

Thiết lập và áp dụng bảng đánh giá thành quả tại Công ty thuốc lá nguyên liệu Khatoco

Nguyễn Hồng Hà, PGS.TS. Nguyễn Thị Kim Anh
Đại học Nha Trang

Trong nhiều năm, Công ty thuốc lá nguyên liệu Khatoco lúng túng trong việc tìm kiếm mô hình quản trị thích hợp cho loại hình doanh nghiệp nhà nước hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp và do đó, triển khai chiến lược không thành công. Nghiên cứu của nhóm tác giả đã chỉ ra rằng áp dụng mô hình quản trị bằng phương pháp bảng điểm cân bằng (Balanced ScoreCard) của Kaplan và Norton (1996) là phù hợp. Việc thiết lập và áp dụng bảng đánh giá thành quả tại Công ty thuốc lá nguyên liệu Khatoco đã định hướng hành vi người lao động về tầm nhìn, chiến lược mang lại những kết quả khởi đầu tốt đẹp.

1. Đặt vấn đề

Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco là đơn vị phụ thuộc của Tổng công ty Khánh Việt (Khatoco) có chức năng, nhiệm vụ: lập và triển khai các dự án đầu tư trực tiếp vùng nguyên liệu thuốc lá; tổ chức trồng, thu hoạch, thu mua, sơ chế nguyên liệu thuốc lá; triển khai các hoạt động liên doanh liên kết về đầu tư nguyên liệu thuốc lá. Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco là doanh nghiệp nhà nước kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ nông nghiệp đầy rủi ro, phụ thuộc nhiều vào điều kiện tự nhiên, chu kỳ kinh doanh dài, theo mùa vụ, địa bàn hoạt động trải rộng, chủ yếu là vùng sâu, vùng xa, vùng đồng bào dân tộc ít người với điều kiện sống khó khăn, trình độ dân trí thấp.

Kết quả sản xuất kinh doanh từ năm 2006 - 2010 cho thấy Công ty đang trong thời kỳ thua lỗ và không ổn định. Diện tích vùng trồng, sản lượng thu mua hoàn thành được một nửa các chỉ tiêu đặt ra do chưa mạnh dạn đầu tư phát triển vùng nguyên liệu. Rõ ràng là Công ty cần tìm kiếm phương cách để giải quyết những khó khăn trong việc thực thi chiến lược. Ngoài ra, việc áp dụng phương pháp quản trị tiên tiến vào lĩnh vực dịch vụ nông nghiệp phải tạo ra những giá trị khác biệt thúc đẩy hoạt động doanh nghiệp nhà nước trong lĩnh vực đầy thách thức này.

Từ những khó khăn trong thực thi chiến lược của

Công ty đưa đến việc tìm kiếm mô hình quản trị thích hợp là phương pháp quản trị bằng bảng đánh giá thành quả (Balanced ScoreCard – BSC) của Kaplan và Norton. Nghiên cứu này nhằm giúp Công ty thiết lập Bản đồ chiến lược và Bảng đánh giá thành quả. Việc triển khai thực hiện phương pháp quản trị này thông qua việc giao chỉ tiêu KPI (Key Performance Indicator) cho từng cá nhân, bộ phận để họ tự đề xuất giải pháp tiến tới mục tiêu. Việc đánh giá và trả lương lao động trực tiếp theo mức độ hoàn thành các chỉ số KPI đã góp phần thúc đẩy tăng nhanh diện tích trồng thuốc hướng đến tầm nhìn 2015.

