

# ỨNG DỤNG BALANCED SCORECARD (BSC) ĐỂ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ PHÒNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY BẤT ĐỘNG SẢN VIỆT NAM

*TS. Lưu Trường Văn<sup>1</sup>  
KS. Nguyễn Phi Khanh<sup>2</sup>*

## TÓM TẮT

Nhiều công ty bất động sản tại Việt Nam đang thiếu phương pháp hiệu quả để đo lường thành quả. Trong bài báo này Balanced Scorecard (BSC) được dùng để đánh giá sự thực hiện chiến lược của Phòng Kinh doanh trong công ty bất động sản Việt Nam. Nghiên cứu được áp dụng tại Phòng kinh doanh của Công ty Hoàng Anh để xác nhận phương pháp trong thực tế. Phương pháp tự đối sánh được kế thừa để đánh giá thành quả của đơn vị. Các kết quả đã chỉ ra rằng thành quả chung của đơn vị khảo sát là trung bình.

**Từ khoá:** Đo lường sự thực hiện, BSC, công ty, bất động sản, Việt Nam.

## ABSTRACT

Many real estate companies in Vietnam are lacking an effective method to measure their performance. The balanced scorecard (BSC) is described to evaluate the strategic performance of the sale department of the real estate company in Vietnam. The sale department of Hoang Anh company was used as an example to validate the approach. The self-benchmarking approach was adapted to evaluate the department's performance. The results indicated that the whole performance of the selected department is at the moderate on the performance scale.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong xu thế toàn cầu hóa hiện nay, đặc biệt là khi chúng ta chính thức trở thành thành viên của WTO thì hoạt động của các công ty ở Việt Nam Thứ Viện Điện Tử Trực Tuyến Việt Nam sẽ đứng trước những cơ hội và thách thức rất lớn. Trước tình hình đó, giải pháp hữu hiệu cho các doanh nghiệp trong ngành xây dựng là phải tự cải thiện chính mình bằng cách đánh giá lại hiệu quả hoạt động trong nội bộ nhằm kịp thời điều chỉnh chiến lược hoạt động sản xuất, kinh doanh và phương pháp quản lý để thích nghi với điều kiện khó khăn trước mắt. Balanced Scorecard (BSC) là một phương pháp hiệu quả đáp ứng nhu cầu trên (Kaplan & Norton, 1992).

Bài báo này trình bày các kết quả của một nghiên cứu nhằm đánh giá thành quả hoạt động của một Phòng kinh doanh tại một doanh nghiệp kinh doanh bất động sản bằng phương pháp BSC.

## 2. CÁC NGHIÊN CỨU ĐÃ THỰC HIỆN VỀ BSC TẠI VIỆT NAM VÀ THẾ GIỚI TRONG NGÀNH XÂY DỰNG.

Lê (2005) đã ứng dụng thành công BSC trong việc đánh giá thành quả làm việc Phòng Công trình thuộc công ty Liên doanh Phú Mỹ Hưng. Kết quả đo lường đã chỉ ra được các KPI (Key Performance Indicator) hoàn thành ở mức “kém”. Trên cơ sở đó, các giải pháp nhằm cải thiện sự thực hiện cũng được đề nghị. Vũ (2006) đã

<sup>1</sup>Trưởng Khoa Xây Dựng & Điện, Trường Đại học Mở TP.HCM (email: [luutruongvan@gmail.com](mailto:luutruongvan@gmail.com), điện thoại di động: 0972016505)

<sup>2</sup>Học viên cao học ngành Công nghệ & Quản lý xây dựng, Đại học Bách Khoa TP.HCM (email: [kpn78@yahoo.com.vn](mailto:kpn78@yahoo.com.vn), điện

nghiên cứu ứng dụng phương pháp BSC nhằm đánh giá tiến trình thực hiện cho Dự án đầu tư xây dựng khu dân cư Đồng Điều - Q.8, TP. HCM. Lưu (2010) đã nghiên cứu ứng dụng BSC trong việc đánh giá thành quả làm việc của Công ty Cổ phần Rạng Đông. Lưu & cộng sự (2008) đã tích hợp BSC và SWOT để đánh giá sự hoàn thành chiến lược của Công ty Xây dựng An Giang (ACC).

Nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới đã cố gắng áp dụng KPI để đo lường sự thực hiện trong công nghiệp xây dựng (Kagioglou & cộng sự, 2001). Các nghiên cứu này đã tập trung vào: (1) đo lường sự thành công của các dự án xây dựng (Chan & Chan, 2004); (2) duyệt lại và đánh giá lại sự sử dụng hiệu quả của các KPI đã được phát triển trong công nghiệp xây dựng Anh (Beatham & cộng sự, 2004). Ngoài ra BSC cũng đã được áp dụng để đo lường sự thực hiện của dự án phát triển nguồn nước tại Thái Lan (Wongsamut, 2002), dự án phát triển nguồn nhân lực (Welker, 2002), đo lường sự thực hiện của phòng xây dựng của nhà đầu tư bất động sản Thái Lan (Chaichan, 2002).

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Quy trình nghiên cứu được trình bày

trong Hình 1. Đơn vị khảo sát là Phòng Kinh doanh của Công ty cổ phần xây dựng & phát triển nhà Hoàng Anh trực thuộc Hoàng Anh – Gia Lai Group

**Bước 1:** Xác định chiến lược của đơn vị khảo sát

Công ty Cổ phần Xây dựng và Phát triển nhà Hoàng Anh (Công ty Hoàng Anh) là một thành viên của Tập đoàn Hoàng Anh Gia Lai (HAGL) với chức năng chính là xây dựng và kinh doanh bất động sản, cho nên chiến lược của Phòng Kinh doanh - Công ty Hoàng Anh đã được xác định (không bao hàm trong nghiên cứu này).

