

SỬ DỤNG HỆ THỐNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG TRIỂN KHAI THỰC THI CHIẾN LƯỢC - ỨNG DỤNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN HẢI THẠCH

Văn Thị Thái Thu*, Hoàng Kỳ Minh**

Ngày nhận: 27/10/2014

Ngày nhận bản sửa: 6/11/2014

Ngày duyệt đăng: 25/11/2014

Tóm tắt:

Các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay vẫn đánh giá kết quả thực thi chiến lược thông qua các chỉ số tài chính và thiếu tính liên kết giữa chiến lược và mục tiêu chung của toàn công ty. Điều này dẫn đến sự thất bại trong thực thi chiến lược của nhiều doanh nghiệp. Thông qua các mục tiêu và hệ thống thước đo tài chính và phi tài chính qua bốn phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập - phát triển, Bảng điểm cân bằng sẽ giúp doanh nghiệp đánh giá thành quả triển khai thực thi chiến lược một cách đầy đủ, bao quát và dài hạn hơn. Việt Nam đang trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, các công ty nói chung và CTCP Tập đoàn Hải Thạch nói riêng để nâng cao sức mạnh cạnh tranh và phát triển bền vững cần phải xây dựng một chiến lược phát triển tốt. Bài viết đề cập đến việc xây dựng một hệ thống Bảng điểm cân bằng ứng dụng trong công tác triển khai thực thi chiến lược của Công ty.

Từ khóa: chỉ số đo lường hiệu suất (KPI), bảng điểm cân bằng (BSC), thực thi chiến lược.

Using Balanced Scorecard in strategy implementation - Application in Hai Thach Corporation Joint stock Company

Abstract:

Nowadays, Vietnamese businesses are still assessing the strategy implementation using financial measurements, which lack the linkage between their objectives and strategies. This leads to businesses' failures in implementing strategies. Balanced Scorecard, which includes objectives and financial and non-financial measurements in terms of 4 aspects: finance, customer, internal process and learning- development, is a general wide long-term measurement for assessing strategy implementation achievement. Vietnam is in the progress of internationally financial integration; therefore, Vietnamese businesses in general, and Hai Thach Joint Stock Company have to build good strategies in order to reinforce the competitiveness and long-term development. This paper presents the issue of building a Balanced Scorecard used in carrying out the strategy implementation.

Keywords: Key Performance Indicator (KPI), Balanced Scorecard (BSC), Strategy implementation

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh Việt Nam đã tham gia cộng đồng doanh nghiệp toàn cầu, là thành viên của tổ chức Thương mại thế giới (WTO) từ năm 2007 và đang phải trải qua cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới tồi tệ nhất trong vòng 80 năm qua thì việc lựa chọn chiến lược để tồn tại và phát triển đối với các doanh

nh nghiệp là một vấn đề khó. Hơn nữa, việc biến chiến lược thành hành động lại là vấn đề khó hơn và khó nhất là việc đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức để khẳng định con đường mà tổ chức đang đi không bị chệch hướng.

Các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay vẫn đánh giá kết quả thực thi chiến lược thông qua các chỉ số

tài chính và thiếu tính liên kết giữa chiến lược và mục tiêu chung của toàn công ty. Điều này dẫn đến sự thất bại trong thực thi chiến lược của nhiều doanh nghiệp. Vì áp lực tài chính, cả bộ máy quản lý và nhân viên sẽ bỏ qua các mục tiêu dài hạn để tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn là tăng doanh thu và lợi nhuận trong kỳ. Từ đó gây ra những vi phạm về quy trình hoạt động, nhân viên cảm thấy không thỏa mãn với môi trường làm việc, khách hàng không nhận được đầy đủ các dịch vụ mà công ty đã cam kết hoặc chất lượng dịch vụ giảm sút. Để đáp ứng yêu cầu đó, hệ thống Bảng cân bằng điểm (Balanced Scorecard - BSC) ra đời giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống xoay quanh bốn phương diện tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ và học tập và phát triển để đo lường thành quả hoạt động của tổ chức. Trên cơ sở khái quát lý luận về BSC nhằm tạo ra cơ sở tiền đề vững chắc cho việc thiết lập và phát triển một hệ thống BSC cho Công ty Cổ phần Tập đoàn Hải Thạch để ứng dụng trong triển khai thực thi chiến lược của Công ty.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm chiến lược, thực thi chiến lược

Trong bất kỳ tổ chức nào, các chiến lược đều tồn tại ở vài cấp độ khác nhau trải dài trong toàn bộ doanh nghiệp, từ cấp công ty cho tới từng nhân viên làm việc trong đó. Vì vậy, khía cạnh chiến lược còn tùy thuộc theo cấp. Tối thiểu có 03 cấp chiến lược: (1) Chiến lược cấp công ty hướng đến mục tiêu tổng thể và quy mô của doanh nghiệp để đáp ứng được những kỳ vọng của người góp vốn. Chiến lược công ty thường được trình bày rõ ràng trong “tuyên bố sứ mệnh”. (2) Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh hướng nhiều hơn tới việc làm thế nào một doanh nghiệp có thể cạnh tranh thành công trên một thị trường cụ thể. (3) Chiến lược cấp chức năng là các chiến lược giúp cho các chiến lược kinh doanh và chiến lược cấp công ty thực hiện một cách hữu hiệu (David Parmenter, 2007).

Thực thi chiến lược: là quá trình chuyển các ý tưởng chiến lược đã được hoạch định thành các hành động cụ thể của tổ chức.

2.2. BSC trong triển khai thực thi chiến lược

2.2.1. Khái quát về BSC

Balanced Scorecard (BSC) được Giáo sư Robert S. Kaplan và cộng sự của ông là David Norton phát

triển tại trường Đại học Havard vào những năm đầu của thập kỷ 90 đã giúp cho các tổ chức có được một hệ thống đo lường, đánh giá thành quả hoạt động không chỉ liên quan đến thước đo tài chính mà cả thước đo phi tài chính. Đây là công cụ chuẩn hóa giữa chiến lược và hoạt động của tổ chức. BSC diễn giải nhiệm vụ và chiến lược của một tổ chức thành một tập hợp hoàn chỉnh các thước đo hiệu quả hoạt động, các thước đo này cung cấp một khung làm việc cho hệ thống quản lý và đo lường chiến lược từ bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển. Các thước đo tài chính dùng để đánh giá các hiệu quả hoạt động trong quá khứ còn các thước đo phi tài chính như thước đo khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển dùng để tạo ra giá trị cho tương lai. Các khía cạnh này cần phải được ‘cân bằng’ với nhau trong bảng điểm. BSC mở rộng tập hợp các mục tiêu của đơn vị kinh doanh ra bên ngoài các thước đo tài chính tổng quát.

2.2.2. Các khía cạnh của BSC

BSC cung cấp cho các nhà lãnh đạo một khung mẫu toàn diện, biến tầm nhìn và chiến lược của một công ty thành một tập hợp chặt chẽ các mục tiêu và thước đo hiệu quả hoạt động được tổ chức thành bốn khía cạnh khác nhau là Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ và Học tập & Phát triển. Tuy Bảng điểm có số lượng khá lớn những thước đo nhưng chúng đều hướng tới việc giành được một chiến lược hợp nhất. Mỗi phương diện trong BSC bao gồm: (1) *Các mục tiêu:* các mục tiêu chính cần phải được thực hiện; (2) *Các thước đo:* các thông số có thể quan sát được sẽ được sử dụng để đo lường sự tiến triển trong quá trình hướng tới thực hiện mục tiêu đề ra; (3) *Các chỉ tiêu:* các giá trị mục tiêu cụ thể của các thước đo; (4) *Các sáng kiến:* các chương trình hành động nhằm thực hiện các tiêu chí đề ra để thực hiện được các mục tiêu.

