

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC DỰA VÀO MÔ HÌNH THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG: TỪ TƯ DUY ĐẾN HÀNH ĐỘNG

Ngày nhận bài: 22/09/2015
Ngày nhận lại: 12/10/2015
Ngày duyệt đăng: 26/10/2015

Trịnh Thùy Anh¹

TÓM TẮT

Sự phát triển của nền kinh tế thế giới và áp lực cạnh tranh trên thị trường đã đòi hỏi các doanh nghiệp phải tìm kiếm và áp dụng các phương pháp quản trị hiện đại, định hướng chiến lược trong mọi hoạt động của doanh nghiệp. Thẻ điểm cân bằng là một phương pháp quản lý chiến lược hiệu quả và phổ biến trong các tổ chức và doanh nghiệp trên thế giới, tuy nhiên ở Việt Nam chưa có nhiều doanh nghiệp triển khai áp dụng. Bài viết này nhằm đánh giá khả năng triển khai thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp thông qua các yếu tố then chốt là con người và hệ thống quản lý, theo một tiến trình tiếp cận từ tầm nhìn đến nhận thức, hiểu biết và kế hoạch hành động của doanh nghiệp hướng đến thực thi chiến lược thực sự. Kết quả nghiên cứu 21 doanh nghiệp cho thấy lãnh đạo cấp cao có nhận thức về sự cần thiết của đổi mới và áp dụng thẻ điểm cân bằng, tuy nhiên kiến thức về quản trị định hướng chiến lược và giải pháp triển khai áp dụng còn chưa hệ thống. Trong khi đó, đội ngũ cấp dưới chưa nhận thức được sự cấp bách của đổi mới và áp dụng thẻ điểm cân bằng, tuy nhiên lại có khả năng thực thi một số hoạt động cụ thể để triển khai thẻ điểm cân bằng tại doanh nghiệp. Chiến lược tại các doanh nghiệp chưa được xây dựng và thực thi một cách chuyên nghiệp với quy trình và phương pháp phù hợp. Vì vậy các doanh nghiệp nên đổi mới mô hình quản trị và kinh doanh, hoàn thiện hệ thống chiến lược, xây dựng kế hoạch đảm bảo thành công, đẩy mạnh hoàn thiện năng lực tổ chức và hệ thống quản trị.

Từ khóa: *thẻ điểm cân bằng, quản trị chiến lược, doanh nghiệp.*

ABSTRACT

Worldwide economic development and competitiveness in the market have push enterprises to find effective management methods which help focus strategic management into daily working activities. The balanced scorecard is an effective approach of strategic management in organizations and business enterprises; however it is not widely adopted in companies in Vietnam. This paper aims to assess the possibility of applying the balanced scorecard going from vision to awareness, from knowledge to action plan towards implementation of strategic management. The results of data analysis which was collected from the survey of 21 companies show that leaders have vision of innovation and cognitive of balanced scorecard; however, their knowledge of strategic management and implementation of balanced scorecard was limited. The staff is not aware of the urgent need of using balanced scorecard for a better change; however, they are able to carry out an action plan for implementing balanced scorecard. The strategy was not well built and implemented professionally using appropriate methods and procedures. Therefore, companies need to renew management and business models, to develop good strategies, to build winning plans, to enhance organizational competence and management systems.

Keywords: *balanced scorecard, strategic management, enterprise.*

¹ TS, Trường Đại học Mở TP.HCM. Email: thuyanh@ou.edu.vn

1. Giới thiệu

Toàn cầu hóa cùng sự tăng trưởng của nền kinh tế thế giới đã đặt ra nhiều thách thức cũng như mang lại nhiều cơ hội phát triển cho các doanh nghiệp. Trong đó quản trị chiến lược được xem là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu giúp các doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Do nhiều ưu điểm vượt trội trong quản trị hiệu quả công việc kết nối với chiến lược nên thể điểm cân bằng đã được áp dụng phổ biến tại nhiều doanh nghiệp trên thế giới, 60% các công ty trong số 1000 công ty danh tiếng do Tạp chí Fortune bình chọn đã và đang áp dụng thể điểm cân bằng vào trong doanh nghiệp (Gautreau và Kleiner, 2001), thể điểm cân bằng được xem là một trong những ý tưởng có tầm ảnh hưởng nhất trong thời gian qua (Braam và Nissen, 2008).

Có thể kể ra một số trường hợp điển hình thành công trong việc ứng dụng thể điểm cân bằng. United Parcel Service đã chọn giải pháp thể điểm cân bằng khi công ty bị tình trạng nợ nần chồng chất vào những năm 1990. Nhờ đó, số lượng khách hàng rời bỏ công ty đã giảm được 75%, công ty đã đổi mới dịch vụ để duy trì lợi thế cạnh tranh, năm 1999 được Tạp chí Forbes bình chọn là “Công ty của năm”. Tập đoàn Volkswagen cũng là một trường hợp thành công điển hình. Tập đoàn đã bị thua lỗ 8 năm khi kinh doanh tại thị trường Brazil. Năm 2006, Volkswagen đã triển khai thể điểm cân bằng nhằm cải thiện tình hình và đạt mục tiêu khôi phục vị trí số một tại Brazil trong vòng 3 năm. Sau 2 năm triển khai thể điểm cân bằng, doanh thu của Volkswagen Brazil tăng 180%, số lượng sản phẩm tăng 140% và đạt được mục tiêu đứng thứ 1 tại Brazil năm 2008, sớm hơn 1 năm so với kế hoạch. Tập đoàn khách sạn lớn thứ nhì thế giới Hilton cũng là một trong những công ty đã áp dụng thành công thể điểm cân bằng. Trong 3 năm sau khi áp dụng, Hilton đã đạt được tỷ suất lợi nhuận hoạt động cao nhất. Chủ tịch tập đoàn Hilton nhận định rằng “thể điểm cân bằng đã trở thành một phần không thể thiếu trong triết lý hoạt động của chúng tôi” (Hoque, 2013).