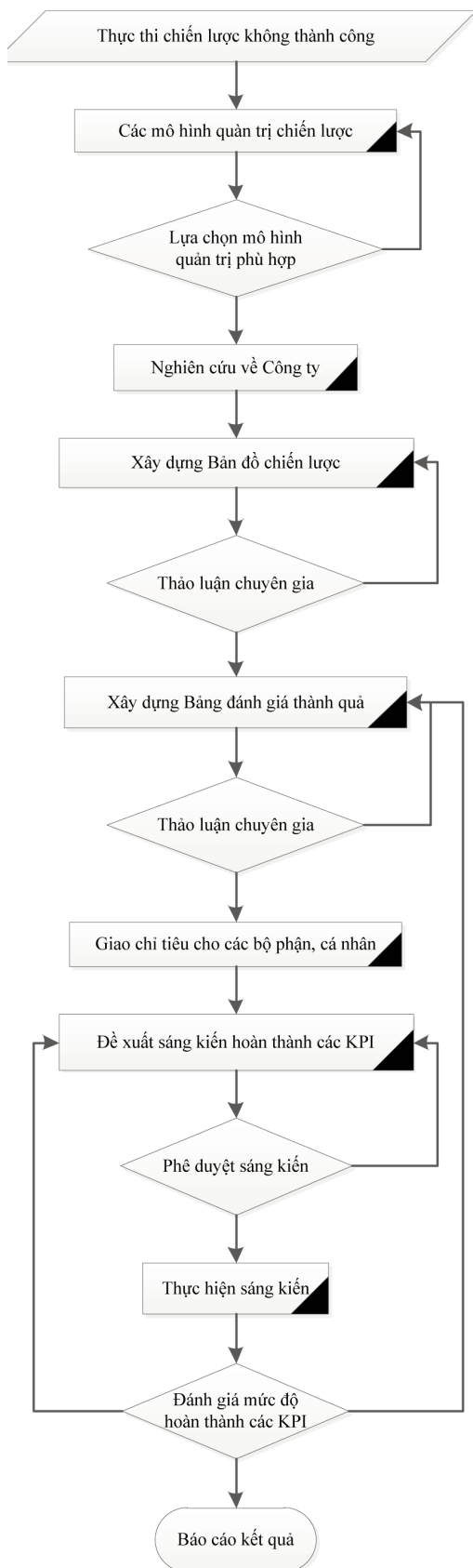
2. Phương pháp nghiên cứu

Đây là nghiên cứu ứng dụng hệ thống bảng đánh giá thành quả vào Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng phương pháp bảng đánh giá thành quả BSC là phù hợp nhất.

Nghiên cứu lý thuyết bảng đánh giá thành quả cho thấy Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco đủ điều kiện và nên sử dụng hệ thống quản trị, đánh giá thành quả này để biến chiến lược thành những hành động cụ thể. Nghiên cứu lý thuyết về bảng đánh giá thành quả cũng là cơ sở để thiết lập Bản đồ chiến lược, Bảng đánh giá thành quả của Công ty.

Các thước đo của Bảng đánh giá thành quả được xây dựng trên cơ sở lựa chọn các thước đo thành

Hình 1: Quy trình nghiên cứu thiết lập và áp dụng bảng đánh giá thành quả



Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả

quả được Niven (2002), Kaplan và Norton (1996) khuyến nghị. Các thước đo này cũng được tham vấn các chuyên gia để chỉnh sửa, điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của Công ty.

Các chỉ tiêu đánh giá thành quả được xây dựng theo nguyên tắc thiết lập chỉ số thành quả chủ yếu (KPI). Các chỉ tiêu này được tính toán dựa trên kết quả thực hiện đến năm 2010, chỉ tiêu tầm nhìn 2015, các Quyết định của Tổng công ty Khánh Việt về việc phê duyệt kế hoạch đầu tư, thu mua, phát triển vùng nguyên liệu của Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco các năm 2011 và 2012. Các chỉ tiêu này cũng được thẩm định bởi những chuyên gia trong Công ty.

Đánh giá mức độ hoàn thành các chỉ số thành quả chủ yếu năm 2011 của Công ty đã xác định nguyên nhân dẫn đến kết quả của từng chỉ số. Từ đó đề ra những biện pháp và những sáng kiến phù hợp để hoàn thành sớm các chỉ tiêu theo lộ trình đã định hướng đến tầm nhìn năm 2015.

Ngoài các tài liệu nghiên cứu cơ sở lý thuyết, tài liệu nghiên cứu về Công ty (bảng 1) bao gồm:

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Bản đồ chiến lược (hình 4)

Bản đồ chiến lược cho thấy mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu của từng viễn cảnh.

3.1.1. Viễn cảnh tài chính

Công ty được thành lập để chuẩn bị vùng nguyên liệu cho Dự án Nhà máy Sơ chế tách cọng với chiến lược chủ đạo là phát triển diện tích trồng thuốc lá.

F1: Tăng trưởng doanh thu là mục tiêu tài chính tích hợp giữa tăng sản lượng thu mua và nâng cao chất lượng sản phẩm.

F2: Cải thiện cơ cấu chi phí là mục tiêu tài chính cắt giảm các khoản chi phí không cần thiết để tăng chi phí tiền lương cho người lao động.