2.2.3. Khía cạnh Tài chính

Mô hình BSC bắt đầu với các mục tiêu tài chính và diễn giải đầu là động lực tài chính của quy trình tạo ra giá trị bền vững dài hạn. Ở khía cạnh tài chính, trong mô hình BSC có thêm các thước đo như thu nhập chung từ hoạt động, giá trị kinh tế gia tăng, doanh thu trên nguồn vốn thuê. Trong mục tiêu tài chính, có thể đưa ra những mục tiêu cụ thể như tăng lợi nhuận với biện pháp để đạt đến mục tiêu là cải thiện cơ cấu chi phí, tăng hiệu quả sử dụng tài sản... (chiến lược năng suất), tăng doanh thu với

biện pháp để đạt đến mục tiêu là gia tăng giá trị khách hàng hiện có, mở rộng các cơ hội tạo doanh thu... (chiến lược tăng trưởng).

2.2.4. Khía cạnh Khách hàng

BSC nhấn mạnh mối xích giữa sản phẩm và sự thỏa mãn của khách hàng về những sản phẩm đó. Mệnh đề giá trị là những thuộc tính của sản phẩm và dịch vụ để hướng tới sự thỏa mãn của khách hàng. Những thuộc tính đó được chia thành: (1) thuộc tính của sản phẩm và dịch vụ miêu tả tính hữu dụng của sản phẩm – chức năng, chất lượng và tính chất kịp thời – trong mối quan hệ với giá cả; (2) mối quan hệ khách hàng bao gồm các yếu tố của dịch vụ, sự thuận tiện và sự đáp ứng nhanh; (3) hình ảnh và danh tiếng bao gồm các nhân tố vô hình thu hút khách hàng tới công ty, những thuộc tính này miêu tả công ty như thế nào trong con mắt của khách hàng thông qua quảng cáo, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho quá trình thực hiện.

2.2.5. Khía cạnh Quy trình nội bộ

Kaplan và Norton đã giới thiệu mô hình chuỗi giá trị chia quy trình nội bộ thành 4 nhóm chính: (1) cải tiến quá trình, xác định các cơ hội mới; (2) quá trình hoạt động bao gồm cung ứng, sản xuất, quản lý rủi ro, thực hiện phân phối các sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng; (3) quá trình quản lý khách hàng bao gồm chọn lựa khách hàng, tìm kiếm khách hàng mới, chăm sóc khách hàng hiện có, phát triển kinh doanh với khách hàng và hỗ trợ cho khách hàng sau khi mua hàng; (4) quản lý quá trình xã hội liên quan đến môi trường lao động an toàn, sức khỏe cho nhân viên và các hoạt động liên quan đến xã hội. Đo lường quá trình nêu rõ những điều khoản về thời gian, chất lượng và chi phí về những khoản nguyên liệu được bổ sung thêm vào.

2.2.6. Khía cạnh Học tập và phát triển

Phương diện này liên quan đến vấn đề phát triển nghề nghiệp của nhân viên, tinh thần gắn bó với doanh nghiệp và những cơ hội trau dồi các kỹ năng. Kaplan và Norton đã phân loại học tập và phát triển thành 3 loại chủ yếu: (1) Những năng lực của nhân viên: những năng lực của nhân viên được xác định thông qua các kỹ năng chiến lược, các cấp độ đào tạo và quy mô của nhân viên tại các vị trí then chốt. (2) Khả năng của hệ thống thông tin: khả năng của hệ thống thông tin miêu tả những thông tin vững chắc về cơ sở hạ tầng và tính hiệu lực của thông tin chiến lược. (3) Cải tiến, trao quyền và sự liên kết: đo

lượng sự cải tiến, trao quyền và sự liên kết nó chỉ rõ môi trường cho nhân viên hoạt động với sự quan tâm tối đa của tổ chức.

2.3. Quy trình xây dựng BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược

2.3.1. Nhận thức sứ mệnh, các giá trị và tầm nhìn

Sứ mệnh: xác định mục đích cốt lõi của tổ chức, để tổ chức tập trung hướng tới. Sứ mệnh đóng vai trò như chiếc đèn hiệu, là kim chỉ nam cho công việc (Parmenter, 2007). BSC được thiết kế không phải để trở thành một công cụ quản lý biệt lập, nó là một phần của một phương pháp phối hợp để kiểm soát công việc kinh doanh và cung cấp cho chúng ta phương tiện trong việc đánh giá thành công tổng thể của mình. BSC đảm bảo rằng hoạt động của tất cả nhân viên thống nhất với sứ mệnh và hướng tới sứ mệnh đó (Niven, 2009).

Các giá trị: là nguyên tắc tồn tại mãi mãi để dẫn dắt một tổ chức. Chúng đại diện cho những niềm tin sâu sắc trong tổ chức và được thể hiện thông qua cách hành xử hàng ngày của tất cả các nhân viên. Mỗi tổ chức phải xác định hay khám phá ra các giá trị cốt lõi tạo nên bản chất của mình và coi trọng những giá trị đó.

Tầm nhìn: những thành phần điển hình trong một tuyên bố tầm nhìn gồm có phạm vi mong muốn của các hoạt động kinh doanh, suy nghĩ của những bên có lợi ích liên quan (khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, người quản lý...) về công ty, các lĩnh vực lãnh đạo hay khả năng đặc thù, những giá trị được tin tưởng mạnh mẽ. Tầm nhìn phải cân bằng được lợi ích của tất cả các nhóm và phác họa một tương lai sẽ dẫn tới những thắng lợi cho bất kỳ ai có liên quan.

BSC là cơ chế chúng ta sử dụng để theo dõi quá trình đạt được mục tiêu cao nhất này. ‘Tôn chỉ’ của Bảng điểm là sự cân bằng, chính xác hơn là sử dụng các thước đo để nắm bắt sự cân bằng đúng đắn của các kỹ năng, quy trình và các yêu cầu của khách hàng – những yếu tố sẽ dẫn tới tương lai tài chính mà chúng ta mong muốn và phản ánh trong tuyên bố tầm nhìn. Thách thức của việc biến tầm nhìn thành hiện thực vẫn là điều trọng yếu và kiến trúc của BSC được thiết kế chính là để giúp chúng ta làm việc đó (Parmenter, 2007).

2.3.2. Đánh giá phương hướng chiến lược của Công ty

Việc phân tích chiến lược hiện tại của doanh

nghiệp được thực hiện thông qua trả lời hai câu hỏi then chốt đó là: Công ty cần có các hoạt động kinh doanh nào? Công ty sẽ quản lý và phối hợp các hoạt động kinh doanh đó như thế nào?

Bảng điểm mô tả chiến lược, chia nó thành những phần thông qua các mục tiêu và thước đo được lựa chọn trong từng phương diện. Sử dụng bảng điểm như là khung làm việc để diễn giải chiến lược, các tổ chức này sẽ tạo ra một ngôn ngữ mới của phép đo lường để hướng tất cả các hoạt động của nhân viên vào việc đạt được mục tiêu đã xác định. Như Kaplan và Norton đã nói “Sự trình bày rõ ràng chính xác về chiến lược là một nghệ thuật. Tuy nhiên, việc mô tả chiến lược không phải là nghệ thuật. Nếu có thể mô tả chiến lược theo một cách có kỉ luật hơn thì chúng ta sẽ tăng khả năng áp dụng thành công chiến lược đó. Với một BSC diễn giải được chiến lược, giờ đây chúng ta đã có một nền tảng đáng tin cậy” (Kaplan và Norton, 2011).

2.3.3. Phát triển bản đồ chiến lược

Bản đồ chiến lược là một công cụ kết nối giữa chiến lược và bảng điểm, kết nối giữa văn bản chiến lược và kế hoạch triển khai hoạt động thực tế. Bản đồ chiến lược trình bày bằng sơ đồ trong một trang giấy về điều cần phải làm tốt trong từng khía cạnh để thực thi thành công chiến lược. Bản đồ chiến lược cung cấp một phương pháp cụ thể để kết hợp những mục tiêu của tổ chức vào bốn yếu tố của một Bảng điểm cân bằng. Hơn nữa, Bản đồ chiến lược còn xác định năng lực đặc biệt trong khối tài sản vô hình của tổ chức – nguồn lực con người, nguồn lực thông tin, và nguồn lực tổ chức – cần thiết để thực thi các quy trình nội bộ chủ chốt đạt kết quả xuất sắc (Kaplan và Norton, 2011).

