

I H CHU  
I H C KINH T HU  
KHOA QU N TR KINH DOANH  
☞📖☞



## **KHÓA LU N T T NGHI P**

NG D NG TH I M CÂN B NG (BSC) TRONG  
ÁNH GIÁ HO T NG S NXU T KINH DOANH  
C A CÔNG TY C PH N VI T - SÉC



HOÀNG TH DI U HUY N

Hu , tháng 12 n m 2019

I H CHU  
I H C KINH T HU  
KHOA QU N TR KINH DOANH



## **KHÓA LU N T TNGHI P**

NG D NG TH I M C N B NG (BSC) TRONG  
ÁNH GIÁ HO T NG S N XU T KINH DOANH  
C A CÔNG TY C PH N VI T - SÉC



**VIETSEC**

WINDOWS | DOORS | PROJECTS FURNITURE

Sinh viên thực hiện:

Hoàng Thị Di u Huyền

L p: K50A QTKD

Mã SV: 16K4021037

Giáo viên hướng dẫn:

TS. Lê Thị Ph ng Th o

Hu , tháng 12 n m 2019

# LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến toàn thể các quý Thầy Cô trong trường Đại học Kinh tế Huế, quý Thầy Cô khoa Quản trị kinh doanh đã dạy dỗ và truyền đạt những kiến thức quý báu trong suốt chặng đường bốn năm đại học vừa qua. Em cảm ơn cô Lê Thị Phương Thảo, người đã theo sát em trong quá trình thực tập, hướng dẫn và giúp đỡ em tận tình trong suốt quá trình thực hiện khóa luận tốt nghiệp này.

Đặc biệt, để hoàn thiện được khóa luận tốt nghiệp này, em cũng xin chân thành cảm ơn Ban giám đốc cùng các anh chị trong công ty Cổ phần Việt - Séc đã tạo điều kiện thuận lợi cho em được thực tập tại công ty, được tiếp xúc với công việc thực tế và giúp đỡ em khi gặp phải những vướng mắc và khó khăn.

Với những hiểu biết còn hạn chế và thời gian thực tập có hạn tại công ty nên có đôi phần không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được những đánh giá và ý kiến đóng góp của quý Thầy Cô và các anh chị trong công ty Cổ phần Việt - Séc. Đó là hành trang quý giá giúp em hoàn thiện kiến thức sau này.

*Sinh viên thực hiện:*

Hoàng Thị Diệu Huyền

## M C L C

<b>DANH M C T ,NG VI TT T.....</b>	<b>iv</b>
<b>DANH M CHINH NH.....</b>	<b>v</b>
<b>DANH M C B NG BI U.....</b>	<b>vi</b>
<b>PH N 1: T V N .....</b>	<b>1</b>
1. Tính c p thi t c a tài.....	1
2. M c tiêu nghiên c u.....	2
3. i t ng và ph m vi nghiên c u.....	2
4. Ph ng pháp nghiên c u.....	2
5. B c c.....	3
<b>PH N 2: N I DUNG K T QU NGHIÊN C U.....</b>	<b>4</b>
<b>CH NG 1: C S LÝ LU NV TH I M CÂN B NG BSC TRONG</b>	
<b>ÁNH GIÁ HO T NG S N XU T KINH DOANH.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. T ng quan v Th i m cân b ng BSC.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. L ch s hình thành c a Th i m cân b ng (BSC).....	4
1.1.2. Khái ni m Th i m cân b ng (BSC).....	5
1.1.3. S c n thi t ph i áp d ng Th i m cân b ng (BSC).....	7
1.1.4. C u trúc Th i m Cân b ng (BSC).....	9
1.1.5. Các khía c nh chính trong BSC.....	11
1.1.6. Vai trò c a Th i m cân b ng và nh ng m t còn h n ch trong vi c áp d ng Th i m cân b ng vào th c t .....	20
1.1.6.1. Vai trò c a th i m cân b ng.....	20
1.1.6.2. Nh ng m t còn h n ch khi áp d ng Th i m cân b ng vào th c t .....	23
<b>1.2. Quy trình xây d ng Th i m cân b ng trong ánh giá ho t ng s n xu t kinh doanh.....</b>	<b>23</b>
<b>CH NG II: NG D NG TH I M CÂN B NG (BSC) TRONG ÁNH GIÁ</b>	
<b>HO T NG S N XU T KINH DOANH T I CÔNG TY C PH N VI T-SÉC</b>	
<b>.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. T ng quan v công ty C ph n Vi t-Séc.....</b>	<b>29</b>
2.1.1. L ch s hình thành và phát tri n c a công ty C ph n Vi t-Séc.....	29
2.1.2. Gi i thi u chi ti t v Công ty C ph n Vi t-Séc.....	30

