

CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG TRONG TRIỂN KHAI THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Trịnh Thùy Anh*

Ngày nhận: 14/5/2014

Ngày nhận bản sửa: 19/8/2014

Ngày duyệt đăng: 15/9/2014

Tóm tắt

Thẻ điểm cân bằng là một phương pháp đo lường kết quả hoạt động và quản lý chiến lược hiệu quả trong các tổ chức và doanh nghiệp. Hiện nay ở Việt Nam mới chỉ có một số ít doanh nghiệp bắt đầu thử nghiệm áp dụng thẻ điểm cân bằng. Bài viết này nhằm xác định các yếu tố mang lại sự thành công trong quá trình triển khai áp dụng thẻ điểm cân bằng trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích định tính. Nghiên cứu tình huống tại 6 doanh nghiệp đã áp dụng thẻ điểm cân bằng cho thấy nhận thức về thẻ điểm, thiết kế thẻ điểm, năng lực nguồn nhân lực, và cách thức tổ chức thực hiện là các yếu tố tác động đến việc triển khai áp dụng thẻ điểm cân bằng thành công trong các doanh nghiệp. Lãnh đạo các doanh nghiệp Việt Nam cần quan tâm đến các yếu tố này để có thể triển khai áp dụng thành công thẻ điểm cân bằng.

Từ khóa: thẻ điểm cân bằng (BSC), chiến lược, doanh nghiệp

1. Giới thiệu

Thẻ điểm cân bằng (BSC - Balanced Scorecard) lần đầu tiên được đưa ra bởi Kaplan và Norton năm 1992. Ban đầu BSC được xem là một công cụ để đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Kaplan & Norton, 1992), rồi sau đó nó được coi là công cụ để triển khai các chiến lược của doanh nghiệp (Kaplan & Norton, 1996a) và cuối cùng, được định nghĩa là mô hình để xác định sự đồng nhất giữa các chiến lược của một doanh nghiệp với nguồn nhân lực, nguồn thông tin và nguồn vốn của doanh nghiệp (Kaplan & Norton, 2001; Assiri & cộng sự, 2006; Niven, 2006; Sinha, 2006; Kaplan, 2010).

Trong thời gian qua, nhiều nhà nghiên cứu đã góp phần phát triển lý thuyết và nhiều doanh nghiệp trên thế giới đã áp dụng mô hình quản lý theo BSC. Theo thống kê của Gautreau & Kleiner (2001) trong khoảng thời gian chưa đến 10 năm nhưng có hơn 60% các công ty trong số 1000 công ty danh tiếng

do tạp chí Fortune bình chọn đã và đang cố gắng áp dụng BSC vào trong doanh nghiệp. Theo Kaplan & Norton (2000), BSC được xem là một trong những ý tưởng có tầm ảnh hưởng nhất trong vòng 75 năm qua. Theo khảo sát của Center of Strategy and Management, 75% số các công ty trong danh sách Fortune 500 đã ứng dụng BSC trong quản lý để đánh giá các chiến lược và kế hoạch của công ty. Mỹ là một quốc gia mà ở đó, các doanh nghiệp áp dụng BSC trong công tác hoạch định và triển khai chiến lược nhiều nhất.

Tuy phát triển trên thế giới nhưng hiện tại ở Việt Nam mới chỉ có một số doanh nghiệp áp dụng BSC. Thực tế đã chứng minh BSC là một công cụ có nhiều ưu điểm vượt trội để giúp các doanh nghiệp đo lường kết quả hoạt động; triển khai và quản lý chiến lược; quản trị hiệu quả công việc kết nối với chiến lược; và kết hợp chiến lược với việc sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả. Các doanh nghiệp Việt Nam muốn tồn tại và phát triển trong nền kinh

tế cạnh tranh và toàn cầu hóa hiện nay thì cần áp dụng BSC. Vì vậy cần thực hiện nghiên cứu này, để tìm hiểu các yếu tố mang lại sự thành công trong quá trình triển khai áp dụng BSC trong các doanh nghiệp Việt Nam. Từ đó có thể gợi ý cho các doanh nghiệp muốn triển khai áp dụng thành công BSC.

