

# 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 TỈNH KHÁNH HÒA

Phan Thị Xuân Hương\*, Trần Đình Khôi Nguyễn\*\*

Ngày nhận: 2/02/2015

Ngày nhận bản sửa: 15/02/2015

Ngày duyệt đăng: 25/02/2015

## Tóm tắt:

Muốn phát huy một cách hiệu quả mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC), doanh nghiệp nên chú trọng đến việc xây dựng các chỉ số then chốt đánh giá thực hiện công việc (KPI) phù hợp với bốn khía cạnh tài chính - khách hàng - quy trình nội bộ - học hỏi và phát triển. Vấn đề này được xem là tâm điểm của BSC. Thông qua phương pháp nghiên cứu tình huống, tập trung vào phân tích bối cảnh đầy đủ của 3 doanh nghiệp chế biến thủy sản Khánh Hòa kết hợp với phương pháp phân tích thứ bậc (Analytic Hierarchy Process – AHP), chúng tôi đề xuất 19 KPI tương ứng với 9 mục tiêu chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản Khánh Hòa có chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu. Nhờ vào việc xác định các KPI theo hướng tiếp cận thẻ điểm cân bằng, doanh nghiệp có thể thực thi chiến lược cũng như có thể quản lý tốt được chiến lược của mình.

**Từ khóa:** AHP - Phương pháp phân tích thứ bậc, BSC, Chế biến thủy sản Khánh Hòa, KPI.

## Identifying key performance indicators (KPIs) for Khanh Hoa aquatic product processing companies based on BSC approach

### Abstract:

To foster the effectiveness of the Balanced Scorecard model (BSC), enterprises have to determine key performance indicators (KPIs) that are accordant with four perspectives of BSC: finance, customers, internal process, and learning and growth. This issue is considered the core point when applying BSC for business management. Based on the case study method that focuses on the characteristic of three enterprises of aquatic product processing in Khanh Hoa Province in conjunction with the Analytic Hierarchy Process – AHP method, we proposed 19 KPIs for 9 strategic objectives for the enterprises that follow the strategy of focusing on target customers. Thanks to the identifying of KPIs based on BSC approach, the enterprises can easily implement and manage their strategy.

**Keywords:** Balanced Scorecard model (BSC), performance indicators (KPIs), Analytic Hierarchy Process – AHP, aquatic product processing companies, Khanh Hoa,

## 1. Giới thiệu

Các chỉ số then chốt đánh giá thực hiện công việc hay còn gọi là các chỉ số then chốt đánh giá hiệu suất công việc (KPI– Key Performance Indicator) là một phần thông tin quan trọng quyết định việc doanh nghiệp có đạt được mục tiêu kinh doanh và mục tiêu chiến lược của mình hay không. Tuy

niên, KPI là một khái niệm của mô hình mở phi tiêu chuẩn. Bài viết này nghiên cứu phương pháp xây dựng các chỉ số then chốt đánh giá thực hiện công việc KPI theo hướng tiếp cận BSC trong đó áp dụng cho tình huống cụ thể của các doanh nghiệp chế biến thủy sản Khánh Hòa trên cơ sở tiếp nối nghiên cứu xây dựng hệ thống BSC cho các doanh

ngành này sau khi đã xây dựng được các nhóm chiến lược và bản đồ mục tiêu chiến lược.

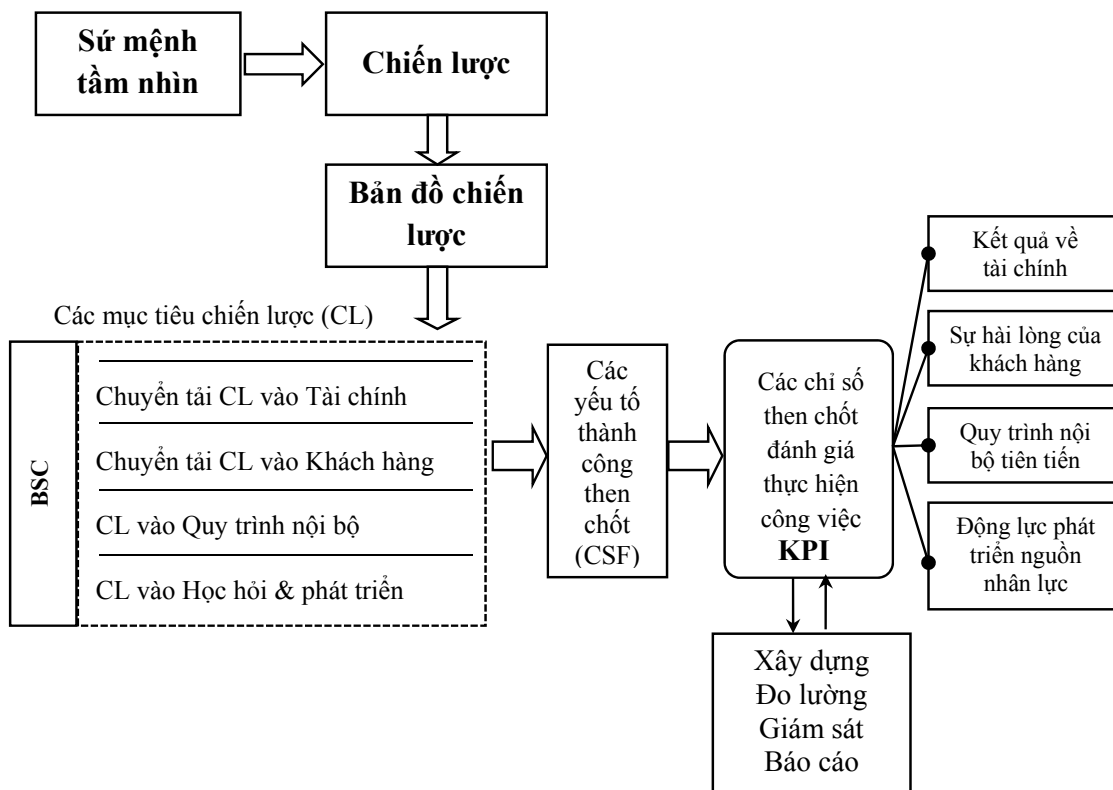
BSC vừa là một công cụ quản trị chiến lược, vừa là một hệ thống đo lường vì bên trong BSC có những thước đo hiệu suất giám sát cả tiến trình hoạt động của doanh nghiệp do Kaplan và Norton đề xuất (1992). BSC giúp doanh nghiệp định hướng phát triển thể hiện bằng các chỉ tiêu, các mục tiêu được xây dựng một cách *hài hòa, cân đối* dựa trên các ưu tiên quan trọng của doanh nghiệp theo bốn khía cạnh: *tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi & phát triển*.