2.1.3. Danh m c s n ph m .....	35
2.1.4. C c u nhân viên .....	36
2.1.5. Tình hình Tài s n, ngu n v n.....	37
<b>2.2. Các c s xây d ng Th i m Cân b ng c a Vi t-Séc.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.M c tiêu c a c a vi c xây d ng BSC cho công ty C ph n Vi t - Séc .....</b>	<b>41</b>
<b>2.4. Xây d ng b n chí n l c cho công ty C ph n Vi t Séc .....</b>	<b>43</b>
2.4.1. T m nhìn, S m nh và M c tiêu c a Vi t - Séc.....	43
2.4.2. Khái quát m c tiêu ho t ng c a Vi t - Séc trên 4 ph ng di n c a BSC trong n m 2018 .....	44
2.4.3.Xây d ng B n chí n l c cho công ty C ph n Vi t - Séc.....	45
2.4.3.1.T p h p các m c tiêu chí n l c.....	46
2.4.3.2. Xây d ng b n chí n l c.....	47
2.4.3.3. Phát tri n các ch s o l ng c t l o i KPI.....	49
2.4.3.4. Xây d ng các ch ng trình hành ng .....	51
2.4.4. Nh n di n và xác nh tr ng s cho các KPIs.....	57
2.4.5. nh l ng các ch s c t l o i KPIs.....	59
<b>2.5.K t qu th c hi n k ho ch Kinh doanh c a Vi t – Séc n ngày 31/12/2018</b>	<b>59</b>
2.5.1. Ph ng di n Tài chính .....	59
2.5.2.Ph ng di n v Khách hàng.....	60
2.5.3. Ph ng di n v Quy trình n i b .....	61
2.5.4. Ph ng di n H c t p và Phát tri n.....	64
<b>CH NG 3: CÁC KI N NGH VÀ GI I PHÁP TH C HI N BSC CÓ HI U QU T I CÔNG TY C PH N VI T - SÉC.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1. Các ki n ngh v nh ng i m m nh và i m y u c a Công ty C ph n Vi t - Séc .....</b>	<b>68</b>
3.1.1. Ch tiêu v Tài chính .....	68
3.1.3. Tiêu chí v Quy trình N i b .....	69
3.1.4. Tiêu chí v H c t p và phát tri n.....	69
<b>3.2. Nh ng khó kh n c a công ty C ph n Vi t – Séc khi áp d ng Th i m cân b ng.....</b>	<b>70</b>
3.2.1. S hi u bi t v Th i m Cân b ng BSC còn nhi u h n ch .....	70

3.2.2. S ch a s n sàng trong vì c thay i công c ánh giá và qu n lý m i.....	70
<b>3.3. Gi i pháp th c hi n BSC có hi u qu t i công ty C ph n Vi t – Séc .....</b>	<b>70</b>
3.3.1. Nâng cao hi u bi t c a ban lãnh o v BSC.....	70
3.3.2. m b o các ngu n l c th c hi n BSC.....	71
3.3.3. Kêu g i s tham gia c a toàn th cán b công nhân viên trong công ty th c hi n BSC.....	71
3.3.4. Xây d ng m t h th ng l ng, th ng x ng áng d a trên nh ng thành tích, n l c c a t ng các nhân và t ng b ph n .....	71
3.3.5. Theo dõi sát tình hình th c hi n BSC t ó a ra nh ng ánh giá, i u ch nh k p th i khi có bi u hi n sai l ch và thi u sót .....	72
<b>3.4. M t s gi i pháp nh m nâng cao ho t ng s n xu t kinh doanh trên các khía c nh c a th i m cân b ng .....</b>	<b>72</b>
3.4.1. Nâng cao hi u qu ho t ng v ph ng đi n Tài chính.....	72
3.4.1.1. Làm t t h n n a trong công tác thu h i công n .....	72
3.4.1.2. Xây d ng b ng chi phí phù h p cho công tác tìm ki m n hàng.....	73
3.4.2. Nâng cao hi u qu ho t ng v ph ng đi n Khách hàng .....	73
3.4.2.1. Gi ch ân c khách hàng truy n th ng.....	73
3.4.2.2. T ng s l ng khách hàng m i.....	73
3.4.2.3. T ng c ng s th a mãn c a khách hàng .....	74
3.4.3. Nâng cao hi u qu ho t ng v ph ng đi n Quy trình N i b .....	75
3.4.3.1. L a ch n nh ng nhà th u ph uy tín và ch t l ng.....	75
3.4.3.2. Tiêu chí s n hàng t tiêu chu n v hao h t nguyên v t li u .....	75
3.4.3.3. Nâng cao n ng l c qu n tr r i ro liên quan n tác nghi p.....	75
3.4.4. Nâng cao hi u q a v ph ng đi n H c t p và Phát tri n .....	76
3.4.4.1. T l ban Lãnh o h c t p nâng cao k n ng qu n lý .....	76
3.4.4.2. T l nhân viên c tham gia h c t p hu n luy n.....	76
3.4.4.3. Gia t ng s l ng các ch ng trình vì c ng ng xã h i h ng n m.....	76
<b>PH N 3: K T LU N.....</b>	<b>78</b>
<b>TÀI LI U THAM KH O.....</b>	<b>80</b>
<b>PH L C .....</b>	<b>82</b>

## DANH MỤC TỪ NGỮ VIẾT TẮT

BSC	: Thước đo cân bằng (Balanced Scorecard)
HOSE	: Sở Giao dịch chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh
KPI	: Chỉ số đo lường cốt lõi (Key Performance Indicator)
ROE	: Tỷ suất lợi nhuận trên Vốn chủ sở hữu (Return On Equity)
ROA	: Tỷ suất lợi nhuận trên Tài sản (Return On Asset)
ROI	: Tỷ suất hoàn vốn (Return On Investment)
ROS	: Tỷ suất sinh lợi trên Doanh thu thuần (Return On Sales)
S&P 500	: Chỉ số chứng khoán dựa trên vốn hóa thị trường của 500 công ty giao dịch công khai trên thị trường chứng khoán Mỹ.

## DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Hệ thống Thặng dư Cân bằng liên kết với các thành phần .....6	6
Hình 1.2: Tác động góp của Tài sản vô hình và Tài sản hữu hình vào giá trị doanh nghiệp trong nhóm S&P 500 từ 1975 đến 2015 .....8	8
Hình 1.3: Cấu trúc của Thặng dư cân bằng .....10	10
Hình 1.5: Tác động Giá trị khách hàng .....15	15
Hình 1.6: Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh nội bộ .....17	17
Hình 1.7: Các ước lượng giá trị khách hàng nội bộ và tài trợ .....19	19
Hình 1.8: Mối quan hệ giữa các khía cạnh của thặng dư cân bằng .....20	20
Hình 2.1: Cấu trúc của công ty Cổ phần Việt - Séc .....32	32
Hình 2.2: Bảng chỉ số cho công ty Cổ phần Việt - Séc ..... 47	47
Hình 2.3: Kết quả thực hiện chỉ số của công ty Cổ phần Việt - Séc .....66	66



## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Thuyết kế nhân viên của công ty cổ phần Việt – Séc năm 2018.....	36
Bảng 2.2: Bảng thuyết kế và so sánh tình hình Tài sản, nguồn vốn của công ty Cổ phần Việt - Séc 2015 – 2017 .....	37
Bảng 2.3: Nội dung công trình Tiêu biểu Việt - Séc đã thi công năm 2015 – 2017 .....	39
Bảng 2.4: Các mục tiêu theo bốn khía cạnh của BSC.....	46
Bảng 2.5: Các chỉ số cốt lõi cho công ty cổ phần Việt - Séc.....	50
Bảng 2.6: Các chương trình hành động phục vụ mục tiêu chính.....	52
Bảng 2.7: Thước cân bằng cho công ty Cổ phần Việt – Séc năm 2018 .....	54
Bảng 2.8: Bảng đánh giá mức độ quan trọng của các chỉ số và vị trí các mục tiêu và kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần Việt - Séc.....	58

**PHẦN 1: TỔNG QUAN****1. Tính cấp thiết của đề tài**

Vì công nghệ và đánh giá hiệu quả hoạt động thực sự trở thành trung tâm chú ý của chúng ta không còn công cụ gì thì ta không thể quản lý được nó. Một hệ thống công nghệ cao có thể có những hành vi cam kết trong và ngoài tổ chức. Nếu các công ty muốn tồn tại và phát triển trong các cuộc cạnh tranh thì thông tin thì họ phải dùng những công nghệ và quản lý để hình thành tổ chức và khả năng của chính mình. Có một sự thật là hầu hết các tổ chức dựa theo những chính sách và quan hệ khách hàng, năng lực cốt lõi và khả năng cạnh tranh nội lịch sử và công nghệ hoạt động bằng những công nghệ tài chính.

Trong ba tháng tiếp theo công ty Công ty Việt - Séc, một doanh nghiệp chuyên về Thị trường, Sản xuất và Thị công nghiệp các sản phẩm gia dụng, kính cao cấp. Tôi nhận thấy rằng cách thức công nghệ hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đang dựa vào các chính sách tài chính trong quá khứ và ý thức quan tâm của các thành viên Ban Quản lý. Tuy nhiên, trong môi trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay, tồn tại và phát triển bền vững thì ngoài các chính sách tài chính thì các yếu tố quan hệ khách hàng, quy trình công nghệ sáng tạo, nguồn nhân lực nội bộ cũng đóng vai trò cực kỳ quan trọng.

Vào năm 1992, trên thế giới lần đầu tiên xuất hiện thuật ngữ “Balanced Scorecard”, tạm dịch là “Thước cân bằng”. Là một phương pháp công nghệ kết hợp hoạt động và hệ thống quản trị chính sách thông qua 4 phương diện: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nghiệp vụ, Học tập và phát triển. Đây được đánh giá là một trong những phương pháp hiệu quả và hiệu quả nhất trên thế giới này. Sau khi ra đời, mô hình này đã được ứng dụng rộng rãi và thu được những thành công đáng kể trong các doanh nghiệp và trên thế giới. Hiện nay nhiều doanh nghiệp trong danh sách Fortune 100 đang áp dụng mô hình này kể từ năm 1996 và Balanced Scorecard được tạp chí Harvard Business Review đánh giá là một trong 75 ý tưởng có sức ảnh hưởng nhất thế kỷ 20.

Vì vậy công ty Công ty Việt - Séc có một thực tế toàn diện trong đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh đó có những bất cập và những thách thức trong hành trình hành động nhằm thực hiện những mục tiêu đã đề ra. Vì vậy, tôi đã tiến hành thực hiện đề tài nghiên cứu “**Ứng dụng Thước cân bằng (BSC) trong đánh**

giá trị uqu họ t ng s n xu t kinh doanh c a công ty C ph n Vi t - Séc”.

## 2. Mục tiêu nghiên cứu

### 2.1. Mục tiêu chung

- Ứng dụng Th i m cân b ng (BSC) trong ánh giá hi u qu trong họ t ng s n xu t kinh doanh c a Công ty C ph n Vi t - Séc t ó xu t các gi i pháp giúp nâng cao hi u qu s n xu t kinh doanh c a công ty.

### 2.2. Mục tiêu c th

- Hệ thống hóa lý thuy t v Th i m cân b ng nh h ng cho vi c ứng dụng công c này vào th c t n.

- Thiết l p m c tiêu chỉ n l c và xây dựng BSC cho Vi t - Séc, t o ti n xây dựng BSC cho nh ng n m tiếp theo.

- Áp dụng BSC ánh giá hi u qu trong họ t ng s n xu t kinh doanh c a công ty trong n m 2018

- Tóm ra nh ng ki n ngh và xu t gi i pháp nh m áp dụng hi u qu Th i m cân b ng trong ánh giá họ t ng s n xu t kinh doanh t i Công ty C ph n Vi t - Séc.

## 3. Nội dung và phạm vi nghiên cứu

### 3.1. Nội dung nghiên cứu

- Việc ứng dụng Th i m cân b ng (BSC) trong ánh giá họ t ng s n xu t kinh doanh c a công ty C ph n Vi t - Séc.

### 3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: tài c th c hi n t i Công ty C ph n Vi t - Séc

- Phạm vi thời gian: S li u th c p trong giai o n 2015-2018 c thu th p ph v m c tiêu nghiên cứu. Bên c nh ó, s li u s c p s c thu th p trong th i gian th c t p t tháng 9/2019 – 12/2019.