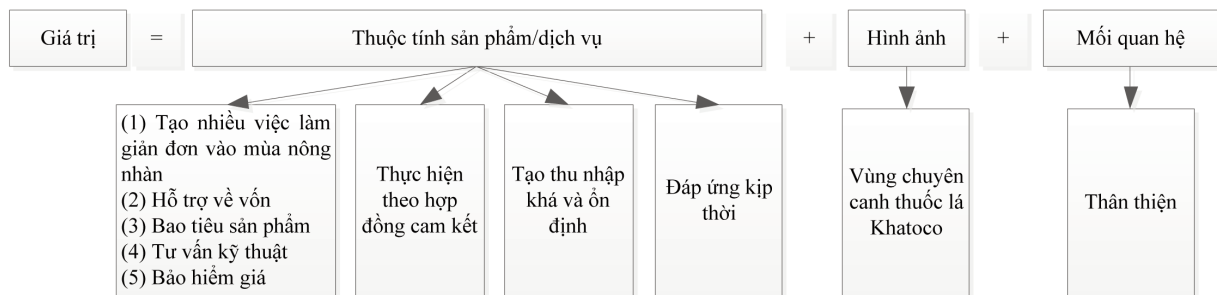
3.1.2. Viễn cảnh khách hàng

Phân tích Tập hợp giá trị mang lại cho nông dân trồng thuốc lá theo mô hình của Kaplan và Norton (1996) (hình 2) cho thấy để đạt tầm nhìn đến năm 2015 Công ty cần thỏa mãn những nhu cầu chủ yếu của nông dân trong Viễn cảnh khách hàng của Bản đồ chiến lược (hình 4):

Bảng 1: Tài liệu nghiên cứu về Công ty thuốc lá nguyên liệu Khatoco

Tài liệu	Nội dung nghiên cứu
Văn kiện Đại hội Đảng bộ Tổng công ty Khánh Việt nhiệm kỳ 2010 – 2015	Tầm nhìn 2015
Quy chế tổ chức và hoạt động Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco	Phân tầng đánh giá thành quả
Các Quyết định của Tổng công ty Khánh Việt về việc phê duyệt kế hoạch đầu tư, thu mua, phát triển vùng thuốc lá nguyên liệu hàng năm trong thời gian từ năm 2006 đến 2012, các Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian từ năm 2006 đến năm 2011	Các chỉ tiêu của các thước đo đánh giá thành quả
Báo cáo Đại hội CNVC Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco các năm 2010, 2011	Các biện pháp thực hiện các chỉ tiêu
Các Hợp đồng đầu tư và thu mua thuốc lá lá với nông dân	Tập hợp giá trị mang lại cho nông dân
Các quy định, văn bản, tài liệu khác của Công ty trong thời gian từ năm 2006 đến 2011	Tập hợp giá trị quá trình kinh doanh nội bộ

Hình 2: Tập hợp giá trị mang lại cho nông dân trồng thuốc lá



Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả

C1: Thu nhập bảo đảm cho nông dân là mục tiêu làm cho nông dân trồng cây thuốc lá có nguồn thu nhập thỏa đáng và ổn định.

C2: Hỗ trợ tối đa là mục tiêu hỗ trợ nông dân các khó khăn mà họ khó tự giải quyết được như vốn, cung ứng vật tư nông nghiệp, vận chuyển, tiêu thụ. Nông dân chỉ bỏ công lao động để trồng, chăm sóc, thu hái, phơi sấy thuốc lá.

C3: Quan hệ thân thiện là mục tiêu tạo sự đồng

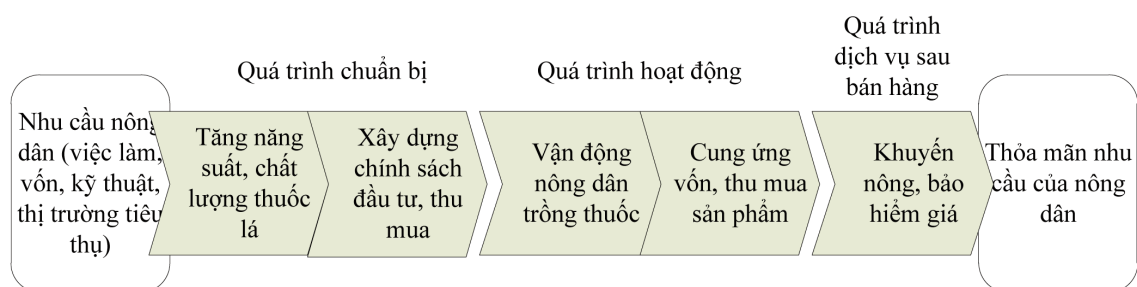
cảm, tin cậy giữa nông dân và Công ty.

C4: Hình ảnh vùng chuyên canh là mục tiêu phát triển các vùng chuyên trồng thuốc lá có năng suất cao, chất lượng tốt, tạo thu nhập khá và ổn định cho nông dân.