Bản đồ chiến lược là một công cụ diễn giải trung thực chiến lược của công ty và truyền đạt mạnh mẽ chiến lược đó tới tất cả nhân viên. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc xem xét những việc trước khi tạo ra Bản đồ, bao gồm câu hỏi về việc liệu bốn viễn cảnh có phù hợp hay không, thu thập các tài liệu nền tảng và phỏng vấn nhóm điều hành về những hiểu biết sâu sắc của họ. Mỗi viễn cảnh sẽ được xem xét theo từng khía cạnh này và kèm theo lời khuyên về cách thức có thể xác định được những mục tiêu phù hợp ra sao (Niven, 2009).

2.3.4. Phát triển các thước đo thành tích

Có 4 loại chỉ số đo lường thành tích: (1) Các chỉ số kết quả chính (KRIs) cho biết đã hoàn thành một

khía cạnh hay nhân tố thành công như thế nào; (2) Các chỉ số kết quả (RIs) cho biết những gì đã hoàn thành; (3) Các chỉ số hoàn thành (PIs) cho biết những gì phải làm; (4) KPIs cho biết phải làm những gì để tăng hiệu suất một cách đáng kể.

2.3.5. Phát triển các chương trình hành động

KPAs là những hoạt động, chương trình, dự án hoặc là những hành động cụ thể giúp công ty đạt được những mục tiêu chiến lược. Các bước phát triển các KPAs như sau:

Bước 1: Tiến hành kiểm kê các chương trình hiện tại.

Bước 2: Lập bản đồ cho những chương trình hành động theo các mục tiêu chiến lược.

Bước 3: Loại bỏ và phát triển các KPAs bị thất lạc.

Bước 4: Dành ưu tiên cho các chương trình hành động chiến lược.

Các sáng kiến là những chương trình, dự án, hành động cụ thể để hoàn thành các chỉ tiêu thành tích. Để đạt được các chỉ tiêu đó, cần phải xác định phân bổ những khoản đầu tư nào vào sáng kiến để đảm bảo một kết quả khả quan. Việc phân bổ ngân sách dựa vào các sáng kiến chiến lược đảm bảo rằng ngân sách mà bạn thiết lập phản ánh được chiến lược và không phân bổ những khoản vô ích.

2.3.6. Phân tầng bảng điểm

Một bảng điểm cân bằng để đi vào hoạt động thì không thể thiếu được bước tiếp theo đó là sử dụng nó như một hình mẫu để thiết lập các bảng điểm thống nhất từ trên xuống dưới trong tổ chức.

Quá trình phân tầng bảng điểm cân bằng được diễn ra như sau: Bảng điểm cân bằng cấp cao nhất là bắt đầu của quy trình phân tầng. Sau đó, các mục tiêu và thước đo trong Bản đồ chiến lược của Bảng điểm sẽ được đưa xuống cấp bậc tiếp theo trong bộ máy tổ chức, thông thường bao gồm các đơn vị kinh doanh riêng lẻ. Ở cấp độ phân tầng thứ ba, các phòng ban và các nhóm cụ thể sẽ phát triển bảng điểm cân bằng dựa trên những bảng điểm ‘đứng trước’, trong trường hợp này là bảng điểm của đơn vị kinh doanh, cấp độ cuối cùng là các bảng điểm cân bằng của đội và cá nhân. Những tổ chức nào phân tầng đến được cấp độ này sẽ đạt được giá trị tối đa từ bảng điểm cân bằng vì họ đảm bảo rằng tất cả các nhân viên, bất kể chức năng hay cấp bậc đều đã phát triển những mục tiêu và thước đo đồng hướng với mục tiêu chung của công ty.

3. Thực trạng

Công ty cổ phần tập đoàn Hải Thạch tiền thân là Xí nghiệp sản xuất xây dựng, xây lắp điện Hải Thạch, được thành lập năm 1985. Hiện nay, Công ty đã có 12 công ty thành viên trong các lĩnh vực như: xây dựng xây lắp điện; sản xuất vật liệu, các sản phẩm cho ngành xây dựng; đầu tư kinh doanh bất động sản, tài chính, giáo dục mầm non... với tổng số vốn chủ sở hữu hơn 1.046 tỷ đồng và hơn 500 cán bộ công nhân viên. Công ty đã tham gia hàng ngàn công trình xây dựng lớn nhỏ thuộc nhiều lĩnh vực mang tính trọng điểm của tỉnh và quốc gia. Đặc biệt, trong lĩnh vực xây dựng, Công ty đã linh hoạt, sáng tạo áp dụng triển khai thực hiện đầu tiên tại tỉnh Phú Yên hình thức đầu tư mới; đầu tư theo hình thức B.T và B.O.T (Xây dựng - Chuyển giao và Xây dựng- Khai thác - Chuyển giao). Công ty là 01 trong 04 liên doanh các nhà đầu tư theo hình thức B.O.T Dự án Hàm đường bộ qua Đèo Cả, với tổng giá trị đầu tư 16.000 tỷ đồng.

3.1. Chiến lược của Công ty

Công ty cổ phần tập đoàn Hải Thạch xác định sứ mệnh là “Chúng tôi theo đuổi khát vọng để mang lại hạnh phúc cho mọi người” với các chiến lược cơ bản sau: Tập trung vào lĩnh vực đầu tư xây dựng, trở thành công ty dẫn đạo chi phí trong lĩnh vực xây dựng công trình trên địa bàn; lấy hiệu quả làm trọng tâm; nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân viên và duy trì công tác đào tạo huấn luyện.

3.2. Các hoạt động thực thi chiến lược

Trong những năm qua, Công ty định hướng thu

hẹp các lĩnh vực kinh doanh không mang lại lợi nhuận, tập trung vào lĩnh vực đầu tư xây dựng, trở thành công ty dẫn đạo chi phí trong lĩnh vực xây dựng công trình trên địa bàn, lấy hiệu quả làm trọng tâm đồng thời nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân viên, duy trì công tác đào tạo huấn luyện. Từ cơ sở xây dựng chiến lược và các mục tiêu đề ra, Công ty đưa ra các hoạt động sau:

Một là, tập trung cải thiện vị thế cạnh tranh trên thị trường xây dựng các công trình giao thông, tăng cường để thâm nhập vào các dự án có quy mô lớn, các dự án ở nhiều địa bàn khác nhau. *Hai là*, thâm nhập thị trường xây dựng dân dụng. *Ba là*, phát triển đơn vị kinh doanh doanh tư vấn thiết kế và quản lý dự án chuyên nghiệp hơn.

3.3. Đánh giá thực thi chiến lược của Công ty

Mặc dù trước đây Công ty chưa có đánh giá nào đầy đủ, cùng lúc 4 khía cạnh của BSC, tuy nhiên với mục tiêu đề tài tác giả đã khảo sát đánh giá thực trạng hiện tại của Công ty theo 4 khía cạnh của một hệ thống bảng điểm cân bằng được tập hợp từ những nguồn tài liệu khác nhau.

3.3.1. Đánh giá trên khía cạnh tài chính

- Khả năng sinh lời

Lợi nhuận thuần trên doanh thu, lợi nhuận thuần trên tổng tài sản (ROA), lợi nhuận thuần trên vốn chủ sở hữu (ROE) năm 2013 của Công ty tăng so với năm trước. Như vậy, tình hình kinh doanh và sử dụng chi phí của Công ty là tốt. Hiện nay, Công ty tiếp tục triển khai nhiều biện pháp để tìm kiếm thị trường kinh doanh có hiệu quả và tăng cường uy tín

Bảng 1: Các chỉ tiêu khả năng sinh lời

Các tỷ số	DVT: %	
	Năm 2012	Năm 2013
1. Tỷ số lợi nhuận thuần trên doanh thu	1,91	2,10
2. Tỷ số sức sinh lời căn bản (BEPR)	6,33	8,25
3. ROE	8,15	12,25
4. ROA	2,12	3

Nguồn: Tổng hợp số liệu của Công ty cổ phần tập đoàn Hải Thạch

Bảng 2: Bảng các tỷ số về hệ số thanh toán của Công ty

Các hệ số	Đơn vị	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
1. Khả năng thanh toán tổng quát	Lần	1,21	1,19	1,21
2. Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn	Lần	1,11	1,10	1,04
3. Khả năng thanh toán nhanh	Lần	0,73	0,93	0,75
4. Khả năng thanh toán bằng tiền	Lần	0,17	0,12	0,12
5. Khả năng thanh toán lãi vay	Lần	1,48	1,56	1,62
6. Hệ số nợ	%	82,88	84,31	82,50
7. Hệ số vốn chủ sở hữu	%	17,12	15,69	17,50

Nguồn: Tổng hợp số liệu của Công ty cổ phần tập đoàn Hải Thạch

với khách hàng.