- Các gi i pháp xu t n n m 2025.

## 4. Phương pháp nghiên cứu

### 4.1. Phương pháp thu thập dữ li u

- Nguồn dữ li u th c p: g m các nghiên cứu và lý thuy t v BSC t các sách, báo, Internet. Các dữ li u thu th p c trong quá trình th c t p t i công ty g m tài

liều và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, báo cáo tài chính các năm 2015-2018, báo cáo tình hình nhân lực công nhân các chính sách về lao động và quy trình thực hiện công việc trong tổ chức để hỗ trợ các phòng ban của công ty.

- *Nguồn dữ liệu sơ cấp*: Thu thập thông qua các kênh tiếp cận phòng pháp Quan sát và phỏng vấn Phóng viên trực tiếp với ban lãnh đạo, các Trưởng phòng, nhân viên. Các câu hỏi phỏng vấn chủ yếu khai thác vào 4 phần diện: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Hoạt động và phát triển

#### 4.2. Phương pháp xử lý và phân tích số liệu

- Phương pháp so sánh: Nhằm làm rõ sự khác biệt, tương đồng giữa các chỉ tiêu qua các năm từ 2015 – 2017

- Phương pháp liên hệ, liên quan: Xem xét mối liên hệ giữa các yếu tố để xây dựng mối liên hệ nhân quả giữa các chỉ tiêu và các quy trình hành động.

#### 5. Bảng

tài có 3 chương:

- *Chương 1*: Cơ sở lý luận về Thặng dư cân bằng

- *Chương 2*: Ứng dụng Thặng dư cân bằng trong đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty Cổ phần Việt - Séc

- *Chương 3*: Xu hướng giải pháp nhằm ứng dụng hiệu quả Thặng dư cân bằng trong đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tại công ty Cổ phần Việt - Séc

**PHẦN 2: NỘI DUNG KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU****CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THỰC HIỆN CÂN BẰNG BSC TRONG  
ÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH****1.1. Tổng quan về Thực hiện cân bằng BSC****1.1.1. Lịch sử hình thành của Thực hiện cân bằng (BSC)**

Vào năm 1990 Học viện Nolan Norton, bộ phận nghiên cứu của KPMG hỗ trợ cho một cuộc nghiên cứu của công ty trong thời gian ngắn về việc tái "đánh giá" hiệu suất hoạt động của các công ty trong tương lai". David P. Norton, Giám đốc điều hành Viện là người phụ trách dự án và Robert S. Kaplan làm chuyên môn cùng đi tìm kiếm ba công ty từ các lĩnh vực sản xuất, dịch vụ, công nghiệp nặng và công nghệ cao để gặp gỡ nhau hai tháng để tìm kiếm phát triển một mô hình đánh giá hiệu suất hoạt động mới. Tác phẩm "Thực hiện cân bằng (Balanced Scorecard – BSC) ra đời.

Thực hiện cân bằng được cấu thành từ bốn khía cạnh riêng biệt: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Học tập và phát triển. Thực hiện cân bằng của nhóm nghiên cứu chứng minh tính khả thi và mang lại những lợi ích của một hệ thống đánh giá cân bằng. Kết quả nghiên cứu được tóm lược trên tạp chí Harvard Business Review số tháng 1 và tháng 2 năm 1992 có tên "Thực hiện cân bằng – Những thách thức và ý nghĩa của nó". Hai ông cũng miêu tả mối quan hệ của việc lựa chọn các thách thức trong Thực hiện làm nên thành công chiến lược trên bài báo mang tên "Áp dụng mô hình Thực hiện cân bằng trong thực tiễn" trên tạp chí Harvard Business Review số tháng 9 và tháng 10 năm 1993.

Trong thực tế, Thực hiện cân bằng đã phát triển từ một hệ thống đánh giá các chỉ số tài chính thành một hệ thống quản lý chiến lược. Tóm lược những phát triển này được đăng trên tạp chí Harvard Business Review số tháng 1 và tháng 2 năm 1996 với tiêu đề "Sử dụng Thực hiện cân bằng như một hệ thống quản lý chiến lược". Các yếu tố của hệ thống này được miêu tả trong quyển sách đầu tiên của hai ông mang tên "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" (Thực hiện cân bằng: biến chiến lược thành hành động). Trong suốt bốn năm tiếp theo, hai ông theo dõi kết quả của một loạt các công ty thí nghiệm và nhận thấy các công ty này đạt được kết quả vượt trội

ch trong hai năm ba năm. Nghiên cứu kinh nghiệm và thực tiễn của các công ty này cho thấy hai ông mô tả trong cuốn sách “The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment” (Tập trung vào chiến lược: Các công ty sử dụng Thẻ điểm cân bằng phát triển như thế nào trong môi trường kinh doanh mới) năm 2001. Việc tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn mà không chú ý phá vỡ các mục tiêu này liên kết với nhau theo quan hệ nhân quả trong bối cảnh của Thẻ điểm cân bằng và kết quả cuối cùng là bản chiến lược. Sự cân nhắc của bản chiến lược là tính liên kết quan hệ nhân quả và biến tài sản vô hình thành kết quả hữu hình.