Phương pháp nghiên cứu tại bàn và phân tích tình huống thông qua phỏng vấn sâu các doanh nghiệp được sử dụng để thực hiện nghiên cứu này. Sáu doanh nghiệp đã áp dụng thành công BSC trong các lĩnh vực ngân hàng, công nghệ thông tin, bán lẻ, kỹ nghệ lạnh, sản xuất thuốc được chọn để thực hiện phỏng vấn trong khoảng thời gian từ tháng 5 năm 2013 đến tháng 2 năm 2014.

2. Những nghiên cứu trên thế giới về các yếu tố quyết định sự thành công của thẻ điểm cân bằng

Kaplan & Norton (2001) đưa ra hai nguyên nhân khiến cho việc áp dụng BSC tại các doanh nghiệp lớn gặp thất bại, đó là thất bại do thiết kế và do quy trình. Những thất bại do thiết kế là do quá ít thước đo, thước đo không thể hiện chiến lược của tổ chức, thiếu sự cân bằng giữa các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, hoặc không xác định được những chỉ tiêu quan trọng. Sai lầm do quy trình thực hiện bao gồm: thiếu sự cam kết của lãnh đạo cấp cao, thiếu chuyên gia hoặc chuyên gia thiếu kinh nghiệm... Trong khi đó, Nopadol (2011) tìm ra nguyên nhân chính khiến thẻ điểm không được áp dụng thành công ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, chính là việc thay đổi chiến lược ở các doanh nghiệp này, dẫn đến mục tiêu bị thay đổi, kéo theo các quy trình, thước đo, và cuối cùng là nhiều chỉ tiêu thay đổi hoàn toàn.

Radnor & Lovell (2003) đưa ra một số đề xuất để ứng dụng BSC vào các tổ chức thành công: thiết kế thẻ điểm phải phản ánh các nhân tố quan trọng và mục tiêu của tổ chức; giảm thiểu nhu cầu về số liệu, khối lượng công việc và chi phí phát sinh; các giải pháp và mục tiêu đưa ra phải liên quan đến công việc hàng ngày của các nhân viên. Trong khi đó Assiri & cộng sự (2006) cũng thừa nhận sự quan trọng của việc thiết kế thẻ điểm, bên cạnh đó ông nhấn mạnh yếu tố: sự quan tâm của các giám đốc điều hành và nhà quản trị cấp cao, và đội thực hiện BSC. Tương tự, Chavan (2009) kết luận rằng việc áp dụng BSC là một quá trình khá phức tạp, đòi hỏi sự thấu hiểu sâu sắc, quyết tâm cao độ và hỗ trợ nhiệt tình từ các nhà quản trị cấp cao.

Zahirul (2013) đã thực hiện một cuộc nghiên cứu với 114 bài báo công bố trên 25 tờ báo về kế toán, 67 bài trên các tờ báo về kinh doanh và quản trị trong giai đoạn từ năm 1992 đến 2011. Tác giả đã kết luận: nhiều tổ chức gặp khó khăn trong việc tích

hợp BSC với các công cụ kiểm soát quản lý khác như ngân sách, các tổ chức thường sử dụng các thước đo không thích hợp hoặc quá nhiều thước đo.

Trần Quốc Việt (2013) đã thực hiện khảo sát 206 doanh nghiệp về các yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận của BSC trong quản trị chiến lược. Nghiên cứu đã xác định sáu yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam là: mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao, mức độ tập trung hóa, quyền lực của bộ phận tài chính, sự chuẩn hóa, truyền thông nội bộ và sự năng động của thị trường - sản phẩm. Mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược được đo lường bởi ba mức độ là: ứng dụng các ý tưởng của thẻ điểm, ứng dụng rộng rãi các chức năng của thẻ điểm, và ứng dụng công nghệ thông tin để nâng cao hiệu quả sử dụng thẻ điểm. Nghiên cứu này là nền tảng cơ sở cho hướng nghiên cứu mới về khả năng ứng dụng BSC cho phù hợp với hoàn cảnh của Việt Nam.

