điểm nổi bật là chuyển đổi tầm nhìn chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu hành động cụ thể cho từng bộ phận và nhân viên nên nó giúp cho các tổ chức đạt hiệu quả cao trong việc thực thi chiến lược. Thậm chí, BSC đã phổ biến đến mức các chuyên gia khẳng định: "Nói đến quản trị chiến lược phải kể đến BSC". Bằng cách xác định các thước đo và chỉ tiêu, BSC chuyển chiến lược và tầm nhìn thành một loạt các phép đo có liên kết chặt chẽ với nhau, qua đó, hoạt động của nhân viên sẽ luôn đi đúng hướng. Không những thế, trong mô hình này, các kết quả của thẻ điểm trở thành yếu tố đầu vào cho việc xem xét, đặt vấn đề và nghiên cứu về chiến lược. Như vậy, các nhà quản trị sẽ được cung cấp nhiều thông tin hơn cho thấy hiệu quả thực thi chiến lược tới đâu, mục tiêu có đạt được hay không. Thậm chí, khi có bất cứ biến động gì, các nhà quản trị cũng như mọi nhân viên đều có thể phát hiện ra và nhận biết ảnh hưởng của nó để tìm cách khắc phục… Tất cả các chi phí và nguồn lực cần thiết cho từng hoạt động cũng như hiệu quả đạt được của từng mục tiêu cụ thể đều được trình bày rõ ràng trước khi hành động. Vì vậy, mọi hoạt động trong tổ chức đều được thực hiện suôn sẻ dẫn đến việc nhanh chóng đạt được mục tiêu.

Tại Việt Nam, BSC mới được tiếp cận trong vòng một thập kỷ gần đây, thậm chí BSC chỉ mới được giới khoa học tiếp cận dưới góc độ lý thuyết, chưa được vận dụng nhiều vào thực tiễn. Tại hội thảo quốc tế "Hoạch định và triển khai chiến lược theo Balanced Scorecard" ngày 24/10/2018 tại TP. Hồ Chí Minh do Balanced Scorecard Institute Hoa Kỳ (BSI) tổ chức, các chuyên gia đã nhận định có nhiều lý do khiến doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam thất bại trong việc ứng dụng công cụ quản trị chiến lược đa năng này dẫn đến việc e ngại vận dụng BSC như thiếu công cụ đo lường và phân tích để chuyển dữ liệu thô thành báo cáo trực quan, các nhà quản trị chỉ chú ý đến kết quả kinh doanh, chỉ chạy theo trào lưu mà chưa thực sự hiểu rõ về BSC, chỉ điều hành tổ chức theo kinh nghiệm và trực giác chứ không theo khoa học…

2.2. Nội dung của thẻ điểm cân bằng

BSC sử dụng 4 thẻ điểm mô tả các viễn cảnh về: Tài chính; Quy trình nội bộ; Học tập và phát triển; Khách hàng để đánh giá hiệu quả hoạt động của một tổ chức. Nội dung mỗi thẻ điểm phải thể hiện được bốn yêu cầu về Mục tiêu thực hiện, Thước đo kết quả, Chỉ tiêu đo lường và Sáng kiến thực hiện. Ý nghĩa cân bằng của mô hình thể hiện ở chỗ các mục tiêu ngắn hạn phù hợp với mục tiêu dài hạn; Các thước đo tài chính cân đối với thước đo phi tài chính; Các chỉ tiêu phản ánh kết quả cân đối với các chỉ tiêu thúc đẩy thực hiện công việc, các hoạt động hướng ra xã hội cân đối với hoạt động hướng vào nội bộ.



Tài chính: Tài chính chiếm vai trò cực kỳ quan trọng khi phản ánh hiệu quả hoạt động của mỗi tổ chức. Tuy nhiên, việc phân tích tài chính theo các phương pháp phân tích tài chính thông thường chỉ phản ánh kết quả trong quá khứ mà không đưa ra được viễn cảnh và hành động trong tương lai. Vì vậy, BSC đưa ra viễn cảnh tài chính thông qua việc kết hợp từng mục tiêu với kết quả đã đạt được cũng như kết quả mong muốn đạt được. Đặc biệt, các mục tiêu và kết quả tài chính phải được đo lường bằng các thước đo với hệ thống các chỉ tiêu cụ thể như lợi nhuận, doanh thu, vốn, dòng tiền hoạt động, hệ số vòng quay hàng tồn kho…