Tuy phát triển trên thế giới nhưng hiện tại

ở Việt Nam mới chỉ có một số doanh nghiệp bắt đầu thử nghiệm áp dụng thể điểm cân bằng. Nghiên cứu này nhằm đánh giá khả năng áp dụng thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam.

2. Thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược trên thế giới và tại Việt Nam

Thời gian đầu khi xuất hiện, thể điểm cân bằng chỉ được xem như một công cụ đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Kaplan và Norton, 1992). Sau đó thể điểm cân bằng được đề cao giá trị hơn khi trở thành công cụ triển khai các chiến lược trong doanh nghiệp (Kaplan và Norton, 1996a). Xa hơn nữa, nó còn là cầu nối giữa các chiến lược của một doanh nghiệp với nguồn nhân lực, nguồn thông tin và nguồn vốn của doanh nghiệp (Kaplan và Norton, 2001; Assiri, 2006; Niven, 2006; Sinha, 2006; Kaplan, 2010).

Thể điểm cân bằng là một công cụ hữu hiệu để đo lường và quản trị chiến lược của doanh nghiệp, tuy nhiên để áp dụng thành công thì không hề đơn giản. Kaplan và Norton (1996b) đã kết luận rằng các doanh nghiệp thường gặp phải ba vấn đề là: mục tiêu và nguồn lực hiện có của doanh nghiệp không tương thích với nhau, mục tiêu của doanh nghiệp và của nhân viên không tương thích với nhau, và thiếu các công cụ để kiểm soát hành động và đánh giá hiệu quả công việc. Như vậy, để áp dụng được thể điểm cân bằng, cần xem xét sự kết nối của cả ba vấn đề: chiến lược và mục tiêu doanh nghiệp, nguồn lực và tính sẵn sàng của đội ngũ, các quy trình kiểm soát nội bộ. Tương tự, Niven (2006) đã tìm ra bốn rào cản lớn trong quá trình thực thi chiến lược khiến cho hầu hết các công ty áp dụng thể điểm cân bằng chưa đạt được thành công. Theo ông, có 9 trong 10 công ty đã thất bại trong việc triển khai chiến lược ở các tổ chức. Đó là rào cản tầm nhìn - thể hiện ở chỗ chỉ có 5% nhân viên hiểu về chiến lược của tổ chức; rào cản con người - cụ thể là chỉ có 25% các nhà quản lý có mong muốn/động cơ kết nối với chiến lược; rào cản nguồn lực - 60% các tổ chức không kết nối các ngân quỹ với chiến lược; và rào cản quản lý - 85% đội ngũ điều hành tiêu tốn ít hơn 1 giờ/ 1 tháng để thảo

luận về chiến lược.

Vấn đề nguồn lực, trong đó nhận thức, thái độ của lãnh đạo và đội ngũ nhân viên là rất quan trọng. Điều này được Papalexandris (2005) khẳng định trong một công trình công bố những kinh nghiệm của họ trong 20 năm tư vấn áp dụng thẻ điểm cân bằng. Họ khẳng định việc các nhân viên phản đối sự thay đổi, sự thiếu sự quan tâm của lãnh đạo cấp cao, thiếu đồng thuận trong đề ra các thước đo kết quả và các bước triển khai chiến lược là một trong những vấn đề căn bản hạn chế việc áp dụng thẻ điểm cân bằng. Điều này cũng được Assiri, Zairi và Eid (2006) thừa nhận trong một nghiên cứu nhằm đánh giá, phân tích việc áp dụng thẻ điểm cân bằng ở 103 tổ chức tại 25 quốc gia trên toàn thế giới. Trong các yếu tố quyết định sự thành công của việc áp dụng thẻ điểm cân bằng vào các tổ chức thì yếu tố đóng vai trò quan trọng nhất chính là: sự quan tâm của các giám đốc điều hành và nhà quản trị cấp cao của doanh nghiệp, nhận thức và năng lực của đội ngũ thực hiện thẻ điểm cân bằng. Tương tự, Charvan (2009) đã kết luận rằng việc áp dụng thẻ điểm cân bằng là một quá trình khá phức tạp, đòi hỏi sự thấu hiểu sâu sắc, sự quyết tâm cao độ và sự hỗ trợ nhiệt tình từ phía các nhà quản trị cấp cao của doanh nghiệp. Tầm nhìn và sự hiểu biết của lãnh đạo cấp cao hết sức quan trọng, và Tanyi (2011) kết luận rằng có hai yếu tố: việc lãnh đạo cấp cao lựa chọn thẻ điểm cân bằng chứ không phải bất cứ hệ thống kiểm soát nào khác, và sự hiểu biết của họ về thẻ điểm cân bằng sẽ tác động đến khả năng áp dụng thẻ điểm cân bằng trong các doanh nghiệp. Đây chính là lý do giải thích tại sao một số công ty áp dụng thẻ điểm cân bằng thành công, trong khi một số công ty khác lại thất bại.