### 1.1.2. Khái niệm Thẻ điểm cân bằng (BSC)

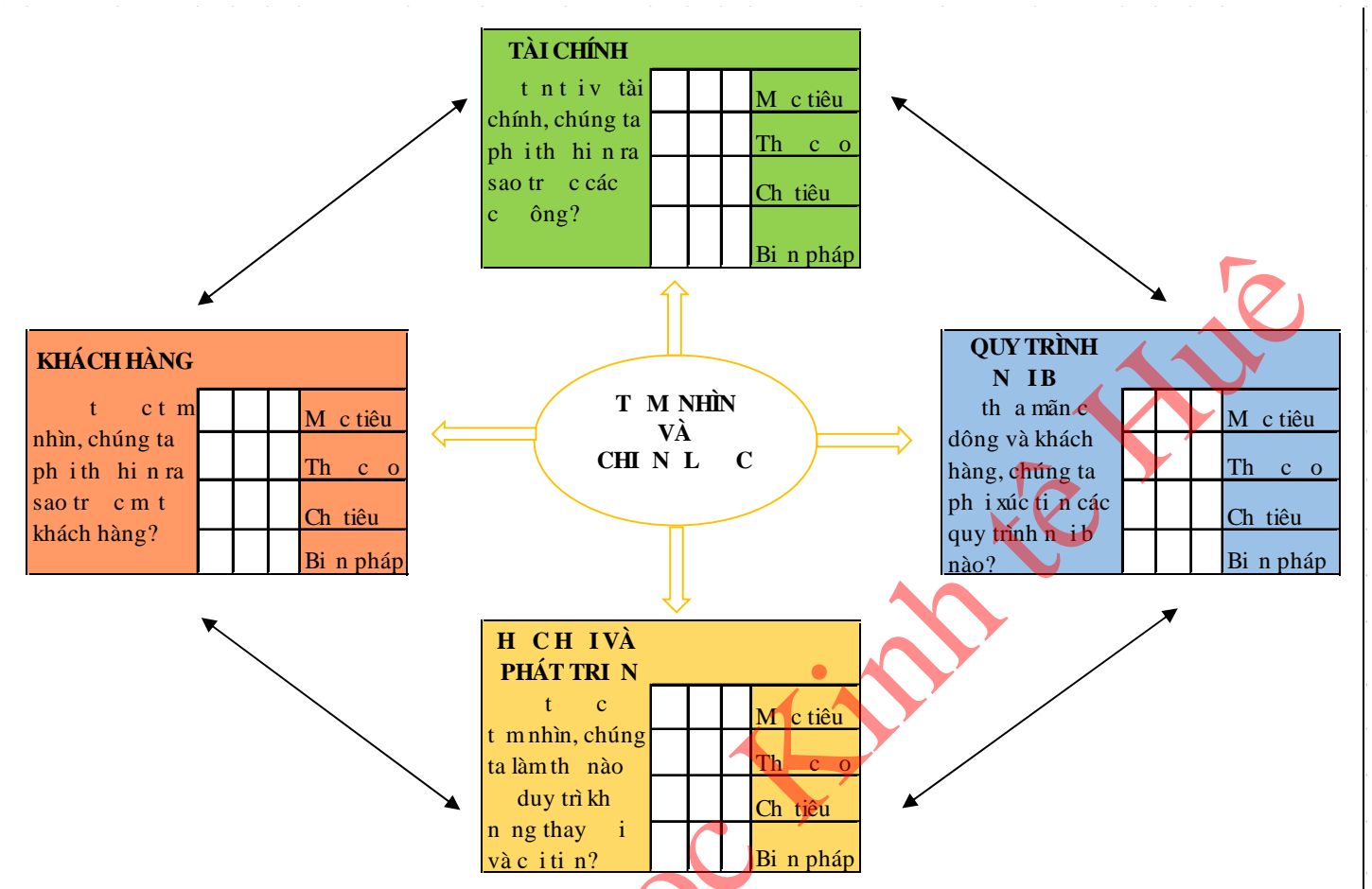
Thẻ điểm cân bằng - Balanced Scorecard được ghép lại bởi hai từ “Balanced” và “Scorecard” có nghĩa là:

- Balanced (Cân bằng): phát triển và phát triển bền vững, khi hoạch định chiến lược dài hạn, nhà quản lý cần tập trung vào 4 khía cạnh: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Hoạt động và phát triển. Bên ưu tiên quan tâm này ưu tiên Lợi nhuận hay Doanh thu sẽ tạo nên sự không cân bằng mà không cân bằng sẽ không bền vững.

- Scorecard (Thẻ điểm): Là bảng ghi lại các mục tiêu mà doanh nghiệp cần đạt được, nhằm thể hiện chiến lược kinh doanh đã đề ra. Thẻ điểm là lời giải đáp cho câu hỏi: “Chúng ta hiện đang đạt được các mục tiêu chiến lược, ai sẽ thể hiện và thể hiện khi nào?”. Thẻ điểm, doanh nghiệp sẽ xác định kết quả cần có là gì và số lượng như thế nào.

Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một hình thức nghiên cứu và quản lý chiến lược dựa vào số lượng, được sử dụng cho mọi tổ chức. BSC sẽ chuyển từ nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thực hiện thông qua việc thiết lập một hệ thống số lượng hiệu quả hoạt động trong một tổ chức trên bốn phương diện: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Hoạt động và phát triển.

Thẻ điểm cân bằng cung cấp một khung mà giúp biến chiến lược thành các mục tiêu chính hoạt động như hình:



**Hình 1.1: Hệ thống Thẻ điểm Cân bằng liên kết với các thước đo thành quả**

(Ngu n: Robert S.Kaplan và David P.Norton, “S d ng Thẻ điểm cân b ng nh m t h th ng qu n lý chi n l c” Harvard Business Review, tháng 1 và 2 n m 1996)

T ng ng v i 4 khía c nh trong Thẻ điểm cân b ng s có các m c tiêu, th c o t ng m c tiêu, các ch tiêu và các ch ng trình hành ng cho t ng khía c nh v i ngân sách c Ban i u hành công ty quy nh. M c tiêu cho bi t các tuyên b chi n l c c n t c; th c o s cho bi t vi c thi t l p ch s hi u su t KPI o l ng k t qu có t c các m c tiêu ra hay không; còn ch tiêu cho bi t m c k t qu n t c t ó a ra các sáng ki n t c chính là nh ng ch ng trình hành ng.

