

ỨNG DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG CHO CÔNG TY TNHH MTV XUẤT KHẨU THỦY SẢN KHÁNH HÒA (KHASPEXCO) APPLYING THE BALANCED SCORECARD TO KHANH HOA SEAPRODUCT EXPLOITATION AND SERVICE ENTERPRISE (KHASPEXCO)

Phan Thị Xuân Hương¹, Trần Đình Khôi Nguyên², Nguyễn Văn Ngọc¹

¹*Trường Đại học Nha Trang; huongptx@ntu.edu.vn; ngvng@yahoo.com*

²*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng; nguyen.tdk@due.edu.com;*

Tóm tắt - Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một công cụ quản trị chiến lược và đo lường hiệu quả hoạt động hiện đại đang được các doanh nghiệp trong nước tiếp cận. Tuy nhiên áp dụng BSC đòi hỏi nhiều công sức và thời gian thử nghiệm từng bước đối với công cụ này trong bối cảnh của Việt Nam. Bài báo trình bày quy trình triển khai BSC cho công ty TNHH MTV xuất khẩu thủy sản Khánh Hòa (KHASPEXCO). Nghiên cứu này đã xây dựng bản đồ chiến lược, các chương trình hành động và hệ thống các chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động của công ty theo cả bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi và phát triển. Qua quá trình triển khai, chúng tôi xác định được những khó khăn phát sinh trong thực tế cũng như những khuyến nghị liên quan đến quá trình ứng dụng BSC vào DNCB thủy sản.

Từ khóa - Bản đồ chiến lược; chỉ số then chốt đánh giá hiệu suất công việc; chế biến thủy sản; mục tiêu chiến lược; thẻ điểm cân bằng.

Abstract - The Balanced Scorecard (BSC) is a modern strategic management and performance measurement tool that has been approached by domestic businesses in Vietnam. However, the application of BSC requires great effort and gradual testing time in the Vietnamese context. This paper presents the process of applying BSC to Khanh Hoa Seaproduct Exploitation and Service Enterprise (KHASPEXCO). We have built up a strategy map, action plans, and a system of key performance indicators for KHASPEXCO in four aspects: finance, customer, internal process, and learning & growth. Through the implementation of BSC, we have identified difficulties that arise from the reality, thereby proposing some suggestions concerning the application of the BSC to aquatic product processing companies.

Key words - strategy map; key performance indicators; aquatic product processing; strategic objectives; Balanced Scorecard

1. Đặt vấn đề

Trong số những công cụ và phương pháp quản trị đã được vận dụng trong những năm gần đây (quản trị chất lượng toàn diện; quản trị quy trình kinh doanh; hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (DN); quản trị quan hệ khách hàng và quản trị dựa trên giá trị), thì thẻ điểm cân bằng (BSC) vẫn được xem là một trong những công cụ thành công nhất [1]. Theo kết quả khảo sát toàn cầu về các công cụ quản lý do hãng tư vấn Bain & Company công bố, BSC đã được xếp vị trí thứ 5 trong năm 2013, đứng sau Hoạch định chiến lược (Strategic Planning), Quản trị Quan hệ khách hàng, Khảo sát mức độ gắn kết của người lao động (Employee Engagement Surveys), và chuẩn đối sánh (Benchmarking) [2]. BSC khắc phục được nhược điểm của phương pháp đánh giá truyền thống ở chỗ những phép đo của BSC thể hiện sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: *tài chính; khách hàng; quy trình kinh doanh nội bộ; và học hỏi và phát triển*. Nó được xem như một công cụ thực thi chiến lược, giúp định hướng các hoạt động tương lai, căn chỉnh các hoạt động kinh doanh, thương mại hay các nhiệm vụ sao cho cân xứng với tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, cải thiện các mối quan hệ giao tiếp, giám sát hoạt động của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược.

Hiện nay, việc nghiên cứu và áp dụng sâu rộng của phương pháp BSC trong các DN ở Việt Nam còn chưa phổ biến, đặc biệt là với các DNCB thủy sản. Vấn đề trên một phần là do nguồn gốc của phương pháp BSC xuất phát từ mô hình của các DN ở các nước phát triển. Theo một số chuyên gia quản trị DN, việc áp dụng BSC trong chiến lược lãnh đạo của các DN là rất cần thiết, đặc biệt là những công ty có định hướng quản lý theo mục tiêu và định hướng quản lý theo hiệu quả công việc. Tuy nhiên ứng dụng BSC là không đơn giản, đòi hỏi nhiều công sức và thời gian để nghiên cứu, thử

thực nghiệm từng bước. Khi áp dụng vào DN vừa và nhỏ thì BSC cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với quy mô, tình hình, đặc điểm riêng và văn hóa quản lý của DN.

