# Vận dụng Bảng đánh giá thành quả tại Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Nha Trang

**Lê Quang Lâm, PGS.TS. Nguyễn Thị Kim Anh**

*Đại học Nha Trang*

*Email:sonanhcc@gmail.com*

*Để thực hiện mục tiêu chiến lược thâm nhập, khai thác thị trường nội địa, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ của Công ty đóng tàu Nha Trang nhằm vượt qua giai đoạn khó khăn của ngành đóng tàu Việt Nam, góp phần thực hiện thành công chiến lược Kinh tế biển của đất nước, nhóm tác giả đã chỉ ra rằng áp dụng mô hình quản trị bằng phương pháp bảng điểm cân bằng (Balanced ScoreCard) của Kaplan và Norton (1996) là phù hợp. Bảng đánh giá thành quả (BSC) của Công ty được thiết lập bao gồm 11 mục tiêu liên kết với nhau trong mối quan hệ nhân quả được đánh giá là các yếu tố quyết định thành công của Công ty trong việc thực thi chiến lược. Hệ thống 23 thước đo với các chỉ tiêu được xác định cụ thể, đo lường được, dựa trên nguồn lực và khả năng đáp ứng của Công ty đã lượng hóa để đo lường chính xác kết quả thực hiện các mục tiêu của từng khía cạnh. Các thước đo này phù hợp với khuyến nghị của các nhà nghiên cứu về bảng đánh giá thành quả và hoàn toàn có thể đánh giá được thành quả của Công ty trong việc thực thi chiến lược hiện nay. Việc thiết lập và áp dụng bảng đánh giá thành quả tại Công ty TNHH MTV Đóng tàu Nha Trang đã định hướng hành vi người lao động về tầm nhìn, chiến lược và mang lại những kết quả khởi đầu tốt đẹp.*

**Từ khóa:** thẻ điểm cân bằng, thị trường, doanh số, chiến lược, công ty đóng tàu Nha Trang

## 1. Đặt vấn đề

Qua quá trình nghiên cứu các mô hình quản trị như: Quản trị toàn diện, quản trị theo mục tiêu, quản trị chất lượng, quản trị bằng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard-BSC), nhóm tác giả nhận thấy BSC là một hệ thống quản trị hữu hiệu trong việc triển khai thực hiện chiến lược. Bằng cách liên kết tầm nhìn, chiến lược với các yếu tố quyết định thành công của bốn khía cạnh: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ và Học hỏi - phát triển của tổ chức trong mối quan hệ nhân quả, cùng với việc xây dựng hệ thống thước đo có thể lượng hóa và đo lường được bằng các chỉ tiêu cụ thể đã giúp cho các tổ chức, doanh nghiệp xác định rõ con đường đi đến thành công.

Đóng tàu là ngành công nghiệp tổng hợp của nhiều ngành công nghiệp cơ khí, điện-điện tử, mỹ nghệ… Tuy nhiên, hạ tầng kỹ thuật cũng như hệ thống các ngành công nghiệp phụ trợ và sản xuất vật liệu đầu vào trong nước còn chưa phát triển. Vì vậy, ngành đóng tàu Việt Nam nói chung và Công ty Đóng tàu Nha Trang nói riêng cần thiết phải tìm giải pháp hữu hiệu để kiểm soát chất lượng sản phẩm và thời gian giao hàng. Từ đó, loại bỏ những tổn thất tài chính do việc làm lại sản phẩm và chậm giao hàng gây ra. Doanh nghiệp đóng tàu muốn thành công, ngoài việc vận dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến, hạ tầng kỹ thuật hiện đại, thì một hệ thống quản trị phù hợp có thể dẫn dắt doanh nghiệp đạt được tầm nhìn bằng cách chia nhỏ mục tiêu chiến lược để quản trị như BSC là điều hết sức cần thiết, nhất là trong giai đoạn hiện nay khi ngành Đóng tàu Việt Nam đang trong giai đoạn khủng hoảng.

Do đó, để việc thực thi chiến lược của Công ty Đóng tàu Nha Trang có hiệu quả tốt nhất thì việc áp dụng phương pháp quản trị bằng bảng đánh giá thành quả (Balanced ScoreCard – BSC) của Kaplan và Norton là mô hình quản trị thích hợp. Nghiên cứu

này sẽ giúp Công ty thiết lập Bản đồ chiến lược và Bảng đánh giá thành quả; Triển khai thực hiện phương pháp quản trị này thông qua việc giao chỉ tiêu KPIs (Key Performance Indicator) từng bộ phận, cá nhân liên quan trên cơ sở các giải pháp thực hiện được đề xuất, thảo luận, thống nhất nhằm đưa tổ chức đạt các mục tiêu chiến lược. Việc đánh giá, trả lương, khen thưởng thông qua các thước đo cụ thể và phân công rõ ràng sẽ tạo động lực thúc đẩy hệ thống trong việc thực thi chiến lược của Công ty.

## 2. Cơ sở lý thuyết BSC

### *2.1 Khái niệm BSC*

*- BSC là một hệ thống đo lường:* Tất cả các phép đo trong BSC được hiểu như là việc làm rõ chiến lược của Công ty. Nhằm khắc phục việc cố gắng truyền đạt những viễn cảnh và quán triệt các chiến lược, nhưng thường không liên kết được các hoạt động của người lao động với định hướng chiến lược. BSC sẽ cho phép làm rõ những khía cạnh và chiến lược của Công ty bằng cách đưa ra một khuôn khổ mới. Khuôn khổ này cho thấy toàn bộ bức tranh về chiến lược của Công ty thông qua các mục tiêu và các phép đo đã được chọn. BSC vẫn duy trì các phép đo tài chính, nhưng bổ sung thêm 3 khía cạnh rất rõ ràng khác nữa: Khách hàng, các quá trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển.