Theo một số chuyên gia quản trị doanh nghiệp, áp dụng KPI và BSC (mang ý nghĩa là sử dụng KPI theo hướng tiếp cận BSC) trong chiến lược lãnh đạo của các doanh nhân Việt Nam là khá mới mẻ, rất cần thiết, đặc biệt là những công ty có chủ trương quản lý theo mục tiêu và định hướng quản lý theo hiệu quả công việc. Tuy nhiên, muốn phát huy một cách hiệu quả mô hình thể điểm cân bằng, cần phải chú trọng đến việc xây dựng các KPI phù hợp với bốn khía cạnh của BSC. Nhờ đó, doanh nghiệp mới có thể quản lý tốt được chiến lược của mình, bởi chúng ta chỉ có thể quản lý được những gì mà chúng ta có

thể đo lường được. Khi đã xây dựng được các chỉ số KPI phù hợp, chúng trở thành công cụ quản lý hữu hiệu giúp toàn bộ nhân viên thấy được bức tranh tổng thể về những nhân tố quan trọng cần ưu tiên thực hiện trong tất cả các khía cạnh BSC nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Tuy KPI không còn là khái niệm mới nhưng xây dựng KPI không đơn giản, đòi hỏi nhiều công sức và thời gian để nghiên cứu, thử nghiệm từng bước trong bối cảnh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Vì vậy, nghiên cứu này đề xuất phương pháp xây dựng bộ các chỉ số then chốt đánh giá thực hiện công việc theo hướng tiếp cận BSC một cách có hệ thống và cơ sở khoa học với khách thể nghiên cứu là các doanh nghiệp chế biến thủy sản Khánh Hòa như là một nghiên cứu trường hợp nhằm góp phần củng cố thêm cơ sở lý thuyết và phương pháp xây dựng KPI trong thực tiễn. Chính vì thế, “*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 tỉnh Khánh Hòa*” là một nghiên cứu có ý nghĩa thiết thực trong bước xây dựng chiến lược, góp phần gia tăng lợi thế cạnh tranh đồng thời giúp ngành chế biến thủy sản Khánh Hòa phát triển bền vững.

**Hình 1. Chỉ số then chốt đánh giá thực hiện công việc trong BSC (mô hình hệ thống BSC và KPI)**



Nguồn: Tổng hợp và phát triển dựa trên cơ sở Key performance Indicators và Performance Management Framework từ [www.exploreHR.org](http://www.exploreHR.org)

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Chỉ số then chốt đánh giá thực hiện công việc (KPI) theo hướng tiếp cận BSC

KPI là chỉ số đo lường giúp doanh nghiệp định hình và theo dõi quá trình tăng trưởng so với mục tiêu đã đề ra. Khi đã hình thành sứ mệnh, xác định các nhân tố ảnh hưởng và đề ra các mục tiêu, doanh nghiệp cần phải đo lường sự tăng trưởng so với những mục tiêu đã đề ra. KPI chính là thước đo cho sự tăng trưởng này. Các nhà quản lý sẽ sử dụng KPI nhằm theo dõi và chẩn đoán hiệu quả hoạt động của công ty, dựa trên cơ sở đó để ra quyết định tiếp theo. KPI cần phải phản ánh tất cả các thông tin quan trọng nhất đối với quản lý kinh doanh. KPI cho biết doanh nghiệp phải làm gì để cải thiện hiệu suất lên một cách đáng kể. Chỉ số KPI hướng tới tương lai hơn, liên kết chặt chẽ với các mục tiêu chiến lược và mang tính hành động.

KPI và BSC đều có chức năng đo lường và kiểm soát hiệu quả hoạt động. KPI được xem là một bộ phận của BSC. BSC đo lường tổng thể hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp dựa vào các khía cạnh. Các KPI được sử dụng để đo lường cho từng khía cạnh cụ thể. Việc xây dựng KPI theo hướng tiếp cận BSC sẽ giúp doanh nghiệp có được thông tin về tình hình hoạt động của họ theo cả bốn khía cạnh: *tài chính - khách hàng - quy trình nội bộ - học hỏi và phát triển*. Với BSC, KPI là các chỉ số đo lường cung cấp thông tin giúp doanh nghiệp biết rằng họ đang đứng ở vị trí nào trên con đường hướng tới mục tiêu chiến lược. Nhờ vậy, doanh nghiệp nắm bắt được vấn đề một cách toàn diện giúp họ có thể có được sự phát triển hài hòa và bền vững theo đúng mục tiêu chiến lược. Vị trí của KPI trong mô hình hệ thống BSC & KPI được trình bày trên hình 1.

### 2.2. Các tiêu chuẩn lựa chọn các KPI cho thể điểm cân bằng

Trong thực tiễn quản trị kinh doanh, KPI rất đa dạng về cả số lượng và nội dung. Có được sự đa dạng này là bởi việc vận dụng các KPI trong từng doanh nghiệp khác nhau sẽ khác nhau phụ thuộc vào đặc điểm ngành nghề doanh nghiệp, quy mô doanh nghiệp, địa phương và bối cảnh thời gian. Bởi vậy các KPI này được tổng kết thành danh sách catalog 500+ KPIs được sử dụng làm kênh tham khảo chính để lựa chọn KPI hợp lý cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, với hệ thống quản lý theo BSC, các KPI được lựa chọn sẽ phải thích ứng với các mục tiêu chiến lược trong bản đồ chiến lược đồng thời chúng phải

tương ứng với bốn khía cạnh (hay viễn cảnh) của BSC. Ngoài ra, với mô hình BSC điển hình cấp cao nhất trong công ty, số lượng KPI thường khoảng 15-25 (Kaplan và Norton, 1996) hoặc 20-25 (Niven 2006), (Punniyamorthy và Murali, 2008). Tuy nhiên, Niven (2006) cho rằng, không nên quá phụ thuộc vào con số 18, 20 hay 25 mà nên cân nhắc theo thực tế BSC của từng doanh nghiệp hay tổ chức. Cũng không nhất thiết phải dàn đều số lượng các KPI cho bốn viễn cảnh của BSC mà quan trọng nhất là phải đảm bảo các thước đo diễn giải một cách chân thực nhất các mục tiêu và mô tả chiến lược một cách rõ ràng và dễ hiểu.