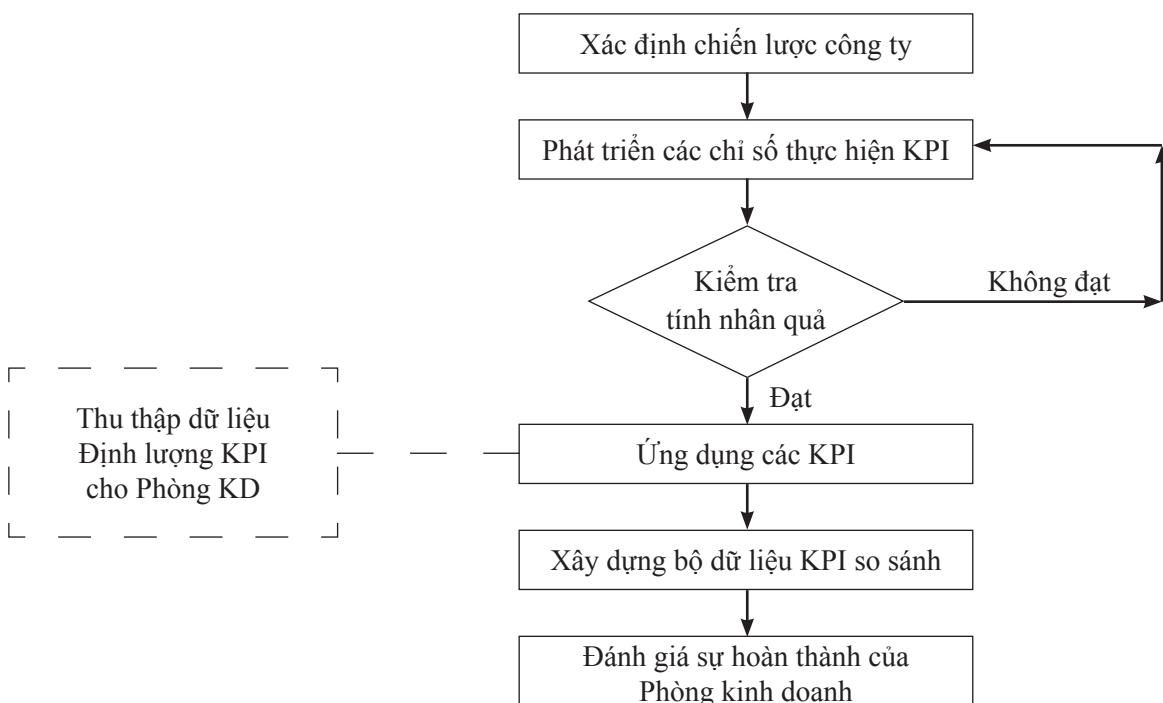
**Bước 2:** Phát triển các chỉ số thực hiện KPI

Bước này bao gồm các công việc chủ yếu như sau:

- *Chuyển chiến lược của Phòng kinh doanh theo các tiêu chí của Banlanced Scorecard.*

Các chiến lược của phòng kinh doanh sau khi được xác định và khẳng định lại bởi Ban giám đốc công ty sẽ được chuyển hóa thành các mục tiêu theo các tiêu chí của BSC, cụ thể là: (1) Tiêu chí tài chính; (2) Tiêu chí khách hàng; (3) Tiêu chí hoạt động nội bộ; (4) Tiêu chí học hỏi & phát triển.

**Hình 1. Quy trình nghiên cứu**



• *Xây dựng sơ bộ các KPI cho Phòng kinh doanh*

Dựa vào sơ đồ chiến lược sơ bộ trên, ta xác định các chỉ số thực hiện (KPI) sơ bộ cho hoạt động của Phòng Kinh doanh.

• *Đo lường các chỉ số thực hiện KPI sơ bộ của Phòng ban khảo sát*

Một cuộc phỏng vấn được thực hiện để đo lường mức độ phù hợp của *các chỉ số thực hiện (KPI)* này với tình hình thực tiễn hoạt động của Phòng Kinh doanh. Đối tượng được mời tham gia khảo sát là các trưởng, phó phòng kinh doanh, các chuyên gia tư vấn và ban giám đốc công ty nhằm khẳng định tính thống nhất cao của họ về việc chọn các chỉ số thực hiện này. Số lượng mời tham gia khảo sát là 8 người.

• *Đánh giá các KPI*

Các KPI sơ bộ nói trên được duyệt lại lần nữa bởi giám đốc bộ phận và trưởng phòng kinh doanh nhằm khẳng định tính thích hợp trước khi dùng làm bộ KPI cơ sở cho việc thu thập dữ liệu và đánh giá kết quả hoạt động của Phòng kinh doanh sau này.

Trong bước này, nhằm tạo điều kiện thuận tiện cho các phân tích và diễn giải sau này, bộ chỉ số thực hiện này cũng được mã hóa theo từng tiêu chí của Balanced Scorecard.

• *Xác định các trọng số cho từng KPI và các tiêu chí tương ứng*

Ở bước này việc xác định trọng số cho từng KPI trong các tiêu chí và trọng số cho *các tiêu chí tài chính, khách hàng, hoạt động nội bộ và học hỏi & phát triển* là rất quan trọng. Các trọng số này thể hiện mức độ ảnh hưởng của từng chỉ số và tiêu chí tương ứng đối với sự hoàn thành chung của Phòng kinh doanh, thể hiện rõ tính cân bằng của BSC đối với các tiêu chí khảo sát. Việc tính toán chi tiết sẽ được trình bày cụ thể trong quá trình thực hiện, và được tính toán dựa vào lý thuyết phát triển trọng số.

**Bước 3:** Kiểm tra tính nhân quả

Bước này nhằm kiểm tra mối quan hệ nhân quả giữa các KPI vừa được xác định ở trên. Đây là yếu tố cơ bản và làm cho BSC phát huy tính khả dụng, vì vậy rất cần thiết kiểm tra xem các KPI có mối quan hệ hay không, cải thiện KPI nào sẽ có tác dụng giúp hoàn thành mục tiêu của Phòng kinh doanh. Các KPI chỉ có ý nghĩa thực tiễn khi chúng tạo ra được nhiều mối quan hệ nhân – quả với nhau, đây là cơ sở để đánh giá tính hữu dụng của các KPI vừa được khảo sát cũng như để loại bỏ hoặc bổ sung hay giữ lại các chỉ số đó trong bộ KPI cơ sở.

**Bước 4:** Ứng dụng các KPI

• *Thu thập dữ liệu*

Một trong những tính chất của KPI là lượng hóa được. Do tính chất này, ở bước này các dữ liệu cần được thu thập cho từng KPI và việc thu thập này cần được thể hiện rõ các yếu tố sau: loại dữ liệu, nguồn dữ liệu, và cách xác định dữ liệu

• *Định lượng KPI cho Phòng Kinh doanh*

Từ các dữ liệu thu thập được trong bước chuẩn bị ở trên, các KPI theo cách xác định và các dữ liệu tương ứng sẽ được xác định giá trị của mình, đây sẽ là nguồn dữ liệu cho việc đánh giá hiệu quả hoàn thành sau này.

**Bước 5:** Xây dựng bộ dữ liệu KPI so sánh

Để có cơ sở đánh giá các KPI của Phòng Kinh doanh vừa xác định giá trị ở trên, cần có một bộ dữ liệu chuẩn khác để làm cơ sở so sánh. Nghiên cứu này chọn phương pháp đối sánh với chính mình (self benchmarking). Đây là việc so sánh các chỉ số thực hiện với các chỉ số thực hiện của chính mình trong cùng thời kỳ hoạt động của các năm khác nhau.