Khách hàng: Khách hàng luôn có tầm quan trọng đặc biệt đối với các tổ chức, do đó việc đáp ứng nhu cầu của họ là vấn đề luôn được các nhà quản trị lưu tâm. Các thước đo và chỉ tiêu cụ thể phản ánh viễn cảnh này cần chú trọng đến mức độ hài lòng của khách hàng, giữ chân khách hàng, thu hút khách hàng mới, khả năng khảo sát khách hàng, lợi nhuận từ khách hàng, tỷ trọng khách hàng mục tiêu, thị phần trong thị trường... Vì vậy, việc xây dựng và nâng cao chỉ số hài lòng của khách hàng là một trong những phương pháp được các nhà quản trị đặc biệt sử dụng. Tuy nhiên, khi xây dựng chỉ số này nên phân loại khách hàng theo các nhóm đối tượng khác nhau và quy trình phục vụ cho từng nhóm thì hiệu quả phục vụ sẽ được nâng cao hơn, qua đó chỉ số này sẽ được nâng cao [3].

Quy trình nội bộ: Quy trình hoạt động trong nội bộ là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến mọi hành động của tổ chức cũng như hành vi của mỗi cá nhân trong tổ chức, từ đó tác động mạnh đến sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả thực hiện các mục tiêu hoạt động của tổ chức. Nội dung quy trình nội bộ phải thể hiện qua các thước đo và chỉ tiêu đo lường cụ thể như thời gian thực hiện một chu trình công việc, thời gian đáp ứng yêu cầu của khách hàng, lượng kỹ thuật công nghệ mới được ứng dụng hướng đến khách hàng, cách thức và chất lượng thông tin đến khách hàng… Trong thực tế, đây là thẻ điểm quan trọng vì những yếu kém của tổ chức thường xuất hiện trong bước này. Do vậy, các nhà quản trị cần hết sức khách quan và có thái độ cầu thị, biết chấp nhận yếu kém để cải tiến, đổi mới.

Học tập và phát triển: Thông qua các mục tiêu tài chính, khách hàng và quy trình nội bộ, khoảng cách giữa năng lực con người, hệ thống và quy trình tổ chức với mục tiêu cần đạt sẽ bị bộc lộ. Để thu hẹp khoảng cách này, doanh nghiệp sẽ phải tái đầu tư vào việc tăng cường hệ thống công nghệ thông tin, liên kết các quy trình, thủ tục của tổ chức, đặc biệt là nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân viên. Do vậy, học tập và phát triển luôn là chính sách quan trọng để phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho mỗi tổ chức mà các nhà quản trị nguồn nhân lực nói chung và các nhà quản trị các cấp nói riêng phải luôn đặc biệt lưu ý đến hoạt động này.

2.3. Quy trình xây dựng thẻ điểm cân bằng

Việc thiết kế và triển khai chiến lược theo BSC cho cả tổ chức không thể chỉ do một nhà quản trị cấp

cao thực hiện mà cần có nhóm thiết kế. Hơn nữa, BSC đưa ra các giải pháp cụ thể mà các bộ phận, mỗi cá nhân sẽ thực hiện nên nếu nhà quản trị thu hút được càng nhiều người tham gia xây dựng BSC thì càng có nhiều sáng kiến thực hiện hơn. Quy trình xây dựng BSC trải qua 4 bước sau:

2.3.1. Xác định mục tiêu

Trước khi lên kế hoạch chi tiết và lập biểu đồ thời gian cho những dự định cần thực hiện, nhóm BSC cần thiết phải rà soát lại sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi mà tổ chức mong muốn hướng tới để từ đó lập nên mục tiêu và chiến lược cho tổ chức. Mục tiêu của tổ chức phải được phát biểu theo 5 tiêu chí của mô hình SMART là: Specific (cụ thể), Measurable (đo lường được), Achievable/Attainable (có tính khả thi/phù hợp với năng lực), Relevant/Realistic (có liên quan đến tầm nhìn chung/có tính thực tế) và Time-bound (xác định thời gian thực hiện) [4].

2.3.2. Xác định thước đo

Điều khác biệt của BSC với các mô hình chiến lược khác ở chỗ BSC phản ánh các mục tiêu và chiến lược của tổ chức thông qua các chỉ số đo lường cụ thể trong từng viễn cảnh. Chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) là các thước đo định lượng dùng để đánh giá hay so sánh hiệu suất giữa kết quả của hoạt động với mục tiêu của nó. Do vậy, đây là công cụ đo lường mà các tổ chức thường sử dụng để đánh giá hiệu quả công việc của tổ chức, của bộ phận chức năng hay của cá nhân. Thiết lập các chỉ số KPI là việc lượng hóa các mục tiêu trong Bản đồ chiến lược bằng các thước đo cụ thể. Thông qua các chỉ tiêu đo lường này, những mục tiêu, nội dung chiến lược rất trừu tượng, chung chung trước kia sẽ trở nên rõ ràng, cụ thể hơn đối với từng bộ phận, từng cá nhân trong công việc hàng ngày của họ.