3.1.3. Viễn cảnh quá trình kinh doanh nội bộ

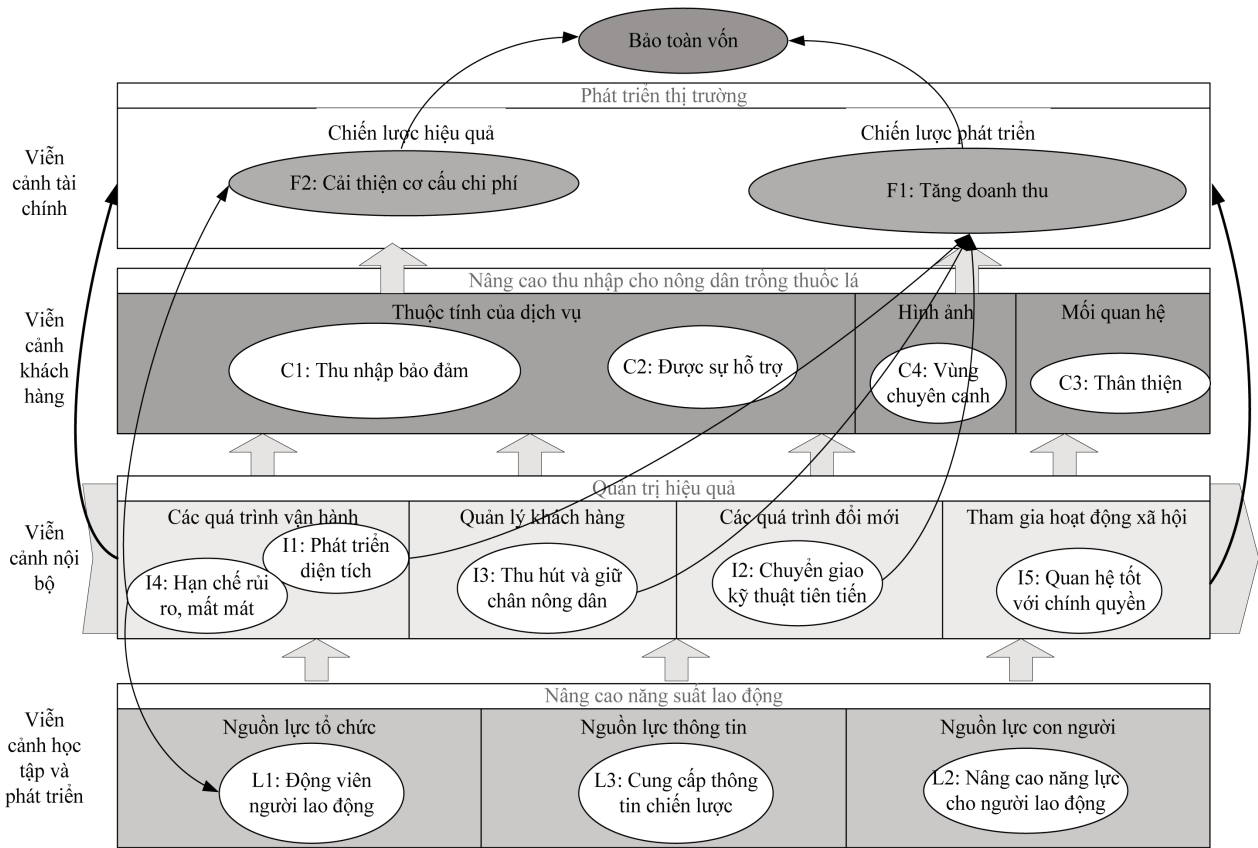
Phân tích Tập hợp các giá trị quá trình kinh doanh nội bộ theo mô hình của Kaplan và Norton (1996) (hình 3) cho thấy để các quá trình kinh doanh nội bộ

Hình 3: Tập hợp các giá trị quá trình kinh doanh nội bộ



Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả

Hình 4: Bản đồ chiến lược Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco



Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả

vừa đáp ứng yêu cầu tăng trưởng quy mô, vừa đảm bảo tiết kiệm thì phải đạt được các mục tiêu trong Viễn cảnh quá trình kinh doanh nội bộ của Bản đồ chiến lược (hình 4) như sau:

I1: Phát triển diện tích trồng thuốc lá mục tiêu mở rộng diện tích trồng thuốc nhằm đạt được chỉ tiêu diện tích tầm nhìn đến năm 2015.

I2: Chuyển giao kỹ thuật tiên tiến là mục tiêu đưa tiến bộ kỹ thuật trồng thuốc lá đến với nông dân tạo điều kiện cho họ có thu nhập cao, Công ty có nguồn nguyên liệu chất lượng tốt và ổn định.

I3: Thu hút và giữ chân nông dân là mục tiêu làm nông dân hài lòng, yên tâm trồng thuốc và quảng bá cho việc trồng thuốc.

I4: Hạn chế rủi ro, mất mát là mục tiêu tăng tỷ lệ thu hồi sản phẩm, giảm thiểu các mất mát, phế liệu và giảm phát sinh nợ khó đòi.