**Bước 6:** Đánh giá sự hoàn thành của Phòng Kinh doanh

Dựa vào kết quả tính toán các giá trị của Phòng Kinh doanh và bộ chỉ số thực

hiện (KPI) so sánh để tiến hành đánh giá và cho điểm các chỉ số KPI của Phòng Kinh doanh. Từ đó tiến hành tính toán mức độ hoàn thành các KPI và các tiêu chí tương ứng cũng như sự hoàn thành tổng thể của Phòng Kinh doanh.

Căn cứ các nghiên cứu trước đây, việc đánh giá sự hoàn thành của Phòng Kinh doanh quy định như sau:

- Mức độ hoàn thành rất kém: 0% → 39%
- Mức độ hoàn thành kém: 40% → 59%
- Mức độ hoàn thành trung bình: 60% → 79%
- Mức độ hoàn thành tốt: 80% → 89%
- Mức độ hoàn thành rất tốt: 90% → 100%

#### 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

##### 4.1. Xác định quan điểm, chiến lược của Phòng Kinh doanh - Công ty Cổ phần Xây dựng & Phát triển nhà Hoàng Anh

Từ tầm nhìn và sứ mệnh của Tập đoàn HA-GL, Ban lãnh đạo Công ty Hoàng Anh cũng đã có quan điểm riêng cho lĩnh vực kinh doanh bất động sản như sau: “*Vì cuộc sống tiện nghi, chúng tôi mang đến những công trình chất lượng cao*”. Căn cứ chiến lược của Công ty đã xác định, chiến lược của Phòng Kinh doanh được xác định thông qua việc phỏng vấn và thảo luận với một trưởng phòng và phó phòng Kinh doanh của công ty. Chiến lược này như sau:

- Sản phẩm dẫn đầu thị trường - Số lượng nhiều, tính cạnh tranh cao.
- Ổn định và phát triển – Duy trì tiềm năng, thu hút nguồn lực mới.
- Tối đa hoá lợi nhuận – Rút ngắn thời gian tiêu thụ sản phẩm, tăng số lượng

sản phẩm giao dịch thành công và giảm chi phí bán hàng.

- Quản lý rủi ro - Nhận diện và hạn chế các loại rủi ro có thể.

• Hướng đến sự chuyên nghiệp – Môi trường làm việc ổn định và chuyên nghiệp.

##### 4.2. Xây dựng các chỉ số thực hiện KPI cho Phòng Kinh doanh

Căn cứ vào chiến lược của Phòng kinh doanh đã được xác định, có 19 KPI phản ánh sự thực hiện chiến lược của Phòng Kinh doanh đã được nhận dạng.

##### 4.3. Phát triển và thống nhất các chỉ số thực hiện KPI cho Phòng Kinh doanh.

##### • Đánh giá các chỉ số thực hiện KPI sơ bộ

Để đảm bảo tính khách quan của các KPI sơ bộ đã nhận dạng, một cuộc khảo sát đánh giá đã được thực hiện với thành phần gồm: một tổng giám đốc, hai phó tổng giám đốc, hai phó phòng kinh doanh, bốn chuyên viên kinh doanh. Họ được mời phỏng vấn trực tiếp để việc đánh giá mức độ quan trọng của các KPI trên. Thang đánh giá dùng thang đo 5-scale với mức 1 là mức ít quan trọng nhất và mức 5 là mức quan trọng nhất.

Kết quả khảo sát chỉ ra các KPI sơ bộ nêu trên đều phù hợp với tình hình hoạt động thực tiễn của Phòng kinh doanh. Tuy nhiên, có hai chỉ số không đạt được sự đồng thuận cho phép trong quá trình đánh giá: KPI “*Tỷ lệ % chi phí bán hàng so với tổng doanh thu*” và KPI “*Số lượng hợp đồng bị tranh chấp*”. Do đó, hai KPI này sẽ được loại bỏ vì không phản ánh được tình hình hoạt động thực tiễn của Phòng kinh doanh. Như vậy tổng số KPI đạt yêu cầu và được giữ lại làm bộ chỉ số đo lường gồm 17 KPI (Bảng 1).

**Bảng 1. Bảng các chỉ số thực hiện KPI cơ sở**

Stt	Chiến lược của Phòng kinh doanh	Mục tiêu thực hiện	Chỉ số đo thực hiện (KPI)	Mã hiệu
<b>Tài chính</b>				
01	Sản phẩm dẫn đầu thị trường	Số lượng sản phẩm nhiều	Số m2 sàn trung bình cung ứng cho thị trường	FN1
02	Tối đa hoá lợi nhuận	Rút ngắn thời gian tiêu thụ sản phẩm	Tỷ lệ % giá trị hàng tồn kho so với giá trị hàng bán	FN2
		Tăng doanh thu	Tỷ lệ % doanh thu tăng trung bình	FN3
<b>Khách hàng</b>				
01	Ổn định và phát triển	Phục vụ khách hàng tốt nhất	Tỷ lệ % số lượng giao dịch thành công so với tổng số khách hàng tiềm năng	CM1
			Tỷ lệ % số lượng giao dịch lần 2, lần 3... so với tổng số giao dịch thành công.	CM2
		Thảo mãn yêu cầu của nhà điều hành	Tỷ lệ % gia tăng khách hàng tiềm năng	CM3
			Tỷ lệ % gia tăng lợi nhuận	CM4
<b>Hoạt động nội bộ</b>				
01	Nhận diện và hạn chế các loại rủi ro có thể	Rủi ro thị trường	Số lượng dự án được tham dò thị trường trước khi thực hiện	IP1
		Rủi ro lãi suất	Tỷ lệ % chi phí vay vốn ngân hàng	IP2
			Tỷ lệ % nợ so với vốn chủ sở hữu	IP3
		Rủi ro tài chính	Tỷ lệ % vốn góp thu được từ khách hàng	IP4
		Rủi ro pháp lý	Số lượng các dự án gặp trục trặc về pháp lý	IP5
02	Chăm sóc khách hàng	Phát triển mối quan hệ với khách hàng	Số lần tiếp xúc của nhân viên đối với 1 khách hàng	IP6
<b>Học hỏi &amp; phát triển</b>				
01	Hướng đến sự chuyên nghiệp	Môi trường làm việc ổn định	Tỷ lệ % nhân viên nghỉ việc	LG1
		Môi trường làm việc chuyên nghiệp	Số lượng nhân viên có trình độ đại học	LG2
			Số lượng nhân viên có năng lực làm việc giỏi	LG3
		Nâng cao kỹ năng làm việc	Số lượng nhân viên được đào tạo kỹ năng chuyên môn tại công ty	LG4

Sau đó, một cuộc khảo sát lần hai cũng được thực hiện lại nhằm khẳng định mức độ phù hợp của bộ KPI cơ sở với tình hình thực tế của Phòng kinh doanh. Cuộc

khảo sát lần này chỉ tiến hành với người lãnh đạo của Phòng kinh doanh và Tổng giám đốc công ty. Kết quả phỏng vấn rất khả quan khi nhận được sự đồng thuận

nhất trí cao từ hai lãnh đạo này và họ cho rằng bộ chỉ số đo lường sự thực hiện này là hoàn toàn phù hợp với mục tiêu, chiến lược đặt ra cho Phòng kinh doanh. Do đó, bộ chỉ số thực hiện này hoàn toàn có thể được sử dụng để đánh giá mức độ hoàn thành chiến lược cho Phòng kinh doanh.