S cân b ng trong trong BSC c th hi n gi a:

- S cân b ng gi a m c tiêu ng n h n và m c tiêu dài h n
- Cân b ng gi a ánh giá bên ngoài liên quan n các c ông, khách hàng và nh ng ánh giá n i b liên quan n quy trình x lý, i m i, ào t o và phát tri n

- Cân bằng giữa các kỳ vọng mục tiêu trong tương lai và những kết quả trong thực tế

- Cân bằng giữa những đánh giá khách quan và đánh giá chủ quan.

### 1.1.3. Sơ đồ thiết lập các chỉ số cân bằng (BSC)

Thuyết các chỉ số thiết lập các chỉ số cân bằng (BSC) trong đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty vào phân tích hai khía cạnh chính đó là Hoạt động Tài chính và Sản xuất và Sản xuất vô hình.

➤ Hoạt động Tài chính và Sản xuất

Dù mục tiêu Tài chính là ích lợi của công ty và lợi ích của các tác nhân, doanh nghiệp trên thị trường vì các phần thu nhập duy nhất vào việc sử dụng các chỉ số tài chính và sản xuất như: Doanh thu, Chi phí, ROE, ROA, ROS... đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty không còn phù hợp trong thời kỳ phát triển và nền kinh tế luôn biến động không ngừng nghỉ hiện nay bởi:

- Các chỉ số tài chính không cung cấp thông tin toàn diện và đánh giá hiệu quả hoạt động, các chỉ số là những hiệu quả hoạt động liên quan đến các phần trong doanh nghiệp

- Việc quá tập trung vào các chỉ số Tài chính khiến các nhà quản lý sẵn sàng hy sinh lợi ích trong dài hạn để hoàn thành các mục tiêu tài chính ngắn hạn phục vụ cho lợi ích của mình

- Các chỉ số Tài chính có thể bóp méo phần phục vụ cho mục tiêu ngắn hạn của các nhà quản lý

- Việc sử dụng các chỉ số Tài chính không đảm bảo tính công bằng và minh bạch cho sự thành công trong tương lai

- Không cung cấp thông tin kịp thời cho nhiều cấp trong công ty

Tuy nhiên, BSC vẫn giữ Tài chính là một trong 4 thành phần của Thiết lập vì:

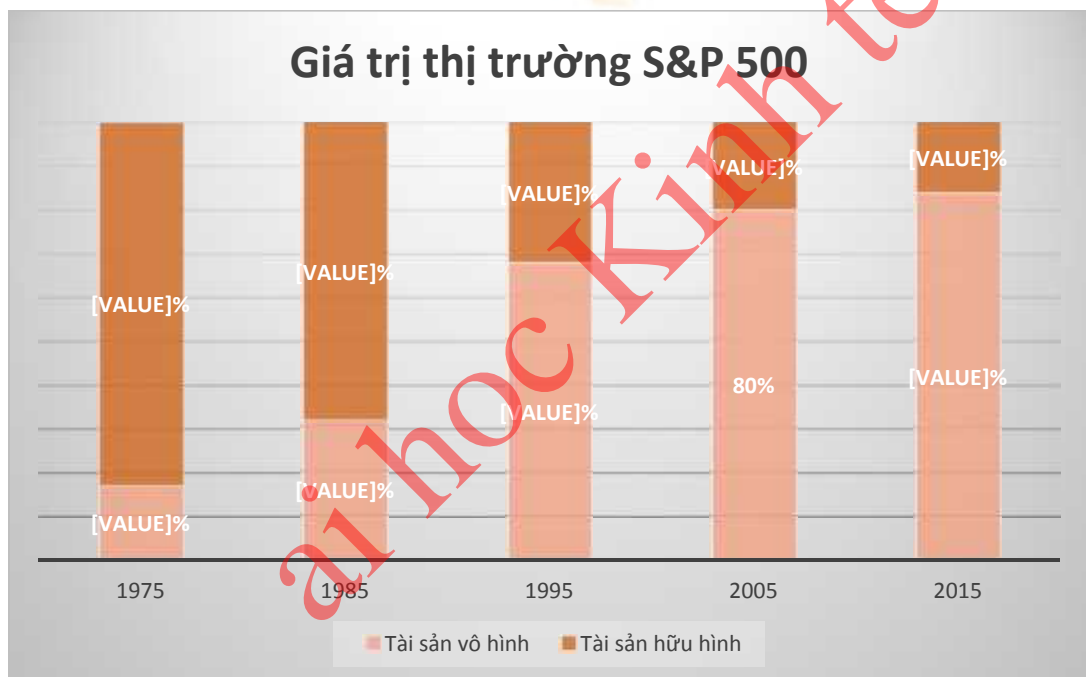
BSC hướng tới sự cân bằng, việc tập trung quá vào bất kỳ một khía cạnh nào trong việc quản lý sử dụng nguồn lực nghèo nàn và phi nhân trong kết quả thực tế. Chính vì vậy việc sử dụng BSC sẽ giúp cho các nhà quản trị công ty nhìn nhận một cách khách quan về các mục tiêu chi tiêu, và cách thức đánh giá tốt nhất các thành quả và công bố trong hành động của công ty.



➤ Sự gia tăng của Tài sản Vô hình

Tầm quan trọng của giá trị vô hình trong nền kinh tế của các nhà đầu tư đã tăng mạnh trong khoảng 40 năm qua. Theo nghiên cứu về giá trị thị trường của tài sản vô hình năm 2017 của Ocean Tomo, từ 1975 đến 2015 có sự thay đổi rất lớn về tỷ lệ đóng góp của tài sản vô hình và họ đưa hình vào giá trị thị trường của các doanh nghiệp trong chỉ số S&P 500.