- Hệ số thanh toán

Qua các bảng phân tích của Công ty cho thấy Ban quản trị chỉ quan tâm đến thành quả về tài chính, đó là làm thế nào để gia tăng lợi nhuận của Công ty. Công ty chưa đưa ra các thước đo phù hợp để đánh giá thành quả và cũng không gắn mục tiêu này với chiến lược phát triển của Công ty.

3.3.2. Đánh giá trên khía cạnh khách hàng

Các mục tiêu về khách hàng được đánh giá thông qua thị phần và cơ cấu khách hàng của Công ty. Kết quả tính toán trên xét chung đối với các loại sản phẩm qua tỉ trọng doanh thu tiêu thụ ở các khu vực thị trường cho thấy khu vực thị trường Phú Yên có mức tiêu thụ cao nhất chiếm 63,7% sau đó đến thị trường Khánh Hòa, Gia Lai và các thị trường khác. Thị trường Phú Yên là khu vực thị trường thuận lợi do có lợi thế cạnh tranh về địa điểm, Công ty có thể khai thác triệt để các yếu tố vĩ mô và vi mô phục vụ cho hoạt động của mình.

Hiện tại, cơ cấu khách hàng của công ty vẫn còn rất sơ sài, chủ yếu về thị phần và cơ cấu, còn các yếu tố về sự thỏa mãn khách hàng hay sự yêu thích thương hiệu vẫn chưa được đánh giá thường xuyên và chỉ giải quyết các nhu cầu của khách hàng khi có khiếu nại.

3.3.3. Đánh giá trên khía cạnh quy trình nội bộ

Công ty Cổ phần Tập đoàn Hải Thạch là tổ chức sản xuất kinh doanh hoạt động trong lĩnh vực xây dựng. Do vậy, về cơ bản, điều kiện tổ chức hoạt động sản xuất cũng như sản phẩm của Công ty có sự khác biệt khá lớn so với những ngành sản xuất vật chất khác. Tùy theo từng công trình cụ thể mà Công ty sử dụng các dạng dây chuyền phù hợp nhằm đạt hiệu quả cao nhất. Có thể hiểu một cách đơn giản 1 sản phẩm xây dựng được tạo thành như sau: Người lao động sử dụng các phương tiện, công cụ tác động vào vật liệu xây dựng, sử dụng vật liệu xây dựng thông qua ảnh hưởng của công nghệ sản xuất cuối cùng tạo ra sản phẩm.

Hiện nay Công ty đã áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 hệ thống quản lý chất lượng, nhưng các hoạt động xảy ra theo từng phòng ban chức năng, chưa liên kết được hiệu quả chung của toàn công ty. Hoạt động cải tiến dịch vụ, sản phẩm chưa phát triển mạnh. Quy trình nội bộ tuy được quản lý khá chặt chẽ bởi bộ phận quản lý chất lượng của Công ty nhưng hoạt động này vẫn tách rời với các khía cạnh

khác trong tổ chức và được thu thập kết quả một cách thụ động, không thường xuyên và chưa đánh giá được mức độ thực hiện các chỉ tiêu để kiểm soát.

3.3.4. Đánh giá trên khía cạnh học tập và phát triển

Đánh giá của Công ty trên khía cạnh này chủ yếu là các số liệu về nhân sự như số nhân viên nghỉ việc, số nhân viên được khen thưởng và các vi phạm kỷ luật. Mặc dù Công ty rất chú trọng vào công tác đào tạo cán bộ nhân viên, thường xuyên tổ chức đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ nhưng lại không có một thước đo nào để đánh giá xem liệu việc đào tạo nhân viên này có mang lại kết quả hay không. Ban lãnh đạo của Công ty đã có nhận thức về chiến lược hoạt động và tầm quan trọng của việc tập trung vào đào tạo nguồn nhân lực và đã đưa ra các chương trình đào tạo nhân viên nhưng lại không truyền đạt và chia sẻ chiến lược xuống toàn thể cán bộ nhân viên, khiến cho việc tiếp thu kiến thức còn thụ động và nhân viên chưa nhận thức được việc mình được đào tạo như vậy sẽ đóng góp như thế nào đến chiến lược chung của Công ty.

Nhận xét chung: Hiện tại hoạt động đánh giá của công ty vẫn rất manh mún và thiếu sự liên kết, chủ yếu vẫn do các phòng ban báo cáo lên. Việc đánh giá thành quả hoạt động của Công ty chủ yếu dựa vào báo cáo kết quả kinh doanh với những con số chỉ phản ánh quá khứ, mang tính chung chung, thiếu thước đo cụ thể. Công ty cũng có một số đánh giá về các mặt tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và đào tạo phát triển nhưng các đánh giá này rời rạc, mang tính chủ quan và chưa hướng đến chiến lược của Công ty. Những thay đổi của nền kinh tế và ngành hiện nay đã đưa đến cho Công ty những cơ hội và thách thức, đòi hỏi Công ty phải xây dựng hệ thống đo lường các yếu tố hoạt động để từng bước giúp Công ty khẳng định được vị trí vai trò trong ngành đầu tư xây dựng Việt Nam và thế giới.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Nhận thức tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi

Cùng với kết quả phân tích, đánh giá và phỏng vấn ban điều hành, tác giả đánh giá sứ mệnh và các giá trị được xác định từ năm 2009 vẫn phù hợp với giai đoạn hiện nay. Tầm nhìn được xác định là “Xây dựng Hải Thạch đến năm 2020 trở thành tập đoàn đứng đầu tại khu vực miền Nam Trung Bộ và Tây

Nguyên về lĩnh vực đầu tư xây dựng”.

Sứ mệnh “Chúng tôi theo đuổi khát vọng để mang lại hạnh phúc cho mọi người” cũng được diễn giải cụ thể với các bên hữu quan của Công ty.

Đối với các đối tác, Công ty thực hiện nhiệm vụ kinh doanh với sự ưu tiên khách hàng lên hàng đầu, thi công công trình đảm bảo tiến độ, chất lượng tốt nhất. Đồng thời Công ty cũng đảm bảo lợi ích cho các đối tác trên cơ sở “đôi bên cùng có lợi”. Đối với người lao động, Công ty phấn đấu đem lại lợi ích tốt nhất cho nhân viên. Đó là tạo môi trường làm việc lành mạnh, tạo cơ hội thăng tiến, được đào tạo nâng cao trình độ, được chăm sóc tốt về đời sống tinh thần; đảm bảo thu nhập cho người lao động ở mức trung bình khá theo mức bình quân chung của ngành. Đối với các cổ đông, Hải Thạch cam kết quản lý hoạt động kinh doanh linh hoạt, tuân thủ pháp luật và hiệu quả; đảm bảo tăng trưởng hợp lý, bảo toàn vốn và luôn hoàn thành các chỉ tiêu hàng năm mà các cổ đông giao cho.

4.2. Đánh giá chuyển biến phương hướng chiến lược kinh doanh

Chiến lược của công ty đang chuyển dần từ đa dạng hóa sang tập trung vào lĩnh vực đầu tư xây dựng, dẫn đạo chi phí trong lĩnh vực đầu tư xây dựng. Với tình hình suy giảm kinh tế trên toàn thế giới thì chiến lược phù hợp nhất ở giai đoạn này là “Chiến lược dẫn đầu về chi phí”. Chiến lược công ty đạt được khi chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh thông qua việc gia tăng hiệu quả sản xuất kinh

doanh, thực hiện các biện pháp hữu hiệu để quản lý chi phí.