Để thí điểm việc ứng dụng BSC đối với ngành chế biến thủy sản Khánh Hòa, chúng tôi đã thực hiện nghiên cứu: “Ứng dụng thẻ điểm cân bằng cho Công ty TNHH MTV xuất khẩu thủy sản Khánh Hòa (KHASPEXCO)”. KHASPEXCO được xem là điển hình trong chế biến thủy sản xuất khẩu của Khánh Hòa. Triển khai xây dựng BSC cho DNCB thủy sản Khánh Hòa thông qua một DNCB thủy sản được lựa chọn sẽ giúp xác định được những thuận lợi cũng như các khó khăn vướng mắc phát sinh trong thực tế áp dụng mô hình này. Nhờ đó, có thể đúc kết được những kinh nghiệm cho quá trình áp dụng BSC vào DNCB thủy sản, giúp các DN này ngày một phát triển ổn định, cân bằng và bền vững trong xu thế cạnh tranh, hội nhập và toàn cầu hóa. Trong bài viết này, phương pháp cũng như quy trình xây dựng và triển khai BSC được trình bày một cách khái quát theo hệ thống. Từ đó có thể nhân rộng và áp dụng mô hình này cho các DN khác trong ngành.

2. Cơ sở lý thuyết

Hiện tại có nhiều quy trình xây dựng và triển khai BSC khác nhau, tuy nhiên chuẩn tắc nhất có thể kể đến là quy trình 9 bước do Balanced Scorecard Institute đề xuất [3] được minh họa trên Hình 1. Các bước được tóm tắt như sau:

Bước 1: Tuyên bố tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị và mục tiêu của công ty (Assessment).

Ở bước này, sử dụng các phương pháp đánh giá như phân tích SWOT, phân tích mô hình năm áp lực cạnh tranh của Porter, kết hợp phỏng vấn, tham khảo ý kiến của các



Hình 1. Quy trình xây dựng và triển khai BSC theo 9 bước

cấp lãnh đạo của công ty. Nếu DN đã có sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, các mục tiêu rõ ràng từ trước thì bước này có thể bỏ qua. Tuy nhiên, nếu các yếu tố trên dù đã có nhưng chưa rõ ràng, dễ hiểu thì vẫn phải thực hiện phỏng vấn và phân tích lại để làm rõ nội dung của nó.

- **Bước 2: Xác định chiến lược của công ty (Strategy).**

Chiến lược là cách để mô tả rằng làm thế nào mà sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi kết hợp với nhau để xây dựng nên phương cách để thực hiện được sứ mệnh, mục tiêu và các chương trình hành động hoặc sáng kiến. Chiến lược đúng đắn giúp công ty đạt được mục tiêu mong muốn trong tương lai. Nó tồn tại ở ba cấp: cấp công ty, cấp phòng ban và cấp cá nhân. Trong quá trình xây dựng chiến lược, nó thường được xây dựng từ trên xuống, tức là bắt đầu từ cấp công ty.

- **Bước 3: Xây dựng các mục tiêu cho từng khía cạnh của BSC (Objectives).**

Trong quá trình đưa ra các mục tiêu chiến lược, cần phải xem xét các mục tiêu này dưới 4 khía cạnh của BSC. Thường dùng phương pháp động não (brainstorming) khi họp hội đồng thành viên xây dựng BSC để đưa ra nhiều mục tiêu. Sau đó dựa vào một số tiêu chí như có gắn kết với chiến lược hay không, có độ ưu tiên cao không... để rút gọn lại còn khoảng từ 6 - 12 mục tiêu. Tùy từng DN cụ thể mà số lượng các mục tiêu có thể khác nhau.

Mục tiêu chiến lược được ví như cột rễ của hệ thống BSC. Mục tiêu chiến lược đúng tạo được nền tảng thành công cho quá trình chuyển tải chiến lược, đo lường hoạt động, xác định các chương trình hành động.

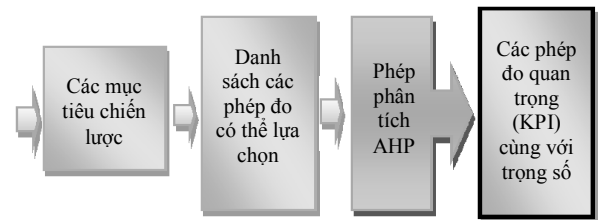
- **Bước 4: Liên kết mục tiêu vào trong chiến lược công ty, tức là xây dựng bản đồ chiến lược (Strategy map).**

Sau khi xác định được mục tiêu và thiết lập các chỉ tiêu cho từng khía cạnh thì tiến hành liên kết mục tiêu vào trong chiến lược phát triển của DN theo mối quan hệ nhân quả. Sự liên kết theo mối quan hệ nhân quả này chính là thiết lập bản đồ chiến lược công ty. Bản đồ chiến lược kết nối sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi của công ty với mục tiêu, hành động của DN từ đó mang đến giá trị cho công ty.