Hệ thống quản trị trong doanh nghiệp là một vấn đề được tất cả các tổ chức quan tâm. Thomson và Mathy (2008) đã chỉ ra rằng việc đưa ra các mục tiêu có tính khả thi là nguyên tắc đầu tiên và quan trọng để xây dựng một hệ thống quản trị tốt. Trong nhiều tổ chức, các thông điệp về mục tiêu và các chiến lược được chuyển tải một cách nghèo nàn vào trong chương trình hoạt động, hoặc các mục

tiêu và các chiến lược không được chuyển tải vào các phương pháp đánh giá kết quả hoạt động; vì vậy chúng không được liên kết với nhau và dẫn đến tình trạng mất tập trung và thiếu sự phối hợp để đạt được các mục tiêu chính đã đề ra cho toàn tổ chức. Trong quá trình vận hành, những khó khăn do hệ thống thông tin, khó khăn trong lập kế hoạch triển khai chiến lược là các yếu tố làm cản trở việc áp dụng thẻ điểm cân bằng (Papalexandris, 2005). Rompho (2011) tìm ra nguyên nhân chính khiến cho thẻ điểm cân bằng không được áp dụng thành công ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, chính là việc thay đổi chiến lược ở các doanh nghiệp này. Điều này làm cho mục tiêu bị thay đổi, kéo theo các quy trình, thước đo, và cuối cùng là nhiều chỉ tiêu đã bị thay đổi hoàn toàn. Tiếp sau mục tiêu và chiến lược thì quy trình là một yếu tố quan trọng. Assiri, Zairi và Eid (2006) đã kết luận rằng việc xác định và thực thi các quy trình hoạt động là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công khi áp dụng thẻ điểm cân bằng trong doanh nghiệp. Charvan (2009) cũng thừa nhận rằng việc ứng dụng thẻ điểm cân bằng vào doanh nghiệp là rất khó, nó đòi hỏi phải có một quy trình hoạt động với nhiều bước công việc, đòi hỏi sự nỗ lực không ngừng và một khoảng thời gian dài để doanh nghiệp có thể thích ứng và phát triển. Hoque (2013) đã thực hiện một cuộc nghiên cứu với 114 bài báo công bố trên 25 tờ báo về kế toán, 67 bài trên các tờ báo về kinh doanh và quản trị trong giai đoạn từ năm 1992 đến 2011. Tác giả đã rút ra được kết luận: nhiều tổ chức gặp khó khăn trong việc tích hợp thẻ điểm cân bằng với các công cụ kiểm soát quản lý khác như ngân sách, các tổ chức đó thường có xu hướng sử dụng quá nhiều thước đo trong một thẻ đơn, vì vậy các tổ chức gặp thất bại do sử dụng các thước đo không thích hợp. Như vậy việc kiểm soát là cần thiết để mang lại sự thành công trong áp dụng thẻ điểm cân bằng; và việc đánh giá là cần thiết để thấy được hiệu quả của quá trình triển khai áp dụng.

Tại Việt Nam chưa có nhiều nghiên cứu về việc áp dụng thẻ điểm cân bằng ở các doanh nghiệp. Việt N. Q. (2013) đã thực hiện

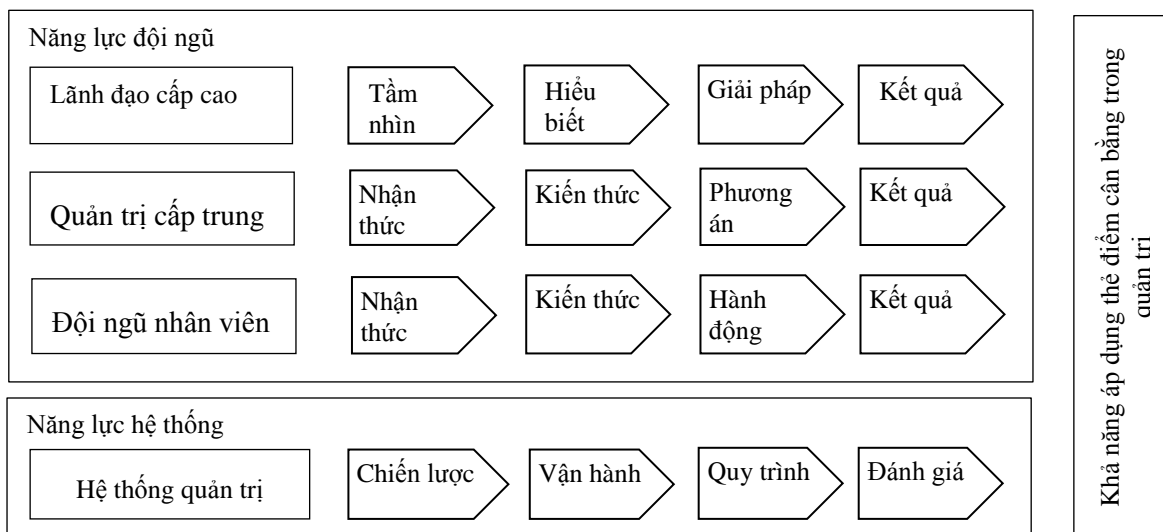
khảo sát 206 doanh nghiệp về các yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận của thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược. Nghiên cứu đã xác định 6 yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam là: mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao, mức độ tập trung hóa, quyền lực của bộ phận tài chính, sự chuẩn hóa, truyền thông nội bộ và sự năng động của thị trường - sản phẩm. Như vậy nghiên cứu này cho thấy, các yếu tố thuộc về nhận thức của lãnh đạo và các yếu tố thuộc về quản trị trong quá trình điều hành hoạt động của doanh nghiệp như truyền thông, quy trình,... có tác động đến việc chấp nhận thể điểm cân bằng. Anh T. T. (2014) đã thực hiện khảo sát 6 doanh nghiệp đã triển khai áp dụng để tìm hiểu các yếu tố mang lại sự thành công trong quá trình áp dụng thể điểm cân bằng. Phương pháp phân tích tình huống được sử dụng nhằm phân tích các nguyên nhân mang lại sự thành công. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhận thức về thể điểm, thiết kế thể điểm, năng lực đội ngũ nhân viên, và cách thức tổ chức thực hiện là các yếu tố tác động đến việc triển khai áp dụng thể điểm cân bằng thành công trong các doanh nghiệp.

