

CHƯƠNG TRÌNH QUỐC GIA “NÂNG CAO NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM,  
HÀNG HÓA CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020”

# Thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard - BSC)

NỘI DUNG CƠ BẢN VÀ HƯỚNG DẪN ÁP DỤNG

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC



## LỜI NÓI ĐẦU

Khái niệm Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) lần đầu tiên được giới thiệu vào năm 1992 bởi Robert S.Kaplan và David Norton với mục đích thúc đẩy và đo lường hiệu quả hoạt động của các tổ chức/doanh nghiệp (sau đây gọi chung là tổ chức). BSC giúp cho lãnh đạo, các nhà quản lý có bức tranh cân bằng về hiệu quả hoạt động hiện tại cũng như các nhân tố là động lực tăng trưởng cho tương lai. Thông qua tầm nhìn và chiến lược hữu hiệu trong toàn tổ chức, việc cải thiện liên kết mục tiêu của các bộ phận và cá nhân với chiến lược, giữa chiến lược và hoạt động, BSC đã và đang được rất nhiều tổ chức trên thế giới quan tâm vận dụng.

Cuốn sách “Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC)” là sản phẩm của Chương trình quốc gia về “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”. Cuốn sách này đem tới cho độc giả nhận thức về BSC như một công cụ quản lý chiến lược nhằm định hướng tổ chức tới kỳ vọng tương lai. Cuốn sách hướng dẫn cách thức thiết lập BSC tại tổ chức và một số kết quả áp dụng điển hình trong khuôn khổ Chương trình Quốc gia về nâng cao năng suất và chất lượng.

Hy vọng đây là cuốn sách tham khảo hữu ích về BSC, về phương thức quản lý về cải tiến năng suất chất lượng, góp phần hỗ trợ trong công cuộc cải tiến năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam.

Do còn hạn chế về kinh nghiệm áp dụng nên chưa thể đáp ứng được hết các mong đợi của độc giả, Ban biên tập xin cảm ơn và mong nhận được góp ý, nhận xét để cuốn sách tiếp tục được hoàn thiện trong những lần tái bản sau.

**Nhóm biên tập**

## MỤC LỤC

	Trang
LỜI NÓI ĐẦU .....	3
<b>Phần Một: NỘI DUNG CƠ BẢN VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC)</b> .....	<b>7</b>
<b>Chương 1: Tổng quan về thẻ điểm cân bằng</b> .....	<b>7</b>
1.1. Nguồn gốc BSC.....	7
1.2. Khái niệm BSC .....	8
1.3. Các viễn cảnh của BSC.....	11
1.4. Lợi ích của BSC.....	13
<b>Phần Hai: HƯỚNG DẪN THIẾT LẬP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG</b> .....	<b>18</b>
<b>Chương 2: Thiết lập thẻ điểm cân bằng</b> .....	<b>18</b>
2.1. Tiêu chí thiết lập BSC.....	18
2.2. Sự ủng hộ từ cấp điều hành .....	20
2.3. Lập nhóm BSC .....	22
2.4. Kế hoạch thiết lập BSC.....	23
2.5. Phổ biến BSC.....	27
<b>Chương 3: Sứ mệnh, giá trị, tầm nhìn và chiến lược</b> .....	<b>32</b>
3.1. Sứ mệnh .....	32
3.2. Giá trị .....	36
3.3. Tầm nhìn.....	40
3.4. Chiến lược.....	49
<b>Chương 4: Bản đồ chiến lược và các mục tiêu chiến lược liên kết</b> ....	<b>53</b>
4.1. Khái niệm Bản đồ chiến lược .....	53
4.2. Tại sao cần Bản đồ chiến lược.....	55
4.3. Thiết lập Bản đồ chiến lược.....	57

