

MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ ĐẾN PHÂN TẦNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

Lê Thị Ngọc Diệp

Học viện Công nghệ Bưu chính – Viễn thông

E-mail: diepletn@ptit.edu.vn

Nguyễn Ngọc Sơn

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

E-mail: sonnn@neu.edu.vn

Ngày nhận: 02/10/2018

Ngày nhận bản sửa: 26/10/2018

Ngày duyệt đăng: 05/11/2018

Tóm tắt:

Từ tổng quan nghiên cứu ứng dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng (BSC), bài viết đã đề xuất mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC. Kết quả áp dụng mô hình này để đo lường ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone) cho thấy nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng chính yếu đến phân tầng BSC thành công, tiếp theo là nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung. Các kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần củng cố quan điểm chung của nhiều nhà nghiên cứu, mà còn cung cấp sở cứ cho các nhà quản trị VNPT-Vinaphone bố trí nguồn lực phù hợp, tăng cường mức độ tham gia nhằm ứng dụng BSC thành công tại doanh nghiệp; cũng như góp phần định hướng cho các nhà quản trị doanh nghiệp nói chung triển khai ứng dụng thành công mô hình Thẻ điểm cân bằng.

Từ khóa: Thẻ điểm cân bằng, Phân tầng Thẻ điểm cân bằng, Liên kết chiến lược, Các yếu tố thành công, Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT Vinaphone.

Mã JEL: M10

The Impact of Managers on Cascading the Balanced Scorecard in VNPT Vinaphone Corporation

Abstract:

From the Balanced Scorecard (BSC) review, the paper proposes a model for studying the influence of management groups on cascading the BSC. The results, using this model to measure the influence of management groups on cascading the BSC at VNPT- Vinaphone Corporation, showed that the top management group had a major influence on successful cascading the BSC, followed by the BSC group and the middle management group. The results not only contribute to strengthening the common view of many researchers, but also provide the premises for VNPT- Vinaphone managers to allocate appropriate resources and increase the level of participation to apply BSC successfully in the corporation; and contribute to orientation for managers in general in successful implementation of the Balanced Scorecard model.

Keywords: Balanced Scorecard, Cascading balanced scorecard, Strategic alignment, Success factors, VNPT- Vinaphone.

JEL Code: M10

1. Giới thiệu

Thẻ điểm cân bằng là công cụ quản lý được nhiều tổ chức trên thế giới sử dụng và đánh giá cao (2GC, 2017; Rigby & Bilodeau, 2015). Tại Việt Nam, số doanh nghiệp ứng dụng mô hình này đang ngày càng nhiều hơn (Công ty BSC Việt Nam, 2015).

Các quy trình ứng dụng BSC trải qua các giai đoạn: chuẩn bị, xây dựng BSC cấp tổ chức, phân tầng BSC và duy trì BSC (Kaplan & Norton, 1996, 2008; Niven, 2006; Rohm, 2005; Rohm & Halbach, 2006). Trong đó, phân tầng BSC có vai trò quan trọng, giúp đạt được bản chất của mô hình BSC là hướng hoạt động của mọi bộ phận, cá nhân theo mục tiêu chung của tổ chức. Phân tầng BSC được đánh giá là yếu tố thành công chủ chốt của các dự án BSC (Assiri & cộng sự, 2006; Barkdoll & Kamensky, 2005; Kaplan & Norton, 1996; Nair, 2004; Niven, 2006; Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh, 2014).

Phân tầng BSC đề cập đến quy trình phát triển Thẻ điểm ở các cấp độ đơn vị, bộ phận, cá nhân xuất phát từ Thẻ điểm cấp tổ chức nên cần có sự tham gia của nhiều cấp nhà quản trị. Hầu hết các nhà nghiên cứu đều nhận định rằng sự tham gia của các nhà quản trị là yếu tố quyết định phân tầng BSC thành công (Assiri & cộng sự, 2006; Chavan, 2009; Kaplan & Norton, 1996, 2006, 2008; Lueg & Vu, 2015; Niven, 2006). Theo Kaplan & Norton (1996), mỗi tổ chức có những đặc thù riêng và vai trò của các nhóm nhà quản trị trong phân tầng BSC ở các tổ chức là khác nhau. Kaplan (2010), Lueg & Vu (2015) nhận định rằng, để xác định một cách chính xác vai trò của các nhóm nhà quản trị trong phân tầng BSC, cần đo lường, đánh giá sự ảnh hưởng của yếu tố lãnh đạo đến phân tầng BSC tại tổ chức đó.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Sự tham gia của các nhà quản trị trong phân tầng Thẻ điểm cân bằng

Kaplan & Norton (1996, 2006), Niven (2006), Rohm & Halbach (2006) đều cho rằng ứng dụng BSC là kết quả của một quá trình làm việc theo nhóm, trong đó nhóm nhà quản trị cấp cao đóng vai trò quan trọng nhất, tiếp đến là nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung. Các quan điểm này trùng với quan điểm về sự tham gia của các nhà quản trị trong

quá trình thay đổi tổ chức (Kotter, 2007).

Kaplan & Norton (1996, 2006) và Niven (2006) đã giới thiệu nhiệm vụ của ba nhóm nhà quản trị với vai trò chủ trì và dẫn dắt giai đoạn phân tầng BSC, đó là:

(1) Nhóm nhà quản trị cấp cao: chia sẻ tầm nhìn, chiến lược, sự hiểu biết và trách nhiệm với toàn bộ tổ chức; cung cấp các nguồn lực cần thiết cho hoạt động phân tầng BSC trong toàn tổ chức; phê duyệt kế hoạch phân tầng, đánh giá và phê duyệt các Thẻ điểm được phân tầng xuống đơn vị.

(2) Nhóm BSC: xây dựng và triển khai kế hoạch phân tầng; xây dựng kế hoạch và tổ chức truyền đạt, đào tạo về BSC; hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung phát triển các Thẻ điểm thứ cấp; rà soát và đánh giá các Thẻ điểm thứ cấp trước khi đưa vào sử dụng.

(3) Nhóm nhà quản trị cấp trung: cam kết, đồng thuận và ủng hộ phân tầng BSC; tham gia truyền đạt về Thẻ điểm trong đơn vị mình; tham gia phân tầng Thẻ điểm cấp cao xuống cấp đơn vị; chủ trì phát triển các Thẻ điểm thứ cấp trong đơn vị.