- **Bước 5: Xây dựng các chỉ số đo lường KPI (Performance measure).**

Sau khi đã có những mục tiêu chiến lược ở bước 3, cần có một công cụ để có thể đánh giá được quá trình thực hiện những mục tiêu đó, đó chính là các KPI. Đây có thể nói là một trong những bước quan trọng và khó khăn nhất trong quá trình thực hiện BSC. Các KPI chính là cây cầu nối giữa chiến lược của DN với những hoạt động hàng ngày của DN. KPI là các chỉ số lượng hóa được (đo đếm, so sánh được), là bằng chứng để cho thấy mức độ mà ở đó các mục tiêu chiến lược đạt được qua một thời điểm cụ thể nào đó.

Phương pháp AHP (phương pháp phân tích thứ bậc) [7] (vai trò và vị trí của phương pháp AHP trong ứng dụng của BSC được thể hiện trên Hình 2) được dùng để xác định được các KPI nào là quan trọng khi xây dựng hệ thống quản trị chiến lược dựa theo BSC. Đồng thời xác định được trọng số hay mức độ của các KPI đóng góp vào tổng thể của BSC. Việc lựa chọn KPI theo phương pháp này được dựa trên 4 tiêu chí: Mối quan hệ với mục tiêu chiến lược; Định nghĩa rõ ràng, dễ hiểu; Khả năng định lượng; Khả năng thu thập dữ liệu [4].



Hình 2. Vai trò của AHP trong ứng dụng của BSC

- **Bước 6: Xây dựng các sáng kiến / chương trình hành động (Initiatives).**

Đối với mỗi mục tiêu và phép đo trong các khía cạnh của BSC sẽ có các chương trình hành động để có thể hoàn thành chúng. Các chương trình hành động này thường có vai trò như một dự án và do đó cũng có mục đích, thời gian và ngân sách cụ thể dành cho nó.

- **Bước 7: Theo dõi, kiểm soát và phân tích hoạt động (Performance Analysis).**

Quá trình ứng dụng BSC được bắt đầu bằng cách áp dụng các phần mềm đo lường hiệu quả hoạt động để thu được các thông tin. Bước này chuyển các dữ liệu đa dạng về chủng loại thành thông tin và kiến thức, giúp người lãnh đạo ra quyết định tốt hơn bởi vì thông tin về mọi hoạt động thực của DN được truy xuất một cách nhanh chóng.