I5: Quan hệ tốt với chính quyền là mục tiêu nhận được sự ủng hộ của chính quyền địa phương trong

việc quy hoạch vùng nguyên liệu, vận động nông dân hoàn trả vốn ứng trước cho Công ty.

3.1.4. Viễn cảnh học hỏi và phát triển

Viễn cảnh học hỏi và phát triển phải tạo đà tăng năng suất lao động.

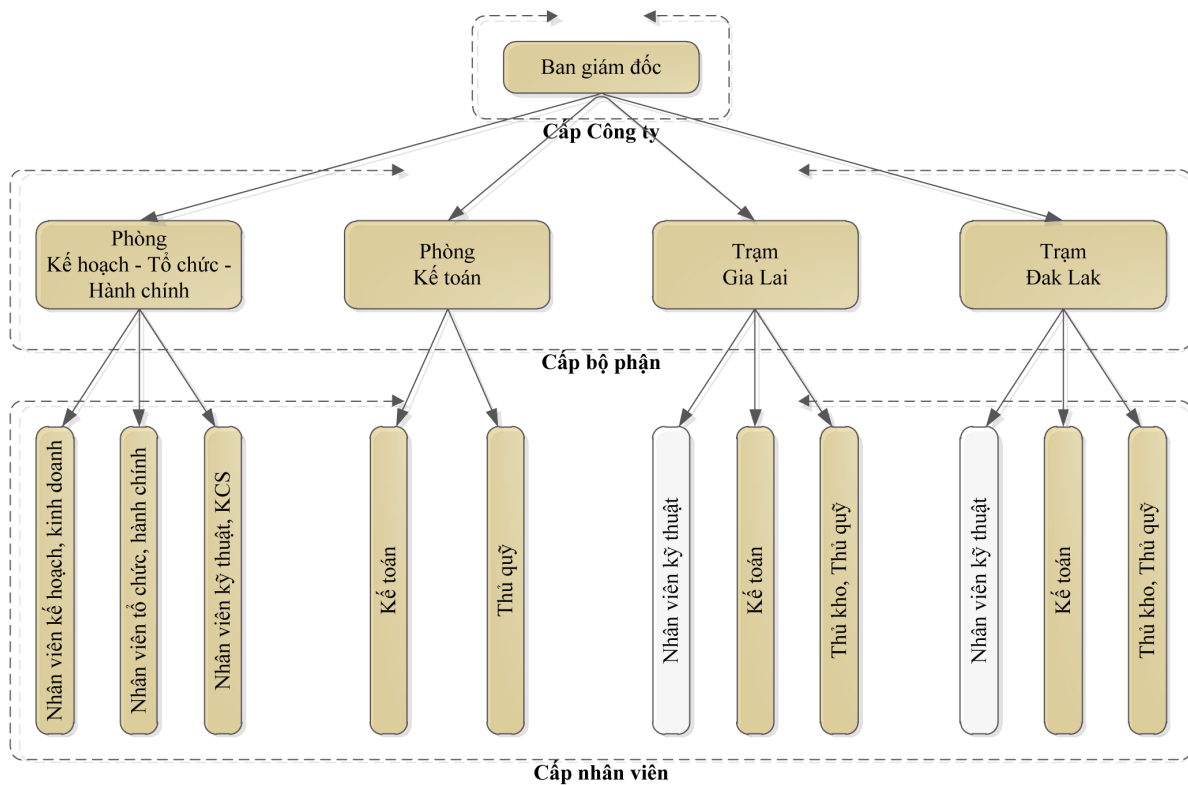
L1: Nâng cao năng lực cho người lao động là mục tiêu nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc nhóm, nhận thức về giá trị cốt lõi của Công ty để có thể hoàn thành được mục tiêu của bản thân, góp phần hoàn thành mục tiêu chung.

L2: Động viên người lao động là mục tiêu làm cho người lao động hài lòng phấn đấu hoàn thành các mục tiêu chiến lược.

L3: Cung cấp thông tin chiến lược là mục tiêu làm cho người lao động hiểu rõ chiến lược và các mục tiêu chiến lược, chỉ số thành quả chủ yếu, biện pháp thực hiện nhằm tạo ra những nỗ lực phối hợp hoàn thành các mục tiêu chung.