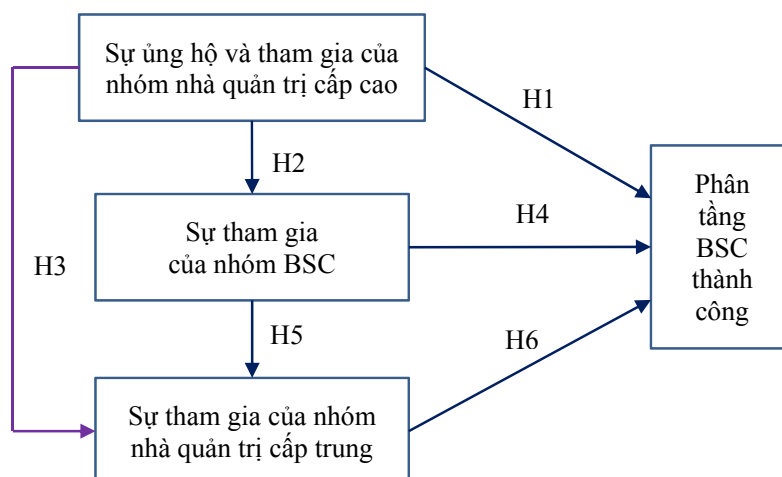
2.2. Các khái niệm nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng “Sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao”, “Sự tham gia của nhóm BSC” và “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung” là các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng “Phân tầng BSC thành công”.

2.2.1. Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao

Các chương trình ứng dụng BSC chỉ thành công khi các nhà quản trị cấp cao có tâm huyết, ủng hộ và tham gia liên tục quá trình này. Họ có trách nhiệm cao trong việc lựa chọn các thành viên nhóm BSC, tham gia các cuộc họp điều hành, xác lập mục tiêu, cung cấp các nguồn lực cần thiết cho phân tầng BSC (Kaplan & Norton, 1996, 2006, 2008; Niven, 2006; Rohm, 2005; Lueg & Vu, 2015; Phadtare, 2010; McAdam & Walker, 2003). Việc truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung sẽ đạt kết quả cao nếu chính các nhà quản trị cấp cao thực hiện nhiệm vụ này (Kaplan & Norton, 2006). Theo Chavan (2009), để phân tầng thành công, các nhà quản trị cấp cao cần quan tâm không chỉ các thước

Hình 1. Mô hình nghiên cứu lý thuyết



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

đo thể hiện chiến lược chung của tổ chức mà còn cả các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị; cam kết và ủng hộ các nhà quản trị cấp trung để hoàn thành phân tầng BSC. Sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao có thể bù đắp những thiếu sót của các nhà quản trị cấp trung (Kasurinen, 2002).

H1. Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có tác động thuận chiều đến phân tầng BSC thành công.

H2. Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có tác động thuận chiều đến sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC.

H3. Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có tác động thuận chiều đến sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC.

2.2.2. Sự tham gia của nhóm BSC

Theo quan điểm của Kaplan & Norton (1996, 2006), Niven (2006), Rohm (2005), Assiri & cộng sự (2006), nhóm BSC chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai kế hoạch phân tầng BSC; chủ trì xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo và truyền thông về BSC nhằm tạo dựng sự hiểu biết về BSC, gắn kết mọi thành viên và tìm sự ủng hộ từ mọi thành viên cấp cao nhất đến cấp thấp nhất trong tổ chức. Decoene & Bruggeman (2006) khẳng định rằng, nhóm BSC cần hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung trong việc xác định các mục tiêu chiến lược hướng theo các mục tiêu

chiến lược cấp cao. Nhóm BSC có vai trò rà soát và tổ chức các cuộc họp với nhóm nhà quản trị cấp cao đánh giá tổng thể các Thẻ điểm được phân tầng. Chỉ khi nhóm BSC thực hiện tốt nhiệm vụ này các Thẻ điểm được phân tầng mới thật sự liên kết với mục tiêu chiến lược của tổ chức (Kaplan & Norton, 1996, 2006; Niven, 2006; Chavan, 2009).

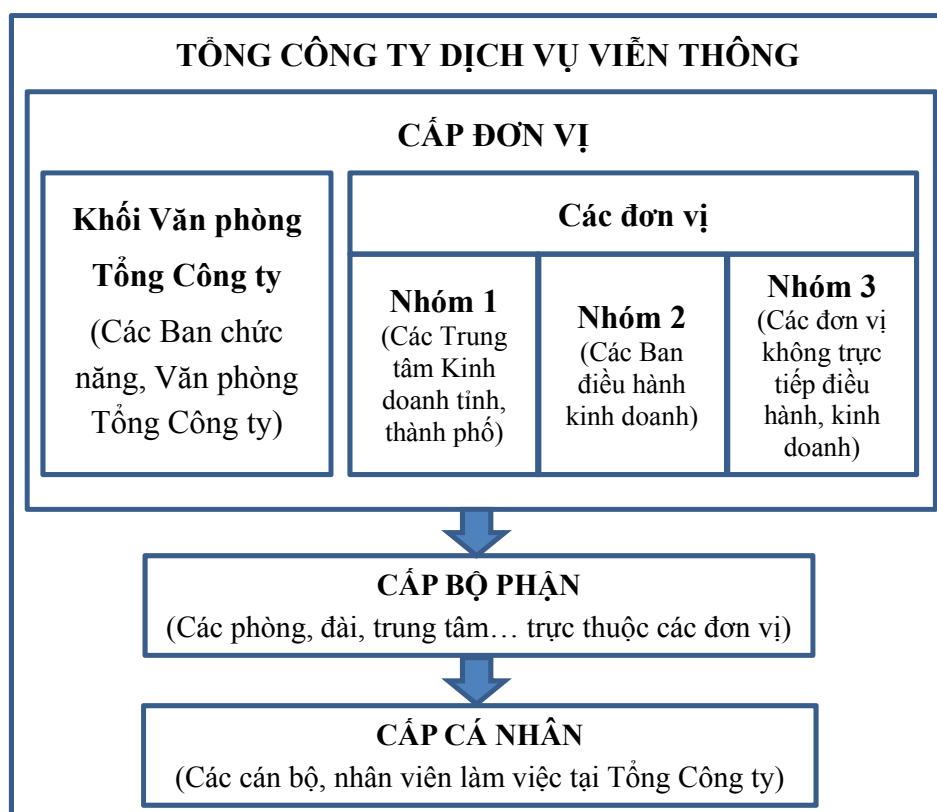
H4. Sự tham gia của nhóm BSC có tác động thuận chiều đến phân tầng BSC thành công.

H5. Sự tham gia của nhóm BSC có tác động thuận chiều đến sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC.