*- BSC là một hệ thống quản lý chiến lược*: Vận dụng BSC Công ty sẽ vượt qua được các rào cản dẫn đến những khó khăn trong việc thực thi được chiến lược của mình. Hãy cùng xem lại các rào cản trong thực hiện chiến lược và xem BSC có tác dụng như thế nào để có thể vượt qua những khó khăn khi áp dụng:

+ Vượt qua rào cản tầm nhìn bằng cách giải thích các chiến lược.

+ Phổ biến và truyền đạt BSC để vượt qua rào cản về con người.

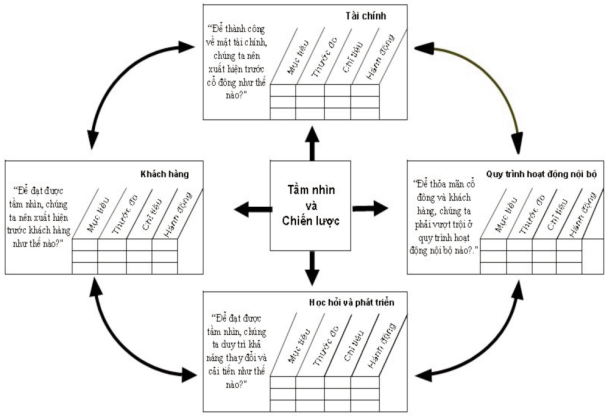
+ Chiến lược cung cấp nguồn lực để vượt qua rào cản về nguồn lực.

+ Chiến lược học hỏi để khắc phục rào cản về quản trị.

*- BSC là công cụ trao đổi thông tin:* BSC có sức mạnh trong việc biến chiến lược thành những hành động và đưa ra thông điệp nhằm định hướng hành vi cho người lao động đó là những gì có thể gọi là trao đổi thông tin.

### *2.2 Cấu trúc của BSC*

**Hình 1: Cấu trúc hệ thống BSC**




## 3. Phương pháp nghiên cứu

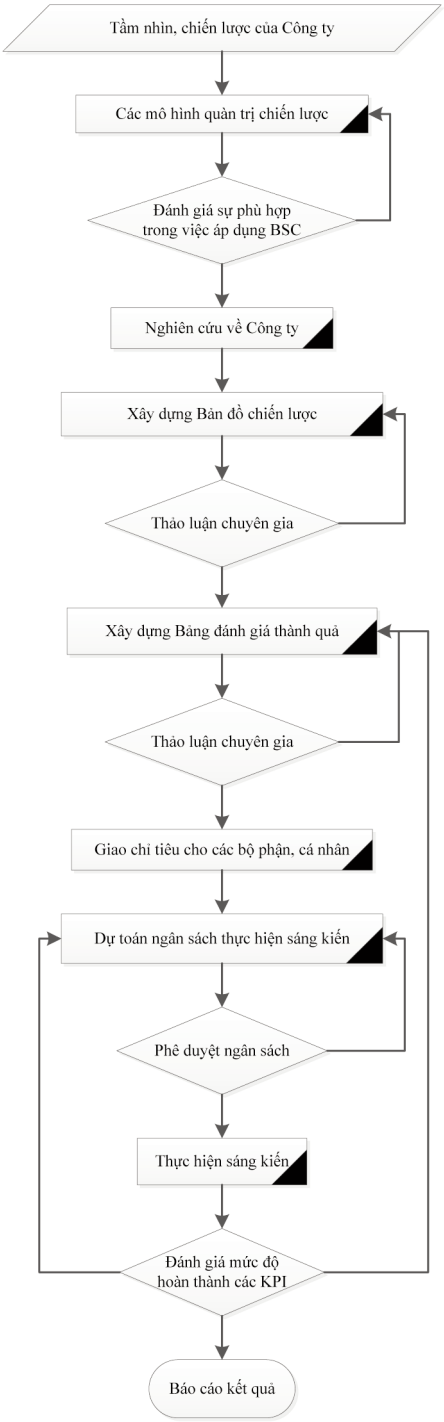
Đây là nghiên cứu định tính về mô hình quản trị vận dụng cho một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp đóng tàu. Trên cơ sở mô hình lý thuyết Bảng đánh giá thành quả của *Kaplan và Norton (1996),* chiến lược của Công ty và số liệu thứ cấp là kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty từ năm 2007 đến năm 2011, nhóm tác giả đã tiến hành kết hợp các phương pháp quan sát, phỏng vấn, thống kê, so sánh và phân tích đánh giá để lựa chọn các kết quả nghiên cứu.

*3.1 Chiến lược của Công ty:* Năm 2007, Công ty Đóng Tàu Nha Trang được đầu tư nâng cao năng lực sản xuất nhằm mục đích chuyên môn hóa việc sản xuất loại tàu vận tải Container cỡ nhỏ (khoảng dưới 350TEUs) và các loại tàu dịch vụ Cảng biển. Tuy nhiên từ năm 2008, ngành Đóng tàu Việt Nam rơi vào khủng hoảng, ngành vận tải biển cũng gặp nhiều khó khăn do giá cước vận tải giảm thấp, nhu cầu đóng mới tàu vận tải cỡ nhỏ gần như không có. Do đó, nhằm tăng doanh thu hàng năm, bù đắp chi phí đầu tư, chiến lược trong 5 năm tới (2012 – 2017) của Công ty Đóng Tàu Nha Trang là ***"Thâm nhập, khai thác thị trường, Đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ đóng mới và sửa chữa tàu vận tải cỡ nhỏ (đến 5.000DWt), tàu du lịch, tàu dịch vụ Cảng biển, tàu cung ứng dầu-nước, tàu đánh cá vỏ thép".***

*3.2 Xây dựng Bản đồ chiến lược*: Từ chiến lược của Công ty và số liệu thứ cấp là kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty từ năm 2007 đến năm 2011, những kết quả nhận định xu hướng thị trường ngành công nghiệp tàu thủy trong những năm tới, Ban quản trị cấp cao của Công ty bao gồm chủ tịch, giám đốc, các phó giám đốc, kế toán trưởng, với sự góp ý của các trưởng bộ phận trong

toàn Công ty thảo luận xây dựng Bản đồ chiến lược bao gồm hệ thống các mục tiêu của bốn khía cạnh Tài chính, Khách hàng, Các quy trình nội bộ, Học hỏi và phát triển được đánh giá là các yếu tố quyết định thành công để Công ty thực hiện chiến lược 05 năm tới.