KPI phải thỏa mãn tiêu chí SMART (Specific - Rõ ràng, cụ thể, dễ hiểu; Measurable - có thể đo lường được; Attainable hoặc Achievable - có thể đạt được; Realistic hoặc Relevant - có tính hiện thực; Time-bound - có thời gian rõ ràng). Nhìn chung, KPI cho BSC phải có các đặc điểm chính sau (Niven 2006a; Niven 2006b):

a) Có mối liên hệ với chiến lược: Cần phải ưu tiên lựa chọn các KPI có mối liên hệ trực tiếp đến chiến lược mà công ty đang theo đuổi. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là toàn bộ các KPI được lựa chọn phải có tính chiến lược;

b) Có thể định lượng được: Các KPI cần được định lượng một cách cụ thể, chứ không nên đánh giá mang tính ước lượng cảm tính;

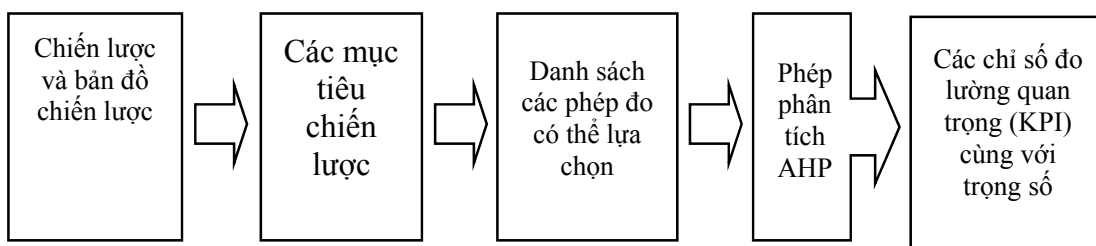
c) Định nghĩa rõ ràng và dễ hiểu cho từng KPI: Các KPI cần được định nghĩa một cách rõ ràng, dễ hiểu, không để tình trạng có nhiều cách hiểu cho cùng một KPI. Không những thế, các thành viên trong công ty sẽ dễ dàng hiểu được từng KPI có tác động như thế nào tới chiến lược, hiểu được chỉ tiêu của từng KPI nên ở mức độ nào. Điều này sẽ giúp truyền tải một cách hiệu quả các thông điệp về chiến lược của công ty xuống những người thực hiện phía dưới;

d) Dễ dàng thu thập dữ liệu: Khả năng thu thập ở đây phải tính tới cả sự khả thi của cách thức thu thập cũng như các khoản chi phí bỏ ra để có được dữ liệu so với lợi ích của chúng đem lại.

### 2.3. Phương pháp phân tích thứ bậc AHP

Phương pháp AHP trong nghiên cứu này dùng để xác định được các KPI nào là quan trọng khi xây dựng hệ thống quản trị chiến lược dựa theo BSC (hình 2). Ngoài ra, AHP cũng được dùng để xác định được trọng số hay mức độ của các KPI đóng

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



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

góp vào tổng thể của BSC nhằm xác định được chỉ báo về kết quả thực hiện chiến lược.

AHP là một phương pháp ra quyết định đa mục tiêu được đề xuất bởi Saaty (1980). Dựa trên so sánh cặp, AHP có thể được mô tả với 3 nguyên tắc chính: phân tích, đánh giá và tổng hợp. Có thể sử dụng AHP để phân tích một vấn đề phức tạp, đa tiêu chí theo cấu trúc thứ bậc (hình 3). Sơ đồ cấu trúc thứ bậc bắt đầu với mục tiêu, được phân tích qua các tiêu chí lớn và các tiêu chí thành phần, cấp bậc cuối cùng thường bao gồm các phương án có thể lựa chọn. Quá trình đánh giá sử dụng ma trận so sánh cặp với thang điểm 9, xác định trọng số dựa trên vector riêng ứng với giá trị riêng lớn nhất, sau đó kiểm tra hệ số nhất quán. Cuối cùng, tất cả các trọng số được tổng hợp lại để đưa ra quyết định tốt nhất (Saaty 1980, Saaty 1994, Saaty và Vargas 1994, Saaty 1995).

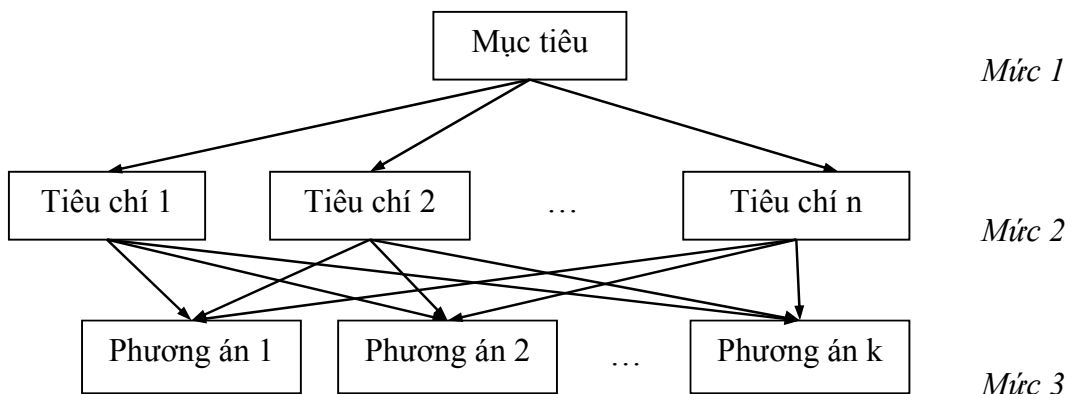
Trong quá trình xây dựng KPI theo hướng tiếp cận BSC, cần phải xác định 3 loại trọng số: trọng số cục bộ cho từng KPI, trọng số của các mục tiêu chiến lược và trọng số của từng viên cảnh trong BSC. Trọng số cuối của từng KPI đóng góp vào mục tiêu chung được tính bằng tích của 3 loại trọng số thành phần nói trên.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Quy trình nghiên cứu