**• Kiểm tra mối quan hệ nhân quả giữa các chỉ số KPI**

Tiếp theo đó, mối quan hệ nhân quả giữa các KPI được kiểm tra. Kết quả kiểm tra cho thấy các KPI đã chọn thực sự phù hợp để làm thước đo đối với hoạt động của Phòng Kinh doanh đã lựa chọn. Vì vậy, bước tiếp theo là định các trọng số cho từng KPI và cho từng nhóm tiêu chí thực hiện làm cơ sở cho việc đánh giá sự hoàn thành sau này.

**• Xác định các trọng số cho các chỉ số thực hiện KPI**

Việc tính toán trọng số được thực hiện theo các công thức trong Hình 2.

Trong đó:

h = Chỉ số của các KPI trong tiêu chí tài chính .

i = Chỉ số của các KPI trong tiêu chí khách hàng.

j = Chỉ số của các KPI trong tiêu chí hoạt động nội bộ.

k = Chỉ số của các KPI trong tiêu chí nghiên cứu & phát triển.

x = Chỉ số của người trả lời cuộc khảo sát.

nm = Số lượng các chỉ số thực hiện KPI trong tiêu chí tài chính.

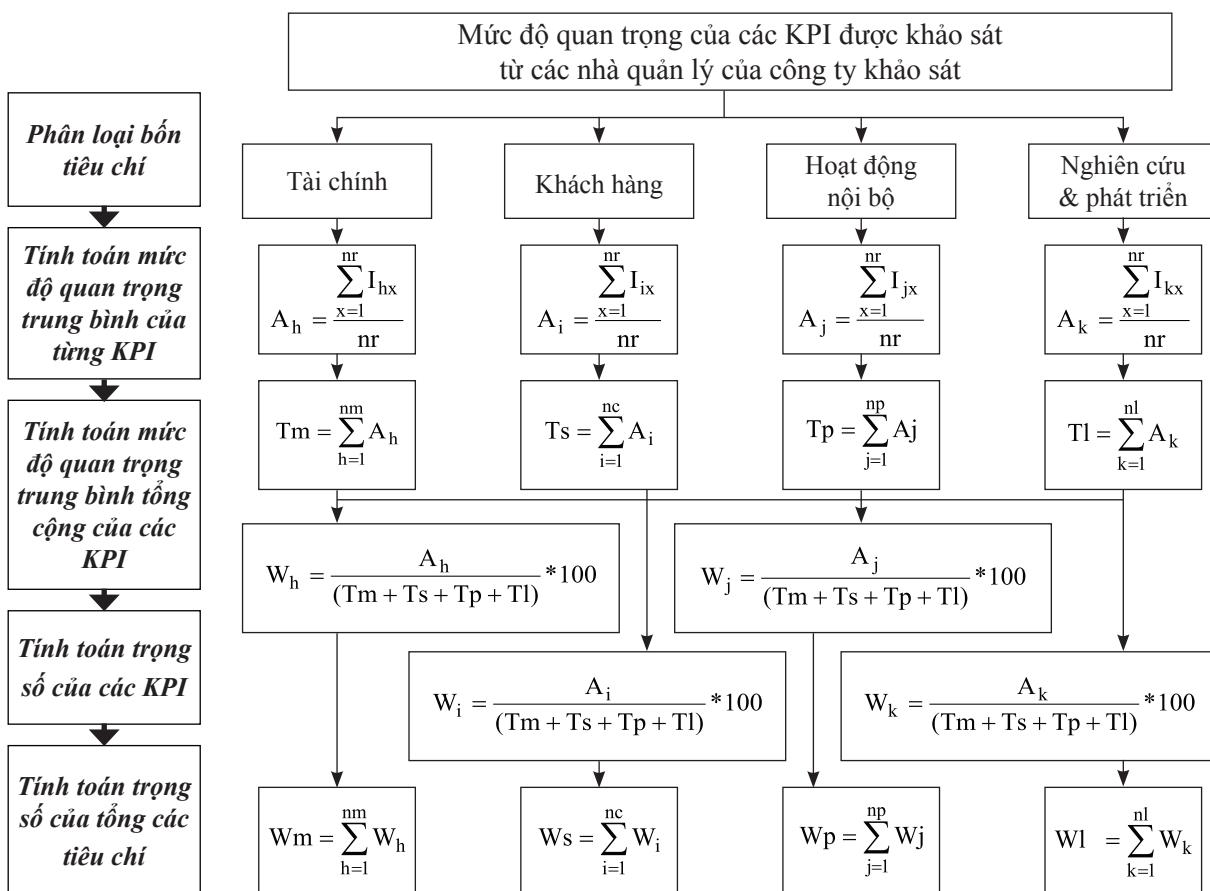
ns = Số lượng các chỉ số thực hiện KPI trong tiêu chí khách hàng.

np = Số lượng các chỉ số thực hiện KPI trong tiêu chí hoạt động nội bộ.

nl = Số lượng các chỉ số thực hiện KPI trong tiêu chí nghiên cứu & phát triển.

nr = Số lượng người trả lời cuộc khảo sát.

**Hình 2. Sơ đồ tính toán trọng số của từng chỉ số KPI và từng tiêu chí**



$I_hx$  = Mức độ quan trọng của các chỉ số thực hiện KPI thứ h xác định bởi người khảo sát thứ x.

$I_ix$  = Mức độ quan trọng của các chỉ số thực hiện KPI thứ i xác định bởi người khảo sát thứ x.

$I_jx$  = Mức độ quan trọng của các chỉ số thực hiện KPI thứ j xác định bởi người khảo sát thứ x.

$I_kx$  = Mức độ quan trọng của các chỉ số thực hiện KPI thứ k xác định bởi người khảo sát thứ x.

$A_h$  = Mức độ quan trọng trung bình của chỉ số thực hiện thứ h trong tiêu chí tài chính.

$A_i$  = Mức độ quan trọng trung bình của chỉ số thực hiện thứ i trong tiêu chí khách hàng.

$A_j$  = Mức độ quan trọng trung bình của chỉ số thực hiện thứ j trong tiêu chí hoạt động nội bộ.