**Hình 2: Quy trình nghiên cứu thiết lập và áp dụng bảng đánh giá thành quả**




*Nghiên cứu của nhóm tác giả*

*3.3 Thiết lập Bản đánh giá thành quả:* Hệ thống các mục tiêu của bốn khía cạnh, thước đo, chỉ tiêu và phương pháp hoàn thành chỉ tiêu của từng thước đo trong Bảng đánh giá thành quả Công ty được thảo luận trong cuộc họp các thành viên quản trị cấp trung với Ban quản trị cấp cao. Các chỉ tiêu đánh giá thành quả được xây dựng theo nguyên tắc thiết lập chỉ số thành quả chủ yếu (KPIs). Các chỉ tiêu của hệ thống thước đo được tính toán dựa trên kết quả sản xuất kinh doanh từ năm 2007 đến năm 2011, tầm nhìn và chiến lược 5 năm của Công ty đóng tàu Nha Trang.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### *4.1. Bản đồ chiến lược* (hình 4)

Bản đồ chiến lược được thiết lập trên cơ sở mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu chiến lược của bốn khía cạnh.

*4.1.1. Khía cạnh tài chính*

Để bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu cũng như thực hiện Chiến lược phát triển của Công ty, mục tiêu Tài chính của Công ty trong những năm tới là phải tăng trưởng doanh thu vượt trên doanh thu hòa vốn, tiến tới có lợi nhuận.

F1**:** Tăng trưởng doanh thu.

F2: Kiểm soát chặt chẽ chi phí.

*4.1.2. Khía cạnh khách hàng*

Khách hàng là yếu tố hết sức quan trọng đối với mọi tổ chức, số lượng cũng như chất lượng khách hàng có vai trò quyết định các kỳ vọng về mục tiêu tài chính. Công ty Đóng Tàu Nha Trang hiện chưa khai thác triệt để hạ tầng kỹ thuật do những dòng sản phẩm theo thiết kế Nhà máy thị trường đang có nhu cầu rất thấp. Vì vậy, để đạt được mục tiêu tài chính, Công ty tập trung thực hiện các mục tiêu về khách hàng như sau:

C1: Duy trì lượng khách hàng truyền thống, thu hút khách hàng mới.

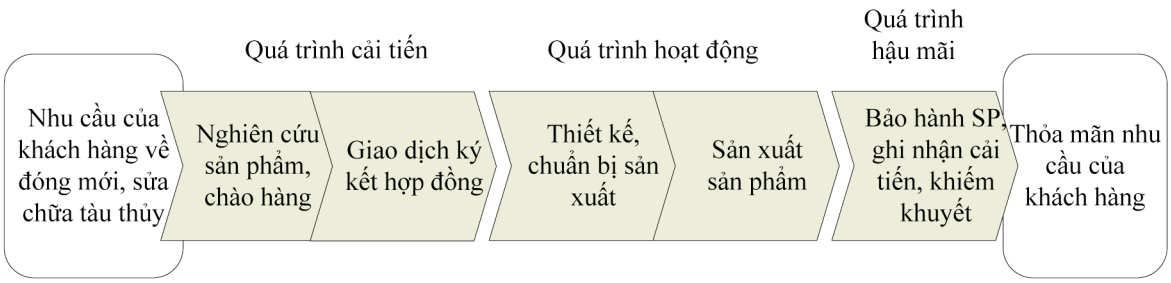
C2: Gia tăng cung cấp sản phẩm dịch vụ mới.

C3: Thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

*4.1.3. Khía cạnh quy trình nội bộ*

Phân tích tập hợp các giá trị quá trình kinh doanh nội bộ theo mô hình của Kaplan và Norton (1996) (hình 2) cho thấy, để các quá trình kinh doanh nội bộ vừa đáp ứng yêu cầu tăng trưởng doanh thu, vừa đảm bảo tiết kiệm thì phải đạt được các mục tiêu trong khía cạnh quy trình nội bộ của Bản đồ chiến lược (hình 4) như sau:

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




*Nghiên cứu của nhóm tác giả*

P1: Áp dụng kỹ thuật tiên tiến, nâng cao tỉ lệ quy trình tự động hóa.

P2: Nâng cao chất lượng SP/DV, rút ngắn thời gian giao hàng.

P3: Xây dựng hệ thống quản trị năng động, hiệu quả.

*4.1.4. Khía cạnh học hỏi và phát triển*

Khía cạnh học hỏi và phát triển được nghiên cứu thiết lập với mục tiêu tạo đà tăng năng suất lao động, có ý nghĩa dẫn dắt việc đạt được các kết quả như kỳ vọng đối với các khía cạnh nêu trên.

L1: Đào tạo nâng cao trình độ, năng lực cho nhân viên.

L2: Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và tận tụy.

L3: Hệ thống thông tin có khả năng xử lý tốt.