Như vậy có thể thấy, các yếu tố cốt yếu ảnh hưởng đến khả năng áp dụng thể điểm cân

bằng trong doanh nghiệp bao gồm: (1) nhận thức, sự hiểu biết, khả năng đưa ra các phương án và triển khai đạt kết quả của lãnh đạo, (2) năng lực đội ngũ nhân sự cũng thể hiện thông qua nhận thức, kiến thức, khả năng đưa ra giải pháp và khả năng đạt kết quả, (3) hệ thống quản trị thể hiện bởi mục tiêu, chiến lược, quy trình và cách thức đánh giá.

3. Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích việc áp dụng thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp trên thế giới và ở Việt Nam, khung đánh giá khả năng áp dụng thể điểm cân bằng được xây dựng trên cơ sở khảo sát năng lực của lãnh đạo và đội ngũ nhân sự, cũng như hệ thống quản lý (xem Hình 1). Năng lực lãnh đạo và đội ngũ được khảo sát từ việc nhận thức như thế nào, sự hiểu biết của các lãnh đạo, cho đến khả năng đưa ra các phương án và năng lực triển khai thực hiện đạt các kết quả cụ thể. Tương tự, hệ thống quản lý cũng được khảo sát ở nhiều góc độ, đó là chiến lược đưa ra như thế nào, mục tiêu được xác định ra sao, quy trình được xây dựng thế nào và cách thức đánh giá các kết quả đạt được. Việc đánh giá đa chiều như vậy sẽ giúp có cái nhìn toàn diện về sự sẵn sàng của hệ thống trong triển khai áp dụng thể điểm cân bằng phục vụ công tác quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp.



Hình 1. Khung đánh giá khả năng áp dụng thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp

Những tiêu chí đánh giá khả năng áp dụng thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp được thể hiện cụ thể trong Bảng 1.

Bảng 1. Ma trận các tiêu chí đánh giá khả năng áp dụng thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp

Đối tượng				
Lãnh đạo cấp cao	Tầm nhìn: - Tầm quan trọng của chiến lược, của đội ngũ - Tính cấp bách cần thay đổi - Nhìn nhận thể điểm như 1 giải pháp	Hiểu biết: - Xây dựng chiến lược - Quản trị sự thay đổi - Mối quan hệ giữa chiến lược - nhân lực - sự phát triển	Giải pháp: - Định hướng - Kế hoạch - Phát triển năng lực tổ chức - Triển khai thể điểm	Kết quả mong đợi: - Công cụ quản trị chiến lược, truyền thông và vận hành
Quản trị cấp trung	Nhận thức: - Động lực đổi mới - Quản trị theo hướng chiến lược và mục tiêu - Giải pháp thể điểm cân bằng	Kiến thức: - Xây dựng và quản trị chiến lược - Đổi mới và quản trị đổi mới sáng tạo - Quy trình nội bộ - Quản trị quan hệ khách hàng	Giải pháp: - Xây dựng và quản trị chiến lược - Hệ thống hóa quy trình quản trị - Sử dụng KPI - Đánh giá khách hàng - Hệ thống hỗ trợ học tập - Truyền thông - Đánh giá kết quả - Triển khai thể điểm	Kết quả mong đợi: - Viễn cảnh do thể điểm cân bằng mang lại
Đội ngũ nhân sự	Nhận thức: - Chiến lược, tầm nhìn, mục tiêu - Sự cần thiết phải đổi mới - Sự cần thiết phải áp dụng quy trình nội bộ - Vai trò của KPI tài chính và phi tài chính - Vai trò và tác động của khách hàng - Vai trò của việc học hỏi đối với sự phát triển	Kiến thức chuyên môn: - Hiểu biết về chiến lược, tầm nhìn, mục tiêu - Quy trình nội bộ - Xây dựng KPI phi tài chính - Hiểu và đánh giá khách hàng - Quy trình triển khai thể điểm - Thiết kế 4 khía cạnh thể điểm	Hành động: - Xây dựng kế hoạch hành động - Quy trình thực hiện - Xác định giá trị mang lại cho khách hàng - Xây dựng hệ thống học tập	Kết quả mong đợi: - Viễn cảnh do thể điểm cân bằng mang lại
Hệ thống quản trị	Chiến lược: - Xây dựng chiến lược - Quản trị chiến lược	Vận hành: - Triển khai dự án thể điểm - Kế hoạch đảm bảo thành công - Ứng dụng CNTT	Quy trình: - Năng lực đội ngũ trong xây dựng và vận hành quy trình	Đánh giá: - Hệ thống đánh giá, kiểm soát

Trên cơ sở khung đánh giá và các tiêu chí đánh giá nói trên, khảo sát đã được tiến hành với 21 doanh nghiệp để phân tích khả năng áp dụng thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp. Bảng hỏi được thiết kế với 43 câu hỏi mở dành cho các lãnh đạo doanh nghiệp nhằm tìm hiểu nhận thức, sự hiểu biết của lãnh đạo, khả năng đề xuất phương án và hành động của lãnh đạo cấp cao và đội ngũ nhân sự; đánh giá cách thức xây dựng và triển khai chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp, phân tích quy trình hoạt động và cách đánh giá kết quả hoạt động trong doanh nghiệp.

Phòng vấn sâu đã được thực hiện tại 21 công ty. Đối tượng phỏng vấn là các lãnh đạo cấp cao có sự hiểu biết về thẻ điểm cân bằng. Mỗi cuộc phỏng vấn được thực hiện trong khoảng 1 đến 2 giờ, trong khoảng thời gian từ tháng 5 năm 2014 đến tháng 1 năm 2015.