<b>Chương 5: Xây dựng thước đo kết quả/hiệu quả hoạt động</b> .....	81
5.1. Khái niệm thước đo kết quả/hiệu quả hoạt động .....	81
5.2. Các thước đo cho từng viễn cảnh .....	83
5.3. Tiêu chuẩn lựa chọn các thước đo .....	100
5.4. Các bước xây dựng thước đo .....	105
5.5. Hướng dẫn viết các thước đo .....	112
<b>Chương 6: Mục tiêu, chỉ tiêu và sáng kiến</b> .....	115
6.1. Mục tiêu, chỉ tiêu .....	115
6.2. Sự cần thiết của các mục tiêu .....	118
6.3. Nguồn thông tin lập mục tiêu .....	120
6.4. Chấp thuận các mục tiêu .....	122
6.5. Sáng kiến .....	123
<b>Chương 7: Phân tầng thể điểm cân bằng</b> .....	133
7.1. Khái niệm phân tầng BSC .....	133
7.2. Quy trình phân tầng BSC .....	134
7.3. Hỗ trợ phát triển các BSC nhất quán .....	139
7.4. Đánh giá các BSC được phân cấp .....	143
<b>Chương 8: Phân bổ nguồn lực</b> .....	145
8.1. BSC dẫn dắt quy trình dự toán ngân sách .....	145
8.2. Các bước để liên kết BSC với ngân sách .....	148
<b>Chương 9: Duy trì thể điểm cân bằng</b> .....	153
9.1. BSC không bao giờ hoàn thiện .....	153
9.2. Duy trì BSC .....	155
9.3. Các vấn đề của việc áp dụng BSC .....	168
<b>Phần Ba: THỰC TIỄN ÁP DỤNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI DOANH NGHIỆP</b> .....	172
<b>Chương 10: Áp dụng thể điểm cân bằng tại công ty cổ phần địa ốc và cáp điện Thịnh Phát</b> .....	172

10.1. Giới thiệu .....	172
10.2. Phương pháp và nội dung triển khai BSC .....	172
10.3. Kết quả triển khai áp dụng BSC .....	175
10.4. Đánh giá hiệu quả .....	179
10.5. Bài học kinh nghiệm.....	180
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	182

# **Phần Một**

## **NỘI DUNG CƠ BẢN**

### **VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC)**

#### **Chương 1**

#### **TỔNG QUAN VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG**

##### **1.1. Nguồn gốc của Thẻ điểm cân bằng**

Thẻ điểm cân bằng được xây dựng bởi Robert Kaplan, giáo sư chuyên ngành kế toán thuộc Đại học Harvard và David Norton, chuyên gia tư vấn thuộc vùng Boston. Năm 1990, Kaplan và Norton đưa ra một công trình nghiên cứu 12 công ty nhằm khảo sát các phương pháp mới trong lĩnh vực đo lường hiệu suất. Nhóm nghiên cứu đã thảo luận nhiều giải pháp khả thi và cuối cùng đã chốt lại với ý tưởng về Thẻ điểm cân bằng, là công cụ đề cao các thước đo hiệu suất và tập trung được các hoạt động xuyên suốt tổ chức: các vấn đề về khách hàng, quy trình nghiệp vụ nội bộ, hoạt động của nhân viên và cả mối quan tâm của cổ đông. Kaplan và Norton gắn tên gọi cho công cụ mới này là Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) và sau đó đã tổng kết chính khái niệm này trong phần đầu của loạt bài viết trên tạp chí *Harvard Business Review* “Thẻ điểm cân bằng - Những thước đo dẫn dắt hiệu suất”<sup>1</sup>.

Bốn năm sau, nhiều tổ chức đã áp dụng BSC và đạt được những kết quả tức thời. Kaplan và Norton phát hiện ra rằng, những tổ chức này không chỉ sử dụng BSC để bổ sung cho các thước đo tài chính với những yếu tố dẫn dắt hiệu suất trong tương lai mà còn truyền đạt các chiến lược thông qua những thước đo được chọn cho BSC.

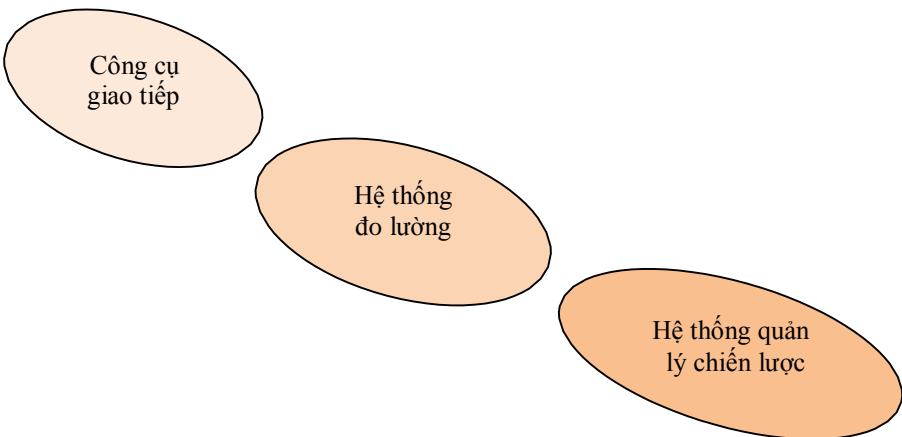
Đến khi BSC dành được sự quan tâm của các tổ chức trên toàn cầu như một công cụ chủ chốt trong việc triển khai chiến lược, Kaplan và Norton lại tổng kết khái niệm này cùng nghiên cứu về nó trong cuốn sách được xuất bản năm 1996 của mình, *The Balanced Scorecard*<sup>2</sup>. Kể từ đó, BSC đã được hơn một nửa tổ chức trong danh sách Fortune 1000 ứng dụng.