Như vậy, qua nhiều nghiên cứu, có thể thấy yếu tố nhận thức về thẻ điểm (Kaplan & Norton, 1996b; Trần Quốc Việt, 2013); thiết kế thẻ điểm (Kaplan & Norton, 2001; Radnor & Lovell, 2003; Assiri & cộng sự, 2006; Zahirul, 2013); năng lực nguồn nhân lực (Radnor & Lovell, 2003; Assiri & cộng sự, 2006); và tổ chức triển khai áp dụng thẻ điểm (Kaplan & Norton, 2001; Chavan, 2009; Nopadol, 2011; Trần Quốc Việt, 2013) là các yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong quá trình triển khai áp dụng BSC.

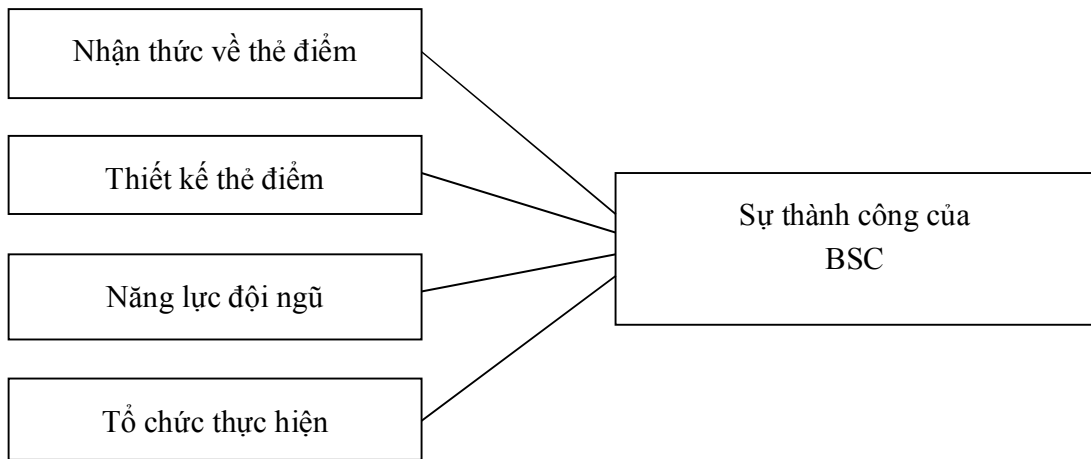
3. Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở các nghiên cứu về các yếu tố quyết định sự thành công của BSC, cũng như từ bài học điển hình thực tế của một số công ty trên thế giới, tác giả đề xuất khung nghiên cứu các yếu tố tác động đến việc áp dụng BSC thành công tại các doanh nghiệp bao gồm các yếu tố sau: nhận thức của lãnh đạo, cách thiết kế thẻ điểm, năng lực đội ngũ quản lý và nhân viên, cách tổ chức triển khai thực hiện (Hình 1).

Nghiên cứu áp dụng phương pháp phân tích định tính thông qua các cuộc phỏng vấn sâu với các lãnh đạo cấp cao tại 6 công ty hiện đã áp dụng BSC. Phỏng vấn được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 5 năm 2013 đến tháng 2 năm 2014. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài trong 2 - 3 giờ nhằm phân tích các nguyên nhân giúp triển khai BSC thành công tại doanh nghiệp. Các doanh nghiệp được hỏi đều nằm trong bảng xếp hạng top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam, bao gồm¹:

- Ngân hàng ABC: ngân hàng 100% vốn nước

Hình 1: Khung nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của BSC



ngoài đầu tư tại Việt Nam, có vị trí đứng đầu trong các ngân hàng nước ngoài về doanh thu và tốc độ tăng trưởng, áp dụng BSC vào năm 1997.