4. Đánh giá khả năng áp dụng thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam

Năng lực của lãnh đạo cấp cao

Kết quả điều tra cho thấy đa số lãnh đạo đều nhận thức được tầm quan trọng của chiến lược, xác định rõ định hướng chiến lược và tầm nhìn phát triển, tuy nhiên chưa xây dựng hệ thống mục tiêu chiến lược theo yêu cầu. Lãnh đạo có tầm nhìn và tư duy chiến lược, nhưng hiểu biết về quản trị định hướng chiến lược còn ở mức độ tổng quan, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp còn chưa nắm vững một trong các phương pháp quản trị chiến lược. Quan điểm chủ yếu của các lãnh đạo là tập trung vào việc đo lường hiệu quả kinh doanh với kỳ vọng tạo ra thay đổi nhanh chóng trong hệ thống sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên hiệu quả kinh doanh bền vững đến từ năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và khả năng thực thi chiến lược dài hạn, và đo lường chỉ là phương thức đánh giá kết quả thực thi chiến lược. Một thực tế dễ hiểu rằng sẽ không thể có được kết quả tốt để đo lường và đánh giá nếu doanh nghiệp không có chiến lược cạnh tranh thực sự khác biệt hoặc tập trung cao.

Phần lớn các lãnh đạo đều nhận thức được

tầm quan trọng của việc đổi mới, tuy nhiên năng lực dẫn dắt đổi mới chưa cao. Thẻ điểm cân bằng được họ xem như một sự lựa chọn hàng đầu, nhưng đây là một phương pháp quản trị hiện đại, đòi hỏi đội ngũ phải có năng lực và thay đổi về tư duy một cách hệ thống thì mới có thể triển khai thành công. Nhận thức của lãnh đạo là quan trọng, nhưng chưa phải yếu tố quyết định. Sự hiểu biết cũng như các giải pháp mà lãnh đạo dự kiến áp dụng sẽ góp phần rất lớn quyết định khả năng áp dụng thành công thẻ điểm cân bằng.

Đa số lãnh đạo có nhận thức rõ về tầm quan trọng của đội ngũ đối với triển khai thẻ điểm cân bằng, tuy nhiên chưa hiểu rõ mối quan hệ nhân quả từ nguồn vốn nhân lực, nguồn vốn tri thức đến các yếu tố chiến lược và khách hàng. Ngoài ra, phát triển năng lực tổ chức cũng là một yêu cầu cần thiết để theo đuổi chiến lược. Lãnh đạo chưa xác định được giải pháp then chốt về năng lực tổ chức để triển khai thẻ điểm cân bằng. Cách thức để tiến hành áp dụng thẻ điểm cân bằng như xây dựng hệ thống mục tiêu chiến lược, xây dựng bản đồ chiến lược chưa được tìm hiểu kỹ lưỡng.

Đa số lãnh đạo cấp cao có nhận thức tốt về vai trò và đánh giá được kỳ vọng của khách hàng. Phần lớn lãnh đạo đều nhận thức được tầm quan trọng việc học hỏi của nhân viên nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc, hoàn thiện kỹ năng chuyên môn, phát huy các giá trị sống, thúc đẩy sự sáng tạo và hợp tác giữa các nhân viên, và qua đó thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp.

Lãnh đạo thấu hiểu bản chất của thẻ điểm cân bằng, thấu hiểu những thách thức và rào cản khi áp dụng thẻ điểm cân bằng, cũng như đã định hình được những lợi ích và viễn cảnh do thẻ điểm cân bằng mang lại, trong đó đa số coi thẻ điểm là công cụ đo lường, một số ít coi đây là công cụ quản trị và truyền thông chiến lược đặc lực cho lãnh đạo doanh nghiệp. Thông qua thẻ điểm cân bằng, lãnh đạo cấp cao thiết lập được phương thức quản trị hiệu quả nhờ trao quyền mạnh mẽ cho đội ngũ quản lý cấp dưới. Tuy nhiên lãnh đạo doanh nghiệp còn chưa nắm rõ những yếu tố giúp

mang lại sự thành công khi áp dụng thẻ điểm cân bằng, mà trong đó điều chủ chốt là hiểu biết về quản trị sự thay đổi và đổi mới sáng tạo còn hạn chế.

Bảng 2 trình bày kết quả khảo sát về năng lực của lãnh đạo cấp cao đối với việc áp dụng thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp.

Bảng 2. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực lãnh đạo cấp cao đối với việc áp dụng thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp

Tầm nhìn	Hiểu biết	Giải pháp	Kết quả dự kiến
92% có nhận thức về tầm quan trọng nhưng chưa hoàn toàn hiểu rõ tính cấp bách nên động lực đổi mới chưa cao	76% hiểu biết về quản trị thay đổi còn thiếu tính hệ thống	32% cho rằng cần triển khai thẻ điểm như một dự án trọng điểm	
72% có nhận thức về quản trị hướng chiến lược và mục tiêu	52% có hiểu biết về quản trị chiến lược ở mức căn bản	80% xác định rõ định hướng chiến lược và tầm nhìn phát triển 60% cho rằng cần xây dựng hệ thống mục tiêu chiến lược bài bản 12% cho rằng cần tiến hành xây dựng bản đồ chiến lược	28% cho là công cụ quản trị chiến lược then chốt và hiệu quả
88% xem thẻ điểm cân bằng là hệ thống đo lường	56% có hiểu biết về KPI		80% cho là công cụ đo lường kết quả kinh doanh hữu hiệu
68% nhận thức rõ về tầm quan trọng của đội ngũ đối với triển khai thẻ điểm cân bằng	72% chưa hiểu rõ quan hệ nhân quả từ nguồn vốn nhân lực, nguồn vốn tri thức đến các yếu tố chiến lược và khách hàng	88% chưa xác định được các giải pháp then chốt về năng lực tổ chức để triển khai thẻ điểm	32% cho là công cụ hỗ trợ truyền thông
72% có nhận thức tốt về vai trò của khách hàng, việc học hỏi và phát triển	80% đánh giá được kỳ vọng của khách hàng		80% cho là thúc đẩy doanh nghiệp phát triển