3.1.5. Mối quan hệ giữa các mục tiêu

Hình 5: Phân tầng đánh giá thành quả Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco



Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả

Mục tiêu chính trong chiến lược phát triển vùng trồng (thị trường) là mở rộng diện tích trồng thuốc đủ cung cấp nguyên liệu cho Nhà máy Sơ chế tách cọng. Mục tiêu tiếp theo là nâng cao chất lượng thuốc lá để sản xuất thuốc điều cao cấp. Hai mục tiêu này được tích hợp vào mục tiêu tăng trưởng doanh thu của viên cảnh tài chính. Bên cạnh đó, để tạo động lực tiết kiệm chi phí nâng cao hiệu quả hoạt động và thu hồi công nợ, Tổng công ty Khánh Việt cho phép sử dụng toàn bộ lãi (nếu có) để chi lương với điều kiện thu hồi hết nợ phải thu. Như vậy, mục tiêu hiệu quả chính là cải thiện cơ cấu chi phí: tăng chi phí tiền lương; giảm các chi phí do hao hụt, dự phòng nợ khó đòi. Mục tiêu chung về mặt tài chính chỉ là bảo toàn vốn (không có lợi nhuận).

Để đạt sản lượng thu mua phải tăng diện tích và nâng cao năng suất trồng thuốc. Tăng diện tích trồng thuốc thông qua việc vận động nông dân trong vùng quy hoạch trồng thuốc và phát triển thêm những vùng mới. Tỷ lệ lấp đầy các vùng quy hoạch tạo thành những vùng nguyên liệu chuyên canh cho

Nhà máy Sơ chế tách cọng, đồng thời tạo nên những hình ảnh đẹp về nông thôn mới, về Khatoco là một phần trong chuỗi giá trị mang lại cho nông dân.

Quá trình chuyển giao kỹ thuật tiên tiến tăng năng suất, chất lượng thuốc lá và do đó thúc đẩy tăng trưởng doanh thu. Tác động của nhân tố này lên tăng trưởng doanh thu không mạnh bằng tăng diện tích trồng thuốc nhưng nó đồng thời tác động nâng cao thu nhập cho người trồng thuốc nên gián tiếp tạo điều kiện phát triển diện tích trồng thuốc và góp phần thu hồi công nợ.

Công ty hỗ trợ trên nguyên tắc “mang đến cho nông dân cần cầu, chứ không phải con cá”. Công ty đang hỗ trợ ứng vốn, bao tiêu sản phẩm, tư vấn kỹ thuật, bảo hiểm giá.

Tiết kiệm bằng cách nâng cao tỷ lệ thu hồi sản phẩm và giảm thiểu những khoản nợ khó đòi góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty, tạo điều kiện nâng cao đời sống người lao động.

Thu hút và giữ chân nông dân thúc đẩy phát triển

Bảng 2: Bảng đánh giá thành quả BSC của Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco năm 2011

Mục tiêu	Thước đo	Đơn vị tính	Chỉ tiêu	Bộ phận chủ trì	Biện pháp
Viễn cảnh tài chính					
F1: Tăng doanh thu	F1.1. Doanh thu	triệu đồng	63.026	Kế hoạch	Tăng diện tích trồng thuốc, tăng năng suất, nâng cao chất lượng
F2: Cải thiện cơ cấu chi phí	F2.1. Tỷ trọng tiền lương trong tổng chi phí	%	27,27%	Kế hoạch	Nâng cao tỷ lệ thu hồi sản phẩm, sử dụng hiệu quả tài sản, tiết kiệm trong mua sắm
Viễn cảnh khách hàng					
C1: Thu nhập bảo đảm	C1.1. Doanh số mua vào trên đơn vị diện tích	triệu đồng/ha	70,3	Trạm	Chuyển giao kỹ thuật tiên tiến, thực hiện tốt cam kết hợp đồng
C2: Sự hỗ trợ của Công ty	C2.1. Mức độ hài lòng về chính sách hỗ trợ	Likert 5	4,00	Kế hoạch	Tìm hiểu nhu cầu của nông dân, khai thác hiệu quả nguồn lực của Công ty
C3: Quan hệ thân thiện	C3.1. Mức độ thân thiện	Likert 5	4,00	Tất cả các bộ phận	Nâng cao kiến thức, đáp ứng yêu cầu của nông dân; rèn luyện kỹ năng giao tiếp, thuyết phục; thường xuyên tiếp xúc với nông dân
C4: Vùng chuyên canh	C4.1. Tỷ lệ lấp đầy diện tích quy hoạch	%	32,23%	Trạm	Khảo sát quy hoạch các vùng trồng, tích cực vận động trồng thuốc lá
Viễn cảnh quá trình kinh doanh nội bộ					
I1: Chuyển giao kỹ thuật tiên tiến	I1.1. Năng suất cây trồng	tấn/ha/vụ	1.66	Trạm	Chọn giống tốt; chế độ chăm sóc, phân bón; hướng dẫn đầy đủ, tư vấn kịp thời
	I1.2. Tỷ lệ thuốc 1 và 2	%	45,00%	Trạm	
I2: Phát triển diện tích	I2.1. Diện tích trồng thuốc	ha	709	Trạm	Khảo sát lập quy hoạch, xây dựng mô hình trình diễn, phát triển diện tích trồng mới của hộ cũ
I3: Thu hút và giữ chân nông dân	I3.1. Mức độ hài lòng về thực hiện hợp đồng	Likert 5	4,00	Tất cả các bộ phận	Thực hiện tốt cam kết hợp đồng
I4: Hạn chế rủi ro, mất mát	I4.1. Tỷ lệ thu hồi sản phẩm	%	97,00%	Kế hoạch	Tổ chức cung ứng, thu mua, làm hàng, giao nhận tiết kiệm
	I4.1. Tỷ lệ thu hồi nợ đến hạn	%	95,00%	Kế toán	Nâng cao thu nhập cho nông dân; quan hệ thân thiện
I5: Quan hệ tốt với chính quyền	I5.1. Thời gian phản hồi	ngày	2	Trạm	Thực hiện tốt các yêu cầu của địa phương; tham gia công tác xã hội
Viễn cảnh học hỏi và phát triển					
L1: Nâng cao năng lực của người lao động	L1.1. Doanh số mua vào của người lao động	triệu đồng/người	1.25	Tất cả các bộ phận	Nâng cao nhận thức về giá trị cốt lõi của Cty; bồi dưỡng kiến thức nông nghiệp, nông dân; rèn luyện kỹ năng ứng xử, giao tiếp
L2: Cung cấp thông tin	L2.1. Số lượt truy cập	lượt	13	Kế hoạch	Cập nhật thông tin kịp thời; nội dung thông tin chính xác, phong phú
L3: Động viên người lao động	L3.1. Mức độ hài lòng của người lao động	Likert 5	4,00	Tất cả các bộ phận	Phân công hợp lý, đánh giá công bằng, đãi ngộ thỏa đáng