4.3. Xây dựng bản đồ chiến lược

4.3.1. Tập hợp các mục tiêu chiến lược

Bước đầu, chúng ta lựa chọn 4 khía cạnh cơ bản để xây dựng Bảng điểm cân bằng cho Công ty. Đây là những khía cạnh có thể bao quát được hầu hết các thành phần và qua đó có thể đánh giá được việc thực thi chiến lược của Công ty. Muốn làm được điều này, ngoài việc đánh giá phân tích, cần phải có một cuộc khảo sát đối với ban lãnh đạo, quản lý của Công ty. Cuộc khảo sát được tiến hành trên 27 lãnh đạo, quản lý chủ chốt của Công ty.

Theo 4 khía cạnh Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Học tập và Phát triển, tập hợp các mục tiêu của Công ty trên các khía cạnh dựa vào các dữ liệu được thu thập như sau:

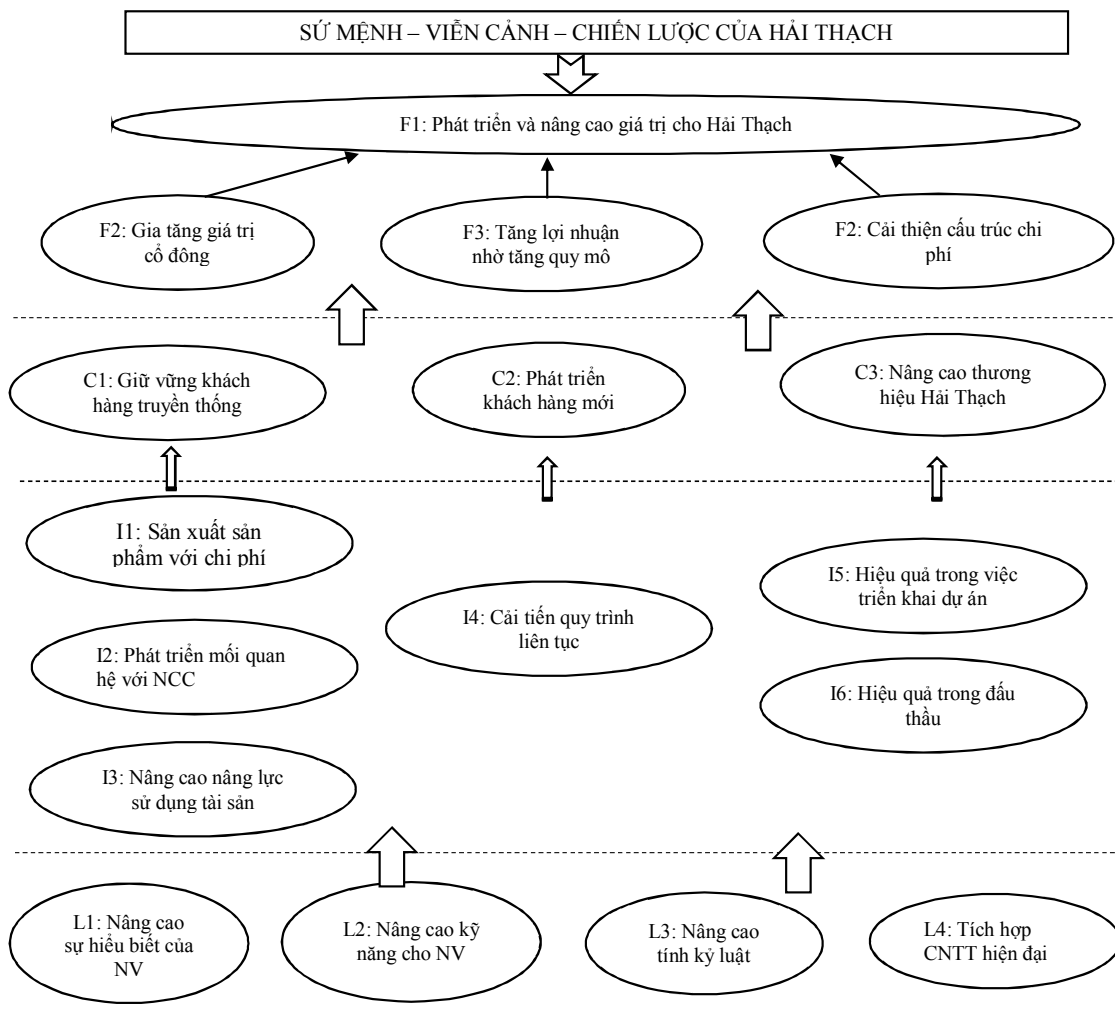
Về khía cạnh tài chính: chiến lược của Công ty cho dù đi theo chiều hướng nào thì mục tiêu cuối cùng vẫn là kết quả về tài chính. Mục tiêu tài chính cao nhất của Công ty là hướng tới việc đáp ứng được kỳ vọng của các cổ đông. Mục tiêu thứ hai là tăng lợi nhuận do tăng năng suất. Mục tiêu thứ ba là cải thiện cấu trúc chi phí.

Về khía cạnh khách hàng: Mục tiêu về khách hàng của Công ty là gia tăng thị phần nhằm gia tăng lợi nhuận. Do đó các mục tiêu chiến lược của Công ty ở khía cạnh khách hàng được lựa chọn là: giữ vững khách hàng truyền thống, phát triển khách hàng mới và nâng cao thương hiệu.

Bảng 3: Các mục tiêu chiến lược trên từng khía cạnh

Khía cạnh	Mục tiêu
Tài chính	F1: Phát triển và nâng cao giá trị cho Hải Thạch
	F2: Gia tăng giá trị cổ đông
	F3: Tăng lợi nhuận nhờ tăng quy mô
	F4: Cải thiện cấu trúc chi phí
Khách hàng	C1: Giữ vững khách hàng truyền thống
	C2: Phát triển khách hàng mới
	C3: Nâng cao thương hiệu Hải Thạch
Quy trình nội bộ	I1: Sản xuất sản phẩm với chi phí thấp
	I2: Phát triển mối quan hệ với nhà cung cấp để có chi phí đầu vào thấp
	I3: Nâng cao năng lực sử dụng tài sản
	I4: Cải tiến quy trình liên tục
	I5: Hiệu quả trong việc triển khai dự án
	I6: Hiệu quả trong đấu thầu
Đào tạo và phát triển	L1: Nâng cao sự hiểu biết của nhân viên
	L2: Nâng cao kỹ năng cho nhân viên
	L3: Nâng cao tính kỷ luật
	L4: Tích hợp công nghệ thông tin hiện đại

Hình 1: Bản đồ chiến lược của Công ty



Về khía cạnh quy trình nội bộ: Quy trình nội bộ cần phải được chuẩn hóa để gia tăng giá trị cho khách hàng. Tuân thủ quy định liên quan đến hoạt động của công ty. Các mục tiêu chiến lược về quy trình nội bộ được xác định là: Thi công với chi phí thấp, phát triển mối quan hệ với nhà cung cấp để có chi phí đầu vào thấp, nâng cao năng lực sử dụng tài sản, cải tiến quy trình liên tục, hiệu quả trong việc triển khai dự án và hiệu quả trong đấu thầu.

Về khía cạnh học tập và phát triển: Đối với một công ty hoạt động trong lĩnh vực đầu tư xây dựng thì con người càng phải được chú trọng đặc biệt. Ngoài các mục tiêu như nâng cao sự thỏa mãn cho nhân viên hay nâng cao kiến thức, kỹ năng thì một mục tiêu không kém phần quan trọng đó là nâng cao ý thức kỷ luật trong đội ngũ nhân viên để có thể đảm bảo chất lượng, tiến độ công trình.