- **Bước 8: Chuyển tải và triển khai chiến lược (Cascade/Alignment).**

Pha đầu tiên trong việc truyền đạt chiến lược là huấn luyện và định hướng cho cấp phòng ban. Người đứng ra huấn luyện là đại diện của cấp công ty. Việc huấn luyện giúp cho họ bắt kịp với phương pháp và nội dung công việc, hiểu được các chiến lược tổng thể và công việc họ phải làm để mang lại đóng góp cho công ty. Sau đó, chiến lược cấp công ty được cụ thể hóa xuống cấp phòng ban tương ứng với chức năng nhiệm vụ của phòng ban đó. Truyền đạt và triển khai chiến lược trong BSC chia công ty thành ba cấp: cấp công ty; cấp phòng ban/bộ phận và cấp cá nhân. Theo nhiều chuyên gia, với các công ty vừa và nhỏ lần đầu áp dụng BSC thì chỉ nên áp dụng cho cấp công ty và cấp phòng ban. Đồng thời cần phải được điều chỉnh BSC cho phù hợp với quy mô, tình hình và đặc điểm riêng của DN.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1		CÔNG TY XUẤT KHẨU THỦY SẢN KHÁNH HÒA (KHASPEXCO)																	
2		QUẢN LÝ KẾ HOẠCH, MỤC TIÊU, CHIẾN LƯỢC THEO PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC)																	
3																			
4																			
5	Khía cạnh	Mục tiêu	STT	Tên chỉ báo (Indicator)	Chart	Giá trị hiện tại	Status	Lịch sử gần đây nhất	Progress (%)	%Tăng giảm	Baseline	Target (mục tiêu)	Optimum	Đơn vị đo	Mã số	Trong số khía cạnh (%)	Trong số mục tiêu (%)	Trong số KPI trong mục tiêu	
6	Tài chính	Tăng doanh thu xuất khẩu	1	Doanh thu xuất khẩu theo tháng		285			26.6%	↗ -4.69	200	520	max	USD	F1.1	17.7	30.7	40.5	
7		Tài chính	2	Tổng giá trị các đơn đặt hàng theo quý		270			20.0%	↘ -14.3	200	550	max	USD	F1.2				
8		Tăng lợi nhuận	3	Lợi nhuận gộp theo quý		450			11.1%	↘ -184	400	850	max	triệu VNĐ	F2.1				
9	Khách hàng		4	Lợi nhuận tam tính so với doanh thu		10			176.5%	↗ 23.53	7	8.7	max	%	F2.2	34.2	60.1	75.6	
10		Hoàn thành tốt những gì	5	Số ngày giao hàng thực tế so với cam kết		100			100.0%	↘ 0	110	100	min	%	C1.1				
11		Quản lý tốt các mối quan hệ khách hàng	6	Tỷ trọng doanh thu từ các khách hàng mới		76			86.7%	↘ -30	50	80	max	%	C2.1				
12			7	Hiệu số khách hàng mới và khách hàng cũ		1			100.0%	↗ 200	0	1	max	KH	C2.2				
13			8	Số lần phản nàn của khách hàng về sản phẩm		1			150.0%	↗ 0	0	2	min	Lần	C2.3				
14		Chất lượng SP đạt HACCP	9	Tỷ trọng số tiền bị giảm trừ do lỗi hàng		0			110.0%	↘ 0	0	0	0.1	min	%				C3.1
15	Quy trình nội bộ		10	Tỷ lệ giá trị hàng bị trả lại		0			100.0%	↘ 0	0	0	0	min	%	C3.2	36.1	12.8	61.8
16		Kiểm soát tốt lượng tồn kho	11	Tổng giá trị lượng thành phẩm tồn kho		35000			100.0%	↘ -57.8	400	35000	min	triệu VNĐ	I1.1				
17		Kiểm soát tốt nguyên liệu đầu vào	12	Tỷ lệ khối lượng nguyên liệu hư hỏng		1.8			90.0%	↘ -15	0	2	min	%	I2.1				
18			13	Số lần nhà cung cấp nguyên liệu phàn nàn		0			100.0%	↘ 0	0	0	min	Lần	I2.2				
19		Tiết kiệm chi phí	14	Lượng điện tiêu hao cho 1 tấn thành phẩm		100			100.0%	↘ -3	0	100	min	%	I3.1				
20	Học hỏi & phát triển		15	Lượng nguyên liệu tiêu hao cho 1kg sản phẩm		98			98.0%	↘ 1	0	100	min	%	I3.2	12	100.0	35.3	
21		Duy trì tốt lực lượng lao động có kinh nghiệm và kỹ năng	16	Số lần vi phạm quy trình sản xuất thủ công		0			100.0%	↘ 0	0	0	min	Lần	L1.1				
22			17	Tỷ lệ công nhân có tay nghề cao		50			133.3%	↗ 0	30	45	max	%	L1.2				
23			18	Tỷ lệ công nhân mới được đào tạo		100			100.0%	↗ 16.67	40	100	max	%	L1.3				
24			19	Tỷ lệ công nhân được nâng bậc thợ		100			100.0%	↘ 0	40	100	max	%	L1.4			16.6	
25	Trang chính Kết quả Thông tin Nhập dữ liệu M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10																		

Hình 3. Các mục tiêu và các KPI cùng với trọng số của nó trong bốn khía cạnh BSC áp dụng cho KHASPEXCO

Bước 9: Đánh giá (Evaluation)

Do chiến lược của DN muốn thực hiện phải có quá trình và có sự hiệu chỉnh, nên quá trình thiết kế BSC cũng cần có sự điều chỉnh cho phù hợp. Bởi vậy, không nên cho rằng đã xây dựng được một bộ BSC hoàn hảo cho DN. Không những thế, khi môi trường kinh doanh thay đổi, chiến lược của DN cũng phải thay đổi theo, khi đó BSC sẽ hỗ trợ việc thay đổi được diễn ra một cách trơn tru và bản thân những yếu tố cấu thành nên BSC như mục tiêu, các phép đo, giá trị mục tiêu, các chương trình hành động cũng sẽ thay đổi tương ứng. Do đó, bước cuối cùng trong một chu kỳ BSC là đánh giá xem bản BSC mới xây dựng còn những thiếu sót nào cần chỉnh sửa bổ sung hoặc thậm chí phải loại bỏ những chỗ chưa phù hợp, để từ đó dần dần xây dựng được một sản phẩm BSC phù hợp nhất cho DN.

3. Đặc trưng về nguồn nguyên liệu của ngành chế biến thủy sản và của doanh nghiệp

3.1. Đặc trưng về mùa vụ

Mùa vụ cung cấp nguyên liệu cho các DNCB thủy sản chủ yếu phụ thuộc vào mùa vụ khai thác thủy sản. Trong mùa vụ chính (quý 2 và quý 3), nguồn nguyên liệu dồi dào đòi hỏi nhà máy phải làm hết công suất, công nhân phải làm việc tăng ca và tăng khối lượng sản phẩm. Ngược lại, từ quý 4 năm nay cho tới quý 1 năm sau được xem là thời điểm khan hiếm nguyên liệu của DN. Đặc trưng về mùa vụ của nguyên liệu có ảnh hưởng xấu đến sự duy trì tính liên tục và ổn định trong sản xuất, đến sự chủ động trong việc xây dựng các kế hoạch chào bán sản phẩm cũng như kí kết hợp đồng XK của DN.