Nghiên cứu của nhóm tác giả

diện tích trồng thuốc, phân tán rủi ro góp phần ổn định và tăng trưởng doanh thu.

Tạo động lực cho người lao động thông qua việc phát triển nguồn lực tổ chức để làm hài lòng người lao động.

Cung cấp thông tin chiến lược thông qua việc phát triển nguồn lực thông tin, tiếp nhận, xử lý và phân phối, truyền tải thông tin đến các bộ phận, cá nhân được kịp thời, chính xác và đầy đủ.

Nâng cao năng lực cho người lao động thông qua đào tạo, huấn luyện về nhận thức giá trị cốt lõi của Công ty, kỹ năng giao tiếp, kiến thức chuyên môn để họ có khả năng khai thác các nguồn lực, nâng cao năng suất lao động.

Con người có nhận thức tốt, kiến thức cao, kỹ năng vững vàng; được động viên kịp thời, thỏa đáng; được cập nhật thông tin đầy đủ sẽ khai thác hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp để hoàn thành các mục tiêu chiến lược của các viên cảnh quá trình kinh doanh nội bộ, viên cảnh khách hàng, viên cảnh tài chính. Con người được đào tạo phát triển, được cung cấp thông tin, được động viên thỏa đáng sẽ thúc đẩy các quá trình kinh doanh, đặc biệt là các quá trình đổi mới kỹ thuật tăng năng suất, chất lượng sản phẩm, thỏa mãn người trồng thuốc, phát triển diện tích trồng thuốc lá hướng đến tầm nhìn 2015. Để thúc đẩy thực hiện quá trình này, Tổng công ty Khánh Việt đã cho phép sử dụng toàn bộ lợi nhuận (nếu có) để chi lương. Trong giai đoạn đầu, vùng trồng quy mô nhỏ, chi phí phát triển vùng cao, hiệu quả kinh doanh thấp nên cần phải duy trì mức lương quân bình tối thiểu để đảm bảo đời sống cho người lao động. Cùng với việc phát triển diện tích trồng thuốc lá, tăng trưởng sản lượng thu mua thì các khoản định phí trên đơn vị sản phẩm giảm xuống làm cho hiệu quả kinh doanh tăng lên. Hiệu quả kinh doanh tăng làm tăng thu nhập cho người lao động, tạo động cơ thúc đẩy diện tích trồng thuốc tăng lên nhanh chóng, hoàn thành tầm nhìn 2015 trước thời hạn.

3.2. Bảng đánh giá thành quả (bảng 2)

Các mục tiêu trong Bản đồ chiến lược (hình 4) được đo lường bằng 16 thước đo với những chỉ tiêu và các biện pháp hoàn thành chỉ tiêu được thể hiện

trong Bảng đánh giá thành quả Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco năm 2011 (bảng 2). Các thước đo này phù hợp với khuyến nghị của các nhà nghiên cứu về bảng đánh giá thành quả và hoàn toàn có thể đánh giá được thành quả của Công ty trong việc thực thi chiến lược.