4.3.2. Xây dựng bản đồ chiến lược

Bản đồ chiến lược được bắt nguồn từ chiến lược chung của Công ty, mọi mục tiêu của các khía cạnh

đều phải thể hiện sự tập trung vào chiến lược này với mục tiêu cuối cùng là đạt được hiệu quả về tài chính. Muốn đạt được điều đó thì phải cung cấp được giá trị vượt trội cho khách hàng với 3 mục tiêu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau: nâng cao sự thỏa mãn cho khách hàng, từ đó gia tăng được sự yêu thích thương hiệu và tăng thị phần của Công ty so với đối thủ cạnh tranh. (Xem hình 1)

4.4. Phát triển các thước đo thành tích

4.4.1. Xây dựng các thước đo phù hợp

Bảng điểm cân bằng có thể có cả 4 loại thước đo: KRIs, PIs, RIs, và KPIs.

Thước đo cho khía cạnh tài chính: Công ty vẫn đang ở giai đoạn thu hút đầu tư và tái đầu tư nhưng được đòi hỏi mang lại những khoản lợi nhuận trên vốn đầu tư lớn để đáp ứng yêu cầu cổ đông. Các thước đo được sử dụng cho mục tiêu này có thể là: tốc độ tăng doanh thu của Công ty, tỷ suất sinh lời trên tổng vốn cổ phần, lợi nhuận thuần sau thuế.

Thước đo cho khía cạnh khách hàng: Với mục

Bảng 4: Tập hợp các thước đo thành tích

TT	BSC	Mục tiêu	Chỉ tiêu	ĐVT	Tần suất
1	TÀI CHÍNH	PT và nâng cao giá trị Hải Thạch			
2		Gia tăng giá trị cổ đông	Tốc độ tăng doanh thu của Công ty	%	Quý
3			Tỷ suất sinh lời trên tổng vốn cổ phần (ROE)	%	Quý
4		Tăng lợi nhuận nhờ tăng quy mô	Lợi nhuận thuần sau thuế	Trđ	Quý
5		Cải thiện cấu trúc chi phí	Tỷ lệ chi phí xây dựng cho mỗi m ² giảm xuống	%	Quý
6			% chi phí quản lý trên mỗi m ²	%	Quý
7	KHÁCH HÀNG	Giữ vững khách hàng truyền thống	Tỷ lệ tăng doanh thu với KH hiện có	%	Tháng
8		Phát triển khách hàng mới	Tỷ lệ tăng doanh thu với KH mới	%	Tháng
9		Nâng cao thương hiệu Hải Thạch	Số lượng khách hàng hiện có giới thiệu công ty cho khách hàng mới	Lần	Tháng
10			Số lượng bài viết về Công ty trên tạp chí, website, diễn đàn.	Lần	Tháng
11	QUY TRÌNH NỘI BỘ	Thi công với chi phí thấp	% KL vật tư thay đổi so với dự toán	%	Tuần
12			% khối lượng VL xây dựng hư hỏng mất mát từ vật tư được cung cấp	%	Tuần
13		Phát triển mối quan hệ với nhà cung cấp để có chi phí đầu vào thấp	Chi phí giá vốn mua hàng giữa các nhà cung cấp	Trđ	Quý
14		Nâng cao năng lực sử dụng tài sản	Tỷ lệ năng lực sử dụng của tài sản	%	Tháng
15			Số lượng và tỷ lệ của sự hỏng hóc	%	Tháng
16		Cải tiến quy trình liên tục	Số lượng quy trình được cải tiến	Lần	Quý
17		Hiệu quả trong việc triển khai dự án	Phần trăm thời gian xây dựng thay đổi so với kế hoạch	%	Tháng
18			Số ngày trung bình cho phép sửa chữa sai sót khi bàn giao sản phẩm	Ngày	Tháng
19		Hiệu quả trong đấu thầu	Số lượng hồ sơ thắng thầu	Lần	Quý
20	ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	Nâng cao sự hiểu biết của NV	Sự hiểu biết về KH, SP và Công ty	%	Tháng
21		Nâng cao kỹ năng cho nhân viên	Mức độ huấn luyện NV tại Công ty	%	Tháng
22		Nâng cao tính kỷ luật	Tỷ lệ nhân viên lặp lại vi phạm sau xử lý	%	Tuần
23		Tích hợp công nghệ thông tin hiện đại	Tỷ lệ những quy trình hoạt động ứng dụng công nghệ thông tin	%	Quý
24			Tỷ lệ nhân viên có máy vi tính	%	Tháng

tiêu tăng thị phần, nhóm thước đo có thể sử dụng bao gồm: tỷ lệ tăng doanh thu với khách hàng hiện có, tỷ lệ tăng doanh thu với khách hàng mới. Với mục tiêu nâng cao thương hiệu Hải Thạch, có thể sử dụng thước đo: số lượng khách hàng hiện có giới thiệu Công ty cho khách hàng mới, số lượng bài viết về Công ty trên tạp chí, website, diễn đàn.

Thước đo cho khía cạnh quy trình nội bộ: Với mục tiêu giảm chi phí hoạt động, nhóm thước đo có thể sử dụng bao gồm: phần trăm khối lượng vật tư thay đổi so với dự toán, phần trăm khối lượng vật liệu xây dựng hư hỏng mất mát từ vật tư được cung cấp, chi phí giá vốn mua hàng giữa các nhà cung cấp, tỷ lệ năng lực sử dụng của tài sản, số lượng và tỷ lệ của sự hỏng hóc. Với mục tiêu nâng cao hiệu suất, nhóm thước đo bao gồm: số lượng quy trình được cải tiến, phần trăm thời gian xây dựng thay đổi

so với kế hoạch, số ngày trung bình cho phép sửa chữa sai sót khi bàn giao sản phẩm, số lượng hồ sơ thắng thầu.

Thước đo cho khía cạnh học tập và phát triển: Với mục tiêu nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân viên, nhóm thước đo bao gồm: tỷ lệ nhân viên có bằng đại học trở lên, số khóa huấn luyện được tổ chức trong năm, số giờ mỗi nhân viên được đào tạo. Với mục tiêu nâng cao tính kỷ luật, có thể sử dụng thước đo về tỷ lệ nhân viên vi phạm nội quy, số nhân viên lặp lại vi phạm sau khi bị xử lý.

4.4.2. Tập hợp và sàng lọc các thước đo thành tích

Sau khi tập hợp các thước đo tiềm năng, tiến hành sàng lọc để tìm ra các thước đo diễn giải một cách chân thực nhất các mục tiêu xuất hiện trên bản đồ chiến lược. Trong quá trình phỏng vấn ban lãnh đạo, tác giả đã yêu cầu cho ý kiến về các thước đo này

Bảng 5: Xác định trọng số cho các thước đo

TT	Thước đo	ĐVT	Tần suất	Trọng số
1	Tốc độ tăng doanh thu của Công ty	%	Quý	4
2	Tỷ suất sinh lời trên tổng vốn cổ phần (ROE)	%	Quý	3
3	Lợi nhuận thuần sau thuế	Trđ	Quý	5
4	Tỷ lệ chi phí xây dựng cho mỗi m ² giảm xuống	%	Quý	5
5	Phần trăm chi phí quản lý trên mỗi m ²	%	Quý	3
6	Tỷ lệ tăng doanh thu với khách hàng hiện có	%	Tháng	8
7	Tỷ lệ tăng doanh thu với khách hàng mới	%	Tháng	8
8	Số lượng khách hàng hiện có giới thiệu công ty cho khách hàng mới	Lần	Tháng	7
9	Số lượng bài viết về Công ty trên tạp chí, website, diễn đàn.	Lần	Tháng	7
10	% khối lượng vật tư thay đổi so với dự toán	%	Tuần	4
11	% khối lượng VL xây dựng hư hỏng mất mát từ vật tư được cung cấp	%	Tuần	2
12	Chi phí giá vốn mua hàng giữa các nhà cung cấp	Trđ	Quý	4
13	Tỷ lệ năng lực sử dụng của tài sản	%	Tháng	3
14	Số lượng và tỷ lệ của sự hỏng hóc	%	Tháng	3
15	Số lượng quy trình được cải tiến	Lần	Tháng	5
16	Phần trăm thời gian xây dựng thay đổi so với kế hoạch	%	Tháng	3
17	Số ngày trung bình cho phép sửa chữa sai sót khi bàn giao sản phẩm	Ngày	Tháng	2
18	Số lượng hồ sơ thắng thầu	Lần	Quý	4
19	Sự hiểu biết về khách hàng, sản phẩm và Công ty	%	Tháng	5
20	Mức độ huấn luyện nhân viên tại Công ty	%	Tháng	5
21	Tỷ lệ nhân viên lặp lại vi phạm sau xử lý	%	Tuần	4
22	Tỷ lệ những quy trình hoạt động ứng dụng công nghệ thông tin	%	Quý	4
23	Tỷ lệ nhân viên có máy vi tính	%	Tháng	2

như bảng 4.