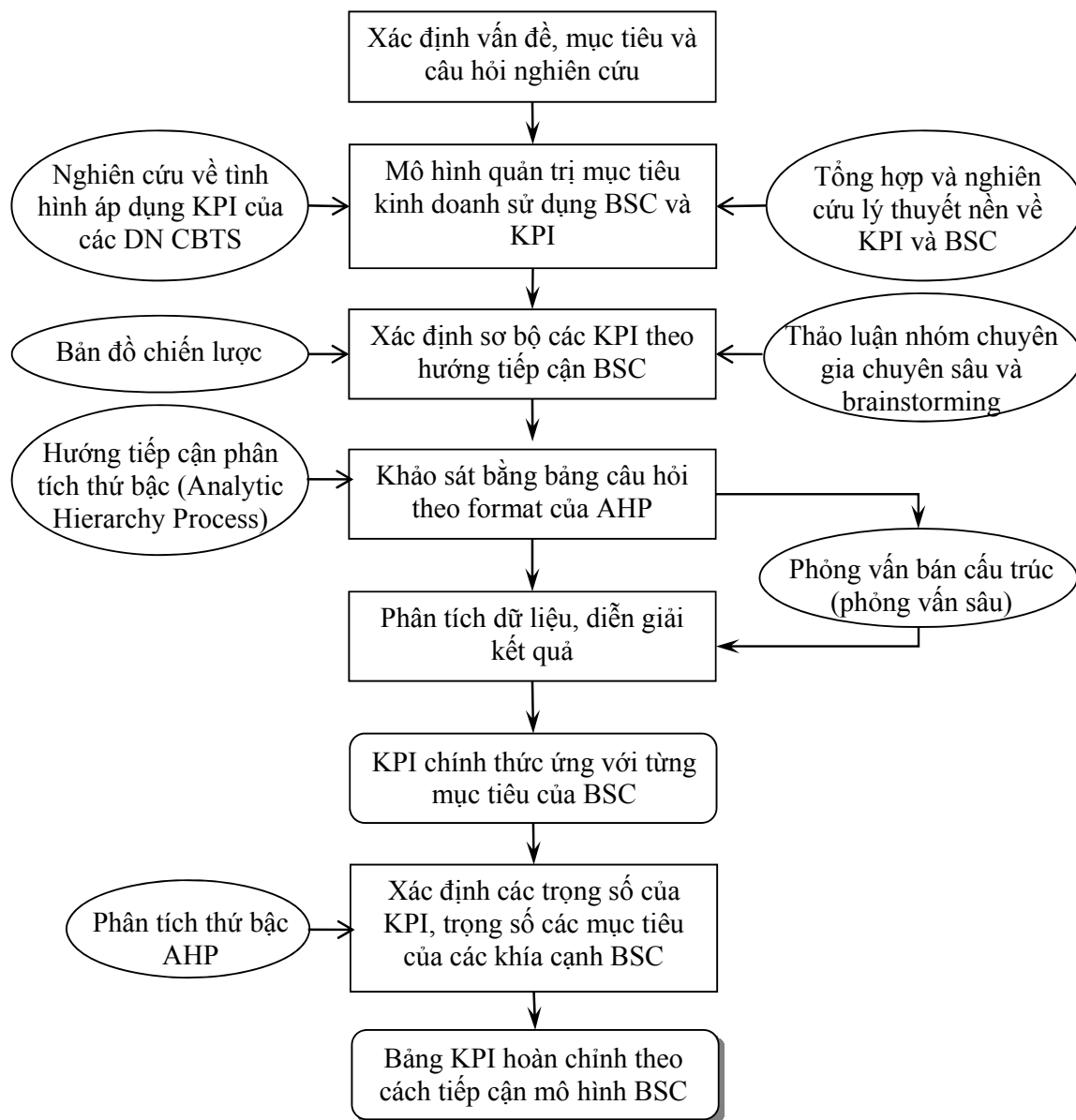
Do giới hạn về mặt thời gian và nguồn lực nghiên cứu cũng như khó khăn trong việc tập trung các nhóm thành viên để thảo luận nhóm, nghiên cứu này không xây dựng KPI cho tất cả các nhóm doanh nghiệp mà chỉ tập trung vào giải quyết nhóm chiến lược “*Hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu*” (Phan Thị Xuân Hương và Trần Đình Khôi Nguyên, 2014) trong đó tiêu biểu là các đại diện là Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Khaspexco, Công ty Trách nhiệm hữu hạn Longshin và công ty Trách nhiệm hữu hạn Bình Thêm. Các công ty thuộc nhóm này đều có điểm chung là đặt ưu tiên cho việc đáp ứng nhu cầu của những nhóm nhỏ khách hàng theo hướng đi của chiến lược “tập trung vào trọng điểm”, hướng đến các thị trường không quá khó tính, tập trung vào việc đáp ứng các đơn đặt hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ. Đồng thời đội ngũ lãnh đạo của các doanh nghiệp thuộc nhóm này đều rất quyết tâm trong đổi mới quản lý của doanh nghiệp. Nghiên cứu này sử dụng kế thừa nội dung của bản đồ chiến lược của các doanh nghiệp chế biến thuộc nhóm chiến lược này làm cơ sở nền tảng để xác định các thước đo cho từng mục tiêu chiến lược. Về mặt phương pháp luận, các doanh nghiệp theo các nhóm chiến lược khác cũng sẽ được thực

**Hình 3. Sơ đồ cấu trúc thứ bậc**



Nguồn: Saaty (1980)

**Hình 4. Sơ đồ trình tự nghiên cứu và phương pháp tiếp cận**



hiện một cách tương tự. Trình tự nghiên cứu được trình bày trên hình 4.

Quy trình nghiên cứu được chia thành hai giai đoạn:

*3.1.1. Giai đoạn 1 - Xác định sơ bộ các KPI nhiều hơn yêu cầu, bằng cách:*

+ Dựa vào các tài liệu tham khảo về KPI cho các tổ chức và doanh nghiệp (Kaplan và Norton 2004; Niven 2006; Parmenter 2010);

+ Dựa vào phương pháp động não (brainstorming) trong quá trình tập hợp ban lãnh đạo để thảo luận nhóm để xác định các KPI theo định dạng của BSC trong đó có chú ý đến đặc trưng hoạt động và chiến lược của doanh nghiệp.

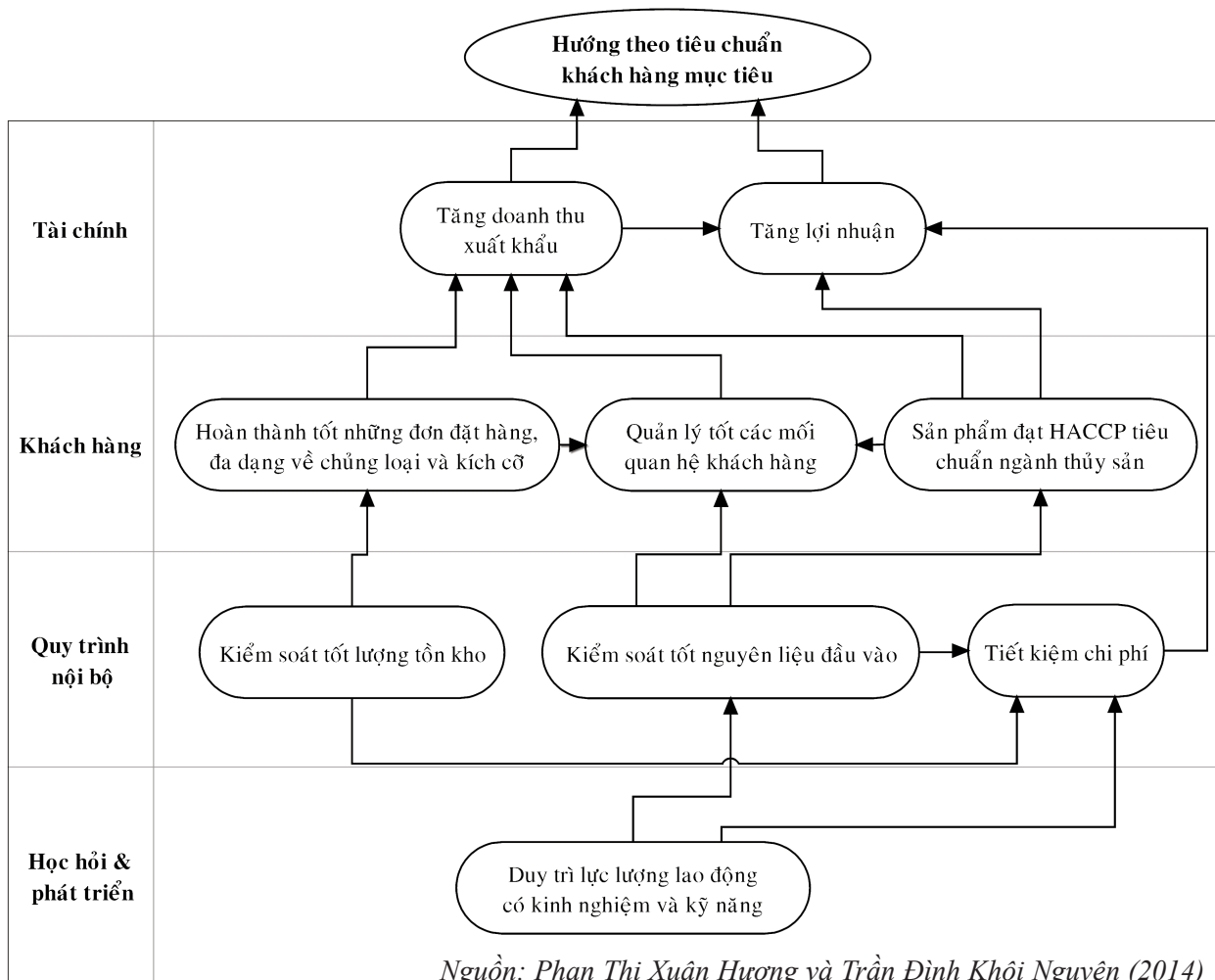
Nhu cầu xác định số lượng KPI sơ bộ nhiều hơn