3.2. Đặc trưng về tính mau lẹ, chống trôi và sự đa dạng kích thước của nguyên liệu

Đặc điểm này có ý nghĩa quan trọng là giúp cho quá trình tiêu hóa tốt hơn, làm tăng giá trị thực phẩm của các sản phẩm thủy sản, nhưng lại làm giảm thời gian bảo quản của chúng. Ngoài ra, nguyên liệu thủy sản còn có tính đa dạng về kích thước được thể hiện qua số lượng con trên một đơn vị khối lượng. Do đặc điểm này mà giá của nguyên

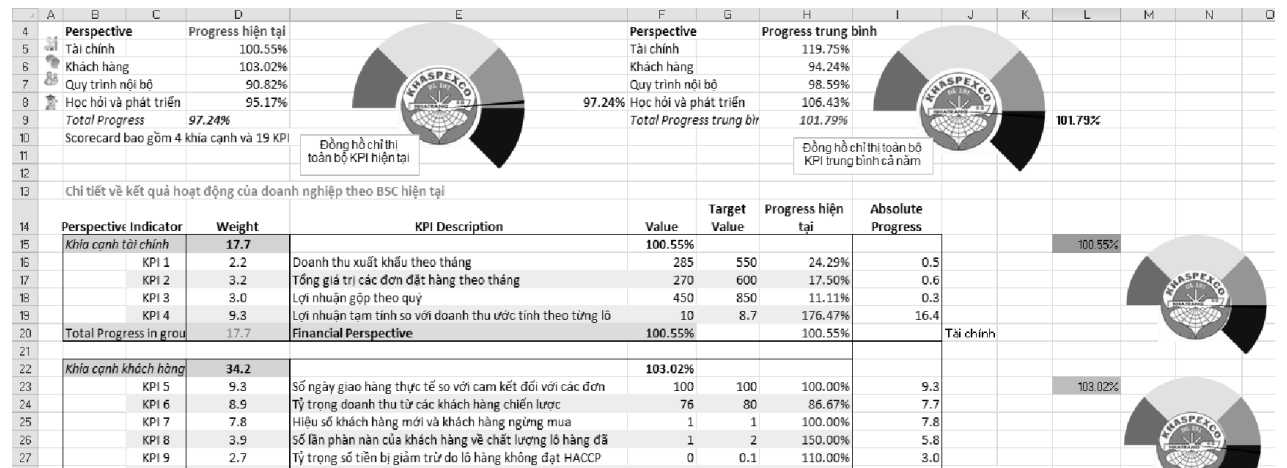
liệu thủy sản cùng chủng loại có sự dao động rất lớn tùy thuộc vào độ tươi và kích cỡ của chúng.

4. Các nội dung chính khi ứng dụng BSC cho KHASPEXCO

Có thể nói, quá trình áp dụng BSC được chia làm 2 giai đoạn chính, nhưng theo một vòng kín: xây dựng và triển khai áp dụng. Sau mỗi chu kỳ đánh giá, BSC được cải tiến và điều chỉnh để ngày càng hoàn thiện hơn. Trong chín bước áp dụng BSC đã nêu trong mục 2, mỗi bước đều đòi hỏi nhiều nội dung và công sức xây dựng theo các phương pháp khác nhau, trong đó xây dựng bản đồ chiến lược và KPI là hai nội dung quan trọng nhất trong khâu thiết kế BSC [5, 6]. Do khuôn khổ của bài báo, ở đây chỉ đề cập đến kết quả xây dựng BSC cho KHASPEXCO thông qua một số bước quan trọng nhất.

4.1. Xây dựng các mục tiêu chiến lược, các KPI và các chương trình hành động

KHASPEXCO đã và đang thực hiện chiến lược tập trung (chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu). Chiến lược này đặt ưu tiên cho việc đáp ứng nhu cầu của những nhóm nhỏ khách hàng, hướng đến các thị trường không quá khó tính, không quá khắt khe về chất lượng sản phẩm, dồn sức tập trung vào việc đáp ứng các đơn đặt hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ. Tương ứng với 4 khía cạnh BSC, chúng tôi xây dựng 9 mục tiêu chiến lược [5] và 19 KPI cùng với các trọng số của chúng [6](Hình 3). Để đạt được mục tiêu chiến lược đề ra cần phải có chương trình hành động. Sáu chương trình hành động được thông qua và được truyền thông dưới dạng khẩu hiệu cho dễ nhớ, đó là: (1) Chương trình hành động kiểm soát tốt nguyên liệu đầu vào: Sẵn sàng tiếp nhận nguyên liệu – Không chậm trễ, không nhiều khê; (2) Chương trình hành động Kiểm soát tốt lượng tồn kho: Tích cực, nỗ lực giảm thời gian tồn kho nguyên liệu; (3) Chương trình hành động Tiết kiệm điện, nước: Tiết kiệm điện, nước – Ích trước, lợi sau; (4) Chương trình hành động ưu tiên chạy cấp đông vào giờ thấp điểm: Ưu tiên chạy cấp đông vào giờ thấp điểm – Tiết kiệm là quốc sách;