Năng lực của đội ngũ quản trị cấp trung

Đội ngũ quản trị cấp trung có nhận thức về vai trò của đổi mới, nhưng chưa thấy rõ tính cấp bách, vì vậy động lực đổi mới chưa cao. Nhận thức và sự hiểu biết về quản trị hướng chiến lược và mục tiêu còn hạn chế, vì vậy họ chỉ quan tâm đến việc đo lường kết quả quản trị, mô hình quản trị của họ chỉ tập trung vào hệ thống đo lường kinh doanh, với việc xác định các chỉ tiêu đánh giá kết quả

hoạt động (KPI).

Phần đông các nhà quản trị cấp trung có khả năng hệ thống hóa các quy trình nội bộ quan trọng và cho rằng biện pháp để triển khai thẻ điểm thành công là cần chuẩn hóa các quy trình quản trị, bao gồm các quy trình sản xuất như quy trình nghiên cứu thử nghiệm sản phẩm mới, quy trình sản xuất, quy trình đặt nguyên vật liệu, quy trình bảo hành, quy trình cung cấp dịch vụ; các quy trình kinh doanh

như quy trình phản hồi thông tin khách hàng, quy trình nghiên cứu thị trường, quy trình thực hiện các hoạt động marketing, quy trình chăm sóc khách hàng; các quy trình quản lý nhân sự như quy trình tuyển dụng, quy trình đào tạo; quy trình phát triển nhân viên...

Một số nhà quản trị cấp trung hiểu được vai trò của kế hoạch truyền thông trong xây dựng và thực thi chiến lược, và đề xuất xây dựng kế hoạch truyền thông nội bộ như một biện pháp hữu hiệu.

Đội ngũ quản trị cấp trung hiểu nhu cầu và sự thay đổi của khách hàng và cho rằng cần xây dựng chiến lược trên cơ sở xem xét những giá trị mang lại cho khách hàng để thu hút khách hàng, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng

và gia tăng lòng trung thành của khách hàng.

Việc học hỏi và phát triển môi trường học tập chưa được đánh giá cao và có khả năng thực thi dễ dàng tại các doanh nghiệp. Việc học tập chỉ dừng ở các khóa đào tạo ngắn hạn nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, một số khóa nâng cao kiến thức quản lý, ban giám đốc chưa đánh giá được sự thay đổi thật sự về nhận thức và trình độ của cán bộ quản lý cấp trung sau khi tham dự khóa học, cũng như tác động của nó đến kết quả làm việc và thành tích của họ.

Bảng 3 trình bày kết quả khảo sát về năng lực quản trị cấp trung đối với việc áp dụng thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp.

Bảng 3. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực quản trị cấp trung đối với việc áp dụng thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp

Nhận thức	Kiến thức	Phương án	Kết quả mong đợi
72% không có động lực đổi mới	48% hiểu biết về đổi mới và dẫn dắt đổi mới		
60% có nhận thức thấp về quản trị hướng chiến lược và mục tiêu	52% có kiến thức chung về quản trị hướng chiến lược		20% cho là công cụ quản trị chiến lược then chốt và hiệu quả
76% xem thẻ điểm cân bằng là hệ thống đo lường	72% biết xây dựng các KPI	60% đề xuất mô hình quản trị tập trung vào hệ thống đo lường kinh doanh 72% cho rằng cần xác định các KPI và phân bổ chúng từ cấp trên xuống đơn vị cơ sở	80% cho là công cụ đo lường kết quả kinh doanh
		44% đề xuất xây dựng kế hoạch truyền thông nội bộ	36% cho là công cụ hỗ trợ truyền thông
	32% chưa hệ thống hóa được các quy trình nội bộ quan trọng	60% đề xuất hệ thống hóa quy trình quản trị	
92% nhận thức được vai trò trung tâm của khách hàng trong quá trình sản xuất kinh doanh	60% hiểu rõ nhu cầu và sự thay đổi của khách hàng	60% cho rằng cần đánh giá giá trị mang lại cho khách hàng khi xây dựng và triển khai chiến lược	
		24% cho rằng cần xây dựng hệ thống hỗ trợ học tập 64% đề xuất xây dựng kế hoạch đánh giá kết quả	

Năng lực đội ngũ nhân viên

Số liệu khảo sát chi tiết được trình bày trong Bảng 4. Kết quả khảo sát thấy rằng ở đa số các doanh nghiệp, đội ngũ nhân viên ít có tinh thần và động lực đổi mới, hiểu biết yêu cầu và điều kiện để đổi mới còn hạn chế. Việc truyền thông tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu tại một số doanh nghiệp được thực hiện tốt,

nhân viên thấu hiểu định hướng phát triển và các mục tiêu cần đạt được của doanh nghiệp. Đa số nhận thức được tầm quan trọng của quy trình nội bộ và có thể hệ thống hóa các quy trình nội bộ liên quan đến các hoạt động sản xuất kinh doanh. Đa số đánh giá cao vai trò của các KPI, tuy nhiên việc xây dựng KPI còn hạn chế, nhất là đối với các KPI phi tài chính.