$A_k$  = Mức độ quan trọng trung bình của chỉ số thực hiện thứ k trong tiêu chí nghiên cứu & phát triển.

$W_h$  = Trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ h trong tiêu chí tài chính.

$W_i$  = Trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ i trong tiêu chí khách hàng.

$W_j$  = Trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ j trong tiêu chí hoạt động nội bộ.

$W_k$  = Trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ k trong tiêu chí nghiên cứu & phát triển.

$W_m$  = Tổng trọng số của tiêu chí tài chính.

$W_s$  = Tổng trọng số của tiêu chí khách hàng.

$W_p$  = Tổng trọng số của tiêu chí hoạt động nội bộ.

$W_l$  = Tổng trọng số của tiêu chí nghiên cứu & phát triển.

$T_m$  = Mức độ quan trọng trung bình tổng cộng của các chỉ số thực hiện trong tiêu chí tài chính.

$T_s$  = Mức độ quan trọng trung bình tổng cộng của các chỉ số thực hiện trong tiêu chí khách hàng.

$T_p$  = Mức độ quan trọng trung bình tổng cộng của các chỉ số thực hiện trong tiêu chí hoạt động nội bộ.

$T_l$  = Mức độ quan trọng trung bình tổng cộng của các chỉ số thực hiện trong tiêu chí nghiên cứu & phát triển.

Cũng cần lưu ý ở đây là số lượng và mức độ nhiệt tình của các nhà quản lý được mời khảo sát trong suốt quá trình khảo sát. Đây là yếu tố quan trọng quyết định tính chính xác của các trọng số và sự phù hợp nhất của bộ chỉ số thực hiện KPI dùng cho việc đánh giá sự hoàn thành của Phòng Kinh doanh. Kết quả trọng số của từng chỉ số thực hiện và từng tiêu chí cho trong Bảng 3.

#### **4.4. Đánh giá sự hoàn thành của Phòng Kinh doanh**

##### **• Chuẩn bị nguồn dữ liệu**

Mục đích là chuẩn bị các dữ liệu cần thiết phục vụ cho việc xác định các giá trị của các KPI dùng để đo lường sự hoàn thành của Phòng kinh doanh. Vì vậy, các dữ liệu này cần phải được làm rõ về nguồn thu thập dữ liệu, loại dữ liệu cần có, tần suất của dữ liệu và cách xác định cho từng loại dữ liệu.

- *Nguồn thu thập dữ liệu*: các dữ liệu được thu thập từ các phòng, ban của Công ty Hoàng Anh.

- *Loại dữ liệu cần có*: các dữ liệu này đã được định nghĩa khi xác định các KPI chính cho Phòng kinh doanh.

- *Tần suất của dữ liệu*: cần xác định rõ các giá trị dữ liệu này được thu thập theo định kỳ trong khoảng thời gian là bao lâu. Đối với phòng kinh doanh thì tần suất của dữ liệu nên được tính theo quý để phản ánh đúng thực trạng của hoạt động thực tiễn.

- *Cách xác định cho từng loại dữ liệu*: vì dữ liệu này phục vụ cho việc xác

định các giá trị của KPI nên chúng phải có tính chất lượng hóa được, vì vậy từng chỉ số KPI sẽ được giới thiệu cách tính toán, cách định lượng từng thành phần cấu thành chỉ số đó.

**• Thu thập dữ liệu cho các chỉ số thực hiện KPI của Phòng Kinh doanh**

Việc thu thập dữ liệu để đánh giá được thực hiện theo hai phương pháp sau:

- Tài liệu lưu trữ tại công ty: các tài liệu được công ty lưu trữ qua các năm 2007, 2008, 2009 và 2010.

- Phỏng vấn cá nhân: đối tượng trong giai đoạn này phải là những cán bộ lãnh đạo cấp cao như giám đốc, phó

giám đốc công ty hoặc trưởng bộ phận liên quan.

**• Đánh giá các chỉ số thực hiện KPI của Phòng Kinh doanh**

Ở giai đoạn này, việc đánh giá các chỉ số thực hiện KPI này sẽ được thực hiện dựa vào dữ liệu của Công ty đã hoàn thành được trong quá khứ, và việc đánh giá được thực hiện dựa theo thang đo 5-scale với các mức đánh giá sau:

- Mức độ hoàn thành rất tốt : mức 5
- Mức độ hoàn thành tốt : mức 4
- Mức độ hoàn thành trung bình : mức 3
- Mức độ hoàn thành kém : mức 2
- Mức độ hoàn thành rất kém : mức 1

**Bảng 3. Trọng số của các chỉ số thực hiện KPI và các tiêu chí**

Stt	Mã hiệu	Các chỉ số thực hiện/ tiêu chí	Trọng số
01	FN1	Số m2 sàn trung bình cung ứng cho thị trường	4.77%
02	FN2	Tỷ lệ % giá trị hàng tồn kho so với giá trị hàng bán	6.11%
03	FN3	Tỷ lệ % doanh thu tăng trung bình	5.53%
	<b>Wm</b>	<b>Trọng số của tiêu chí tài chính</b>	<b>16.41%</b>
04	CM1	Tỷ lệ % số lượng giao dịch thành công so với tổng số khách hàng tiềm năng	6.49%
05	CM2	Tỷ lệ % số lượng giao dịch lần 2, lần 3... so với tổng số giao dịch thành công.	5.73%
06	CM3	Tỷ lệ % gia tăng khách hàng tiềm năng	6.49%
07	CM4	Tỷ lệ % gia tăng lợi nhuận	6.11%
	<b>Ws</b>	<b>Trọng số của tiêu chí khách hàng</b>	<b>24.81%</b>
08	IP1	Số lượng dự án được tham dò thị trường trước khi thực hiện	6.30%
09	IP2	Tỷ lệ % chi phí vay vốn ngân hàng	5.34%
10	IP3	Tỷ lệ % nợ so với vốn chủ sở hữu	5.53%
11	IP4	Tỷ lệ % vốn góp thu được từ khách hàng	6.30%
12	IP5	Số lượng các dự án gặp trục trặc về pháp lý	5.92%
13	IP6	Số lần tiếp xúc của nhân viên đối với 1 khách hàng	5.73%
	<b>Wp</b>	<b>Trọng số của tiêu chí hoạt động nội bộ</b>	<b>35.11%</b>
14	LG1	Tỷ lệ % nhân viên nghỉ việc	5.53%

15	<b>LG2</b>	Số lượng nhân viên có trình độ đại học	4.77%
16	<b>LG3</b>	Số lượng nhân viên có năng lực làm việc giỏi	6.68%
17	<b>LG4</b>	Số lượng nhân viên được đào tạo kỹ năng chuyên môn tại công ty	6.68%
	<b>WI</b>	<b>Trọng số của tiêu chí học hỏi &amp; phát triển</b>	<b>23.66%</b>

Như vậy, để tiến hành đánh giá các chỉ số thực hiện KPI trên ta cần xây dựng một bộ chỉ số thực hiện so sánh dựa vào các số liệu của Công ty đã thực hiện trong quá khứ, và phương pháp đánh giá này là phương pháp đánh giá so sánh với kết quả hoạt động đã thực hiện của chính Phòng Kinh doanh.