Nếu như năm 1975 tài sản hữu hình chiếm 83% giá trị doanh nghiệp thì sau 40 năm con số này chỉ còn là 16%. Điều này rõ ràng cho thấy tầm quan trọng của tài sản vô hình và việc đánh giá các doanh nghiệp trên thị trường.



Hình 1.2: Tỷ lệ đóng góp của Tài sản vô hình và Tài sản hữu hình vào giá trị doanh nghiệp trong nhóm S&P 500 từ 1975 đến 2015

(Nguồn: Báo Đầu Tư Chứng khoán của nhà báo Thị Ngọc)

Câu hỏi đặt ra là: “Trên xu hướng toàn cầu thay đổi nhanh chóng thì Việt Nam, các doanh nghiệp và các nhà đầu tư đã thực sự quan tâm tới tài sản vô hình hay chưa?”

Theo chia sẻ của Phó Tổng giám đốc công ty PwC ông Hoàng Ngọc Hùng ghi nhận đã có những chuyển biến tích cực trong công nghệ doanh nghiệp Việt Nam. Đó là ngày càng nhiều doanh nghiệp Việt Nam vươn lên, phát triển những tài sản vô hình như uy tín, thương hiệu, chiến lược phát triển bền vững... Các quan nhà nước cũng

nhánh chóng có nh ng hàng ng nâng cao tính minh b ch cho th tr ng phù h p v i tình hình th c t thông qua quy t nh s 2183/Q -BTC ngày 20/10/2015 th c hi n Chi n l c qu c gia v t ng tr ng Xanh hay s giao d ch ch ng khoán thành ph H Chí Minh (HOSE) c ng có nh ng sáng ki n nâng cao nh n th c c a doanh nghi p v s phát tri n b n v ng, lâu dài t i Vi t Nam. Vào u n m 2017 HOSE ã ra m t Ch s Phát tri n b n v ng (VN Sustainability Index - VNSI), ch n ra 20 doanh nghi p có Ch s Qu n tr - Xã h i - Môi tr ng cao nh t trên th tr ng ch ng khoán Vi t Nam

Trong n m 2017, có 638 doanh nghi p tham d cu c bình ch n báo cáo th ng niên t t nh t và s l ng báo cáo th ng niên có n i dung phát tri n b n v ng ã t ng 45% so v i n m tr c. Các ng thái và s li u th ng kê này cho th y xu h ng t t y u trong vi c t tr ng tâm xây d ng doanh nghi p v i hình nh, chi n l c phát tri n b n v ng.

(Ngu n: Báo u t Ch ng khoán c a nhà báo Th y Nguy n)

Chính s gia t ng giá tr c a tài s n vô hình bu c h th ng ánh giá c a các t ch c ph i ghi nh n y các giá tr này và khai thác chúng m t cách hi u qu nh t.

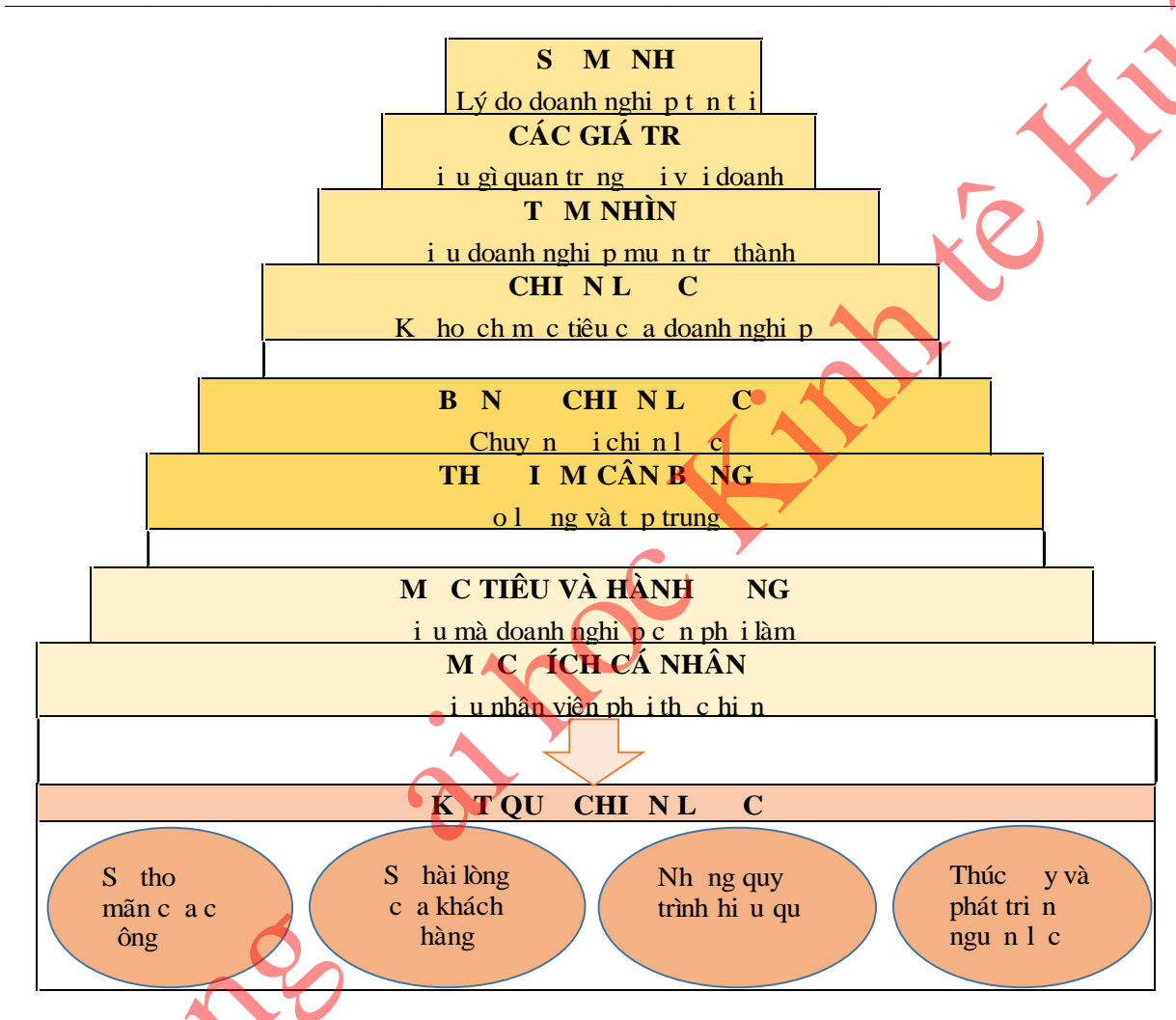
Khác v i tài s n h u hình, tài s n vô hình c t o ra t :