- CHS Việt Nam: công ty đa quốc gia, hoạt động gần 20 năm trong lĩnh vực phát triển phần mềm và cung cấp dịch vụ CNTT tại Việt Nam, được xem là một trong những công ty IT tiên phong trong ngành, áp dụng BSC năm 1995.

- Công ty cổ phần Phan Phương Trang: công ty có tên tuổi trong lĩnh vực CNTT tại Việt Nam, nằm trong top 10 của 500 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam, áp dụng BSC vào năm 2003. Công ty kinh doanh phần cứng, thiết kế phần mềm và cung ứng các dịch vụ về CNTT.

- Hệ thống siêu thị Bean Mark: một trong những tập đoàn bán lẻ lớn tại Việt Nam, áp dụng BSC vào năm 2002.

- Tổng công ty Simco: bao gồm 8 công ty thành viên, hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh thiết bị điện lạnh, công nghệ lạnh, cung ứng dịch vụ tư vấn, thiết kế và thi công hệ thống điện lạnh cho các tòa nhà cao cấp, các khách sạn; áp dụng BSC vào năm 2000.

- Công ty cổ phần Long Hoa: công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất thuốc, áp dụng BSC vào năm 2006.

4. Đánh giá các yếu tố thành công trong áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp Việt Nam

Đánh giá về nhận thức của lãnh đạo

Thẻ điểm cân bằng đã phát huy tác dụng và mang lại nhiều lợi ích. Đối với Ngân hàng ABC và CHS Việt Nam, thẻ điểm phát huy tác dụng trên cả 3 vai trò là hệ thống đo lường, hệ thống quản trị chiến lược và phương tiện truyền thông. Tại Hệ thống siêu thị Bean Mark, thẻ điểm giúp làm tăng năng suất,

cải thiện thành tích của các bộ phận trong tổ chức. Giám đốc Bean Mark cho biết “điều quan trọng là thẻ điểm phải nói được về chiến lược kinh doanh của bạn”. Tuy nhiên, hai doanh nghiệp là Tổng công ty Simco và Công ty cổ phần Long Hoa chưa thấy rõ ràng về việc thẻ điểm giúp cho các nhân viên trong tổ chức thực hiện nhiệm vụ dễ dàng.

Quá trình triển khai thẻ điểm tại Công ty cổ phần Phan Phương Trang được bắt đầu với việc xây dựng thẻ điểm ở phạm vi công ty, xác định khách hàng mục tiêu và sau đó phát triển thẻ điểm tới tất cả các đơn vị kinh doanh và dịch vụ trong công ty. Công ty đã thực hiện việc phân quyền cho 17 đơn vị kinh doanh chiến lược với mục tiêu tập trung vào khách hàng, đồng thời cắt giảm các chi phí không cần thiết. Tuy nhiên, lãnh đạo của các đơn vị kinh doanh mới đều quen với cách thức điều hành cũ mang tính thực thi mệnh lệnh, họ không có kinh nghiệm tự hoạch định chiến lược cũng như quản lý quy trình triển khai chiến lược đó. Do vậy các lãnh đạo cao cấp của công ty đã phải nỗ lực rất lớn để triển khai được thẻ điểm. Giám đốc công ty cho biết “Thẻ điểm thành công hay không phụ thuộc vào quyết tâm của lãnh đạo”.

Ngân hàng ABC và CHS Việt Nam là các đơn vị hoạt động dưới quyền một tập đoàn toàn cầu quy mô lớn, hoạt động trong một lĩnh vực kinh doanh hẹp, nên chiến lược của các đơn vị này trùng khớp với chiến lược của cả tập đoàn. Do vậy thẻ điểm ở cấp độ tập đoàn có sự tương thích với thẻ điểm ở cấp độ công ty, và được áp dụng hiệu quả tại các công ty này. Trong khi đó Tổng công ty Simco có nhiều thành viên hoạt động trong các lĩnh vực đa dạng, mỗi công ty đưa ra một chiến lược phát triển riêng, vì vậy Tổng giám đốc quyết định sử dụng thẻ điểm như một cách để theo dõi và đánh giá chiến lược của các công ty thành viên.