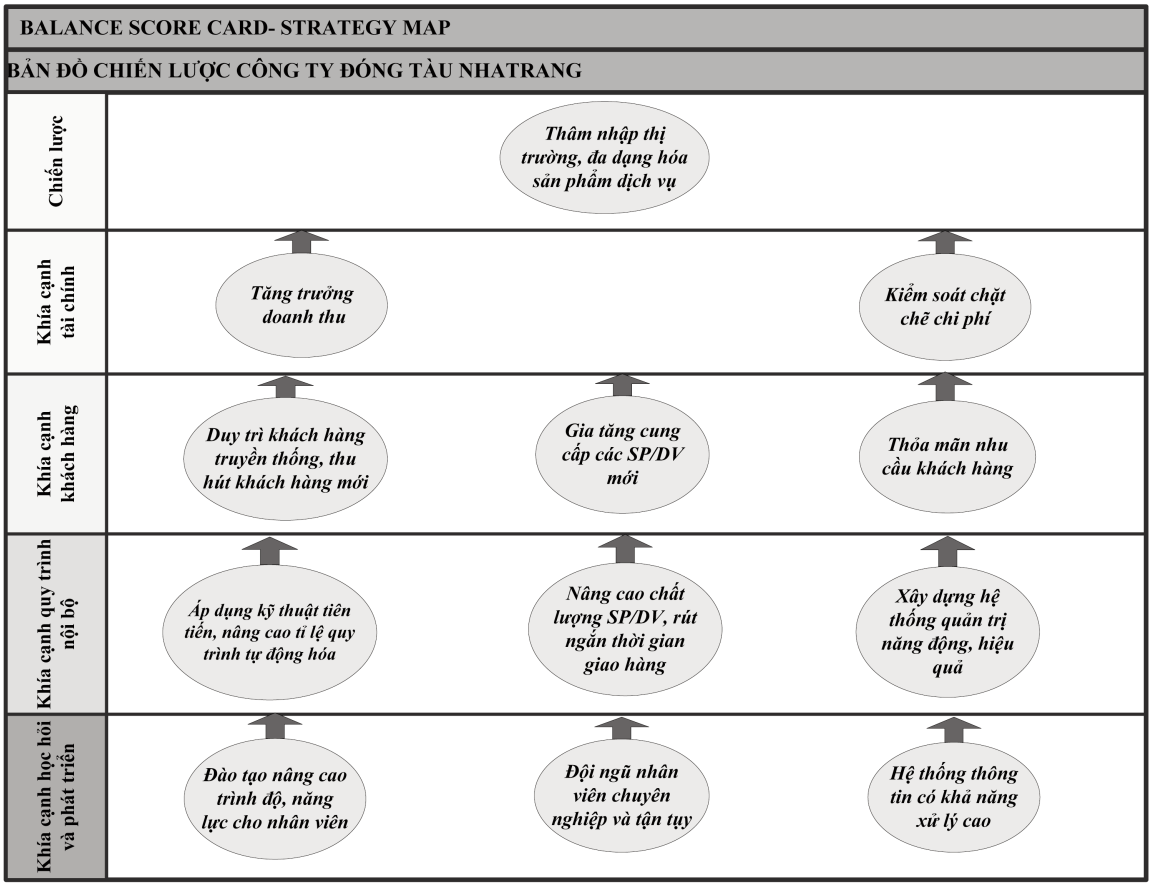
***4.2. Bảng đánh giá thành quả (bảng 1)***

*4.2.1 Khía cạnh Tài chính.*

4.2.1.1 Mục tiêu Tăng trưởng doanh thu.

Theo nghiên cứu thực trạng, Công ty Đóng tàu Nha Trang đang hoạt động dưới doanh thu hòa vốn (Khoảng 60 tỷ VND). Vì vậy, để bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu cũng như thực hiện Chiến lược phát triển của Công ty, mục tiêu Tài chính của Công ty trong những năm tới là phải tăng trưởng doanh thu