cần thiết cũng đã được một số nhà nghiên cứu khác trên thế giới sử dụng (Theriou và các cộng sự, 2004; Jovanovic và Krivokapic, 2009) khi tích hợp BSC vào quá trình quản lý chiến lược.

*3.1.2. Giai đoạn 2:*

Các KPI, các mục tiêu trong từng khía cạnh của BSC và 4 khía cạnh của BSC được đánh trọng số bằng cách sử dụng phương pháp phân tích thứ bậc AHP. Các thành viên trong hội đồng được phát những tờ phiếu đánh giá mức độ quan trọng của từng viễn cảnh trong BSC, mức độ quan trọng của các mục tiêu trong từng viễn cảnh và trọng số của các KPI (gọi chung là các phần tử - gọi theo cách của phương pháp AHP). Dữ liệu sẽ được tổng hợp và phân tích để cho ra kết quả cuối cùng là xác định

**Hình 5. Bản đồ chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản theo chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu**



Nguồn: Phan Thị Xuân Hương và Trần Đình Khôi Nguyễn (2014)

được các chỉ số trọng yếu đo lường hiệu quả hoạt động, trọng số cục bộ của chúng, trọng số của từng mục tiêu và trọng số của các viễn cảnh.

### 3.2. Phương pháp và kỹ thuật thu thập dữ liệu

Để thực hiện nghiên cứu này, nhờ sự hợp tác giữa lãnh đạo các doanh nghiệp chế biến thủy sản và người nghiên cứu, chúng tôi tạo lập một ban tạm gọi là hội đồng các nhà quản lý mà đứng đầu là giám đốc của công ty trong nhóm nhằm phân tích tình hình thực tế của công ty trong đó có sự phối hợp của người nghiên cứu để bàn bạc và thống nhất về chiến lược và bản đồ chiến lược đã được đề xuất trước đây (hình 5). Việc tạo lập hội đồng như trên phục vụ cho việc thảo luận nhóm trọng tâm được thuận lợi và tạo sự thống nhất ý chí giữa lãnh đạo cấp cao và cấp trung trong việc ứng dụng BSC từ người đứng đầu doanh nghiệp đến các trưởng phòng ban quan trọng. Nhiệm vụ thứ hai nhưng đóng vai trò trọng tâm là xây dựng các chỉ số then chốt đánh giá thực hiện

công việc (KPI) theo hướng tiếp cận BSC.

Do tôn trọng vai trò và vị trí của người lãnh đạo doanh nghiệp khi áp dụng công cụ BSC và quản lý, người điều khiển thảo luận nhóm là lãnh đạo của doanh nghiệp. Người nghiên cứu đóng vai trò tư vấn và thư ký trong quá trình thảo luận. Người nghiên cứu làm việc với hội đồng quản lý để xác định các mục tiêu chiến lược dựa trên nền tảng của hệ thống quản lý BSC để đo lường hiệu quả hoạt động một cách toàn diện. Hội đồng họp để bàn bạc và xác định mức độ ưu tiên của bốn khía cạnh của BSC và xác định các KPI cùng với trọng số của chúng.

Về mặt kỹ thuật, các phương pháp thảo luận nhóm trọng tâm, phương pháp phỏng vấn sâu và phương pháp brainstorming được sử dụng để thu thập dữ liệu trong nghiên cứu này.

### 3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Để lựa chọn được các KPI phù hợp ứng với các khía cạnh của BSC và xác định được trọng số của

các KPI cho quá trình chấm điểm về mức độ hoàn thành các mục tiêu chiến lược theo phương pháp quản trị chiến lược BSC, tác giả sử dụng phương pháp phân tích thứ bậc AHP. Công cụ phân tích dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu này là chương trình tính toán phân tích AHP chạy trên nền của

phần mềm MS.Excel dựa theo mẫu do Goepel xây dựng và phát triển từ năm 2012 đến 2014.

#### 4. Kết quả xây dựng các KPI theo các khía cạnh BSC cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản tỉnh Khánh Hòa

Theo quy trình nghiên cứu như đã trình bày trong

**Bảng 1. So sánh cặp giữa các tiêu chí đối với mục tiêu**

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	Mức độ ưu tiên (%)
Mối quan hệ với mục tiêu chiến lược	1	3 4/9	2 1/3	1 1/4	38,86
Định nghĩa rõ ràng, dễ hiểu	2/7	1	1/2	1/3	10,15
Khả năng định lượng và xác định công thức phù hợp	3/7	2	1	1/2	17,32
Khả năng thu thập dữ liệu	4/5	3 1/3	2 1/9	1	33,67