Hình 4. Hiển thị kết quả tổng thể về tình hình của doanh nghiệp theo phương pháp BSC trên nền Excel.

(5) Chương trình hành động Chia sẻ cho nhau, giúp mau tiến bộ; (6) Chương trình hành động học tập nâng cao tay nghề cho công nhân: Tổ chức các buổi học tập nâng cao tay nghề cho công nhân - Học thầy không tầy học đồng nghiệp. Một số chương trình hành động có thể nhằm vào nhiều mục tiêu có quan hệ nhân quả với nhau.

4.2. Theo dõi và phân tích hoạt động

Để theo dõi KPI và phân tích tình hình hoạt động của công ty, chúng tôi đề nghị sử dụng phần mềm được lập dựa trên MS.Excel để giảm thiểu chi phí sử dụng và có thể dễ dàng thay đổi và cải tiến theo mục đích và yêu cầu của công ty. Việc nhập liệu cũng rất đơn giản theo cách truyền thống khi công ty thường sử dụng Excel để lưu dữ liệu báo cáo. File Excel chương trình gồm nhiều worksheet, trong đó có một trang chính để theo dõi tiến trình tổng thể, các trang nhập dữ liệu cho KPI và trang thống kê kết quả (Hình 3). Để theo dõi việc thực hiện KPI, có thể quan sát đồng hồ chỉ thị toàn bộ KPI tại thời điểm hiện tại (Hình 4). Nếu kim đồng hồ nghiêng về màu xanh đậm, cho thấy việc thực hiện KPI có chiều hướng tốt (vượt mức 100%) và ngược lại, nếu kim đồng hồ nghiêng sang màu đỏ. Vùng màu vàng là vùng cảnh báo khi mà chỉ tiêu đạt dưới mức 75%. Công cụ này sẽ giúp cho công ty nắm bắt được thực trạng của từng KPI cũng như thực trạng của các KPI trong từng khía cạnh hoặc cho tổng thể bốn khía cạnh của BSC. Nhờ vậy, lãnh đạo công ty sẽ có được bức tranh toàn diện về các KPI tại những thời điểm cần thiết, từ đó có cơ sở để có thể đưa ra những biện pháp khắc phục hoặc có những nhận định đúng đắn để đề ra các quyết định quản lý hiệu quả.

Diễn biến giá trị của các KPI theo thời gian được thể hiện bằng bảng số và đồ thị trực quan, để giúp người quản lý dễ dàng theo dõi diễn biến của các KPI ở trên worksheet Nhập_du_lieu. Trên đồ thị còn có đường biểu diễn xu hướng (trend line) của dữ liệu. Nó hỗ trợ người quản lý phân tích và rút ra kết luận từ dữ liệu, và cuối cùng là đưa ra các quyết định nếu cần thiết. Các quyết định này có thể đơn giản là khắc phục các vấn đề do khuynh hướng kém của một KPI nào đó.

4.3. Chuyển tải và triển khai chiến lược

Cấp phòng ban phải xây dựng bản đồ chiến lược cho riêng họ dựa trên bản đồ chiến lược cấp công ty bằng cách như sau: Một số mục tiêu chiến lược được lấy ý nguyên từ mục tiêu cấp công ty, một số mục tiêu được cụ thể hóa theo chức năng và nhiệm vụ chuyên biệt của phòng ban (Hình 5). Thông thường

BSC được xây dựng đến cấp cá nhân. Tuy nhiên, trong đặc điểm của các DN vừa và nhỏ như KHASPEXCO, việc này thường dừng lại ở cấp phòng ban. Người đứng đầu các phòng ban sẽ là cá nhân chịu trách nhiệm trực tiếp. Một vài mục tiêu có liên quan đến nhiều phòng ban và bộ phận khác nhau, nhưng dễ dàng quy trách nhiệm và tạo một đầu mối quản lý thống nhất, mỗi mục tiêu được gán cho một phòng ban chịu trách nhiệm chính. Ví dụ, mục tiêu Duy trì lực lượng lao động có kinh nghiệm và kỹ năng được giao cho phòng Tổ chức – Hành chính quản lý, nhưng việc đào tạo và nâng cao tay nghề của lực lượng lao động sẽ do Xưởng sản xuất trực tiếp thực hiện, ngoài ra phòng Kế toán - Tài chính phải phối hợp trong việc lập kế hoạch về chi phí đào tạo và thi nâng bậc.