2.2.3. Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung

Các quy trình ứng dụng BSC đều huy động sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung. Vai trò của nhóm nhà quản trị cấp trung tăng lên sau khi BSC được phân tầng xuống các đơn vị, cá nhân (Kaplan & Norton, 1996; Rohm & Halbach, 2006; Decoene & Bruggeman, 2006). Theo Kaplan & Norton (2006), Niven (2006), để phân tầng BSC thành công, cần có sự cam kết của các nhà quản trị cấp trung. Họ cần tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC để hiểu rõ về BSC, có khả năng truyền đạt nội dung Thẻ điểm đến nhân viên, có năng lực cần thiết để chủ trì triển khai phân tầng Thẻ điểm tại đơn vị mình quản lý. Khi các nhà quản trị cấp cao xây dựng các Thẻ điểm cấp đơn vị rồi phân bổ xuống, các nhà quản trị

Hình 2. Các cấp triển khai BSC tại VNPT-Vinaphone



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

cấp trung lĩnh hội một cách thụ động thì họ sẽ thực hiện các nhiệm vụ được giao một cách miễn cưỡng (Decoene & Bruggema, 2006; Kasperskaya, 2008). Nếu các nhà quản trị cấp trung không nắm rõ chiến lược của tổ chức nhưng lại trực tiếp xây dựng các thước đo cấp đơn vị thì các tổ chức đó không thể ứng dụng BSC đến cùng (Kaplan, 2010; Kasurinen, 2002).

H6. Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung có tác động thuận chiều đến phân tầng BSC thành công.

2.3. Mô hình nghiên cứu lý thuyết

Dựa vào các giả thiết thu được từ việc phân tích, tổng hợp các công trình nghiên cứu về ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC, tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu lý thuyết (Hình 1).

Thang đo của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu lý thuyết được xác định từ cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu về ứng dụng BSC nói chung, phân

tầng BSC nói riêng và được gọi là “Thang đo nháp đầu” (Phụ lục 1).

3. Phương pháp nghiên cứu

Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone) là công ty TNHH MTV thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT). VNPT-Vinaphone được thành lập ngày 08/5/2015, có chức năng tổ chức và thực hiện có hiệu quả các hoạt động kinh doanh sản phẩm, dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin – truyền thông của VNPT (VNPT, 2015a và 2015b).

VNPT-Vinaphone triển khai ứng dụng BSC từ cuối năm 2015 và đã triển khai phân tầng BSC đến các đơn vị, bộ phận và cá nhân (VNPT-Vinaphone, 2016).

3.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh “thang đo nháp đầu” cho phù hợp với đặc thù của VNPT-Vinaphone.

Tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu 07 nhà quản

Bảng 1. Thống kê mẫu khảo sát phục vụ nghiên cứu định lượng tại VNPT-Vinaphone

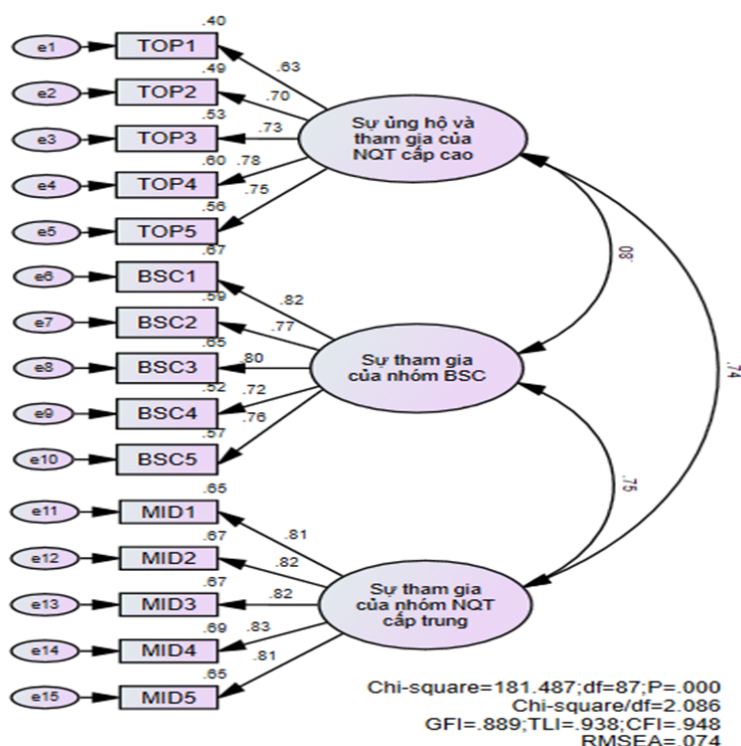
Stt	Đơn vị	Đối tượng	Số lượng		Tỷ lệ thu về/gửi đi
			Gửi đi	Thu về	
1	Ban Lãnh đạo	Chủ tịch Ban Tổng Giám đốc Chánh và Phó Chánh	5	3	60%
2	Văn phòng	Văn phòng, Các chuyên viên BSC.	6	4	66,7%
3	Các Ban chức năng và điều hành kinh doanh	Trưởng Ban, Các Phó Trưởng Ban, Các chuyên viên BSC.	32	19	59,4%
4	Trung tâm Kinh doanh và đơn vị trực thuộc	Giám đốc, Các Phó Giám đốc, Các chuyên viên BSC.	260	171	65,8%
5	VNPT	Một số chuyên gia triển khai BSC	9	5	55,6%
Tổng cộng			312	202	64,7%

Nguồn: Thống kê của nhóm tác giả.

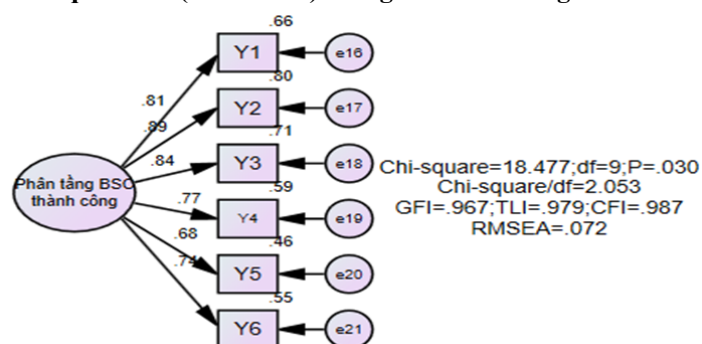
trị của VNPT-Vinaphone (03 nhà quản trị thuộc nhóm BSC, 01 nhà quản trị cấp cao, 03 nhà quản trị cấp trung) và 02 chuyên gia triển khai ứng dụng BSC tại VNPT. Nội dung tập trung vào các vấn đề liên quan đến các nhóm nhà quản trị có ảnh hưởng

đến phân tầng BSC; các tiêu chí đánh giá phân tầng BSC thành công; các tiêu chí thể hiện sự ủng hộ và tham gia của các nhóm nhà quản trị trong giai đoạn phân tầng tại VNPT-Vinaphone. Thời gian phỏng vấn được thực hiện trong tháng 3 và tháng 4 năm

Hình 3. Kết quả CFA (chuẩn hóa) ba thang đo sự tham gia của các nhóm nhà quản trị trong giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT- Vinaphone



Hình 4. Kết quả CFA (chuẩn hóa) thang đo “Phân tầng BSC thành công”



2018.