2.3.3. Thiết lập các chỉ tiêu thực hiện

Thước đo trên sẽ được cụ thể hóa thông qua hệ thống các chỉ tiêu. Các chỉ tiêu thực hiện sẽ phản ánh kết quả làm việc của mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trong tổ chức. Việc thiết lập các chỉ tiêu phải được căn cứ vào định hướng phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn. Khi thiết lập và lựa chọn các chỉ tiêu, nhóm thiết kế BSC cần thiết phải thu thập thông tin qua việc phân tích kết quả đã thực hiện trong quá khứ để thấy được những xu hướng trong tương lai.

Bên cạnh đó, nhóm thiết kế cần thu thập thông tin từ những nhân viên vì họ là những người hiểu rõ nhất các chỉ tiêu nào phù hợp để đo lường hiệu suất công việc và vì đây là đội ngũ tạo ra giá trị cho cả tổ chức. Ngoài ra, thông tin từ phản hồi của khách hàng và của các bên liên quan khác, từ chỉ số bình quân ngành, từ tổ chức đạt được kết quả tốt nhất ngành… cũng rất hữu dụng để quyết định lựa chọn chỉ tiêu phù hợp cho tổ chức của mình. Các chỉ tiêu nên chia thành các nhóm như: Nhóm chỉ tiêu dài hạn bao gồm các chỉ tiêu lớn, có tính thử thách cao đối với tổ chức. Dù cần quãng thời gian dài từ 10-30 năm và tổ chức cần phải nỗ lực rất lớn mới đạt được, nhóm chỉ tiêu này lại nên đặt ra để thể hiện viễn cảnh tương lai của tổ chức và phản ánh mức độ phù hợp với sứ mệnh và tầm nhìn mà tổ chức đã đặt ra; Nhóm chỉ tiêu trung hạn bao gồm các chỉ tiêu co giãn, có tính thách thức lớn nhưng phải phù hợp với thực tế. Nhóm chỉ tiêu này thường được thiết lập từ 3-5 năm và được co giãn tùy thuộc vào kết quả thực hiện được trong ngắn hạn; Nhóm chỉ tiêu ngắn hạn bao gồm các chỉ tiêu gia tăng, có tính đại diện như một hệ thống cảnh báo sớm, cung cấp nhanh chóng các phản hồi đến nhà quản trị để nhà quản trị thay đổi kịp thời kế hoạch và phương thức thực hiện để tổ chức có thể đạt được mục tiêu như mong muốn. Nhóm chỉ tiêu này được thiết lập hàng tháng, hàng quý và có thể được điều chỉnh nâng cao nếu kết quả thực hiện tốt hơn kỳ vọng [5].

2.3.4. Xây dựng sáng kiến thực hiện

Mặc dù các mục tiêu của tổ chức có thể tạo ra động lực rất cần thiết thúc đẩy việc thực thi của cả tổ chức nhưng để đạt được các mục tiêu, doanh nghiệp cần tạo ra những sáng kiến thực hiện cụ thể. Để tránh đưa ra những sáng kiến không phù hợp, nhóm BSC cần rà soát tất cả các sáng kiến đã được thực hiện trong tổ chức để đánh giá mức độ phù hợp của những sáng kiến đó với mục tiêu mới trong tương lai. Ngoài ra, nhóm BSC cần thu thập thêm những sáng kiến mới để thúc đẩy việc thực hiện các

mục tiêu mới cũng như học hỏi những sáng kiến đã được sử dụng tại các tổ chức khác có bối cảnh tương tự như tổ chức của mình để từ đó cân nhắc quyết định. Cuối cùng, những sáng kiến phù hợp được giữ lại cần được thể hiện trên bản đồ chiến lược theo các mục tiêu đưa ra...