Bảng 4. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực đội ngũ nhân viên đối với việc áp dụng thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp

Nhận thức	Kiến thức	Hành động	Kết quả mong đợi
60% không có động lực đổi mới	32% không có hiểu biết về đổi mới	80% thực hiện theo yêu cầu của cấp trên, ít đưa sáng kiến	
52% hiểu về tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp			12% cho là công cụ quản trị chiến lược then chốt và hiệu quả
70% nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống quy trình nội bộ	40% chưa có kiến thức về quy trình triển khai dự án thẻ điểm cân bằng 60% có khả năng hệ thống hóa các quy trình nội bộ		Viễn cảnh về kết quả thành công của dự án thẻ điểm cân bằng chưa được xác định rõ
100% đánh giá cao vai trò của KPI tài chính 48% đánh giá cao vai trò của KPI phi tài chính	100% có khả năng xây dựng KPI tài chính 48% có khả năng xây dựng KPI phi tài chính		96% cho rằng là công cụ đo lường hiệu quả
100% nhận thức được vai trò và 80% nhận thức được tác động của khách hàng	72% hiểu rõ nhu cầu và sự thay đổi của khách hàng 60% có thể xây dựng các KPI trên góc độ khách hàng	60% cho rằng cần đánh giá giá trị mang lại cho khách hàng khi đưa ra các quyết định	
20% cho rằng việc học hỏi là cần thiết			

Năng lực hệ thống quản trị

Kết quả khảo sát ở 21 doanh nghiệp (xem Bảng 5) cho thấy việc xây dựng chiến lược ở

các doanh nghiệp chưa được quan tâm đủ và đúng, chỉ chủ yếu nêu lên kỳ vọng chứ chưa định ra được tầm nhìn. Hơn nửa số doanh

ngành được hỏi chưa xây dựng chiến lược hoặc đang triển khai hoàn thiện chiến lược, nhận thức về một hệ thống chiến lược kinh doanh còn hạn chế và thiếu đầy đủ. Đánh giá về chiến lược của các doanh nghiệp có thể nhận thấy đa số các tuyên bố sứ mệnh chưa thực sự rõ ràng và có tính thuyết phục cao, còn chung chung và chưa tạo được tác động cảm xúc mạnh mẽ dẫn đến hành động hiệu quả của toàn đội ngũ. Doanh nghiệp có xây dựng mục tiêu nhưng chưa có tính khả thi cao

và thiếu tính đo lường, tính cụ thể, do phương pháp xây dựng mục tiêu còn chưa thực sự khoa học. Việc xây dựng mục tiêu chiến lược còn mang tính kỳ vọng và không xác định một cách khoa học các mục tiêu cụ thể ở 4 khía cạnh của thể điểm cân bằng. Chưa xây dựng được bản đồ chiến lược với các yếu tố có tính nhân-quả ở 4 nhóm khía cạnh có khả năng liên kết tổng thể rõ rệt và khoa học, từ khía cạnh nguồn vốn tri thức và học hỏi đến khía cạnh tài chính.

Bảng 5. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực hệ thống quản trị đối với việc áp dụng thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp

Chiến lược	Vận hành	Quy trình	Đánh giá
44% doanh nghiệp chưa định nghĩa được tầm nhìn mà chỉ định ra kỳ vọng 56% chưa có kế hoạch chiến lược để dẫn dắt tổ chức thành công 28% doanh nghiệp có chiến lược chưa hoàn chỉnh	68% doanh nghiệp thiếu kế hoạch hành động 80% doanh nghiệp có các chỉ tiêu đo lường kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh phù hợp	32% doanh nghiệp không xây dựng và thực thi chiến lược theo quy trình 32% quan tâm đến đánh giá, phân tích hiện trạng trước khi triển khai thể điểm cân bằng	100% không có hệ thống đánh giá việc hoạch định chiến lược
Đa số có thách thức lớn về khả năng truyền thông chiến lược	50% doanh nghiệp thiếu kinh nghiệm vận hành dự án đa mục tiêu để triển khai thể điểm cân bằng như một dự án độc lập 80% có ứng dụng CNTT trong quản lý	40% chưa có biện pháp và năng lực phù hợp để xây dựng các quy trình nội bộ thích hợp	60% chưa phân công trách nhiệm theo dõi triển khai thực thi chiến lược, chưa đo lường, đánh giá kết quả thực hiện chiến lược

Năng lực quản trị chiến lược yếu làm hạn chế hiệu quả, nguyên nhân bắt nguồn từ nhận thức yếu và nhiều thói quen không phù hợp của lãnh đạo. Đa số doanh nghiệp, việc triển khai thực thi chiến lược còn thiếu toàn diện và mang tính nửa vời do thiếu kế hoạch chiến lược có tính khả thi và đảm bảo thành công cao. Đa phần doanh nghiệp có kế hoạch nhưng mới chỉ là ở dạng tham gia và thử nghiệm, chứ không thực sự quyết liệt đầu tư để đạt được kết quả thành công có tính đột phá. Các doanh nghiệp không đánh giá sự phù

hợp và tính hiệu quả của việc hoạch định chiến lược.

Việc truyền thông chiến lược trong tổ chức còn hạn chế, chưa tạo ảnh hưởng đến toàn doanh nghiệp. Hệ thống quản trị chưa được chuẩn hóa thông qua các quy trình hoạt động vì thế nếu triển khai hiện đại hóa và chuyên nghiệp hóa sẽ dễ dẫn đến nhiều mâu thuẫn và tạo ra nhiều bất cập.