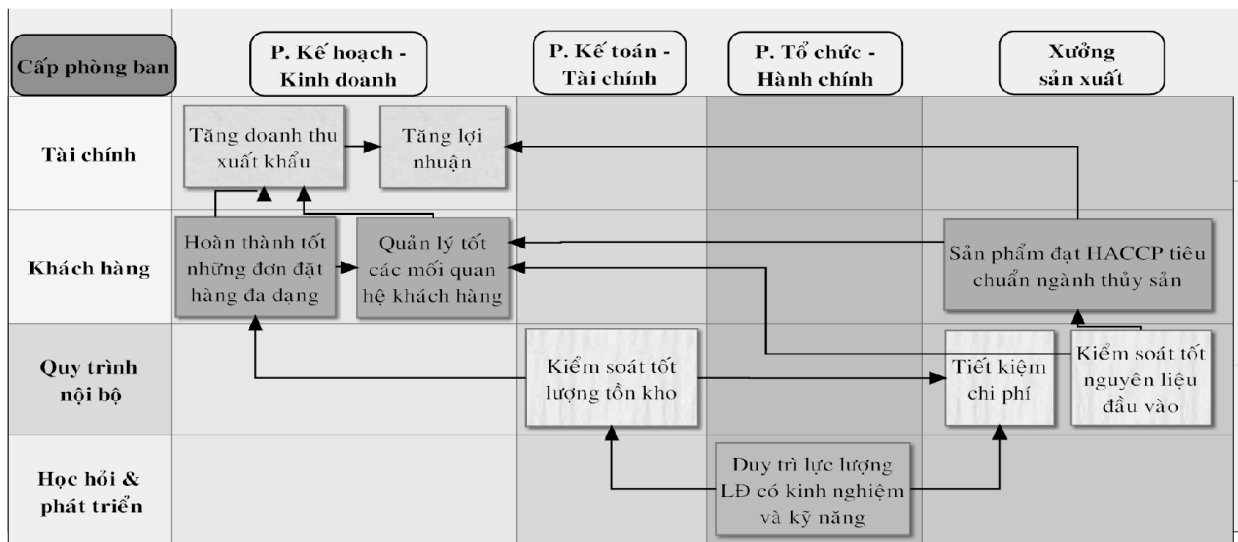
4.4. Đánh giá

Đánh giá hệ thống BSC là quá trình đánh giá chính phương pháp luận của nó, chứ không nhấn mạnh đánh giá dữ liệu hoặc kết quả. Xét về mặt kết quả theo các chỉ số, Bảng 1 cho thấy khía cạnh tài chính đạt mức 119,75%, khía cạnh Khách hàng đạt 94,24%, khía cạnh Quy trình nội bộ đạt 98,59% và khía cạnh Học hỏi & phát triển đạt mức 106,43%. Kết quả trung bình của các khía cạnh có xét đến trọng số là 101,79%. Về mặt con số thì cho thấy mục tiêu chung đạt so với yêu cầu. Mặc dù khía cạnh tài chính vượt mức chỉ tiêu đến 19,75%, nhưng khía cạnh khách hàng và quy trình nội bộ có kết quả thấp hơn mục tiêu đề ra, nên kết quả cuối cùng theo cách tiếp cận BSC của toàn công ty tụt xuống mức chỉ xấp xỉ 101,79%. Với kết quả này thì khía cạnh khách hàng và quy trình nội bộ cần phải được cải thiện bằng cách điều chỉnh chương trình hành động cho phù hợp nhằm mục đích giữ vững uy tín đối với khách hàng và tăng cường sức mạnh nội tại của doanh nghiệp.

Bảng 1. Kết quả thực hiện các khía cạnh của BSC

Khía cạnh	Trọng số	Progress trung bình cả năm
Tài chính	17,7%	119,75%
Khách hàng	34,2%	94,24%
Quy trình nội bộ	36,1%	98,59%
Học hỏi & phát triển	12,0%	106,43%
Total Progress trung bình		101,79%

Thông qua phỏng vấn và lấy ý kiến người đứng đầu công ty và lãnh đạo các phòng ban, họ cho rằng BSC là



Hình 5. Triển khai chiến lược từ cấp công ty xuống cấp phòng ban

công cụ quản trị có triển vọng. Tuy nhiên, vẫn tồn tại sự hoài nghi về hiệu quả của BSC, trong khi đó việc triển khai ứng dụng BSC lại đòi hỏi sự quan tâm không nhỏ cả về thời gian và tiền bạc cho chúng. Chi phí đào tạo đội ngũ lãnh đạo và nhân viên trong thời gian huấn luyện và tư vấn trải dài cả quá trình thực hiện.