Tác giả phân tích, tổng hợp các ý kiến và thu được các nhận định chung như sau:

(1) Sự tham gia và ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì BSC đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone là chính yếu tương tự như các nghiên cứu đã công bố.

(2) “Thang đo nháp đầu” về cơ bản là phù hợp, tuy nhiên để phù hợp hơn với đặc thù tổ chức sản xuất kinh doanh tại VNPT-Vinaphone, cần xây dựng mới ba tiêu chí, hoàn thiện thu được sáu tiêu chí, loại bỏ một tiêu chí không phù hợp.

Kết thúc nghiên cứu định tính, tác giả thu được “thang đo nháp hai” áp dụng với VNPT-Vinaphone (Phụ lục 2).

3.2. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Nghiên cứu này nhằm đánh giá độ tin cậy của thang đo nháp hai bởi hệ số Cronbach’s Alpha, sau đó đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích EFA.

3.2.1. Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu

Mẫu nghiên cứu là mẫu thuận tiện được lấy từ khung mẫu, bao gồm các thành viên nhóm BSC, các

nhà quản trị cấp cao, cấp trung và thường trực BSC tại các đơn vị thuộc VNPT-Vinaphone. Kích thước mẫu được xác định tối thiểu là 75 quan sát (dựa vào kích thước tối thiểu để phân tích EFA là 50; số lượng biến quan sát đưa vào phân tích và tỷ lệ quan sát trên biến quan sát tối thiểu là 5/1. Phân tích EFA sẽ thực hiện đồng thời với 15 biến quan sát của 3 khái niệm nghiên cứu sự tham gia của các nhóm nhà quản trị, sau đó với 6 biến quan sát của khái niệm nghiên cứu “Phân tầng BSC thành công”).

Tác giả xây dựng phiếu khảo sát với các biến quan sát của thang đo nháp hai, mỗi biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert từ 1 đến 5.

Việc thu thập dữ liệu được thực hiện bằng phương pháp gửi phiếu khảo sát trực tiếp, qua email và gửi phiếu khảo sát online trên Google Docs.

Thời gian gửi phiếu khảo sát bắt đầu từ 10/7/2018. Đến ngày 21/7/2018, tác giả đã nhận được 89 ý kiến phản hồi và sử dụng chúng cho nghiên cứu định lượng sơ bộ.

3.2.2. Đánh giá độ tin cậy thang đo

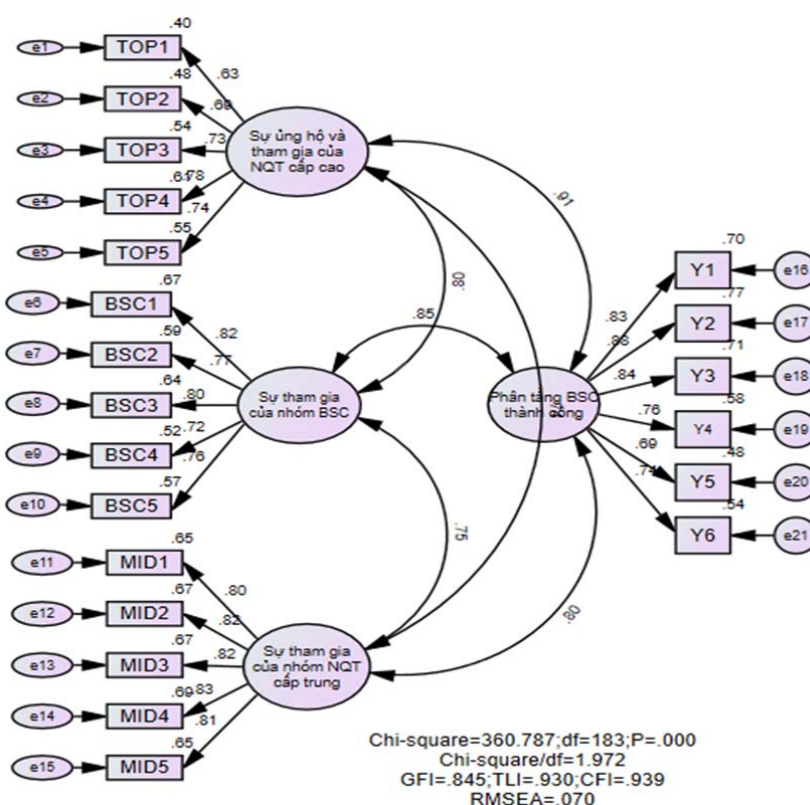
Kết quả đánh giá độ tin cậy cho thấy các thang đo có độ tin cậy tốt vì Cronbach’s Alpha của các thang

Bảng 2. Hệ số tin cậy tổng hợp và tổng phương sai trích của thang đo chính thức

Stt	Khái niệm nghiên cứu	Hệ số tin cậy tổng hợp (ρ_c)	Tổng phương sai trích (ρ_{vc})
1	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao	0,841	0,516
2	Sự tham gia của nhóm BSC	0,882	0,600
3	Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung	0,909	0,665
4	Phân tầng BSC thành công	0,925	0,636

Nguồn: kết quả tính toán của nhóm tác giả.

Hình 5. Kết quả CFA (chuẩn hóa) mô hình tối hạn



đều $> 0,8$. Các hệ số tương quan biến–tổng đều $> 0,3$, các hệ số “Cronbach’s Alpha nếu loại biến” đều nhỏ hơn Cronbach’s Alpha của thang đo nên tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu và cần giữ lại đầy đủ.

3.2.3. Kiểm định giá trị thang đo

a. Phân tích EFA ba khái niệm nghiên cứu về sự tham gia của các nhóm nhà quản trị

Kiểm định KMO và Bartlett’s ($KMO = 0,878 > 0,5$ và $Sig. = 0,000$) thể hiện mức ý nghĩa cao để thực hiện phân tích EFA.

Phân tích EFA cho thấy có ba nhân tố được trích với tổng phương sai trích được là $62,564\% > 60\%$, nên là kết quả tốt. Các biến quan sát được nhóm vào ba nhân tố phù hợp với ba khái niệm nghiên cứu. Các biến quan sát trong thang đo mỗi khái niệm nghiên cứu đều có hệ số tải nhân tố $> 0,5$. Chênh lệch giữa hệ số tải nhân tố của mỗi biến quan sát lên nhân tố mà biến đó được nhóm vào so với hệ số tải nhân tố của biến quan sát đó lên các nhân tố khác đều $> 0,3$. Vậy, ba thang đo khái niệm nghiên cứu nêu trên là có giá trị.

b. Phân tích EFA khái niệm “Phân tầng BSC thành công”

Kiểm định KMO và Bartlett’s ($KMO = 0,821 > 0,5$ và $Sig. = 0,000$) thể hiện mức ý nghĩa cao để thực hiện phân tích EFA.