Phong trào tiếp tục lan nhanh khi các tổ chức thuộc mọi quy mô (lớn, nhỏ hay trung bình) đều tận dụng lợi thế và hiệu quả của công cụ này. Khi được xem như công cụ chi phối thể giới kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận, BSC được chuyển đổi và triển khai hiệu quả cho cả tổ chức quốc doanh lẫn các tổ chức phi lợi nhuận. Những tổ chức này nhận ra rằng, bằng cách điều chỉnh một khung BSC, họ có thể diễn giải cho các cổ đông của mình giá trị mà họ mang lại cũng như những bước cần thiết để hoàn thành sứ mệnh quan trọng đó. Vì vậy, BSC đã được chấp nhận rộng rãi và có hiệu quả.

### 1.2. Khái niệm về BSC

BSC là tập hợp thước đo định lượng được lựa chọn bắt nguồn từ chiến lược của một tổ chức. Các thước đo được lựa chọn cho BSC đại diện cho phương tiện mà các nhà lãnh đạo dùng trong việc truyền đạt tới nhân viên và cổ đông bên ngoài về kết quả và những yếu tố dẫn dắt hiệu suất mà thông qua đó, tổ chức sẽ đạt được sứ mệnh cùng các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Tuy nhiên, một định nghĩa đơn giản như vậy không thể diễn tả hết về BSC. Nhiều tổ chức cũng như các nghiên cứu xem rằng BSC là phương tiện bao gồm: Công cụ giao tiếp, Hệ thống đo lường và Hệ thống quản lý chiến lược.



**Hình 1.1: Định nghĩa BSC**



### ***1.2.1. BSC như một công cụ giao tiếp thông qua bản đồ chiến lược.***

Tạp chí Harvard Business Review đã gọi BSC là một trong 75 ý tưởng kinh doanh có ảnh hưởng nhất của thế kỷ 20. BSC đã chứng tỏ được việc tạo ra kết quả cho hàng nghìn tổ chức trong các khu vực tư nhân, quốc doanh và phi lợi nhuận. Tính hiệu quả này trở thành điều kiện tiên quyết cho bất cứ công cụ nào muốn tiếp cận với hệ thống kinh doanh. Tuy nhiên, lý do căn bản về sự phát triển không ngừng của BSC là sự tăng trưởng liên tục, được Kaplan và Norton đưa ra như một phương pháp luận nhằm hạn chế sức mạnh của các phép đo tài chính đang trong tình trạng “trăm hoa đua nở”.

BSC sớm phát triển thành một hệ thống có khả năng kết nối thuật lãnh đạo ngắn hạn với chiến lược dài hạn thông qua những đường liên kết dẫn tới các quy trình chẳng hạn như phân bổ ngân sách hay chế độ đãi ngộ. Sự phát hiện đó đã báo trước một chương mới trong vòng đời của hệ thống này. Tuy nhiên, khả năng lớn nhất trong vòng đời của BSC chính là bước tiến bộ từ hệ thống đo lường sang công cụ giao tiếp chiến lược thông qua Bản đồ chiến lược.

Các thuật ngữ cơ bản được hiểu và sử dụng trong BSC:

“**Mục tiêu**” là một lời tuyên bố ngắn gọn, thường bắt đầu bằng động từ, mô tả điều phải làm tốt trong cả bốn viễn cảnh để triển khai kế hoạch. Các ví dụ rất khác nhau nhưng có thể gồm: “Tăng lợi nhuận”, “Cải thiện thời gian giao hàng dịch vụ”, “Giảm lượng khí thải” hay “Thu hẹp lỗ hồng kỹ năng”... Các Bản đồ chiến lược bao gồm toàn bộ các mục tiêu. Việc theo dõi sự thành công của chúng ta nhằm đạt được các mục tiêu, chính là phạm vi của đo lường, một công cụ định lượng dùng để giám sát tiến trình.