Thiết kế BSC

Việc thiết kế thẻ điểm không đơn giản. Giám đốc Công ty cổ phần Long Hoa cho biết “Khó khăn trong thiết kế thẻ điểm là phải đưa ra các thước đo đánh giá kết quả hoạt động. Các nhân viên có xu hướng đo lường khối lượng công việc đã làm, chứ không phải kết quả họ đạt được. Chúng tôi đã mất 2 năm để phát triển các thước đo đánh giá kết quả và phương thức báo cáo kết quả phù hợp”. Công ty cổ phần Phan Phương Trang và Tổng công ty Simco thì thiết kế thẻ điểm tập trung vào các thước đo có ảnh hưởng lớn. Tại Ngân hàng ABC và CHS Việt Nam, do đặc thù là công ty đa quốc gia và ứng dụng thẻ điểm chuẩn của tập đoàn, nên thẻ điểm đã liên kết tốt mục tiêu của công ty với mục tiêu của từng cá nhân, phản ánh chiến lược, mục tiêu và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Tại các doanh nghiệp, thẻ điểm thường có 4 thành phần: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển. Tuy nhiên ngoại trừ CHS Việt Nam, 5 doanh nghiệp còn lại đều cho biết các thước đo thể hiện mục tiêu tài chính vẫn nhiều hơn so với các thước đo phi tài chính. Ngân hàng ABC, CHS Việt Nam đã thực hiện tốt việc kết nối các thước đo của thẻ điểm với hệ thống khen thưởng. Cụ thể, 60% mức thưởng tùy thuộc vào kết quả hoạt động tài chính, 40% mức thưởng còn lại dựa vào các chỉ số thu được từ các khía cạnh khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và tăng trưởng. Một số chỉ tiêu tài chính tiêu biểu bao gồm: lợi nhuận, ROE, mức giảm chi phí so với kế hoạch, tăng trưởng tại thị trường mới và tăng trưởng tại thị trường hiện tại.

Tổng công ty Simco, do lĩnh vực kinh doanh đặc thù là cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho các văn phòng cao cấp có thị phần rất cao trên thị trường, số đơn hàng và nhu cầu cung ứng sản phẩm, dịch vụ nhiều hơn khả năng đáp ứng của công ty, nên công ty đã loại bỏ thành phần khách hàng do thấy thành phần này không quan trọng đối với doanh nghiệp.

Quá trình thiết kế thước đo là một quá trình hoàn thiện dần dần. Tổng công ty Simco cho biết đầu tiên thẻ điểm được thiết kế với gần 60 thước đo, sau quá trình sử dụng thấy không phù hợp và phức tạp đối với các nhân viên, nhiều tiêu chí khó hoặc không thể định lượng được, nên công ty đã sàng lọc lại chỉ còn 10 thước đo chủ chốt. Việc sàng lọc các thước đo được thực hiện thông qua một quá trình lâu dài để phù hợp với điều kiện thực tế. Điều này cũng được Công ty Cổ phần Long Hoa đồng tình, giám đốc công ty cho biết: “Trải qua 8 năm, từ 50 thước đo ban đầu, chúng tôi đã phát triển lên 63 thước đo, sau rút lại còn 22 thước đo chủ chốt thể hiện chiến lược đề ra, trong 22 thước đo này, có 6 thước đo là hoàn

toàn mới và được đưa vào ở năm cuối”.

Năng lực đội ngũ quản lý và nhân viên

Ngân hàng ABC và CHS Việt Nam là các công ty nước ngoài và tập đoàn đa quốc gia đầu tư tại Việt Nam, nên hệ thống quản lý được xác lập chuẩn mực, đội ngũ quản lý và nhân viên cùng gánh vác trách nhiệm, vì vậy BSC đã được triển khai thành công và thực hiện bài bản, xuống đến từng cấp nhân viên. Ở Công ty cổ phần Phan Phương Trang và Hệ thống siêu thị Bean Mark, mặc dù có sự quan tâm thỏa đáng của lãnh đạo cấp cao đến việc triển khai BSC, đội ngũ cán bộ quản lý các cấp hiểu và đồng thuận trong xây dựng thẻ điểm, nhưng do năng lực hạn chế nên thẻ điểm chỉ được triển khai đến đội ngũ quản lý cấp trung. Đặc biệt, tại Công ty cổ phần Long Hoa, sự đồng thuận trong đội ngũ quản lý chưa được chú trọng, nên hiệu quả do thẻ điểm mang lại chưa được nhìn nhận rõ ràng.