**Hình 4: Bản đồ chiến lược Công ty Đóng tàu Nha Trang**



**Bảng 1: BẢNG ĐÁNH GIÁ THÀNH QỦA (BALANCED SCORECARD) CỦA CÔNG TY ĐÓNG TÀU NHA TRANG**

| KHÍA CẠNH TÀI CHÍNH | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Mục tiêu | Thước đo | Chỉ tiêu | Biện pháp thực hiện | Định kỳ đo lường | Bộ phận phụ trách |
| F1: Tăng trưởng doanh thu | F1.1Tỉ lệ tăng doanh thu hàng năm. | ⩾20% | + Tăng cường hoạt động thương mại, bán hàng, tăng số lượng và giá trị đơn hàng đảm bảo cho Công ty hoạt động theo công suất thiết kế.<br>+ Đáp ứng vốn kịp thời cho hoạt đông SXKD.<br>+ Áp dụng công nghệ phù hợp, tăng năng suất lao động.<br>+ Cải tiến quy trình sản xuất và quản trị, rút ngắn tối đa thời gian giao hàng. | 12 tháng | a.-P. kinh doanh.<br>-P.Tài chính.<br>- GĐ sản xuất.<br>b.P. Tài chính |
| F2: Kiểm soát chặt chẽ chi phí | F2.1 Tỉ lệ vật tư thiết bị sử dụng đúng định mức kinh tế kỹ thuật và Bảng hoạch định dự án. | ⩾97% | + Nâng cao năng lực cho nhân viên bán hàng, mua hàng.<br>+ Mở rộng mối quan hệ với nhà cung cấp.<br>+ Cập nhật giá cả thị trường, kiểm soát từ khâu xây dựng dự toán.<br>+ Thường xuyên bổ sung cập nhật hoàn thiện định mức. | Sau mỗi dự án | a.P. Kinh doanh<br>- P. Vật tư<br>-Các bộ phận sản xuất.<br>b.P. Tài chính |
| | F2.2 Tỉ lệ chi phí quản lý doanh nghiệp trên doanh thu. | ⩽15% | +Tổ chức bộ máy tinh gọn, hiệu quả.<br>+Trả lương cho bộ máy quản lý theo hiệu quả SXKD.<br>+Thực hiện tốt chính sách tiết kiệm. | 03 tháng | a.P.Tổ chức lao động<br>-Tất cả bộ phận<br>b.P.Tài chính |
| **KHÍA CẠNH KHÁCH HÀNG** | | | | | |
| Mục tiêu | Thước đo | Chỉ tiêu | Biện pháp thực hiện | Định kỳ đo lường | Bộ phận phụ trách |
| C1: Duy trì khách hàng truyền thống, thu hút khách hàng mới. | C1.1 Số khách hàng cũ quay trở lại hợp tác với công ty nếu có nhu cầu. | ⩾90% | + Thõa mãn khách hàng về chất lượng, thời gian giao hàng.<br>+ Thực hiện tốt chế độ hậu mãi.<br>+ Lập nhật ký, theo dõi, tiếp cận trước tối thiểu 1 tháng khi khách hàng đến định kỳ tiếp theo.<br>+ Giữ liên lạc thường xuyên<br>+ Lập chính sách giá cho khách hàng truyền thống. | 12 tháng | a. GĐ sản xuất<br>-Các Trưởng bộ phận<br>b.P.Kinh doanh |
| | C1.2 Tỉ lệ doanh số từ khách hàng mới hàng năm | ⩾25% | + Tìm hiểu nhu cầu khách hàng về sản SP/DV liên quan.<br>+ Cung cấp cho khách hàng sự vượt trội về chất lượng SP/DV.<br>+ Tiếp cận khách hàng tiềm năng, các Cảng biển, các doanh nghiệp hoạt động dịch vụ hậu cần biển, ngư dân để tăng cơ hội hợp tác.<br>+ Liên kết với các nhà tư vấn thiết kế để thu thập thông tin. | 12 tháng | a.Ban giám đốc<br>- P.Kinh doanh<br>b.P.Kinh doanh |
| C2: Gia tăng cung cấp các SP/Dv mới | C2.1 Tỉ lệ doanh số từ SP/DV mới hàng năm. | ⩾15 % | + Thành lập bộ phận nghiên cứu sản phẩm mới theo nhu cầu thị trường.<br>+ Mở rộng nghiên cứu các loại SP/DV phục vụ các ngành dịch vụ Cảng biển, nghề cá, dịch vụ du lịch.<br>+ Phối hợp với các nhà tư vấn thiết kế, nhà cung cấp tổ chức giới thiệu SP mới.<br>+ Có chính sách ưu đãi khách hàng thực hiện SP mới. | 12 tháng | a.Ban giám đốc<br>- P. Kinh doanh<br>b.P. Kinh doanh |
| C3: Thõa mãn nhu cầu của khách hàng | C3.1 Tỉ lệ khách hàng được khảo sát mức độ hài lòng về chất lượng SP/DV của nhà máy trả lời từ hài lòng trở lên | ⩾95 % | + Xây dựng tiêu chuẩn kỹ thuật của nhà máy đáp ứng tiêu chuẩn ngành và mong đợi của khách hàng.<br>+ Thực hiện đúng cam kết về chất lượng SP, thời gian giao hàng.<br>+ Thái độ phục vụ tốt, giải quyết nhanh chóng các yêu cầu. | 03 tháng kể từ khi SP bàn giao | a. GĐ sản xuất.<br>-Các Trưởng bộ phận<br>b.P. Kinh doanh |
| | C3.2 Số phiếu phàn nàn của khách hàng nhận được tối đa trong quá trình thực hiện 1 đơn hàng. | 1 | + Hệ thống nhân viên làm việc chuyên nghiệp và năng động trong quá trình cộng tác với khách hàng.<br>+ Xử lý phản hồi nhanh chóng và chính xác. | Hàng tháng | a.Trưởng bộ phận<br>b.P. Kinh doanh |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | C3.3 Tỉ lệ đơn hàng bàn giao đúng cam kết. | ≥ 90% | + Lập kế hoạch tổng thể và chi tiết dự án, thảo luận và thông qua tất cả các bộ phận cùng khách hàng.<br>+ Quy trình tiếp nhận, xử lý thông tin nhanh chóng.<br>+ Tổ chức sản xuất và điều hành theo kế hoạch. | 06 tháng | a. –GĐ sản xuất<br>-Chủ nhiệm dự án<br>-Các Trưởng bộ phận<br>b.P.Kinh doanh |
| **KHÍA CẠNH QUY TRÌNH NỘI BỘ** | | | | | |
| Mục tiêu | Thước đo | Chỉ tiêu | Biện pháp thực hiện | Định kỳ đo lường | Bộ phận phụ trách |
| P 1: Áp dụng kỹ thuật tiên tiến, nâng cao tỉ lệ quy trình tự động hóa | P1.1 Tỉ lệ quy trình tự động hóa. | ≥ 15% | + Đầu tư máy móc thiết bị tự động như máy cắt CNC, máy hàn tự động, bán tự động…<br>+ Thiết kế công nghệ, mô phỏng trên phần mềm phù hợp với thiết bị.<br>+ Lập các quy trình tối ưu để thiết bị có thể làm việc. | 12 tháng | a. Ban giám đốc<br>Phòng vỏ tàu, Phòng Động lực.<br>b. Phòng KCS |