- Các ch ng trình ào t o, phát tri n cho nhân viên c a t ch c
- Xây d ng lòng trung thành c a nhân viên thông qua các chính sách ãi ng khác nhau
- Phát tri n các s n ph m, d ch v ch t l ng, giá c c nh tranh, các ho t ng sau bán hàng duy trì m i quan h v i khách hàng hi n t i c ng nh tìm ki m nh ng khách hàng ti m n ng.
- ng d ng công ngh khoa h c trong s n xu t và qu n lí n ng su t ngày càng cao h n.

Ngày nay nh ng t p oàn l n trên th gi i nh Apple, Samsung, Walmart... luôn liên t c có nh ng ch ng trình ào t o, nh ng chính sách ãi ng c c kì t t cho nhân viên c a mình. Giá tr c a m i nhân viên ngày càng t ng lên t ó t o ra các giá tr lâu dài cho t ch c.

#### 1.1.4. C u trúc Th i m Cân b ng (BSC)

Thị trường cân bằng có cấu trúc xuyên suốt từ tầm nhìn, các giá trị, tầm nhìn và chiến lược cốt lõi thông qua bản chiến lược thị trường. Thị trường cân bằng trong 4 khía cạnh Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Hoạt động và phát triển tổng thể với các mục tiêu, thước đo, các chỉ tiêu và các sáng kiến. Với cấu trúc như sau:



**Hình 1.3: Cấu trúc của Thị trường cân bằng**

(Nguồn: Thị trường và Chiến lược Kinh tế và Thị trường mới)

Sứ mệnh, vision và các giá trị cốt lõi hay chính là những mục tiêu cao nhất, khái quát nhất, những khao khát mà tổ chức mong muốn đạt được và cũng chính là những tuyên bố, cam kết mà tổ chức đem lại cho khách hàng, cộng đồng và xã hội. Từ đó sẽ ra các chỉ tiêu phù hợp.

Khi đã xác định và xây dựng thành công chiến lược phù hợp, tổ chức cần hành động phát triển Business Strategy, thực thi các chương trình hành động. Tổ chức sẽ tiến

hành kiểm soát vì các chỉ số này theo BSC hành nghiệp chính là các hoạt động kinh doanh và hiệu quả của các chỉ số ban đầu.

Sau khi thực hiện chính sách, các yếu tố ngay các kết quả của chính sách. Bởi vì những thành công của các chỉ số thành công là:

- Công ty đảm bảo là tăng lợi nhuận và giá trị cho các công
- Khách hàng hài lòng và thích thú vì sản phẩm dịch vụ các hoạt động cung cấp
- Quá trình vận hành và thực hiện công việc trung tâm, hiệu quả
- Nhân viên được thúc đẩy, khuyến khích các kiến thức kỹ năng

thực hiện công việc và hài lòng với môi trường làm việc các hoạt động.

### 1.1.5. Các khía cạnh chính trong BSC

#### ➤ Khía cạnh Tài chính

Thị trường cân bằng lợi ích khía cạnh tài chính vì những thước đo tài chính luôn có giá trị trong việc tóm lược kết quả kinh doanh của những hoạt động đã thực hiện. Những thước đo hiệu quả tài chính cho thấy lợi ích chính, vì việc triển khai và thực hiện chính sách của một công ty có đóng góp vào việc cải thiện lợi nhuận hay không. Những mục tiêu tài chính nhìn chung liên quan đến khả năng sinh lời, chúng được thu nhập từ hoạt động sản xuất kinh doanh, lợi nhuận vốn sử dụng hay giá trị kinh tế gia tăng.

Các nhân viên kinh doanh được trải qua 03 giai đoạn tài chính:

- Tăng trưởng (Growth)
- Duy trì (Sustain)
- Thu hoạch (Harvest)

Những nhân viên kinh doanh đang trong giai đoạn *Tăng trưởng* vì những sản phẩm hay dịch vụ có tiềm năng phát triển nổi bật. Tất cả những tiềm năng này được thực hiện sử dụng nguồn lực đáng kể phát triển, nâng cao dịch vụ và sản phẩm mới; xây dựng, đầu tư vào hệ thống, các máy móc thiết bị và mạng lưới phân phối hỗ trợ công tác bán hàng và chăm sóc khách hàng. Lúc này thị trường có thể phát triển với những dòng tiền âm và lợi nhuận trên vốn đầu tư hiện tại thấp. Mục tiêu tài chính cho các nhân viên kinh doanh trong giai đoạn tăng trưởng lúc này là tăng trưởng phần trăm về doanh thu, tăng trưởng doanh số bán hàng tăng khu vực, nhóm khách hàng và các thị trường mục tiêu.