2.4. Bài học thành công của những doanh nghiệp trên thế giới nhờ ứng dụng thẻ điểm cân bằng

2.4.1. UPS: Kéo khách hàng trở lại nhờ áp dụng thẻ điểm cân bằng

Dịch vụ chuyển phát nhanh UPS của Mỹ đang trong tình trạng nợ chồng chất khi họ bắt đầu thực hiện thực thi Bảng điểm cân bằng. Trên thực tế, UPS là một trong những công ty có sức lôi cuốn khách hàng nhất trong ngành công nghiệp giao nhận trong hơn một thập kỷ nhưng UPS vẫn muốn tiếp tục cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh hơn nữa và họ đã làm được điều này sau khi thực hiện TĐCB. Họ sắp xếp và hướng tầm nhìn cho tương lai để đảm bảo mỗi nhân công đều hiểu rằng những đóng góp của họ có ảnh hưởng như thế nào tới kết quả hoạt động cuối cùng của công ty. Một nhà quản lý của UPS đã mô tả tác động của quá trình chuyển đổi sau khi thực hiện chương trình Bảng điểm cân bằng như sau: "Nhà cung cấp dịch vụ khi đứng trước khách hàng giờ đây như một người bán hàng, quảng bá về công ty và phát triển doanh thu bán hàng". Kết quả là UPS được vinh danh là Công ty của năm 1999 do Tạp chí Forbes bình chọn. Mỗi nhân viên cần phải biết những đóng góp của họ có ảnh hưởng như thế nào tới nhiệm vụ: Sức mạnh của phương pháp tiếp cận TĐCB nằm ở quá trình điều chỉnh, sắp xếp tầm nhìn và nhiệm vụ xuyên suốt tổ chức và làm cho các nhân viên cảm thấy giá trị của họ. Sau khi được đào tạo áp dụng TĐCB, thậm chí những nhân viên nhà ăn cũng thấy được trách nhiệm tạo ra một môi trường thoải mái cho bữa ăn trưa cho các nhân viên còn lại. Khi nhận thấy đang dần mất khách hàng, các nhà lãnh đạo của UPS đã yêu cầu nhân viên gọi điện trực tiếp cho từng khách hàng hiện thời để xác định rõ những mong muốn của họ và sau đó chào mời những gói dịch vụ phù hợp hơn với những mong muốn của họ. Quá trình này đòi hỏi các nhân viên học cách đặt câu hỏi cho khách hàng và thu thập phản hồi của họ để cải tiến. UPS đã giảm được 75% số khách hàng bỏ đi và học được cách thay đổi dịch vụ để duy trì lợi thế cạnh tranh.

2.4.2. Tập đoàn Hilton

Chiến lược marketing đặc biệt từ thẻ điểm cân bằng: Tập đoàn khách sạn Hilton đã bắt đầu áp dụng Bảng điểm cân bằng từ năm 1997 và kể từ đó họ đã coi phương pháp là nền tảng để chuyển từ tầm nhìn chiến lược của công ty sang chiến lược marketing, quản lý thương hiệu và quá trình hoạt động cũng như một loạt các nhóm cấu thành khác bao gồm cả khách sử dụng dịch vụ của khách sạn, các cổ đông của công ty và các nhân viên của Hilton. TĐCB của Hilton không chỉ giữ điểm mà còn phục vụ theo cách xác định và ưu tiên những hoạt động sẽ có thể cải thiện điểm, thực thi hành động đúng đắn và ghi nhận sự cải thiện. Chuỗi giá trị của Hilton cho thấy sự nổi bật của cải thiện không ngừng giữa những mắt xích khác kết nối tầm nhìn và chiến lược với marketing, hệ thống điều hành và tài chính. Trước hết chiến lược của công ty được kiểm tra về khả năng có thể nuôi dưỡng tầm nhìn hay không. Sau đó chiến lược và các chiến thuật marketing được phát triển, kết quả tạo ra những chỉ số thể hiện kết quả hoạt động cụ thể và các mục tiêu hợp thành TĐCB. Hilton đặt ưu tiên hàng đầu cho việc cải thiện các chiến lược, và quá trình kinh doanh và TĐCB hướng tới việc đảm bảo rằng những nhân tố thúc đẩy giá trị mô tả chân thực cách thức công ty có thể thực hiện tốt nhất những mục tiêu đề ra. Cải thiện liên tục không ngừng của TĐCB Hilton là một quá trình đa giai đoạn nhằm xác định chính xác phương hướng hành động. Mặc dù đã có thương hiệu nổi tiếng, Hilton vẫn chú ý thu hút khách sử dụng dịch vụ ngay từ những lần đầu tiên, duy trì khả năng lợi nhuận ổn định, trong dài hạn dựa vào sự trung thành của khách hàng. Tuy nhiên khi sử dụng TĐCB, Hilton đã có thể tăng hơn 3% lợi nhuận biên so với những khách sạn cung cấp dịch vụ đầy đủ khác. Trong giai đoạn 2000-2002, kết quả này đã chuyển thành quá trình gia tăng 100% trên giá cổ phiếu của tập đoàn.

Xem tiếp trang 327