Ở khía cạnh quản trị vận hành, kết quả điều tra cho thấy các chỉ tiêu đo lường chưa thực sự gắn liền và bám sát các mục tiêu chiến

lược nên rất khó đảm bảo mục tiêu đề ra được thực thi. Các doanh nghiệp đưa ra quá nhiều chỉ tiêu đo lường nhưng thiếu tính hệ thống chặt chẽ nên dẫn đến phân tán nguồn lực. Một số doanh nghiệp còn có quan niệm sai lầm như cho rằng lập xong được hệ thống chỉ tiêu đo lường là xong hệ thống thể điểm cân bằng.

Phần lớn các doanh nghiệp chưa xây dựng được phương án tổng thể như một dự án ưu tiên đa mục tiêu để triển khai thể điểm cân bằng, bao gồm các nhiệm vụ then chốt, các kế hoạch hành động. Hệ thống quản trị, giám sát và theo dõi tại các doanh nghiệp chưa được chuẩn bị. Việc triển khai xuyên suốt toàn hệ thống đòi hỏi ứng dụng công nghệ thông tin, điều này khá thuận lợi vì hiện tại khả năng ứng dụng công nghệ thông tin ở hầu hết các doanh nghiệp là khá tốt.

5. Kết luận

Phân tích khả năng ứng dụng mô hình thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp cho thấy việc triển khai sẽ có nhiều thách thức, các doanh nghiệp sẽ khó thành công nếu thiếu một kế hoạch chuẩn bị kỹ lưỡng và nếu tổ chức chưa thực sự sẵn sàng, xét trên góc độ nguồn lực và hệ thống quản trị. Nhìn chung, có một số thuận lợi như lãnh đạo đứng đầu doanh nghiệp đã có nhận thức đúng đắn về sự cần thiết phải đổi mới và áp dụng thể điểm cân bằng, tuy nhiên kiến thức quản trị định hướng chiến lược còn chưa đầy đủ. Lãnh đạo doanh nghiệp cũng đưa ra một số giải pháp để áp dụng thể điểm cân bằng như: xem đây là một dự án trọng điểm, hoàn thiện chiến lược, xây dựng bản đồ chiến lược. Đội ngũ quản trị cấp trung chưa thấy tính cấp bách của việc cần

đổi mới, nên động lực và sự tập trung còn hạn chế. Năng lực của đội ngũ quản trị cấp trung khá tốt, thể hiện ở khả năng hệ thống hóa quy trình, khả năng thấu hiểu khách hàng. Năng lực đội ngũ nhân viên còn hạn chế, ít có tinh thần và động lực đổi mới. Tuy nhiên đội ngũ nhân viên có khả năng hệ thống hóa các quy trình nội bộ, có thể xây dựng các KPI, có khả năng thấu hiểu khách hàng, đây là những điều kiện tốt để có thể triển khai thể điểm cân bằng. Năng lực hệ thống quản trị ở các doanh nghiệp còn yếu, thể hiện ở việc chiến lược chưa được xây dựng một cách chuyên nghiệp, năng lực quản trị chiến lược của đội ngũ còn hạn chế, việc truyền thông chiến lược chưa đạt hiệu quả, các chỉ tiêu đo lường chưa phù hợp.

Kết quả khảo sát cho thấy tại các doanh nghiệp có nhiều điều kiện thuận lợi để triển khai áp dụng thể điểm cân bằng. Tuy nhiên nếu muốn đảm bảo sự thành công thì cần chuẩn bị kỹ lưỡng, từ việc hệ thống hóa chiến lược, xây dựng kế hoạch đảm bảo thành công, đẩy mạnh hoàn thiện năng lực tổ chức và hệ thống quản trị. Doanh nghiệp nên đổi mới mô hình quản trị và kinh doanh để thực thi chiến lược, đây là một sự thay đổi có tính quy mô, toàn diện, từ nhận thức đến phong cách lãnh đạo, quản trị và kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp cần có kế hoạch hành động mang tính khả thi cao, thể hiện ở chỗ kế hoạch phải hướng đến mục tiêu, đo lường kết quả và tiến độ thực hiện, phân công trách nhiệm rõ ràng, và điều quan trọng nhất là phải có sự tham gia của ban lãnh đạo công ty để đảm bảo thành công cho việc triển khai thể điểm cân bằng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Anh T. T (2014). Các yếu tố thành công trong triển khai thể điểm cân bằng tại các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Số 208, tháng 10/2014, ISSN: 1859-0012, p.46-51.
- Assiri, A., Zairi, M. and Eid, R. (2006). How to profit from the balanced scorecard: An implementation roadmap. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 7, pp. 937-952.

- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Management Development*, Vol. 28 No. 5, pp. 393-406.
- Nopadol Rompho (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 11; November 2011.
- Paul R. Niven (2006). *Balanced Scorecard step by step, Maximizing performance and maintaining results*, John Wiley & Sons, Inc.
- Ralph F. Smith (2007). *Business process management and the Balanced Scorecard – Using processes as strategic drivers*, John Wiley & Sons, Inc.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), January-February 1992, p.71–80.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P (1996a). *The Balanced Scorecard – Strategy to Action*, The President and Fellows of Harvard College. Bản dịch: Thẻ điểm cân bằng - biến chiến lược thành hành động, NXB Trẻ, 2011.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b). *Translating strategy into action – the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.<http://dx.doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), p.52–63.
- Kaplan Robert S., Norton David P. (2008). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage.
- Kaplan R. S. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hoque, Z. (2013). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*xxx (2013), p.1–27.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G and Soderquist, K. E. (2005). An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 2, pp. 214–227.
- Thompson R. Kenneth and Mathys J. Nicholas, (2008). The Aligned Balanced Scorecard: An Improved Tool for Building High Performance Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 4, pp. 378–393.
- Sinha, A. (2006). Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 11, 71 - 81.
- Việt N. Q. (2013). *Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam*. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, Việt Nam.