| | P1.2 Năng suất lao động bình quân của công nhân. | ≥ 350 Triệu/năm | + Đào tạo công nhân lành nghề, sử dụng hiệu quả máy móc thiết bị.<br>+ Nâng cao chất lượng thiết kế kỹ thuật, công nghệ.<br>+ Giám sát chặt chẽ quy trình, nâng cao tay nghề công nhân, giảm thiểu sản phẩm lỗi. | 12 tháng | a. Phòng KCS<br>- P.Tổ chức lao động<br>- Các Phân xưởng<br>b. P. Tài chính |
| P 2:<br>Nâng cao chất lượng SP, Rút ngắn thời gian giao hàng | P2.1 Tỉ lệ thời gian sản xuất được rút ngắn so với thời gian sản xuất sản phẩm hoặc đơn hàng tương tự sản xuất lần đầu. | ≥ 15% | + Lập nhật ký công trình, tiến hành phân tích, loại bỏ những quy trình, hoạt động chưa phù hợp.<br>+ Lập kế hoạch sản xuất chi tiết và tuân thủ kế hoạch.<br>+ Đầu tư phần mềm thiết kế công nghệ, chuẩn bị tốt cho kế hoạch sản xuất, giảm thiểu lãng công.<br>+ Đầu tư máy cắt CNC, máy hàn tự động , máy uốn ống CNC,... tăng năng suất lao động. | 06 tháng | a. GĐ sản xuất, Các trưởng bộ phận.<br>b.P.Kinh doanh |
| | P2.2 Tỉ lệ sản phẩm thỏa mãn tiêu chuẩn kinh tế kỹ thuật khi thử nghiệm và khai thác. | 100% | + Hợp tác với các nhà thiết kế, tư vấn chuyên nghiệp, nhà cung cấp có chất lượng uy tín.<br>+ Tuân thủ quy trình gia công chế tạo cũng như quy trình thủ nghiệm. Nâng cao tay nghề, ý thức nghề nghiệp cho CN. | 06 tháng | a.Phòng KCS<br>-Các Trưởng bộ phận<br>b.Phòng KCS |
| P3:<br>Xây dựng hệ thống quản trị hiệu quả | P3.1 Tỉ lệ lao động gián tiếp tối đa trên tổng lao động. | 20% | - Đào tạo kỹ năng quản lý cho nhân viên.<br>- Tổ chức hệ thống tinh gọn, hiệu quả.<br>- Phân công trách nhiệm rõ ràng. | 12 tháng | a. P.Tổ chức lao động<br>-Các Trưởng bộ phận<br>b. P.Tổ chức lao động |
| | P3.2 Số lượng sáng kiến cải tiến tối thiểu được áp dụng thực tế trong một quý. | 2 | + Cấp ngân sách và khuyến khích hoạt động sáng kiến<br>+ Đánh giá đúng và khen thưởng kịp thời | 03 tháng | a.Phòng KCS<br>-Các Trưởng bộ phận<br>b. P.Tổ chức lao động |
| **KHÍA CẠNH HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN** | | | | | |
| Mục tiêu | Thước đo | Chỉ tiêu | Biện pháp thực hiện | Định kỳ đo lường | Bộ phận phụ trách |
| L1:<br>Đào tạo nâng cao trình độ, năng lực cho nhân viên | L1.1 Số NV được đào tạo chứng nhận Đăng kiểm và các lớp học kỹ năng chuyên môn, quản lý hàng năm | ≥ 40 | + Lập chính sách đào tạo, cấp ngân sách cho đào tạo hàng năm, khuyến khích nhân viên học tập nâng cao trình độ .<br>+ Bố trí bao động phù hợp theo năng lực nhân viên.<br>+ Trả lương theo năng lực và hiệu quả công việc. | 12 tháng | a. P.Tổ chức lao động<br>b. P.Tổ chức lao động |
| | L1.2 Số nhân viên có trình độ ngoại ngữ có khả năng giao dịch với khách hàng nước ngoài. | ≥ 2 | + Lập chính sách đào tạo, cấp ngân sách cho đào tạo hàng năm, khuyến khích nhân viên học tập nâng cao trình độ .<br>+ Bố trí bao động phù hợp theo năng lực nhân viên.<br>+ Khuyến khích tăng 15% tiền lương cho nhân viên đáp ứng được yêu cầu. | 06 tháng | a. P.Tổ chức lao động<br>- Các Trưởng bộ phận<br>b. P.Tổ chức lao động |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | L1.3 Số nhân viên được đào tạo trên đại học hàng năm | ≥ 2 | + Xây dựng chính sách đào tạo, khuyến khích và cấp ngân sách đào tạo cho nhân viên, tăng 15-20% tiền lương cho nhân có bằng thạc sỹ.<br>+ Bố trí công việc phù hợp với năng lực, trình độ của nhân viên.<br>+ Môi trường làm việc hấp dẫn, nhiều cơ hội thăng tiến. | 12 tháng | a. Trưởng bộ phận<br>b. P.Tổ chức lao động |
| L2: Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và tận tụy | L2.1 Tỷ lệ nhân viên được bố trí công việc đúng chuyên ngành đào tạo. | ≥ 96% | + Quy trình tuyển dụng, tuyển mộ tốt. Bố trí công việc phù hợp với ngành nghề được đào tạo. | 12 tháng | a. P.Tổ chức lao động<br>- Các Trưởng bộ phận<br>b. P.Tổ chức lao động |
| | L2.2 Tỷ lệ công việc được xử lý kịp thời và chính xác | ≥ 90% | + Phân công công việc hợp lý theo sở trường của nhân viên.<br>+ Đào tạo hướng dẫn nhân viên mới, bố trí công việc phù hợp.<br>+ Đánh giá và trả lương theo hiệu quả làm việc của nhân viên hàng tháng. | Hàng tháng | a. Trưởng bộ phận<br>b. P.Tổ chức lao động |
| | L2.3 Tỷ lệ NV được đánh giá hoàn thành tốt công việc được giao trở lên hàng tháng | ≥ 95% | + Giao nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng về trách nhiệm, quyền lợi.<br>+ Giáo dục, khuyến khích, khen thưởng, nâng cao tính kỷ luật nhân viên.<br>+ Truyền đạt mục tiêu của tổ chức đến nhân viên. | Hàng tháng | a. Trưởng bộ phận<br>b. P.Tổ chức lao động |
| L3: Hệ thống thông tin có khả năng xử lý tốt | L3.1 Tỉ lệ nhân viên được truyền thông những thông tin cần thiết của công ty. | 100% | + Tất cả thông báo cần thiết được công bố trên mạng nội bộ của công ty.<br>+ Giao ban đầu giờ. | Hàng tháng | a. Trưởng bộ phận<br>b. P. Hành chính quản trị |
| | L3.2 Thời gian tối đa để các báo cáo đến người xử lý và ngược lại. | ≤ 120 phút | + Các báo cáo và phản hồi có hiệu lực khi được trình duyệt thông qua mạng eoffice để đảm bảo các báo cáo được xem xét kể cả khi người quản lý không có mặt tại trụ sở.<br>+ Thực hiện quy chế, quy trình về thời gian tiếp nhận xử lý hồ sơ, báo cáo, văn bản. | Hàng tuần | a. Văn thư<br>- Các Trưởng bộ phận<br>b. P. Hành chính quản trị |