Trong trường hợp của Công ty cổ phần Phan Phương Trang, khi triển khai thẻ điểm như một công cụ để thực hiện phân quyền tới 17 đơn vị, giám đốc điều hành của công ty e ngại lãnh đạo của các đơn vị kinh doanh mới không đủ kinh nghiệm điều hành để triển khai chiến lược phân quyền mới. Vì vậy ông huy động nhóm quản lý cao cấp tham gia triển khai BSC nhằm tạo điều kiện phát triển năng lực lãnh đạo điều hành trong đội ngũ lãnh đạo của 17 đơn vị kinh doanh chiến lược. Nhóm này phát triển một khuôn mẫu, trong đó xác định các ưu tiên chiến lược, từ đó xây dựng BSC cho toàn công ty. Trên cơ sở đó, lãnh đạo của mỗi đơn vị kinh doanh hoạch định chiến lược riêng và xây dựng BSC cho đơn vị. Nhờ đó, đội ngũ điều hành của 17 đơn vị kinh doanh đã hoạt động hợp tác. Việc truyền đạt tầm nhìn chung, cũng như thẻ điểm của tập đoàn đã giúp các đơn vị định hướng phát triển, gia tăng sức sáng tạo và năng lực của đội ngũ điều hành các đơn vị kinh doanh sẽ tập trung theo các định hướng trong chiến lược của công ty. Như vậy, năng lực lãnh đạo của đội ngũ quản lý được phát triển thông qua quá trình xây dựng BSC của công ty và các đơn vị, và chính điều này mang lại sự thành công cho quá trình triển khai thẻ điểm trong thực tế.

Tổ chức thực hiện

Tại Công ty cổ phần Phan Phương Trang, Tổng công ty Simco, Công ty cổ phần Long Hoa, quá trình triển khai BSC là một quá trình lâu dài và đòi hỏi sáng tạo, doanh nghiệp đã từ từ thay đổi để thích hợp với tình hình thực tế. Quá trình xây dựng thẻ điểm ở các doanh nghiệp mất 6 tháng đến 2 năm. Trong thời gian đó các doanh nghiệp phải vận hành hệ thống quản trị cũ và đồng thời chạy thí điểm hệ thống mới,

nên không tránh khỏi trục trặc và nhiều vấn đề phát sinh. Đội ngũ quản trị trong giai đoạn đầu còn hoài nghi tính hiệu quả của hệ thống quản trị mới, lãnh đạo các doanh nghiệp đã phải hết sức kiên trì cho tới khi việc triển khai BSC được diễn ra thuận lợi và lợi ích bắt đầu được nhìn nhận rõ ràng. Đối với Hệ thống siêu thị Bean Mark, trong quá trình triển khai áp dụng thẻ điểm, đội ngũ quản lý cấp cao không chỉ giới thiệu một chiến lược mới, mà họ đã hoàn toàn sửa đổi hệ thống quản lý đang vận hành, giám đốc điều hành tập đoàn cho biết “BSC là cách chúng tôi chọn để quản lý kinh doanh”.