3.3. Phân tầng đánh giá thành quả (hình 5)

Các chỉ tiêu của Bảng đánh giá thành quả được phân công cho các bộ phận, cá nhân để họ chủ động triển khai công việc hướng tới hoàn thành các chỉ tiêu trên.

Cấp Công ty: Ban giám đốc chịu trách nhiệm chỉ đạo, điều hành hoàn thành tất cả các chỉ tiêu.

Cấp bộ phận: Theo phân công trong Bảng đánh giá thành quả năm 2011 (bảng 2).

Cấp nhân viên: Chỉ mới giao chỉ số KPI cho những lao động trực tiếp hỗ trợ nông dân. Nhân viên Kỹ thuật, Kế toán, Thủ kho, Thủ quỹ tại các Trạm chịu trách nhiệm hoàn thành các chỉ tiêu khác nhau được giao cho từng người tùy theo địa bàn được phân công hỗ trợ.

4. Kết luận

Bản đồ chiến lược Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco đã cho một hình ảnh sinh động về mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu. Người lao động được đào tạo, huấn luyện, rèn luyện các kiến thức, kỹ năng về nông nghiệp, nông dân và nông thôn; được cung cấp thông tin chiến lược đầy đủ, cụ thể; được động viên kịp thời, thỏa đáng sẽ là các chủ thể làm thay đổi các quy trình nội bộ: thu hút nông dân, tranh thủ sự ủng hộ của địa phương, phát triển diện tích, tăng năng suất và chất lượng sản phẩm, tích cực thu hồi công nợ và tiết kiệm nguyên liệu thuốc lá, góp phần nâng cao giá trị mang lại cho nông dân trồng thuốc, cho bản thân người lao động, hoàn thành mục tiêu chiến lược Tổng công ty Khánh Việt giao.

Việc triển khai thiết lập mô hình đánh giá thành quả tại Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco đã nâng cao một bước nhận thức của người lao động về tầm nhìn, định hướng chiến lược. Quá trình áp dụng bảng đánh giá thành quả đã góp phần thúc đẩy các cá nhân, bộ phận phát huy sáng kiến, đề xuất nhiều giải pháp hoàn thành các chỉ tiêu KPI.

Kết quả đánh giá thành quả của Công ty năm 2011 cho một hình ảnh rõ ràng hơn, cân bằng hơn về những nỗ lực cho hiện tại và cả sự chuẩn bị cho tương lai. Kết quả đánh giá thành quả này đã chỉ ra những mặt Công ty đã làm được, những mặt tồn tại cần khắc phục để hướng tới tầm nhìn 2015, theo đó nổi lên việc cần thiết phải xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo môi trường làm việc năng động thúc đẩy người lao động phấn đấu đóng góp vào mục tiêu chung.

Một phần kết quả đánh giá thành quả đã gắn kết với thù lao cho người lao động trực tiếp. Tiền lương lao động trực tiếp được trả theo mức độ hoàn thành các chỉ tiêu diện tích, doanh số mua vào, tỷ lệ thu nợ, mức độ hài lòng của nông dân. Một số kết quả

đánh giá khác cho các bộ phận còn chung chung chỉ đưa vào bình xét thi đua cuối năm của bộ phận và trưởng bộ phận.

Để hoàn thiện hơn cho nghiên cứu này, các nghiên cứu bổ sung đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn của người nông dân trồng thuốc, đến mức độ thỏa mãn của người lao động sẽ tham mưu cho lãnh đạo tác động đến từng nhân tố để điều chỉnh chất lượng dịch vụ và cách thức động viên người lao động. Các nghiên cứu sâu hơn đánh giá mức độ thành công của phương pháp quản trị này tại Công ty Thuốc lá nguyên liệu Khatoco cũng cần được thực hiện để đúc rút kinh nghiệm và triển khai cho các doanh nghiệp khác trong Tổng công ty Khánh Việt. □

Tài liệu tham khảo:

1. Nguyễn Thị Kim Anh (2007), *Quản trị chiến lược: Dành cho học viên cao học*, Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 151 trang.
2. Lê Thế Giới và ctg (2007), *Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 287 trang.
3. Kaplan, R.S. và Norton, D.P. (2011), *Bản đồ chiến lược: Biến tài sản vô hình thành kết quả hữu hình*, Nhà xuất bản Trẻ, thành phố Hồ Chí Minh, 527 trang.
4. Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996), *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 322 trang.
5. Parmenter, David (2007), *Key Performance Indicators*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 299 trang.
6. Paul, R. Niven (2006), *Balance Scorecard step – by – step*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 318 trang.