4.4.3. Xác định trọng số cho các thước đo

Sau khi xác định được các loại thước đo cần thiết, chúng ta đánh giá trọng số cho các thước đo dựa vào tầm quan trọng của chúng tới mục tiêu chiến lược của Công ty. Trọng số này được xác định theo thang điểm từ 1 đến 10 với mức độ quan trọng tăng dần (1: ít quan trọng nhất, 10: quan trọng). Tác giả tiến hành phỏng vấn ban lãnh đạo về tầm quan trọng của các chỉ số và có bảng trọng số (Bảng 5).

4.5. Phát triển các chương trình hành động

4.5.1. Kiểm kê các chương trình hiện tại

Rà soát lại thông tin từ các phòng ban để tập hợp các chương trình, dự án hiện tại hoặc đang có kế hoạch thực hiện. Các chương trình, dự án được thu thập thông tin đầy đủ bao gồm tên chương trình hành động, mục tiêu của chương trình, thời gian thực hiện, người tham gia và ngân sách dự tính.

4.5.2. Đối chiếu các KPAs với các mục tiêu chiến lược

Tiến hành đối chiếu những sáng kiến theo các mục tiêu chiến lược. Mỗi sáng kiến sẽ được xem xét theo từng mục tiêu để đánh giá xem nó có tác động

đến việc đạt được mục tiêu hay không. Qua bảng trên có thể thấy các sáng kiến và chương trình của Công ty đã và sắp thực hiện đều có đóng góp vào việc đạt được mục tiêu chiến lược. Ta có bảng tập hợp các chương trình hành động như bảng 6.

4.6. Phân tầng bảng điểm

Để bảng điểm phát huy được sức mạnh của mình thì nó cần được phân tầng xuống các phòng ban chức năng: Ban Tài chính Kế toán, Ban Kế hoạch & Phát triển Kinh doanh, Ban Hành chính Nhân sự, Phòng Kinh doanh...

5. Kết luận

5.1. Kết quả thực hiện các mục tiêu chiến lược

Dựa vào các số liệu thu thập được, ta có thể tính được % hoàn thành các chỉ tiêu đo lường theo trọng số của chúng ở từng khía cạnh. Đối với các thước đo tần suất cao như tuần, tháng... sẽ lấy kết quả trung bình của những tuần và tháng trong quý đó. Sau khi đã thu thập được dữ liệu về kết quả thực hiện từng KPI cho từng tiêu chí thì chúng ta tiến hành cho điểm. Theo nhận xét của ban điều hành thì kết quả được đánh giá theo thang điểm 5 (1: yếu, 5: rất tốt).

Sau đó dựa theo phần trăm hoàn thành của mỗi

Bảng 6: Tập hợp các chương trình hành động theo mục tiêu

Mục tiêu	Chỉ tiêu	ĐVT	Tần suất	Trọng số	Chỉ tiêu	Sáng kiến
Gia tăng giá trị cổ đông	Tốc độ tăng Dthu của Cty	%	Quý	4	5,96	Hợp tác liên doanh liên kết trong đầu tư xây dựng
	Tỷ suất sinh lời trên tổng vốn cổ phần (ROE)	%	Quý	3	3,55	
Cải thiện cấu trúc chi phí	Tỷ lệ chi phí xây dựng cho mỗi m ² giảm xuống	%	Quý	5	3	Chương trình kiểm soát chi phí
	% CP quản lý trên mỗi m ²	%	Quý	3	2	
Giữ vững khách hàng truyền thống	Tỷ lệ tăng doanh thu với khách hàng hiện có	%	Tháng	8	3,5	Nhấn mạnh hệ thống CRM
Phát triển khách hàng mới	Tỷ lệ tăng doanh thu với khách hàng mới	%	Tháng	8	12	Marketing tập trung thị trường XDDD
Nâng cao thương hiệu Hải Thạch	Số lượng KH hiện có giới thiệu Cty cho KH mới	Lần	Tháng	7	2,5	Chương trình quảng bá thương hiệu
	Số lượng bài viết về Cty trên tạp chí, website,...	Lần	Tháng	7	8	
Thi công với chi phí thấp	% khối lượng vật tư thay đổi so với dự toán	%	Tuần	4	3	Chương trình kiểm soát chi phí
	% khối lượng vật liệu xây dựng hư hỏng mất từ vật tư được cung cấp	%	Tuần	2	1	
Phát triển quan hệ với NCC để có chi phí đầu vào thấp	Tỷ lệ chi phí giá vốn mua hàng giữa các nhà cung cấp	%	Quý	4	5	Chương trình SCM
Nâng cao năng lực sử dụng tài sản	Tỷ lệ năng lực sử dụng TS	%	Tháng	3	85	CT bảo trì, bảo quản máy móc
	Số lượng của sự hỏng hóc	Lần	Tháng	3	5	
Cải tiến quy trình liên tục	Số lượng quy trình được cải tiến	Lần	Quý	5	3	Phong trào HTG's Kaizen
Hiệu quả trong việc triển khai dự án	% thời gian xây dựng thay đổi so với kế hoạch	%	Tháng	3	4,5	Hệ thống quản lý dự án tiên tiến
	Số ngày TB cho sửa chữa sai sót khi bàn giao SP	Ngày	Tháng	2	2	
Hiệu quả trong đấu thầu	Số lượng hồ sơ thắng thầu	Lần	Quý	4	6	CT nâng cao năng lực đấu thầu
Nâng cao sự hiểu biết của nhân viên	Sự hiểu biết về khách hàng, sản phẩm và Công ty	%	Tháng	5	80	Các chương trình truyền thông nội bộ
Nâng cao kỹ năng cho nhân viên	Mức độ huấn luyện nhân viên tại Công ty	%	Tháng	5	90	Mở các lớp đào tạo cho nhân viên
Nâng cao tính kỷ luật	Tỷ lệ nhân viên lặp lại vi phạm sau xử lý	%	Tháng	4	10	Hội thảo chấn chỉnh và sửa sai
Tích hợp công nghệ thông tin hiện đại	Tỷ lệ những quy trình hoạt động ứng dụng CNTT	%	Quý	4	50	Đầu tư vào công nghệ thông tin
	Tỷ lệ NV có máy vi tính	%	Tháng	2	80	

Bảng 7: Chuyển hóa các mục tiêu của Bảng điểm cấp cao xuống Bảng điểm của Ban Kế hoạch và Phát triển kinh doanh

TÀI CHÍNH	Mục tiêu chiến lược	Thước đo
	F2: Gia tăng giá trị cổ đông	Tốc độ tăng doanh thu
KHÁCH HÀNG	Mục tiêu của Ban	Thước đo của Ban
	Thu hút thêm khách hàng mới	Doanh thu từ khách hàng mới
	Mục tiêu chiến lược	Thước đo
	Giữ vững khách hàng truyền thống	Tỷ lệ khách hàng trung thành
HỌC TẬP VÀ PHÁT TRIỂN	Mục tiêu của Ban	Thước đo của Ban
	Ưu đãi cho khách hàng truyền thống	Số phản hồi tích cực từ khách từ khách hàng truyền thống
	Chăm sóc khách hàng	Số lượng khách hàng được chăm sóc
	Mục tiêu chiến lược	Thước đo
	Nâng cao kỹ năng cho nhân viên	Tỷ lệ nhân viên được huấn luyện
	Mục tiêu của Ban	Thước đo của Ban
	Huấn luyện kỹ năng đàm phán	Thời gian mỗi nhân viên được đào tạo kỹ năng
	Huấn luyện nghiệp vụ marketing	Số nhân viên được cử đi huấn luyện