*Nguồn: Số liệu và kết quả phân tích của tác giả*

**Bảng 2. Tổng hợp trọng số (hay mức độ ưu tiên) của các KPI trong khía cạnh Tài chính**

TÀI CHÍNH			Mức độ ưu tiên tương ứng với tiêu chí (%)				Trọng số tổng hợp (%)	Thứ hạng
Mục tiêu	STT	KPI	Mối quan hệ với mục tiêu chiến lược	Định nghĩa rõ ràng, dễ hiểu	Khả năng định lượng	Khả năng thu thập dữ liệu		
			38,9	10,2	17,3	33,6		
Tăng doanh thu xuất khẩu	1	Phần trăm thực hiện kế hoạch doanh thu trong quý (%)	11,6	14,1	15,5	11,6	12,5	4
	2	Doanh thu xuất khẩu theo báo cáo bán hàng (%)	18,2	21,5	19,9	15,9	18,0	3
	3	<b>Doanh thu xuất khẩu theo tháng (%)</b>	27,7	30,2	27,1	28,1	<b>28,0</b>	<b>2</b>
	4	<b>Tổng giá trị các đơn đặt hàng theo tuần (%)</b>	42,6	34,3	37,4	44,4	<b>41,5</b>	<b>1</b>
Tăng lợi nhuận	1	Lợi nhuận sau thuế (%)	12,9	14,6	13,4	13,0	13,2	5
	2	<b>Lợi nhuận gộp theo quý (%)</b>	21,0	21,3	21,9	25,3	<b>22,6</b>	<b>2</b>
	3	<b>Lợi nhuận tạm tính so với tổng doanh thu ước tính theo từng lô nguyên liệu (%)</b>	36,0	29,8	28,5	31,3	<b>32,5</b>	<b>1</b>
	4	ROE (%)	16,1	17,0	19,6	15,1	16,5	3
	5	ROA (%)	14,0	17,4	16,5	15,3	15,2	4

**Bảng 3. Tổng hợp trọng số của các KPI trong khía cạnh Khách hàng**

KHÁCH HÀNG				
Mục tiêu	STT	KPI	Trọng số (%)	Thứ hạng
Mục tiêu Hoàn thành tốt những đơn hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ	1	<b>Số ngày giao hàng thực tế so với cam kết đối với các đơn đặt hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ</b>	56,9	1
	2	Số lần giao hàng trễ với các đơn đặt hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ	18,6	3
	3	Số lần phàn nàn của khách hàng về chất lượng lô hàng đã xuất	24,4	2
Quản lý tốt các mối quan hệ khách hàng	1	<b>Tỉ trọng doanh thu từ các khách hàng chiến lược</b>	23,8	2
	2	Doanh thu trên mỗi khách hàng	10,8	5
	3	<b>Hiệu số khách hàng mới và khách hàng ngừng mua</b>	31,4	1
	4	Tổng giá trị các lô hàng bị trả lại/tổng doanh thu	12,7	4
	5	<b>Số lần phàn nàn của khách hàng về chất lượng lô hàng đã xuất</b>	21,3	3
Chất lượng SP đạt HACCP tiêu chuẩn ngành thủy sản	1	<b>Tỉ trọng số tiền bị giảm trừ do lô hàng không đạt HACCP tiêu chuẩn ngành thủy sản</b>	34,3	1
	2	Số lần khách hàng phàn nàn về đáp ứng yêu cầu hồ sơ truy xuất	15,6	4
	3	<b>Tỷ lệ giá trị hàng bị trả lại</b>	33,2	2
	4	Số tiền bị giảm trừ do lô hàng không đạt HACCP tiêu chuẩn ngành thủy sản	16,9	3

**Bảng 4. Tổng hợp trọng số của các KPI trong khía cạnh Quy trình nội bộ**

QUY TRÌNH NỘI BỘ				
Mục tiêu	STT	KPI	Trọng số (%)	Thứ hạng
Kiểm soát tốt lượng tồn kho	1	Tổng khối lượng thành phẩm tồn kho (theo quý)	24,8	2
	2	<b>Tổng giá trị lượng thành phẩm tồn kho (theo quý)</b>	55,3	1
	3	Hàng tồn kho chậm tiêu thụ và quá hạn (theo quý)	19,9	3
Kiểm soát tốt nguyên liệu đầu vào	1	Thời gian tiếp nhận 1 tấn nguyên liệu so với thời gian định mức (theo từng lô nguyên liệu)	14,3	3
	2	<b>Tỷ lệ lượng nguyên liệu hư hỏng</b>	40,5	1
	3	Số giờ trì hoãn lịch sản xuất do thiếu nguyên liệu đầu vào (hàng tuần)	10,9	4
	4	<b>Số lần nhà cung cấp nguyên liệu phàn nàn về bộ phận tiếp nhận nguyên liệu (theo tuần)</b>	34,3	2
Tiết kiệm chi phí	1	Tỷ lệ lượng nước tiêu hao cho 1 tấn thành phẩm loại không chế biến so với định mức	10,5	4
	2	Tỷ lệ lượng nước tiêu hao cho 1 tấn thành phẩm loại có chế biến so với định mức	18,2	3
	3	<b>Lượng điện tiêu hao cho 1 tấn thành phẩm so với định mức</b>	28,4	2
	4	<b>Lượng nguyên liệu tiêu hao cho 1kg thành phẩm so với định mức</b>	42,9	1



**Bảng 5. Tổng hợp trọng số của các KPI trong khía cạnh Học hỏi & phát triển**

HỌC HỎI & PHÁT TRIỂN				
Mục tiêu	STT	KPI	Trọng số (%)	Thứ hạng
Duy trì tốt lực lượng lao động có kinh nghiệm và kỹ năng	1	Chi phí đào tạo trên mỗi nhân viên	6,8	6
	2	Tăng lương bình quân hàng năm	6,2	7
	3	<b>Tỷ lệ công nhân được nâng bậc theo quy định</b>	15,5	<b>4</b>
	4	<b>Số lần vi phạm quy trình sản xuất theo HACCP của công ty</b>	26,5	<b>1</b>
	5	Tỷ lệ nghỉ việc	7,2	5
	6	<b>Tỷ lệ công nhân có tay nghề cao</b>	20,8	<b>2</b>
	7	<b>Tỷ lệ công nhân mới được đào tạo</b>	17,0	<b>3</b>

mục 3, trong bước 1 chúng tôi đề xuất sơ bộ 40 KPI dựa theo các phương pháp thu thập dữ liệu đã trình bày trong mục 3.2 trong đó bao gồm:

Khía cạnh tài chính: gồm 2 mục tiêu và 9 KPI (xem bảng 2);

Khía cạnh khách hàng: gồm 3 mục tiêu và 12 KPI (xem bảng 3);

Khía cạnh quy trình nội bộ: gồm 3 mục tiêu và 12 KPI (xem bảng 4);

Khía cạnh học hỏi & phát triển: gồm 1 mục tiêu và 7 KPI (xem bảng 5).

Để xác định mức độ ưu tiên của các KPI hay nói cách khác là trọng số của chúng, quá trình sử dụng phương pháp phân tích thứ bậc AHP được tiến hành:

So sánh cặp giữa các KPI của từng mục tiêu chiến lược riêng biệt đối với từng tiêu chí một (như vậy sẽ bao gồm  $9 \times 4 = 36$  bảng so sánh cặp). Do khuôn khổ của bài báo nên không thể trình bày kết quả của tất cả các bảng này;

So sánh cặp để tìm mức độ quan trọng của 4 tiêu chí: “Có mối liên hệ với chiến lược”, “Có thể định lượng được”, “Định nghĩa rõ ràng và dễ hiểu cho từng KPI”, “Dễ dàng thu thập dữ liệu”. Kết quả phân tích cho thấy trọng số của các tiêu chí nói trên lần lượt là 38,9%; 10,2%; 17,3%; 33,6% (bảng 1);

Phối hợp giữa trọng số của các KPI theo từng tiêu chí và trọng số của bản thân các tiêu chí sẽ được trọng số tổng hợp của KPI. Từ đó quyết định loại ra các KPI có trọng số thấp.