Các bước xây dựng bộ dữ liệu so sánh này được thực hiện như sau:

- Thu thập dữ liệu của các KPI qua các năm 2007, 2008, 2009 và 2010.

- Thống nhất bộ dữ liệu thu thập được bằng cách thảo luận với lãnh đạo công ty về các giá trị định mức cho từng chỉ số thực hiện dùng để so sánh.

- Gán các mức độ hoàn thành của thang đo Likert 5-scale theo nguyên tắc mức tốt nhất là mức 5 và mức xấu nhất là mức 1, các mức 2, 3 và 4 được phân chia đều trong các khoảng đo còn lại.

Như vậy, dữ liệu dùng cho việc so sánh đánh giá đã có đầy đủ, bước tiếp theo là đánh giá các chỉ số thực hiện KPI này, việc đánh giá này được thực hiện nhờ vào hai người có kinh nghiệm quản lý trên 10 năm và hoạt động trong lĩnh vực bất động sản gồm: giám đốc sản giao dịch bất động sản và giám đốc điều hành.

### • Phân tích sự hoàn thành của Phòng Kinh doanh

Điểm số được đánh giá bởi các chuyên gia, các trọng số của từng KPI và từng tiêu chí đã được chuẩn bị trước ở trên sẽ là dữ liệu cho việc tính toán sự hoàn thành của từng tiêu chí theo BSC. Việc tính toán từng mức độ hoàn thành của từng chỉ số thực hiện và từng tiêu chí được trình bày trong Hình 3.

Trong đó:

$h$  = Chỉ số các KPI trong tiêu chí tài chính.

$i$  = Chỉ số các KPI trong tiêu chí khách hàng.

$j$  = Chỉ số của các KPI trong tiêu chí của quá trình hoạt động nội bộ.

$k$  = Chỉ số các KPI trong tiêu chí nghiên cứu và phát triển.

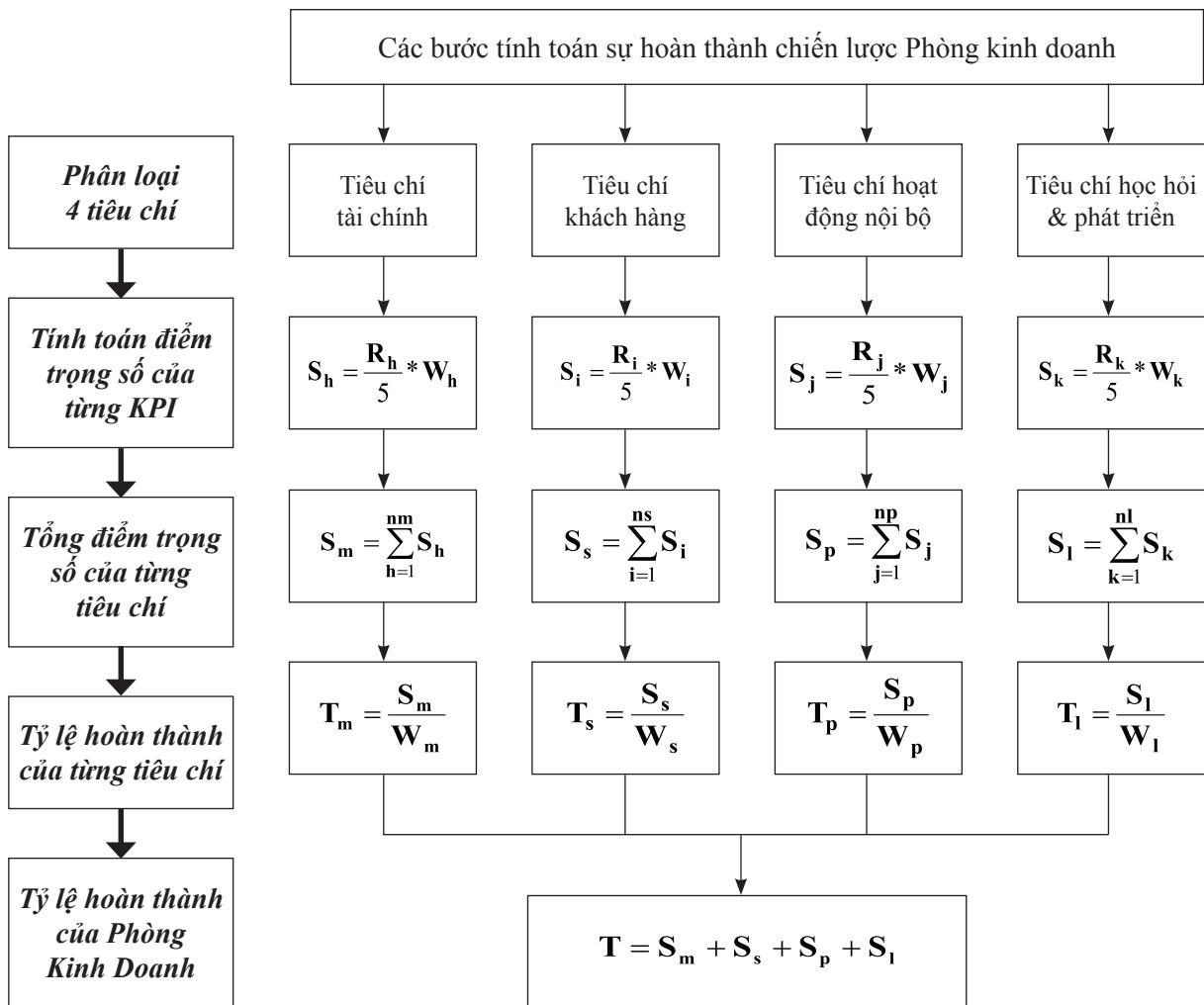
$nm$  = Số lượng các chỉ số thực hiện KPI trong tiêu chí tài chính.

$ns$  = Số lượng các chỉ số thực hiện KPI trong tiêu chí khách hàng.

$np$  = Số lượng các chỉ số thực hiện KPI trong tiêu chí hoạt động nội bộ.

$nl$  = Số lượng các chỉ số thực hiện KPI trong tiêu chí nghiên cứu và phát triển.

Hình 3. Sơ đồ tính mức độ hoàn thành (%) của Phòng kinh doanh



$W_h$  = Trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ h trong tiêu chí tài chính.