Việc triển khai thẻ điểm tới từng nhân viên gặp khó khăn, nên một số doanh nghiệp như Tổng công ty Simco đã chọn phương án triển khai BSC tới các đội ngũ quản lý cấp trung. Các doanh nghiệp đã lập đội dự án triển khai thẻ điểm, điều động 9 – 15 thành viên từ các phòng ban trong doanh nghiệp nhằm xây dựng và tổ chức triển khai thẻ điểm. Hệ thống siêu thị Bean Mark lại chia thành 4 nhóm phụ trách 4 thành phần của thẻ điểm. Nhóm khách hàng do giám đốc marketing chỉ đạo, đưa ra các mục tiêu thu hút khách hàng mới, doanh số bán hàng, và khả năng giữ chân khách hàng. Các mục tiêu được thống nhất thông qua việc thiết lập chiến lược mới trong quan hệ đối tác với khách hàng. Nhóm cung cấp dịch vụ do giám đốc kỹ thuật chỉ đạo, thiết lập các mục tiêu về sự đáp ứng đúng yêu cầu, giảm số trường hợp khiếu nại, nâng cao chất lượng và an toàn. Những mục tiêu này đòi hỏi áp dụng quy trình quản trị cải tiến. Nhóm học tập và tăng trưởng do giám đốc nhân sự chỉ đạo, phát triển mục tiêu đổi mới đội ngũ, nâng cao năng lực, tự đào tạo và phát triển của nhân viên. Các mục tiêu này kỳ vọng đạt được thông qua quá trình trao quyền cho nhân viên. Nhóm tài chính do giám đốc tài chính chỉ đạo, hướng tới cải thiện khả năng sinh lời. Tuy nhiên, để đảm bảo khả năng đạt được nên nhóm đưa con số khá thấp là 20%. Sau một năm hoạt động, chỉ tiêu khả năng sinh lời đạt 43%, đó là do khi thực hiện tốt các thước đo khách hàng, đổi mới và học tập, khả năng sinh lời đã tăng lên theo.

Công ty cổ phần Phan Phương Trang và Tổng công ty Simco cho biết một yếu tố khác quyết định thành công của việc áp dụng BSC là doanh nghiệp đã chuẩn bị được một kế hoạch toàn diện, được chia thành các kế hoạch nhỏ do mỗi nhóm phụ trách. Tuy nhiên, việc đảm bảo tiến độ tại Tổng công ty Simco chưa được thực hiện tốt lắm.

Tổng giám đốc của Tổng công ty Simco đã quyết

Ghi chú:

1. Tên các công ty đã được thay đổi do yêu cầu từ phía doanh nghiệp

định áp dụng BSC như là một phần trong chiến lược mới của tập đoàn để định hướng và sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực nội tại. Trong quá trình làm việc với các đơn vị kinh doanh, giám đốc điều hành yêu cầu mỗi đơn vị thiết lập các mục tiêu và cơ chế cụ thể nhằm đạt được yêu cầu của BSC trong từng đơn vị. Nhờ việc áp dụng BSC, mà giám đốc điều hành đã làm việc cùng lãnh đạo các đơn vị kinh doanh, qua đó giúp định hướng chiến lược của tổ chức, khuyến khích và thúc đẩy các lãnh đạo bộ phận thực hiện đạt mục tiêu đề ra, thay vì chỉ đơn thuần xem xét kết quả khi đã thực hiện xong công việc.

Tại Ngân hàng ABC và CHS Việt Nam, quy trình triển khai BSC trong tổ chức diễn ra rất thuận lợi, do sử dụng phương thức chỉ đạo từ trên xuống dưới. Lãnh đạo thường xuyên đánh giá và ra quyết định kịp thời trong quá trình triển khai BSC. Lãnh đạo hai công ty cũng cho biết các nhân viên phối hợp nhau tốt trong quá trình triển khai thực hiện BSC. Chiến lược được truyền đạt tới từng nhân viên thông qua các bản thông báo của bộ phận quản lý, các video giới thiệu, các cuộc mit tinh toàn công ty, các tờ gấp quảng cáo và các bản tin. Các doanh nghiệp còn lại cũng đánh giá tốt về kênh truyền thông giữa lãnh đạo cấp cao và đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp. Báo cáo được lập và gửi định kỳ cho lãnh đạo cấp cao.