5. Kết luận và đề xuất

Nghiên cứu này đã cụ thể hóa quy trình xây dựng và áp dụng BSC cho Công ty TNHH MTV XK Thủy sản Khánh Hòa (KHASPEXCO) theo chín bước chuẩn tắc do Balanced Scorecard Institute đề xuất, nhưng phù hợp với điều kiện của các DN Việt Nam và đã giúp công ty xây dựng được bản đồ chiến lược để chuyển tải được sứ mệnh, mục tiêu chiến lược và chương trình hành động xuống toàn bộ công nhân viên cấp phòng ban. Ngoài ra, nghiên cứu này đã xây dựng được bộ các chỉ số then chốt đo lường hiệu quả hoạt động KPI một cách khoa học theo cách tiếp cận BSC nhằm giúp công ty theo dõi và đánh giá liên tục tình hình hoạt động của công ty để đưa ra các quyết định đúng đắn, giúp công ty phát triển đúng hướng mục tiêu chiến lược.

Xây dựng và ứng dụng BSC là một chu kỳ khép kín như đã trình bày ở Hình 1. Sau mỗi chu kỳ áp dụng sẽ tiến hành đánh giá để điều chỉnh và sửa đổi những gì không phù hợp. Khi môi trường kinh doanh thay đổi, chiến lược của DN cũng phải thay đổi theo, những yếu tố cấu thành nên BSC như mục tiêu, KPI, giá trị đích của KPI, các chương trình hành động cũng sẽ thay đổi theo một cách tương ứng. Tuy nhiên có thể kết luận rằng, áp dụng BSC sẽ giúp cho việc quản lý chiến lược và đo lường hiệu quả hoạt động của công ty trở nên chuyên nghiệp hơn. Các con số chỉ báo của BSC đã giúp cho giám đốc và các nhân viên lãnh đạo có được bức tranh toàn cảnh về tình hình của doanh nghiệp, chứ không phải chỉ chú trọng đến các con số tài chính như trước đây, giúp họ điều hành doanh nghiệp theo đúng hướng mục tiêu và phát triển bền vững.

Ngoài các kết quả tích cực đạt được, còn có nhiều vấn đề cần phải được tháo gỡ, đó là vẫn còn gặp phải một số rào cản thuộc về thuộc tính cố hữu của BSC khi áp dụng cho KHASPEXCO. Đó là khó khăn trong việc điều tra khảo sát quan điểm của người lao động trong công ty và ý kiến hoặc thái độ của khách hàng, nhà cung cấp nguyên liệu và các bên có liên quan đối với các khía cạnh của BSC. Bên cạnh đó, yếu tố văn hóa quản lý vẫn còn tồn tại. Một số cán bộ quản lý chưa sẵn sàng với sự đổi mới, sự không đồng thuận hay sự không muốn thay đổi của họ gây cản trở trong quá trình biến chiến lược thành hành động. Do đó, BSC làm gia tăng công việc quản lý và tạo ra nhiều áp lực cho nhân viên. Chế độ lương thưởng phù hợp, sự quyết tâm của đội ngũ lãnh đạo và sự tư vấn của các chuyên gia là các giải pháp phá vỡ các rào cản ứng dụng BSC cho KHASPEXCO và có thể khái quát lên đối với các DN vừa và nhỏ Việt Nam. Vấn đề này cần được tiếp tục nghiên cứu trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Barnabè, F.(2011), "A"system dynamics-based Balanced Scorecard" to support strategic decision making - Insights from a case study", International Journal of Productivity and Performance Management - Emerald Group Publishing Limited. 60(No. 5): p. 446-473.
- [2] Brief, B. (2013), Management Tools & Trends 2013, May 08, 2013.
- [3] Balanced Scorecard Institute, Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://balancedscorecard.org/Resources/The-Nine-Steps-to-Success>, [Truy cập: 1/2/2015].
- [4] Niven, P.R. (2006), Balanced scorecard step-by-step: Maximising performance and maintaining results, Wiley; 2 edition
- [5] Phan Thị Xuân Hương và Trần Đình Khôi Nguyên (2014), "Xây dựng bản đồ chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản Khánh Hòa", *Phát triển Kinh tế*, (289): p.108-127
- [6] Phan Thị Xuân Hương và Trần Đình Khôi Nguyên (2015), "Xây dựng các chỉ số then chốt đánh giá thực hiện công việc (KPI) theo hướng tiếp cận BSC cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản Khánh Hòa", *Kinh tế & Phát triển*, (212), p: 82-93.
- [7] Saaty, T.L. (1980), The Analytical Hierarchy Process McGraw-Hill, New York.