$W_i$  = Trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ i trong tiêu chí khách hàng.

$W_j$  = Trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ j trong tiêu chí quá trình hoạt động nội bộ.

$W_k$  = Trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ k trong tiêu chí nghiên cứu và phát triển.

$R_h$  = Điểm thô của chỉ số thực hiện KPI thứ h trong tiêu chí tài chính.

$R_i$  = Điểm thô của chỉ số thực hiện KPI thứ i trong tiêu chí khách hàng.

$R_j$  = Điểm thô của chỉ số thực hiện KPI thứ j trong tiêu chí hoạt động nội bộ.

$R_k$  = Điểm thô của chỉ số thực hiện

KPI thứ k trong tiêu chí nghiên cứu và phát triển.

$S_h$  = Điểm trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ h trong tiêu chí tài chính.

$S_i$  = Điểm trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ i trong tiêu chí khách hàng.

$S_j$  = Điểm trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ j trong tiêu chí hoạt động nội bộ.

$S_k$  = Điểm trọng số của chỉ số thực hiện KPI thứ k trong tiêu chí nghiên cứu và phát triển.

$W_m$  = Tổng trọng số của tiêu chí tài chính.

$W_s$  = Tổng trọng số của tiêu chí khách hàng.

$W_p$  = Tổng trọng số của tiêu chí hoạt động nội bộ.

$W_1$  = Tổng trọng số của tiêu chí nghiên cứu và phát triển.

$S_m$  = Tổng điểm trọng số của tiêu chí tài chính.

$S_s$  = Tổng điểm trọng số của tiêu chí khách hàng.

$S_p$  = Tổng điểm trọng số của tiêu chí hoạt động nội bộ.

$S_1$  = Tổng điểm trọng số của tiêu chí nghiên cứu và phát triển.

$T_m$  = Tỷ lệ hoàn thành của tiêu chí tài chính.

$T_s$  = Tỷ lệ hoàn thành của tiêu chí khách hàng.

$T_p$  = Tỷ lệ hoàn thành của tiêu chí hoạt động nội bộ.

$T_1$  = Tỷ lệ hoàn thành của tiêu chí nghiên cứu và phát triển.

$T$  = Tỷ lệ hoàn thành chung của sự thực hiện chiến lược của công ty.

Sau khi có kết quả tính toán tỷ lệ hoàn thành từng chỉ số, từng tiêu chí và hoàn thành tổng thể, việc đánh giá mức độ hoàn thành của Phòng kinh doanh sẽ căn cứ vào các mức độ sau :

Mức hoàn thành rất kém: 0% - 39%

Mức hoàn thành kém: 40% - 59%

Mức hoàn thành trung bình: 60% - 79%

Mức hoàn thành tốt: 80% - 89%

Mức hoàn thành rất tốt: 90% - 100%

Kết quả tính toán và phân tích sự hoàn thành tiêu chí tài chính

Theo kết quả tính toán, sự hoàn thành của tiêu chí tài chính chỉ đạt tỷ lệ 30.35% tương ứng với mức độ đánh giá là rất kém do tất cả các chỉ số FN1, FN2 và FN3 chỉ đạt các giá trị kém đến rất kém tương ứng là 30.00%, 40.00% và 20.00% (Bảng 4).

**Bảng 4. Mức độ hoàn thành của từng chỉ số và của tiêu chí tài chính**

STT	KPI	Mã hiệu	ĐVT	Trọng số của KPI	% hoàn thành	Đánh giá
1	Số m2 sàn trung bình cung ứng cho thị trường	FN1	%	4.77	30.00	Kém
2	Tỷ lệ % giá trị hàng tồn kho so với giá trị hàng bán	FN2	%	6.11	40.00	Kém
3	Tỷ lệ % doanh thu tăng trung bình	FN3	%	5.53	20.00	Kém
<b>Tiêu chí tài chính</b>		<b>TC</b>	<b>%</b>	<b>16.41</b>		<b>30.35</b>

Theo kết quả tính toán sự hoàn thành của tiêu chí khách hàng, do tác động của chỉ số CM2, CM3 và CM4 với mức hoàn thành tương ứng là 50.00%, 30.00% và 30.00% nên làm cho sự hoàn thành của

tiêu chí khách hàng chỉ đạt tỷ lệ 45.08% tương ứng với mức độ đánh giá kém. Chỉ có duy nhất chỉ số CM1 đạt tỷ lệ 70% ở mức đánh giá trung bình (Bảng 5).

**Bảng 5. Mức độ hoàn thành của từng chỉ số và của tiêu chí khách hàng**

STT	KPI	Mã hiệu	ĐVT	Trọng số của KPI	% hoàn thành	Đánh giá
1	Tỷ lệ % số lượng giao dịch thành công so với tổng số khách hàng tiềm năng	<b>CM1</b>	%	6.49	70.00	Trung bình
2	Tỷ lệ % số lượng giao dịch lần 2, lần 3... so với tổng số giao dịch thành công.	<b>CM2</b>	%	5.73	50.00	Kém
3	Tỷ lệ % gia tăng khách hàng tiềm năng	<b>CM3</b>	%	6.49	30.00	Kém
4	Tỷ lệ % gia tăng lợi nhuận	<b>CM4</b>	%	6.11	30.00	Kém
<b>Tiêu chí khách hàng</b>		<b>KH</b>	<b>%</b>	<b>24.81</b>		<b>45.08</b>

Theo kết quả tính toán, sự hoàn thành của tiêu chí hoạt động nội bộ đạt tỷ lệ 82.34% tương ứng với mức độ đánh giá tốt trong đó các chỉ số đều đạt mức đánh giá từ trung bình đến rất tốt, duy nhất

chỉ có chỉ số IP2 có mức đánh giá kém (40.00%) nên không làm ảnh hưởng nhiều đến mức độ hoàn thành chung của tiêu chí này (Bảng 6).

**Bảng 6. Mức độ hoàn thành của từng chỉ số và của tiêu chí hoạt động nội bộ**

STT	KPI	Mã hiệu	ĐVT	Trọng số của KPI	% hoàn thành	Đánh giá
1	Số lượng dự án được tham dò thị trường trước khi thực hiện	<b>IP1</b>	%	6.30	70.00	Trung bình
2	Tỷ lệ % chi phí vay vốn ngân hàng	<b>IP2</b>	%	5.34	40.00	Kém
3	Tỷ lệ % nợ so với vốn chủ sở hữu	<b>IP3</b>	%	5.53	80.00	Rất tốt
4	Tỷ lệ % vốn góp thu được từ khách hàng	<b>IP4</b>	%	6.30	100.00	Rất tốt
5	Số lượng các dự án gặp trục trặc về pháp lý	<b>IP5</b>	%	5.92	100.00	Rất tốt
6	Số lần tiếp xúc của nhân viên đối với 1 khách hàng	<b>IP6</b>	%	5.73	100.00	Rất tốt
<b>Tiêu chí hoạt động nội bộ</b>		<b>NB</b>	<b>%</b>	<b>35.11</b>		<b>82.34</b>

Theo kết quả tính toán, sự hoàn thành của tiêu chí học hỏi & phát triển đạt tỷ lệ 66.13% tương ứng với mức độ đánh giá trung bình trong đó các chỉ số LG1 (100.00%) và LG2 (100.00%) đạt tỷ lệ hoàn thành rất tốt, LG3 (70.00%) đạt tỷ lệ hoàn thành trung bình, LG4 (20.00%) ở mức tỷ lệ hoàn thành rất kém (Bảng 7).