5. Kết luận

Các nghiên cứu trước đây và một số trường hợp điển hình về sử dụng BSC trên thế giới, cũng như kết quả khảo sát 6 công ty đã áp dụng thành công BSC cho thấy BSC đã phát huy tác dụng và mang lại nhiều lợi ích cho các doanh nghiệp trong việc đo lường, quản trị chiến lược và truyền thông. Nguyên nhân mang lại sự thành công ở đây là nhờ lãnh đạo cấp cao có nhận thức tốt và quan tâm, thẻ điểm được thiết kế tốt, đội ngũ có trách nhiệm và đồng thuận, quá trình xây dựng và sử dụng BSC được tổ chức tốt, có kế hoạch, lãnh đạo ra quyết định kịp thời, truyền thông được thực hiện tốt trong toàn công ty. Đây chính là những gợi ý nhằm giúp các doanh nghiệp muốn áp dụng BSC có thể đạt thành công.

Nghiên cứu này có hạn chế là mang tính khai phá, với 6 tình huống nghiên cứu là những trường hợp áp dụng BSC thành công tại Việt Nam. Tuy nhiên, mức độ thành công chưa được đánh giá và xếp hạng một cách rõ ràng. Mặt khác, nghiên cứu chưa xem xét tình huống triển khai BSC thất bại tại các công ty, để từ đó có so sánh giữa các trường hợp này. □

Tài liệu tham khảo

- Assiri, A., Zairi, M. & Eid, R. (2006), 'How to profit from the balanced scorecard An implementation roadmap', *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 7, pp. 937-952.
- Chavan, M. (2009), 'The balanced scorecard: a new challenge', *Management Development*, Vol. 28 No. 5, pp. 393-406.
- Gautreau, A. & Kellner, B.H. (2001), 'Recent trends in performance management systems – the balanced scorecard approach', *Management Research News*, Vol. 24, No.3/4, p.153-156.
- Kaplan R. S. (2010), *Conceptual foundations of the balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001), 'Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I', *Accounting Horizons*, 15(1), pp.87-104.
- Kaplan, R.S. & Norton D. P. (2000), *The strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P (1996a), *The Balanced Scorecard – Strategy to Action*, The President and Fellows of Harvard College.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992), 'The Balanced Scorecard – measures that drive performance', *Harvard Business Review*, 70 (1), January-February 1992, pp.71–80.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b), *Translating strategy into action – the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- Niven P. R. (2006), *Balanced Scorecard step by step, Maximizing performance and maintaining results*, John Wiley & Sons, Inc.
- Nopadol R. (2011), 'Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study', *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No.11, pp.39-46, <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view-File/10247/8988>.
- Radnor, Z. & Lovell, D. (2003), 'Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting', *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 16/2 (2003), p.99-108.
- Sinha, A. (2006), 'Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool', *Journal of Commerce*, 11, 71 - 81.
- Trần Quốc Việt (2013), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam', luận án tiến sĩ, Trường đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- Zahirul H. (2013), '20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research', *The British Accounting Review*, Volume 46, Issue 1, Pages 33–59.

Success factors for implementation of balanced scorecard in Vietnamese enterprises

Abstract:

The balanced scorecard is an approach of performance measurement and strategic management in organizations and business enterprises. The number of companies applying the balanced scorecard in Vietnam currently is not very high. This paper aims to determine success factors for applying the balanced scorecard method in Vietnamese enterprises. Qualitative method was used in this study. The results of the case study from 6 companies which have applied the balanced scorecard showed four major factors. The awareness of the balanced scorecard, balanced scorecard design, human resource capability, and balanced scorecard implementation are factors affecting the success in applying the balanced scorecard. Managers need to pay attention to these factors to successfully apply the balanced scorecard into their business operation.

Thông tin tác giả:

***Trịnh Thùy Anh**, tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Trường Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh

- Lĩnh vực nghiên cứu chính của tác giả: Quản trị kinh doanh

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải các công trình nghiên cứu: Tạp chí Phát triển kinh tế, Tạp chí Khoa học thương mại – Trường Đại học Thương mại, Tạp chí Khoa học – Trường Đại học Mở TP HCM

Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: thuyanh@ou.edu.vn