Phân tích EFA cho thấy có một nhân tố được trích với tổng phương sai trích được là $61,544\% > 60\%$, nên là kết quả tốt. Hệ số tải nhân tố của tất cả các biến quan sát đều lớn hơn $0,5$. Vậy thang đo khái niệm nghiên cứu “Phân tầng BSC thành công” là có giá trị.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ cho thấy thang đo nháp hai có độ tin cậy tốt và có giá trị nên trở thành “thang đo chính thức” của các khái niệm nghiên cứu áp dụng với VNPT-Vinaphone.

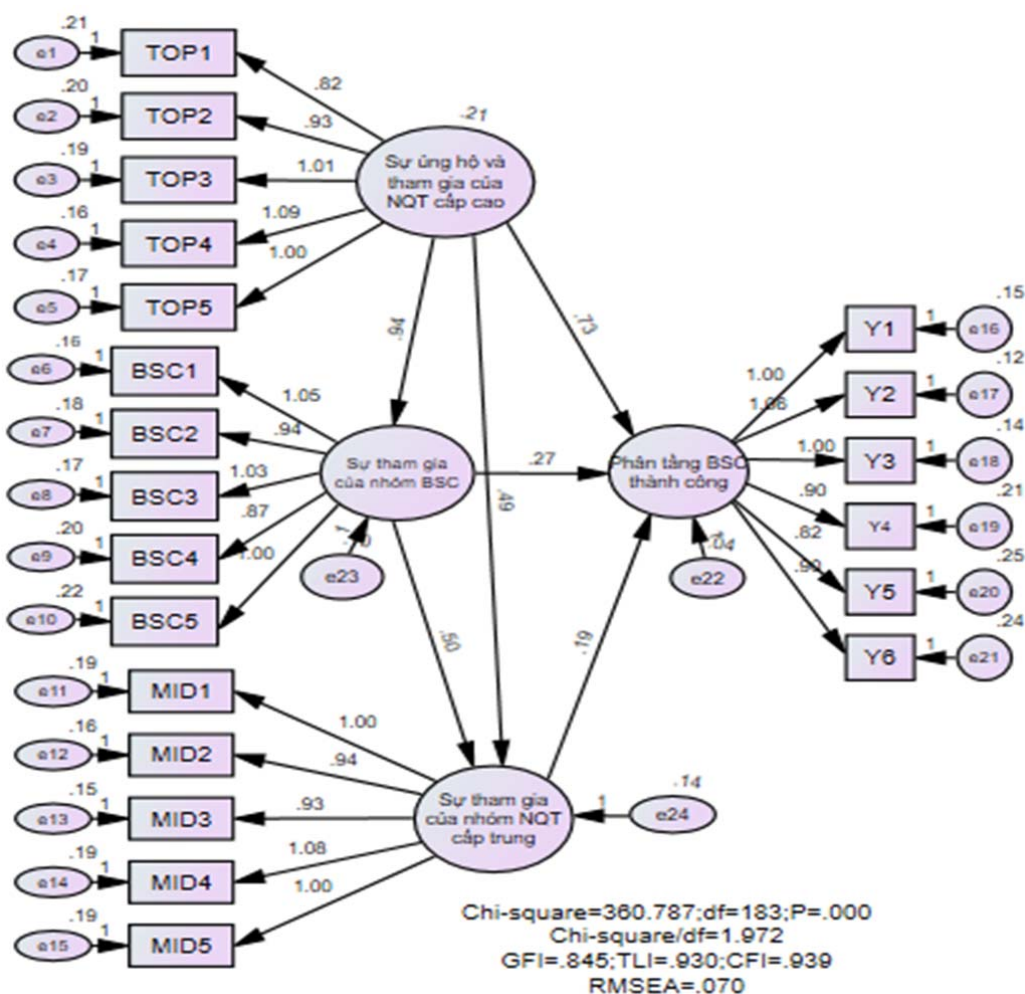
3.3. Nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu này nhằm kiểm định chính thức thang đo bằng phân tích CFA và hệ số tin cậy tổng hợp; kiểm định mô hình nghiên cứu bằng mô hình SEM.

3.3.1. Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu

Để phân tích CFA, mẫu phải có kích thước lớn ($n > 200$), cỡ mẫu tối thiểu cần đảm bảo tỷ lệ quan sát

Hình 6. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu (chưa chuẩn hóa)



cho một tham số cần ước lượng là 5/1. Với 21 biến quan sát tương ứng bốn khái niệm nghiên cứu của thang đo chính thức, cỡ mẫu tối thiểu là $5 \times 21 = 105$. Vậy, kích thước mẫu trong trường hợp này sẽ là 200.

Do biết tổng thể có tổng số 312 đối tượng nên tác giả sẽ gửi phiếu khảo sát đến toàn bộ các đối tượng này.

Bởi vì thang đo nháp hai là thang đo chính thức nên: (1) Phiếu khảo sát sử dụng trong nghiên cứu định lượng sơ bộ sẽ tiếp tục được sử dụng trong nghiên cứu chính thức; (2) Phiếu khảo sát được gửi đến các nhà quản trị chưa tham gia trong nghiên cứu định lượng sơ bộ.

Việc thu thập dữ liệu tiếp tục được thực hiện bằng các phương pháp tương tự ở nghiên cứu định lượng sơ bộ. Trong thời gian từ 01/8/2018 đến 15/8/2018, tác giả đã nhận được thêm 113 ý kiến phản hồi. Với 89 ý kiến đã có ở nghiên cứu định lượng sơ bộ và

113 ý kiến thu được thêm ở nghiên cứu định lượng chính thức, tổng số có 202 ý kiến phản hồi, đảm bảo yêu cầu kích thước mẫu tối thiểu. Đây sẽ là dữ liệu phục vụ nghiên cứu định lượng chính thức.

3.3.2. Kiểm định thang đo chính thức bằng phân tích CFA và hệ số tin cậy tổng hợp

Kết quả CFA ba thang đo sự tham gia của nhóm nhà quản trị (Hình 3) cho thấy mô hình có 87 bậc tự do, các giá trị $CMIN/df = 2,086 < 3$, $GFI = 0,889$, $CFI = 0,948 > 0,9$, $TLI = 0,938 > 0,9$, $RMSEA = 0,074 < 0,08$ nên được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường; các thang đo đảm bảo tính đơn hướng. Các trọng số chuẩn hóa của các biến quan sát đều cao ($> 0,5$) và các trọng số chưa chuẩn hóa của tất cả các biến quan sát có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$) nên thang đo đạt giá trị hội tụ.