Bảng 8: Kết quả thực hiện các chỉ tiêu thành tích

Chỉ tiêu	Kết quả	Điểm đánh giá	% hoàn thành	Điểm mạnh/yếu
TÀI CHÍNH			75,7%	
Tốc độ tăng doanh thu của Công ty	Tăng 4,89%	4	80	Điểm mạnh
Tỷ suất sinh lời trên tổng vốn cổ phần (ROE)	Tăng 2,06%	2,8	56	Trung bình
Lợi nhuận thuần sau thuế	Đạt 1.225	3,5	70	Khá
Tỷ lệ chi phí xây dựng cho mỗi m ² giảm xuống	Giảm 2,46%	4,1	82	Điểm mạnh
Phần trăm chi phí quản lý trên mỗi m ²	Giảm 1,68%	4,2	84	Điểm mạnh
KHÁCH HÀNG			78,5%	
Tỷ lệ tăng doanh thu với khách hàng hiện có	Tăng 3,36%	4,8	96	Điểm mạnh
Tỷ lệ tăng doanh thu với khách hàng mới	Tăng 8,4%	3,5	70	Khá
Số lượng khách hàng hiện có giới thiệu công ty cho khách hàng mới	1,8	3,5	71	Khá
Số lượng bài viết về Cty trên tạp chí, website, diễn đàn.	6,08	3,8	76	Khá
QUY TRÌNH NỘI BỘ			69,67%	
Phần trăm khối lượng vật tư thay đổi so với dự toán	2,28	3,8	76	Khá
Phần trăm khối lượng vật liệu xây dựng hư hỏng mất mát từ vật tư được cung cấp	0,78	3,9	78	Khá
Chi phí giá vốn mua hàng giữa các nhà cung cấp	3,75	3,8	75	Khá
Tỷ lệ năng lực sử dụng của tài sản	72,25	4,2	85	Điểm mạnh
Số lượng và tỷ lệ của sự hỏng hóc	3	3,0	60	Trung bình
Số lượng quy trình được cải tiến	1,71	2,8	57	Trung bình
Phần trăm thời gian xây dựng thay đổi so với kế hoạch	2,7	3,0	60	Trung bình
Số ngày trung bình cho phép sửa chữa sai sót khi bàn giao sản phẩm	1,64	4,1	82	Điểm mạnh
Số lượng hồ sơ thắng thầu	4	3,3	67	Khá
HỌC TẬP VÀ PHÁT TRIỂN			85,7%	
Sự hiểu biết về khách hàng, sản phẩm và Công ty	70,4	4,4	88	Điểm mạnh
Mức độ huấn luyện nhân viên tại Công ty	84,6	4,7	94	Điểm mạnh
Tỷ lệ nhân viên lặp lại vi phạm sau xử lý	7,8	3,9	78	Khá
Tỷ lệ những quy trình hoạt động ứng dụng công nghệ thông tin	40,5	4,0	81	Điểm mạnh
Tỷ lệ nhân viên có máy vi tính	67,2	4,2	84	Điểm mạnh

KPI, ta tiến hành phân loại điểm mạnh và điểm yếu, việc coi kết quả hoàn thành là điểm mạnh hay điểm yếu, nó tùy thuộc theo quan điểm chiến lược của lãnh đạo điều hành, và nó căn cứ dựa trên đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Cuối cùng sau khi đánh giá xong ta có bảng kết quả dữ liệu về các KPIs đầy đủ như bảng 8.

5.2. Đánh giá kết quả

Nếu $\Sigma < 65$, tình hình hoạt động của công ty đang trong tình trạng hoạt động xấu, công ty cần chú tâm cải tổ toàn bộ hoạt động. Nếu $65 < \Sigma < 80$, công ty hoạt động khá tốt, cần cố gắng để hoàn thiện tốt hơn, công ty cần cải tiến những mục thấp điểm. Nếu $\Sigma < 80$ công ty hoạt động tốt.

Tổng điểm mà công ty đạt được qua quá trình đánh giá là 73,8. Với số điểm như vậy thì công ty nằm trong giới hạn được đánh giá là khá tốt, tuy nhiên đi sâu vào phân tích thì có một số yếu tố không cân bằng giữa các khía cạnh. Một số khía cạnh công ty thực hiện tốt còn một số các khía cạnh vẫn chưa được xem trọng.

Phương diện đào tạo và phát triển được Công ty thực hiện khá tốt và đặc biệt chú trọng với kết quả là 85,7%. Điều này ảnh hưởng rất lớn tới phương diện khách hàng và kết quả thực hiện được 78,5% ở phương diện này. Tuy vậy kết quả này đã không tác động một cách tích cực tới phương diện về hoạt

động nội bộ. Tỷ lệ thực hiện ở quy trình nội bộ là 69,67%, tỷ lệ này khá thấp so với những nỗ lực của phương diện đào tạo và phát triển, và thấp hơn kết quả của phương diện về khách hàng. Nhưng chung quy lại, ba phương diện này đã tác động một cách khá tích cực đến phương diện về tài chính, với kết quả là 75,6%. Đây là một kết quả khá tốt so với các công ty trên địa bàn.

Kết quả phân tích ở trên đã chỉ ra cho các lãnh đạo thấy được điểm yếu và điểm mạnh trong quá trình thực thi chiến lược của mình. Nhờ vào kết quả này, các nhà quản trị sẽ kịp thời chấn chỉnh, thực hiện các quyết định đúng đắn nhằm cải thiện cũng như khắc phục các điểm yếu, nâng cao khả năng thực thi chiến lược của Công ty.

Thông qua việc nghiên cứu các bước nền tảng cho việc xây dựng mô hình BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược của Công ty cổ phần Tập đoàn Hải Thạch, bài viết đã đề cập và phân tích được các yếu tố cần thiết để xây dựng hệ thống BSC cho Công ty, tạo ra được một bản đồ mục tiêu chiến lược cũng như bảng danh mục các tiêu chí đo lường và chương trình hành động. Việc ứng dụng BSC vào đánh giá kết quả thực thi chiến lược đã giúp cho Công ty nhận ra được các điểm mạnh và điểm yếu đang tồn tại của mình. Nghiên cứu đã tạo ra cơ sở và tiền đề vững chắc cho việc phát triển và ứng dụng hệ thống BSC trong toàn Tập đoàn Hải Thạch. □

Tài liệu tham khảo

- Parmenter, David (2007), *KPI – Các chỉ số đo lường hiệu suất*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh: 73-170
- Niven, Paul R. (2009), *Thẻ điểm cân bằng*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh: 147-193
- Kaplan, Robert S. và Norton, David P. (2011), *Bản đồ chiến lược*, NXB Trẻ.
- Kaplan, Robert S. và Norton, David P. (2010), *Thẻ điểm cân bằng - Biến chiến lược thành hành động*, NXB Trẻ.

Thông tin tác giả:

***Văn Thị Thái Thu, Tiến sỹ**

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Kinh tế & Kế toán, Đại học Quy Nhơn
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kế toán quản trị, Logistics, Quản trị chiến lược,...
- Một số tạp chí từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kế toán, Tạp chí Tài chính, Tạp chí Kinh tế & Dự báo, Tạp chí Nghiên cứu tài chính kế toán, Tạp chí Tài chính doanh nghiệp, Tạp chí Thanh tra tài chính ...
- Địa chỉ liên hệ: địa chỉ Email: thaithudhq@yahoo.com

****Hoàng Kỳ Minh, Thạc sỹ**

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Quang Trung
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị kinh doanh quốc tế, Quản trị chiến lược, Quản trị bán hàng,...
- Địa chỉ liên hệ: địa chỉ Email: hoangkyminh@quangtrung.edu.vn