Bảng 2 trình bày kết quả về trọng số của các KPI trong khía cạnh Tài chính. Các trọng số có thứ hạng cao được in đậm được nhóm nghiên cứu lựa chọn (các KPI in đậm). Các KPI của khía cạnh Tài chính

sẽ bao gồm: Doanh thu xuất khẩu theo tháng, Tổng giá trị các đơn đặt hàng theo tuần, Lợi nhuận gộp theo quý và Lợi nhuận tạm tính so với tổng doanh thu ước tính theo từng lô nguyên liệu (Bảng 2).

Tương tự như cách xác định mức độ ưu tiên của các KPI trong khía cạnh Tài chính, việc sử dụng AHP sẽ giúp lựa chọn ra: 6 KPI cho khía cạnh Khách hàng (xem bảng 3); 5 KPI cho khía cạnh Quy trình nội bộ (xem bảng 4); 4 KPI cho khía cạnh Học hỏi và phát triển (xem bảng 5).

Như vậy, sau khi tổng hợp lại, bàn bạc và thảo luận, chúng tôi chọn ra 19 KPI phù hợp nhất trong số 40 KPI sơ bộ ban đầu. Khi có được 19 KPI như đã đề cập ở trên, phương pháp AHP được tiếp tục sử dụng một lần nữa để tìm ra trọng số của 4 viễn cảnh trong BSC, trọng số của các mục tiêu trong từng viễn cảnh, trọng số của từng KPI trong mỗi mục tiêu. Tích số của các trọng số này sẽ cho ra trọng số cuối của từng KPI đối với toàn bộ hệ thống KPI của BSC (bảng 6).

### 5. Kết luận và khuyến nghị

Dựa trên phương pháp nghiên cứu tình huống và phân tích thứ bậc AHP, chúng tôi đã xây dựng được 19 KPI cùng với các trọng số của nó ứng với 9 mục tiêu của 4 khía cạnh BSC cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản Khánh Hòa có chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu một cách khoa học dựa vào phân tích và tổng hợp. Các KPI sẽ giúp doanh nghiệp tập trung vào việc thực hiện các mục tiêu đồng thời đảm bảo được sự liên kết xuyên suốt của các mục tiêu trong bản đồ chiến lược.

Về mặt lý thuyết, thuật ngữ “cân bằng” trong “thẻ điểm cân bằng” không có nghĩa là cả bốn khía cạnh của BSC đều có tầm quan trọng ngang nhau. Khía

**Bảng 6. Kết quả bảng KPI xây dựng theo phương pháp phân tích thứ bậc**

Viễn cảnh	Trọng số viễn cảnh (%)	Mục tiêu	Trọng số mục tiêu (%)	KPI cho các mục tiêu	Trọng số KPI (%)	Trọng số cuối (%)		
TÀI CHÍNH	17,7	Tăng doanh thu xuất khẩu	30,7	Doanh thu xuất khẩu theo tháng	40,5	2,2		
				Tổng giá trị các đơn đặt hàng theo tuần	59,5	3,2		
		Tăng lợi nhuận	69,3	Lợi nhuận gộp theo quý	24,4	3,0		
				Lợi nhuận tạm tính/tổng doanh thu ước tính theo từng lô nguyên liệu	75,5	9,3		
KHÁCH HÀNG	34,2	Hoàn thành tốt những đơn hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ	27,1	Số ngày giao hàng thực tế so với cam kết đối với các đơn đặt hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ	100,0	9,3		
				Quản lý tốt các mối quan hệ khách hàng	60,1	Tỉ trọng doanh thu từ các khách hàng chiến lược	43,1	8,9
						Hiệu số khách hàng mới và khách hàng ngừng mua	38,0	7,8
		Chất lượng SP đạt HACCP tiêu chuẩn ngành thủy sản	12,8	Số lần phản nản của khách hàng về chất lượng lô hàng đã xuất	Tỉ trọng số tiền bị giảm trừ do lô hàng không đạt HACCP tiêu chuẩn ngành thủy sản	61,8	2,7	
					Tổng giá trị các lô hàng bị trả lại/tổng doanh thu	38,2	1,7	
QUY TRÌNH NỘI BỘ	36,1	Kiểm soát tốt lượng tồn kho	12,2	Tổng giá trị lượng thành phẩm tồn kho (theo quý)	100,0	4,4		
				Tỉ lệ khối lượng nguyên liệu bị hư hỏng so với tổng lượng nguyên liệu nhập kho	72,2	13,1		
		Kiểm soát tốt nguyên liệu đầu vào	50,0	Số lần nhà cung cấp nguyên liệu phản nản về bộ phận tiếp nhận nguyên liệu (theo tuần)	27,7	5,0		
				Tiết kiệm chi phí	37,8	Tỉ lệ lượng điện tiêu hao cho 1 tấn thành phẩm loại có chế biến so với định mức	41,3	5,6
						Tỉ lệ lượng nguyên liệu tiêu hao cho 1kg thành phẩm so với định mức	58,7	8,0
HỌC HỎI & PHÁT TRIỂN	12,0	Duy trì tốt lực lượng lao động có kinh nghiệm và kỹ năng	100,0	Số lần vi phạm quy trình sản xuất theo HACCP của công ty	31,8	3,8		
				Tỉ lệ công nhân có tay nghề cao	35,3	4,2		
				Tỉ lệ công nhân mới được đào tạo	16,6	2,0		
				Tỉ lệ công nhân được nâng bậc theo quy định	16,3	2,0		

*Nguồn: Nghiên cứu của tác giả*

cạnh nào quan trọng là tùy thuộc vào quy mô của từng công ty cũng như dựa vào đặc điểm ngành nghề và chiến lược của họ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng trọng số của các khía cạnh BSC có sự khác nhau. Mặc dù tài chính và lợi nhuận là quan trọng đối với sản xuất và kinh doanh, kết quả phân tích cho thấy khía cạnh tài chính có trọng số chỉ

17,7%. Điều này cho thấy yếu tố tài chính đối với quản lý theo mô hình BSC không còn đặt nặng so với phương pháp truyền thống. Các KPI của khía cạnh *khách hàng* và *quy trình nội bộ* được chú trọng nhiều hơn thể hiện ở các trọng số xấp xỉ nhau (trương ứng là 34,2% và 36,1%), cao hơn hẳn so với hai khía cạnh còn lại là *tài chính* và *học hỏi & phát*

triển. Hay nói cách khác, trong các mối liên hệ nhân quả của bốn khía cạnh BSC, hai khía cạnh Khách hàng và Quy trình nội bộ được xem như nền tảng gốc, còn khía cạnh tài chính được xem là kết quả mà sự cải tiến và xuất sắc trong quy trình nội bộ và sự hài lòng của khách hàng mang lại. Khía cạnh học hỏi & phát triển có trọng số 12% cho thấy các doanh nghiệp chế biến thủy sản vẫn chưa tập trung mạnh vào vấn đề đào tạo nguồn nhân lực. Do đặc thù của ngành nghề sử dụng nhiều lao động phổ thông và quy mô của các doanh nghiệp này đều nhỏ nên mức độ ưu tiên cho các KPI trong khía cạnh này cũng còn hạn chế. Tuy vậy, 12% cũng bắt đầu tạo động lực nhất định cho sự thành công của khía cạnh quy trình nội bộ theo mối quan hệ nhân quả.