Mô hình CFA của thang đo “Phân tăng BSC thành công” có 9 bậc tự do. Kết quả CFA cho thấy mô hình

Bảng 3. Hệ số hồi quy của các mối quan hệ (chưa được chuẩn hóa)

Giả thuyết	Mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu		Ước lượng	S.E.	P-value
H1	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao	→ Phân tầng BSC thành công	0,734	0,128	0,000
H2	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao	→ Sự tham gia của nhóm BSC	0,944	0,107	0,000
H3	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao	→ Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung	0,485	0,156	0,002
H4	Sự tham gia của nhóm BSC	→ Phân tầng BSC thành công	0,274	0,098	0,005
H5	Sự tham gia của nhóm BSC	→ Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung	0,503	0,132	0,000
H6	Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung	→ Phân tầng BSC thành công	0,191	0,071	0,007

(Nguồn: kết quả tính toán mô hình SEM)

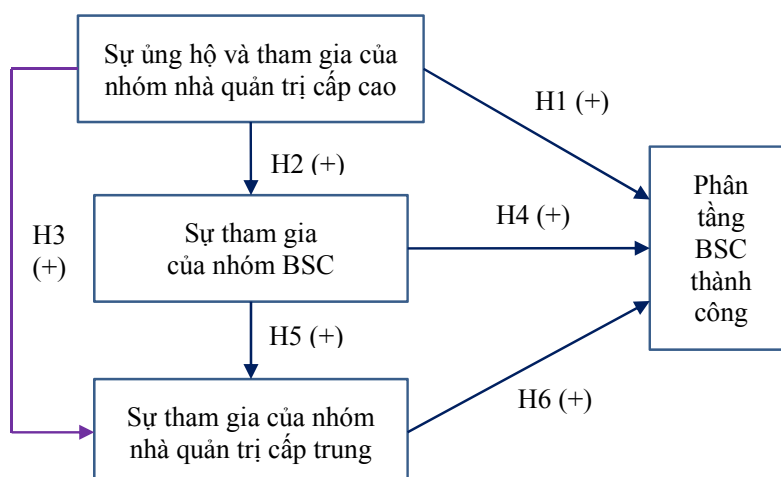
phù hợp với dữ liệu thị trường: $CMIN/df = 2,053 < 3$, $GFI = 0,967$, $CFI = 0,979 > 0,9$, $TLI = 0,987 > 0,9$, $RMSEA = 0,072 < 0,08$; thang đo đảm bảo tính đơn hướng. Các trọng số chuẩn hóa của tất cả các biến quan sát thang đo đều cao ($> 0,5$) và các trọng số chưa chuẩn hóa của tất cả các biến quan sát có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$) nên thang đo đạt giá trị hội tụ (Hình 4).

Bốn thang đo này đều có độ tin cậy tổng hợp cao

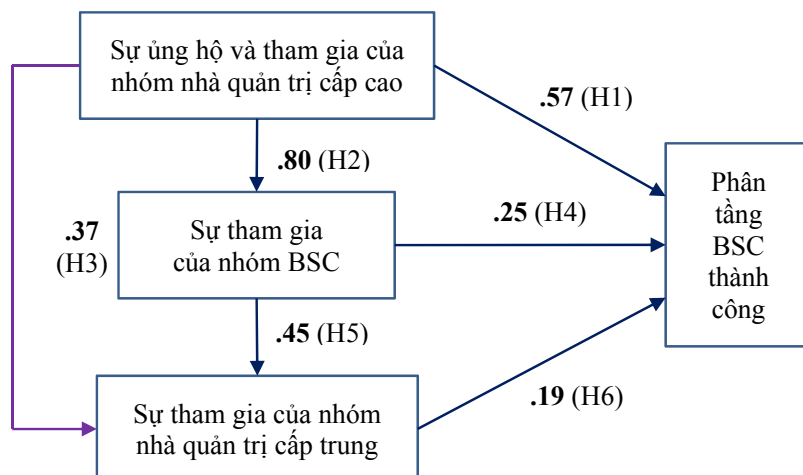
và phương sai trích đảm bảo $> 0,5$. Do đó, chúng đều đạt yêu cầu về độ tin cậy.

Mô hình CFA tối hạn có 183 bậc tự do. Kết quả phân tích CFA cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường: $CMIN/df = 1,972 < 2$, $GFI = 0,845$, $CFI = 0,939 > 0,9$, $TLI = 0,930 > 0,9$, $RMSEA = 0,070 < 0,08$ (Hình 5).

Kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tương quan giữa

Hình 7. Mô hình nghiên cứu chính thức tại VNPT-Vinaphone

Hình 8. Mức độ tác động giữa các khái niệm nghiên cứu tại VNPT-Vinaphone từ kết quả SEM (chuẩn hóa)



từng cặp khái niệm đều thật sự khác biệt so với 1 với độ tin cậy 95% (p-value đều < 0,05). Vậy bốn khái niệm nghiên cứu đạt yêu cầu về giá trị phân biệt.

Tóm lại, thang đo chính thức đảm bảo độ tin cậy, tính đơn hướng, đạt yêu cầu về giá trị hội tụ và giá trị phân biệt nên hoàn toàn phù hợp để sử dụng kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thiết nghiên cứu.

3.3.3. Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết bằng mô hình SEM

Mô hình SEM được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu lý thuyết, xem xét mối quan hệ giữa bốn khái niệm nghiên cứu và kiểm định giá trị liên hệ lý

thuyết làm cơ sở xác định tác động trực tiếp, gián tiếp, tổng hợp giữa các khái niệm nghiên cứu.

Kết quả SEM cho thấy mô hình nghiên cứu hoàn toàn phù hợp với dữ liệu thị trường: $\chi^2 = 360,787$ [$p = 0,000$], $CMIN/df = 1,972 < 2$, $GFI = 0,845$, $CFI = 0,939 > 0,9$, $TLI = 0,930 > 0,9$, $RMSEA = 0,070 < 0,08$. Các hệ số hồi quy thể hiện các mối quan hệ giữa các cặp khái niệm nghiên cứu theo giả thuyết H1 đến H6 đều có ý nghĩa thống kê (p-value đều < 5%).

Các hệ số hồi quy đều nhận giá trị dương, chứng tỏ các mối quan hệ giữa các cặp khái niệm nghiên

Bảng 4. Mức độ tác động giữa các khái niệm nghiên cứu tại VNPT-Vinaphone

Biến phụ thuộc	Tác động	Biến độc lập		
		Sự tham gia và ủng hộ của nhóm NQT cấp cao	Sự tham gia của nhóm BSC	Sự tham gia của nhóm NQT cấp trung
Sự tham gia của nhóm BSC	Trực tiếp	0,80		
	Gián tiếp	0,00		
	Tổng hợp	0,80		
Sự tham gia của nhóm NQT cấp trung	Trực tiếp	0,37	0,45	
	Gián tiếp	0,36	0,00	
	Tổng hợp	0,73	0,45	
Phân tầng BSC thành công	Trực tiếp	0,57	0,25	0,19
	Gián tiếp	0,34	0,09	0,00
	Tổng hợp	0,91	0,34	0,19

Nguồn: kết quả tính toán của nhóm tác giả.

cứu theo giả thuyết H1 đến H6 đều được chấp nhận. Vậy, mô hình nghiên cứu lý thuyết là hoàn toàn phù hợp với trường hợp Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

4. Kết quả đo lường ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

Sau khi kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu với trường hợp VNPT – Vinaphone, tác giả xác định tác động trực tiếp, gián tiếp, tổng hợp giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu dựa vào kết quả SEM mô hình nghiên cứu đã được chuẩn hóa.