*Nghiên cứu của nhóm tác giả*

**/ Ghi chú: **a.** Là Bộ phận đảm bảo hoàn thành chỉ tiêu. **b.** Là Bộ phận phụ trách đo lường.*

vượt trên doanh thu hòa vốn, tiến tới có lợi nhuận.

Thước đo: Tỉ lệ tăng trưởng doanh thu hàng năm.

- Chỉ tiêu: 20% trở lên.

4.2.1.2 Mục tiêu Kiểm soát chặt chẽ chi phí.

a) Thước đo thứ nhất: Tỉ lệ vật tư thiết bị sử dụng đúng định mức kinh tế kỹ thuật và bảng hoạch định dự án.

- Chỉ tiêu: Theo kết quả thống kê ba năm trở lại đây, tỉ lệ này là 94.6%, cần tăng cường kiểm soát, đưa tỉ lệ này lên 97% trở lên.

b) Thước đo thứ hai: Tỉ lệ chi phí quản lý doanh nghiệp trên doanh thu.

- Chỉ tiêu: < 15%. Hiện nay, chi phí quản lý doanh nghiệp của Công ty là trên 20% và Công ty đang tiến hành tái cơ cấu để giảm chi phí này.

*4.2.2 Khía cạnh Khách hàng.*

4.2.2.1 Mục tiêu duy trì lượng khách hàng truyền thống, thu hút khách hàng mới.

a) Thước đo thứ nhất: Tỉ lệ khách hàng cũ quay trở lại hợp tác với Công ty.

- Chỉ tiêu: trên 90%. Ngoài những lợi thế về địa lý và quy mô, Công ty luôn nỗ lực thỏa mãn nhu cầu khách hàng và hầu hết khách hàng đều trở lại hợp tác nếu khách hàng vẫn hoạt động với quy mô phù hợp với khả năng của cả hai bên.

b) Thước đo thứ hai: Tỉ lệ doanh số từ khách hàng mới hàng năm.

Công ty đang tập trung mở rộng phục vụ các đối

tượng khách hàng tư nhân, ngư dân, các Công ty du lịch biển đảo để gia tăng lượng khách hàng.

- Chỉ tiêu: 25% trở lên.

4.2.2.2 Mục tiêu Gia tăng cung cấp sản phẩm dịch vụ mới.

a) Thước đo: Tỉ lệ doanh số từ sản phẩm mới hàng năm.

Hiện nay, các dòng sản phẩm tàu Container, tàu hàng rời phù hợp với năng lực của Nhà máy đang bảo hòa, thậm chí còn thừ. Vì vậy, Công ty tập trung nghiên cứu các sản phẩm mới (đối với Nhà máy) như tàu chở khách cỡ nhỏ, tàu đánh cá xa bờ, tàu dịch vụ… theo nhu cầu của khách hàng.

Chỉ tiêu: 15% trở lên.

4.2.2.3 Mục tiêu Thỏa mãn nhu cầu khách hàng

a) Thước đo thứ nhất: Tỉ lệ khách hàng được khảo sát mức độ hài lòng về chất lượng SP/DV trả lời từ hài lòng trở lên.

Chỉ tiêu: trên 95%, doanh nghiệp nỗ lực trong việc thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng trong quá trình bán hàng và sau bán hàng với tỷ lệ cao nhất.

b) Thước đo thứ hai: Số phiếu phàn nàn của khách hàng nhận được tối đa trong quá trình thực hiện một đơn hàng.

Thước đo này đo lường mức độ hài lòng của khách hàng trong quá trình đóng mới hoặc sửa chữa tàu tại nhà máy. Qua đó, phản ánh phong cách làm việc cũng như tính đáp ứng của hệ thống đối với khách hàng.

Chỉ tiêu: 01 phiếu, nhà máy nỗ lực thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng, chính xác.

c) Thước đo thứ ba: Tỷ lệ đơn hàng bàn giao đúng cam kết.

Theo nghiên cứu thực trạng ba năm gần đây, tỉ lệ này của Công ty chỉ đạt 82.6%, với định hướng khai thác dòng sản phẩm tàu nhỏ trong những năm tới, tỉ lệ này sẽ được nâng lên.

Chỉ tiêu: 90% trở lên.

*4.2.3 Khía cạnh quy trình nội bộ*

4.2.3.1 Mục tiêu Áp dụng kỹ thuật tiên tiến, nâng cao tỉ lệ quy trình tự động hóa.

a) Thước đo thứ nhất: Tỉ lệ quy trình được tự động hóa.

Chỉ tiêu: 15% trở lên. Công ty đang duy trì tỉ lệ này ở mức như hiện tại và sẽ nâng cao tỉ lệ tự động khi đủ điều kiện.

b) Thước đo thứ hai: Năng suất lao động bình quân của Công nhân.

Chỉ tiêu: 350 triệu đồng/năm trở lên. Theo mức trung bình của Công ty mẹ.

4.2.3.2 Mục tiêu Nâng cao chất lượng SP/DV, rút ngắn thời gian giao hàng.

a) Thước đo thứ nhất: Tỉ lệ thời sản xuất được rút ngắn so với thời gian sản xuất bàn giao sản phẩm hoặc đơn hàng tương tự thực hiện lần đầu.

Chỉ tiêu: Trên 15% dựa trên khả năng loại bỏ và cải tiến những quy trình không phù hợp.

b) Thước đo thứ hai: Tỉ lệ sản phẩm thỏa mãn tiêu chuẩn kinh tế kỹ thuật khi thử nghiệm và khai thác.

Chỉ tiêu: 100%. Trong quá khứ, Công ty chưa để xảy ra tình trạng sản phẩm không thỏa mãn và không thể giao hàng.

4.2.3.3 Mục tiêu Xây dựng hệ thống quản trị năng động, hiệu quả.

a) Thước đo thứ nhất: Tỉ lệ lao động gián tiếp tối đa so với tổng số lao lao động.