**Bảng 7. Mức độ hoàn thành của từng chỉ số và của tiêu chí học tập & phát triển**

STT	KPI	Mã hiệu	ĐVT	Trọng số của KPI	% hoàn thành	Đánh giá
1	Tỷ lệ % nhân viên nghỉ việc	LG1	%	5.53	100.00	Rất tốt
2	Số lượng nhân viên có trình độ đại học	LG2	%	4.77	100.00	Rất tốt
3	Số lượng nhân viên có năng lực làm việc giỏi	LG3	%	6.68	60.00	Trung bình
4	Tỷ lệ % số lượng nhân viên được đào tạo kỹ năng chuyên môn tại công ty	LG4	%	6.68	20.00	Rất kém
<b>Tiêu chí học hỏi &amp; phát triển</b>		<b>HP</b>	<b>%</b>	<b>23.66</b>		<b>66.13</b>

Theo kết quả tính toán (Bảng 8), mức độ hoàn thành tổng thể của Phòng kinh doanh đạt mức TRUNG BÌNH. Điều này là phù hợp với thực tế tại đơn vị. *Tiêu chí tài chính* ở mức rất kém (tỷ lệ 30.35%) cùng với *tiêu chí khách hàng* cũng ở mức kém (45.08%), tuy nhiên *tiêu chí hoạt động nội bộ* lại đạt mức tốt (82.34%) và *tiêu chí Học hỏi & Phát triển* lại đạt mức trung bình (66.13%). Vì thế đã giúp cho mức độ hoàn thành tổng thể của Phòng kinh doanh đạt mức trung bình 60.73%.

**Bảng 8. Mức độ hoàn thành tổng thể của Phòng Kinh doanh**

Stt	Chỉ số thực hiện KPI	Mã hiệu	ĐVT	Trọng số của tiêu chí	% hoàn thành	Đánh giá
1	Tiêu chí tài chính	TC	%	16.41	30.35	Rất kém
2	Tiêu chí khách hàng	KH	%	24.81	45.08	Kém
3	Tiêu chí hoạt động nội bộ	NB	%	35.11	82.34	Tốt
4	Tiêu chí học hỏi & phát triển	HP	%	23.66	66.13	Trung bình
<b>Mức độ hoàn thành tổng thể</b>		<b>TT</b>	<b>%</b>	<b>100.00</b>	<b>60.73</b>	<b>Trung bình</b>

## 5. Kết luận

Nghiên cứu này đã trình bày quá trình phát triển và thiết kế hệ thống đo lường sự thực hiện của Phòng kinh doanh một công ty bất động sản thuộc một tập đoàn tư nhân có quy mô lớn tại Việt nam. Nghiên cứu này đã cho thấy rằng Balanced Scorecard (BSC) là một công cụ quản trị hiện đại bởi sự ứng dụng đa dạng của nó trong các khía cạnh khác nhau của quá trình quản trị doanh nghiệp, một trong những ứng dụng đó là việc đánh giá sự hoàn thành trong quá trình hoạt động của một phòng ban chức năng hoặc tổng thể của một doanh nghiệp. Căn cứ vào kết quả đo lường sự thực hiện và kết hợp với mối quan hệ nhân quả giữa các KPI, các giải pháp cải thiện tương ứng cho những KPI có mức độ hoàn thành kém sẽ được đề nghị.

Các kết quả nghiên cứu đã trình bày bên trên cho thấy tính hiệu quả của lý thuyết Balanced Scorecard trong thực tiễn quản trị, nó giúp cho tổ chức hoặc doanh nghiệp hiệu chỉnh hoặc cải thiện những nguy cơ dẫn đến yếu kém ngay lập tức mà không phải chờ đến hết một thời đoạn nào đó trong quá trình hoạt động của mình

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chan, A.P.C. and Chan, A.P.L. (2004) Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203–21.
2. Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. and Hedges, I. (2004) KPIs: a critical appraisal of their use in construction. *Benchmarking: An International Journal*, 11(1), 93–117.
3. Chaichan, P. (2002). Implementation of a balanced scorecard technique for performance evaluation of a real-estate company, Masters thesis, School of Civil Engineering, Asian Institute of Technology (AIT), Bangkok, Thailand.
4. Kagioglou, M., Cooper, R. and Aouad, G. (2001) Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, 19(1), 85–95.
5. Lê, M.K. (2005). Nghiên cứu ứng dụng kỹ thuật Balanced Scorecard để đánh giá chiến lược của Công ty bất động sản- Công ty áp dụng: Công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng. Luận văn Thạc sỹ ngành Công nghệ & Quản lý xây dựng, Đại học Bách Khoa TP.HCM.
6. Luu, Truong-Van, Kim, Soo-Yong, Cao, Huu-Loi, and Park Young-Min (2008). Performance measurement of construction firms in developing countries. *Construction Management and Economics*, Vol. 26, Iss. 4, pp. 373-386.
7. Luu T.T. (2010). Balanced Scorecard implementation at Rang Dong plastic joint-stock company (RDP). *International Journal of Business and Management*, Vol 5, No 7, pp.118-126.
8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January–February, 171–9.
9. Vũ, H.Đ. (2006). Đo lường sự thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình việc nghiên cứu ứng dụng kỹ thuật BALANCED SCORECARD. Dự án áp dụng: Dự án đầu tư xây dựng khu dân cư Đồng Điều - Q.8, TP. HCM. Luận văn Thạc sỹ ngành Công nghệ & Quản lý xây dựng, Đại học Bách Khoa TP.HCM.
10. Welker, S. (2002). Balanced scorecard measurement system for a human resource development project for TAO personnel trainers, Masters thesis, School of Civil Engineering,

- Asian Institute of Technology (AIT), Bangkok, Thailand.
11. Wongsamut, W. (2002) Performance measurement system of RID's water resource development project: the balanced scorecard approach, Masters thesis, School of Civil Engineering, Asian Institute of Technology (AIT), Bangkok, Thailand.