Kết quả thu được cho thấy, tại VNPT- Vinaphone, “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao” đóng vai trò chính yếu đến phân tầng BSC thành công, mức độ tác động tổng hợp có giá trị là $\beta_{\text{tổng (TOP)}} = 0,91$, lớn hơn hẳn giá trị thể hiện sự tác động của nhóm BSC ($\beta_{\text{tổng (BSC)}} = 0,34$) và nhóm nhà quản trị cấp trung ($\beta_{\text{tổng (MID)}} = 0,19$). Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến phân tầng BSC với mức độ cao ($\beta_{\text{trực tiếp (TOP)}} = 0,57$) mà còn ảnh hưởng gián tiếp thông qua sự tác động đến nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung ($\beta_{\text{gián tiếp (TOP)}} = 0,34$). Họ cung cấp nguồn lực cho nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung triển khai hoạt động phân tầng BSC, tham gia truyền thông về BSC và mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty... nên có ảnh hưởng trực tiếp đến các nhóm này, từ đó ảnh hưởng gián tiếp đến phân tầng BSC.

Nhóm BSC ảnh hưởng tổng hợp đến phân tầng BSC ở mức trung bình $\beta_{\text{tổng (BSC)}} = 0,34$, trong đó phần chính là ảnh hưởng trực tiếp ($\beta_{\text{trực tiếp (BSC)}} = 0,25$), một phần nhỏ là ảnh hưởng gián tiếp thông qua nhóm nhà quản trị cấp trung ($\beta_{\text{gián tiếp (BSC)}} = 0,09$). Nhóm BSC có trách nhiệm truyền đạt kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong Tổng Công ty, tổ

chức đào tạo và truyền thông về BSC, hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung trong việc xác định các mục tiêu chiến lược hướng theo các mục tiêu chiến lược cấp cao... nên có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung, từ đó ảnh hưởng gián tiếp đến phân tầng BSC.

Mức độ ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp trung là khiêm tốn nhất trong ba nhóm nhà quản trị với hệ số $\beta_{\text{tổng (MID)}} = 0,19$. Đây cũng chính là mức độ ảnh hưởng trực tiếp của các nhà quản trị cấp trung đến phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone.

5. Kết luận

Kết quả đo lường ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone góp phần củng cố quan điểm chung của nhiều nhà nghiên cứu, đó là sự ủng hộ và tham gia của ba nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC là các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến phân tầng BSC của tổ chức, doanh nghiệp. Các kết quả định lượng chỉ mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp giữa bốn khái niệm nghiên cứu tại VNPT-Vinaphone là minh chứng rõ ràng cho các quan điểm rằng nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng rất lớn đến phân tầng BSC thành công và mức độ đóng góp là hơn hẳn so với hai nhóm còn lại, tuy nhiên vẫn có một phần đóng góp của nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung vào phân tầng BSC thành công.

Các kết quả nghiên cứu thu được cùng với thang đo các khái niệm nghiên cứu không chỉ cung cấp sở cứ cho các nhà quản trị VNPT- Vinaphone bố trí nguồn lực phù hợp và tăng cường mức độ tham gia để góp phần triển khai ứng dụng BSC thành công tại doanh nghiệp, mà còn góp phần định hướng cho các nhà quản trị doanh nghiệp nói chung triển khai ứng dụng thành công mô hình Thẻ điểm cân bằng.

Phụ lục 1. Thang đo nháp đầu của các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm nghiên cứu	Nội dung thang đo	Nguồn
Sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao	TOP1.1. Các NQTCC hiểu việc triển khai phân tầng BSC sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức.	
	TOP2.1. Các NQTCC cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức.	Kaplan & Norton (1996, 2006, 2008), Niven (2006), Assiri & cộng sự (2006), Tung (2011), Schlieper (2014), Trần Quốc Việt (2012), Nguyễn Quang Đại (2016)
	TOP3.1. Các NQTCC sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực để triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức.	
	TOP4.1. Các NQTCC hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp tổ chức và cấp đơn vị, quan tâm đúng mức đến các thước đo thể hiện chiến lược chung của tổ chức và các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị.	
	TOP5.1. Các NQTCC tích cực tham gia phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị.	
	TOP6.1. Các NQTCC tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, chiến lược của tổ chức.	
Sự tham gia của nhóm BSC	BSC1.1. Các thành viên trong nhóm BSC có đầy đủ kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai phân tầng BSC, có hiểu biết kỹ càng về mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và các đơn vị.	
	BSC2.1. Nhóm BSC tích cực tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn tổ chức.	Kaplan & Norton (1996, 2006, 2008), Niven (2006), Assiri & cộng sự (2006), Decoene & Bruggeman (2006)
	BSC3.1. Nhóm BSC xây dựng và truyền đạt rõ ràng kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong toàn tổ chức.	
	BSC4.1. Nhóm BSC chủ trì tổ chức các cuộc họp với nhóm NQTCC, NQTCT thông qua các BSC được phân bổ xuống cấp đơn vị.	
	BSC5.1. Nhóm BSC hỗ trợ các NQTCT trong suốt giai đoạn phân tầng BSC tại các đơn vị.	
	BSC6.1. Nhóm BSC chủ trì xem xét lại các BSC được phân tầng và tổ chức làm việc với các nhóm để hoàn thiện các BSC được phân tầng tại các đơn vị.	
Sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung	MID1.1. Các NQTCT cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.	Kaplan & Norton (1996, 2006, 2008), Niven (2006), Chan (2004), Decoene & Bruggeman (2006), Kasperskaya (2008)
	MID2.1. Các NQTCT tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC.	
	MID3.1. Các NQTCT hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp tổ chức và được tham gia vào bước phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị.	
	MID4.1. Các NQTCT tích cực truyền thông về BSC trong đơn vị họ phụ trách.	
	MID5.1. Các NQTCT phân bổ đủ nguồn lực và thời gian để triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.	
Phân tầng	Y1.1. Các đơn vị đã phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết	Kaplan & Norton

Phụ lục 1 (tiếp)

BSC	thúc ở Thẻ điểm cá nhân.	(1996, 2006,
thành công	Y2.1. Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của tổ chức và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của tổ chức.	2008), Niven (2006), Assiri & cộng sự (2006)
	Y3.1. Các BSC được phân tầng tại đơn vị phù hợp với đặc thù tổ chức sản xuất kinh doanh của cấp tương ứng.	
	Y4.1. Các BSC được phân tầng tại đơn vị thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng của đơn vị với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và không mâu thuẫn với các mục tiêu riêng của các đơn vị khác.	
	Y5.1. Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC.	
	Y6.1. Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu được các mục tiêu và thước đo của các BSC được phân tầng tại đơn vị.	