Theo yêu cầu trong đề án tái cơ cấu của Công ty mẹ, tỉ lệ này tối đa là 15%. Tuy nhiên, căn cứ thực trạng hệ thống quản trị hiện nay, chỉ tiêu phấn đấu đạt như sau:

- Chỉ tiêu: 20%. Tỉ lệ này càng thấp mà hệ thống vẫn hoạt động thông suốt thì hiệu quả quản trị càng cao. Tuy nhiên, chỉ tiêu này phụ thuộc nhiều yếu tố như công nghệ, tỉ lệ quy trình được tự động hóa, năng lực nhân viên…

b) Thước đo thứ hai: Số lượng sáng kiến cải tiến tối thiểu được áp dụng thực tế trong một quý.

Hoạt động sáng kiến cãi tiến kỹ thuật hiện nay đang được duy trì liên tục tại Công ty với khoảng từ 4 đến 6 sáng kiến mỗi năm.

Chỉ tiêu: 02 sáng kiến/quý

*4.2.4 Khía cạnh Học hỏi và phát triển*

4.2.4.1 Mục tiêu Đào tạo nâng cao trình độ, năng lực cho nhân viên.

a) Thước đo thứ nhất: Số người tối thiểu được tham gia đào tạo CN Đăng kiểm và các lớp đào tạo kỹ năng chuyên môn,quản lý hàng năm.

- Chỉ tiêu: 40 người theo mức trung bình những năm gần đây.

b) Thước đo thứ hai: Số nhân viên có trình độ Ngoại ngữ đủ khả năng giao dịch với khách hàng nước ngoài.

- Chỉ tiêu: 2 người trở lên.

c) Thước đo thứ ba: Số nhân viên được đào tạo trên đại học hàng năm.

- Chỉ tiêu: 2 người trở lên.

4.2.4.2 Mục tiêu Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và tận tụy.

a) Thước đo thứ nhất: Tỉ lệ nhân viên được bố trí công việc đúng chuyên ngành đào tạo.

Thước đo này đo lượng tỉ lệ nhân viên được đào tạo đúng chuyên ngành và bố trí công việc phù hợp nhằm phát huy tối đa năng lực và sở trường của nhân viên.

- Chỉ tiêu: trên 96%.

b) Thước đo thứ hai: Tỉ lệ công việc được xử lý kịp thời và chính xác.

- Chỉ tiêu: Trên 90%.

c) Thước đo thứ ba: Tỉ lệ  nhân viên được đánh giá hoàn thành tốt công việc được giao trở lên hàng tháng

- Chỉ tiêu: trên 95%.

4.2.4.3 Mục tiêu Hệ thống thông tin có khả năng xử lý tốt.

a) Thước đo thứ nhất: Số nhân viên được truyền thông những thông tin cần thiết của Công ty.

- Chỉ tiêu: 100%.

b) Thước đo thứ hai: Thời gian tối đa để các báo cáo đến người xử lý và ngược lại.

- Chỉ tiêu: < 120 phút.

**5. Kết luận**

Việc thiết lập Bảng đánh giá thành quả (BSC) tại Công ty TNHH một thành viên Đóng Tàu Nha Trang có ý nghĩa quan trọng trong việc thực thi chiến lược thâm nhập thị trường, tăng doanh số, cải thiện lợi nhuận của Công ty. Việc diễn giải chiến lược thành các mục tiêu cụ thể và đo lường được sẽ giúp các bộ phận và mọi người trong Công ty hiểu rõ chiến lược và cách thức thực hiện để có thể đạt được thành công. BSC cũng giúp mọi nhân viên có cơ hội phát huy mọi sáng kiến, thúc đẩy quá trình sáng tạo của nhân viên.

Bảng đánh giá thành quả của Công ty ra đời với sự tham gia thảo luận về tầm nhìn, chiến lược, các mục tiêu chiến lược của các cấp quản trị trung gian đã tác động tích cực đến ý thức quản trị của toàn hệ thống các phòng ban trong Công ty.

- Độ lớn về định kỳ đo lường của một số thước đo trong nghiên cứu này còn lớn (Khá nhiều thước đo có định kỳ là 12 tháng) nên việc đo lường hiệu quả và hiệu suất để phản ánh cho nhà quản trị ra quyết định kịp thời là chưa đạt được như kỳ vọng.

- Do đặc thù của ngành đóng tàu thời gian sản xuất ra một sản phẩm khá dài và do nhiều bộ phận tác động lên một sản phẩm. Vì vậy, tác giả chưa tìm ra biện pháp hữu hiệu hơn để đo lường một cách tức thời tính hiệu quả của toàn hệ thống.

- Cần tin học hóa được hệ thống thước đo và chỉ tiêu nhằm phản ảnh, khuyến cáo một cách nhanh chóng và chính xác tình trạng sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Nghiên cứu này mới chỉ thiết lập Bảng đánh giá thành quả ở cấp Công ty. Muốn phát huy tối đa sức mạnh của BSC, trên cơ sở các mục tiêu chiến lược chung của Công ty, cần phải tiếp tục xác định mục tiêu của các phòng ban nhằm thiết lập thẻ điểm cân bằng cho từng bộ phận. Từ đó, thiết lập Bản đồ chiến lược và thẻ điểm cân bằng cho tất cả các bộ phận trong toàn Công ty. Tiếp đến, thiết lập thẻ điểm cân bằng cá nhân cho từng cấp lãnh đạo, quản lý và nhân viên toàn Công ty.

- Công ty đóng tàu Nha Trang cần tiếp tục nghiên cứu, cải tiến thường xuyên Bảng đánh giá thành quả đã thiết lập để phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh.❐

**Tài liệu tham khảo:**


1. Nguyễn Thị Kim Anh (2007), *Quản trị chiến lược: Dùng cho học viên cao học,* Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 151 trang.

2. Lê Thế Giới và ctg (2007), *Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 287 trang.

3. Kaplan, R.S. và Norton, D.P. (2011), *Bản đồ chiến lược: Biến tài sản vô hình thành kết quả hữu hình*, Nhà xuất bản Trẻ, thành phố Hồ Chí Minh, 527 trang.

4. Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996), *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusett, 322 trang.

5. Parmenter, David (2007), *Key Performance Indicators*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 299 trang.

6. Paul, R. Niven (2006), *Balance Scorecard step – by – step*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 318 trang.