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu, chúng tôi mong muốn được đề xuất các khuyến nghị liên quan đến việc triển khai áp dụng các kết quả nghiên cứu như sau:

*Thứ nhất*, việc ứng dụng các kết quả KPI theo cách tiếp cận BSC của nghiên cứu trên cần được triển khai thông qua các sản phẩm phần mềm chuyên nghiệp. Có nhiều sự lựa chọn về các phần mềm chuyên dụng khác nhau để xây dựng và vận hành hệ thống Thẻ điểm cân bằng như: Balanced Scorecard Designer, Balanced Scorecard Manager, Oracle Balanced Scorecard, QPR Scorecard... Ngoài ra cũng có thể thiết kế phần mềm BSC và KPI dựa trên nền MS Excel. Có như vậy, việc quản lý các chỉ số KPI, các mục tiêu cũng như mức độ hoàn thành chiến lược đề ra sẽ chuyên nghiệp hơn, hiệu quả hơn và nhẹ nhàng, dễ dàng hơn rất nhiều.

*Thứ hai*, các doanh nghiệp cần xây dựng cho

mình một đội ngũ có kỹ năng thu thập và xử lý thông tin hiệu quả, có như vậy mới có thể dễ dàng và nhanh chóng tính toán được chính xác các KPI theo đúng thời điểm. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần tích hợp hệ thống BSC với hệ thống thông tin quản lý doanh nghiệp. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp thu thập số liệu cần thiết một cách tự động để tính toán giá trị của các KPI xuất phát từ các hệ thống nhập dữ liệu có liên quan. Khi đó, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ có thể bao quát được các vấn đề xảy ra mang tính thời sự, đặc biệt là những vấn đề ảnh hưởng xấu đến các mục tiêu chiến lược.

*Cuối cùng*, cần lưu ý rằng, việc xây dựng các KPI theo cách tiếp cận BSC không phải chỉ thực hiện một lần và không thay đổi mà có thể phải được cập nhật, thay đổi nếu gặp những phát sinh hoặc tình hình biến đổi. Bởi vậy, dựa trên các KPI đã lựa chọn, vẫn cần có sự điều chỉnh tinh lọc hoặc thêm bớt các KPI, thay đổi số lượng và tần suất báo cáo của chúng sao cho phù hợp với từng hoàn cảnh và thời đoạn cụ thể của công ty.

Làm thế nào để lựa chọn được KPI đúng để giúp đánh giá thành quả của doanh nghiệp đối chiếu với các chiến lược doanh nghiệp là công việc quan trọng có ảnh hưởng đến sự thành công của hệ thống BSC đã được giới thiệu trong nghiên cứu này. Tuy vậy, thành lập các chỉ báo, thiết lập các chỉ tiêu cho KPI, theo dõi, giám sát, thực thi chiến lược là những nội dung công việc quyết định đến sự thành bại của hệ thống BSC. Triển khai áp dụng KPI và BSC tại một số doanh nghiệp chế biến thủy sản Khánh Hòa trong thời gian tới nhằm thử nghiệm và đánh giá hiệu quả của mô hình này là hướng nghiên cứu sẽ được thực hiện. □

## Tài liệu tham khảo

- Goepel, Klaus D. (2014), *Concepts, Methods and Tools to manage Business Performance*, truy cập lần cuối ngày 24 tháng 12 năm 2014, từ <<http://bpmsg.com>>
- Jovanovic, J. và Krivokapic, Z. (2009), 'Model of improving environmental management system by multi-software', *International Journal for Quality Research*, tập 3 số 1, trang 37-51.
- Kaplan, R. và Norton, D.P. (1992), 'The balanced scorecard – measures that drive performance', *Harvard Business Review*, tập 70 số 1, trang 71-79.
- Kaplan, R.S. và Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Kaplan, R.S. và Norton, D.P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Niven, P.R. (2006a), *Balanced scorecard step-by-step: Maximising performance and maintaining results*, Wiley, 2 edition, New Jersey.

- Niven, P.R. (2006b), *Thế điểm cân bằng-Áp dụng mô hình công việc hiệu quả toàn diện để thành công trong kinh doanh*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh-TinhVấn Media.
- Parmenter, D. (2010), *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Wiley, 2 edition, New Jersey.
- Phan Thị Xuân Hương và Trần Đình Khôi Nguyên (2014), ‘Xây dựng bản đồ chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản tỉnh Khánh Hòa’, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, số 289, trang 108-127.
- Punniyamoorthy, M. và Murali, R. (2008), ‘Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool,’ *Benchmarking: An International Journal*, tập 15 số 4, trang 420-443.
- Saaty, T.L. (1980), *The Analytical Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York.
- Saaty, T.L. (1994), *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publication, Pittsburgh, PA, USA.
- Saaty, T.L. (1995), *Decisions Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*, RWS Publications, Pittsburgh.
- Saaty, T.L. và Vargas, L.G. (1994), *Decision Making in Economic, Political, Social, and Technological Environments with the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publication, Pittsburgh, PA, USA.
- Theriou, N., Demitriades, E. và Chatzoglou, P. (2004), ‘A proposed framework for integrating the balanced scorecard into the strategic management process’, *Operational Research*, tập 4 số 2, trang 147-165.

---

**Thông tin tác giả:**

\* **Phan Thị Xuân Hương**, Thạc sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Giảng viên Khoa Kinh tế- Trường Đại học Nha Trang

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Xây dựng thế điểm cân bằng/ Dự báo kinh doanh/ Thúc đẩy xuất khẩu thủy sản.

- Một số tạp chí tiêu biểu đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, *tạp chí Khoa học - Công nghệ thủy sản*

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [huongptx@ntu.edu.vn](mailto:huongptx@ntu.edu.vn)

\*\***Trần Đình Khôi Nguyên**, Phó giáo sư, tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác : Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Cấu trúc tài chính/ Thông tin kế toán và quản trị công ty/ kế toán đối chiếu

- Một số tạp chí tiêu biểu đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Journal of Accounting & Organizational Change*, *Asean Economic Bulletin*, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, *Tạp chí phát triển kinh tế*, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, *Đại học Đà Nẵng*, *Tạp chí kế toán và kiểm toán*.

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [nguyen.tdk@due.edu.com](mailto:nguyen.tdk@due.edu.com)