**Phụ lục 2. Thang đo nháp hai (và là thang đo chính thức)
các khái niệm nghiên cứu áp dụng với VNPT-Vinaphone**

Khái niệm nghiên cứu	Nội dung thang đo và mối quan hệ với thang đo nháp đầu
Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao	TOP1. “Các NQTCC chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn TCT”- Xây dựng mới. TOP2. “Các NQTCC cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC và sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực đáp ứng hoạt động phân tầng BSC trong toàn bộ TCT”- Hoàn thiện từ TOP2.1 và TOP3.1. TOP3- Giữ nguyên như TOP4.1 TOP4- Giữ nguyên như TOP5.1 TOP5. “Các NQTCC tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của TCT hàng năm với các NQTCT trước khi các NQTCT chủ trì triển khai phân tầng tại đơn vị”- Hoàn thiện từ TOP6.1
Sự tham gia của nhóm BSC	BSC1- Giữ nguyên như BSC1.1 BSC2- Giữ nguyên như BSC2.1 BSC3- Giữ nguyên như BSC3.1 BSC4. “Nhóm BSC xây dựng hệ thống tài liệu khoa học, chi tiết, dễ hiểu và phù hợp với từng đối tượng tham gia để truyền thông về BSC và hướng dẫn triển khai phân tầng tại các đơn vị”- Xây dựng mới (thay thế cho BSC5.1) BSC5. “Nhóm BSC chủ động thu thập, phân tích và tổng hợp ý kiến của nhóm NQTCC, NQTCT để hoàn thiện các BSC được phân tầng từ TCT xuống cấp đơn vị”- Hoàn thiện từ BSC4.1
Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung	MID1- Giữ nguyên như MID1.1 MID2. “Các NQTCT tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC kết hợp tự nghiên cứu về BSC và phân tầng BSC”- Hoàn thiện từ MID2.1. MID3- Giữ nguyên như MID3.1 MID4. “Các NQTCT tích cực truyền thông về các mục tiêu chiến lược của TCT và của đơn vị, về BSC nói chung, phân tầng BSC nói riêng; đồng thời chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn đơn vị”- Xây dựng mới và kết hợp với MID4.1 MID5- Giữ nguyên như MID5.1
Phân tầng BSC thành công	Y1- Giữ nguyên như Y1.1 Y2- Giữ nguyên như Y2.1 Y3- Giữ nguyên như Y3.1 Y4- Giữ nguyên như Y4.1 Y5. “Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC”- Hoàn thiện từ Y5.1. Y6. “Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu các mục tiêu kế hoạch BSC được cấp trên giao cho bộ phận mà họ làm việc và nắm chắc các mục tiêu kế hoạch BSC cá nhân để chủ động tổ chức triển khai thực hiện”- Hoàn thiện từ Y6.1.

Tài liệu tham khảo:

- 2GC (2017), *Balanced Scorecard Usage Survey 2016*, retrieved on April 25th 2017, from <https://2gc.eu/assets/files/site/Survey_Files/2016_Survey_Document_Final.pdf>
- Assiri, A., Zairi, M. & Eid, R. (2006), 'How to profit from the Balanced scorecard: An implementation roadmap', *Industrial Management & Data Systems*, 106 (7), 937-952.
- Barkdoll, G.J. and Kamensky, J. (2005), *Top Ten List: Key Factors That Make a Balanced Scorecard Successful*, retrieved on December 20th 2016, from <<http://www.businessofgovernment.org/brief/top-ten-list-key-factors-make-balanced-scorecard-successful-07-2005>>
- Chan, Y.-C. L. (2004), 'Performance measurement and adoption of Balanced Scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada', *International Journal of Public Sector Management*, 17 (3), 204-221.
- Chavan M. (2009), 'The balanced scorecard: a new challenge', *Management Development*, 28 (5), 393-406.
- Công ty BSC Việt Nam (2015), *Hội thảo quốc tế: "Hoạch định & Triển khai Chiến lược theo Balanced Scorecard - Để chiến lược không còn là chuyện trên giấy"*, truy cập ngày 25 tháng 4 năm 2017, từ <<http://balancedscorecard.vn/tin-tuc/hoi-thao-quoc-te-hoach-%C4%91inh-trien-khai-chien-luoc-theo-balanced-scorecard-%C4%91e-chien-luoc-khong-c.aspx>>
- Decoene, V. & Bruggeman, W. (2006), 'Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a Balanced Scorecard setting', *International journal of operations and production management*, 26 (4), 429-448.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006), *Alignment - Using the Balanced Scorecard to create corporate Synergies*, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008), *The Execution Premium*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, S.K. (2010), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard (Working Paper No 10-074)*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kasperskaya, Y. (2008), 'Implementing the Balanced Scorecard: The comparative study of two Spanish city councils - An institutional perspective', *Finanacial Accountability & Management*, 24 (4), 363-384.
- Kasurinen, T. (2002), 'Exploring management accounting change: The case of Balanced Scorecard implemetation', *Management Accounting Research*, 13 (3), 323-343.
- Kotter, J.P. (2007), 'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail', *Harvard Business Review (Reprint)*, January, 2-9.
- Lueg, R. & Vu, L. (2015), 'Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review', *Management Revue*, 26 (4), 306-327.
- Nair, M. (2004), *Essentials of Balanced Scorecard*, Jonh Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Niven, P.R. (2006), *Balanced Scorecard: Step - By - Step. Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
- Phadtare, M.T. (2010), 'Developing Balanced Scorecard: Case of Three Construction Firms of Small Size', *Journal of Asia-Pacific Business*, 11 (2), 135-157.
- Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh (2014), 'Thực trạng áp dụng phương pháp Thẻ điểm cân bằng trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP. Hồ Chí Minh', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học An Giang*, 3 (2), 85-92.
- Rigby, D. and Bilodeau, B. (2015), *Management Tools and Trends 2015*, retrieved on August 29th 2016, from <www.bain.com>.
- Rohm, H. (2005), 'A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems', *Perform Magazine*, 2 (2), 1-8.
- Rohm, H. & Halbach, L. (2006), 'A Balancing Act: Sustaining New Directions', *Perform Magazine*, 3 (2), 1-8.
- VNPT (2015a), *Quyết định thành lập Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông*, VNPT, Hà Nội.
- VNPT (2015b), *Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông*, VNPT, Hà Nội.
- VNPT-Vinaphone (2016), *Các văn bản về BSC của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông*, VNPT-Vinaphone, Hà Nội.