“**Bản đồ chiến lược**” là một bản mô tả bằng đồ thị trên một trang giấy về những gì mong muốn thực hiện tốt trong cả bốn viễn cảnh nhằm triển khai chiến lược một cách thành công. Chúng ta không thực hiện bất kì phép đo nào trong Bản đồ chiến lược, sẽ không có ghi chú kết quả ở đây. Thay vào đó, chúng ta truyền đạt tới tất cả nhân viên,

cả trong lẫn ngoài tổ chức, điều muốn làm tốt để mong đạt được những mục đích cuối cùng. Do vậy, sự mô tả về Bản đồ chiến lược như một công cụ giao tiếp mạnh mẽ, báo cho mọi người trong doanh nghiệp biết điều phải xảy ra. Sử dụng cụm từ “bản đồ”? vì Bản đồ chỉ dẫn trong suốt hành trình, ghi rõ những con đường đi từ điểm A tới điểm B, cuối cùng sẽ dẫn tới điểm đích đã chọn. Bản đồ chiến lược cũng như vậy; phải xác định những con đường nhân quả đan xen qua bốn viễn cảnh có thể dẫn tới việc triển khai chiến lược của tổ chức.

### ***1.2.2. BSC như một hệ thống đo lường***

Khi bắt đầu hình thành BSC, Kaplan và Norton đã cố gắng giải quyết vấn đề về phép đo: Làm sao chúng ta biết được tầm quan trọng của các phép đo tài chính trong việc ra quyết định và hoạt động kinh doanh thành công, đồng thời nhận thức được sự gia tăng nhanh chóng và tính thiết yếu của các tài sản vô hình đối với tổ chức? Câu trả lời là việc phát triển các thước đo trong từng viễn cảnh riêng biệt nhưng liên quan đến nhau: Tài chính, Khách hàng, Quy trình Nội bộ, Đào tạo và Phát triển Nhân viên.

Các thước đo của BSC được rút ra từ những mục tiêu xuất hiện trong Bản đồ chiến lược, nó diễn giải trực tiếp và rõ ràng về chiến lược của tổ chức.

### ***1.2.3. BSC như một hệ thống quản lý chiến lược***

Bên cạnh công cụ truyền đạt và đo lường quy trình, đối với nhiều tổ chức nắm vững nghệ thuật sử dụng BSC, hệ thống này còn được coi như “Hệ thống Quản lý chiến lược”

Trong khi mục đích ban đầu của BSC là cân bằng các số liệu tài chính trước đó với những yếu tố định hướng giá trị tương lai của công ty, ngày càng nhiều tổ chức thử nghiệm khái niệm này và nhận thấy nó là công cụ quan trọng trong việc điều chỉnh các hoạt động ngắn hạn bằng chiến lược. BSC được tạo ra một cách lý tưởng thông qua sự hiểu biết được chia sẻ và sự diễn giải chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu và sáng kiến trong cả bốn viễn cảnh của BSC.

Bằng việc sử dụng BSC như khuôn khổ diễn giải chiến lược, những tổ chức này tạo ra một ngôn ngữ mới về phép đo lường dùng để hướng dẫn hành động của tất cả nhân viên nhằm đạt được phương hướng đã được tuyên bố. Không chỉ giải thích được rõ ràng chiến lược cho nhân viên, BSC còn có thể hướng sự tập trung vào một chủ đề khác được chú ý rất nhiều hiện nay là quản trị doanh nghiệp.

### **1.3. Các viễn cảnh của BSC**

Nguyên gốc của cụm từ “viễn cảnh” có nghĩa là “để nhìn xuyên qua” hoặc “để nhìn rõ”, điều chính xác mà chúng ta định thực hiện với BSC là xem xét chiến lược, khiến nó trở nên rõ ràng hơn thông qua lăng kính từ những góc nhìn khác nhau. Bất kỳ chiến lược nào muốn trở nên hiệu quả cũng phải có các mô tả về những khát vọng tài chính, các thị trường mà chúng phục vụ, các quy trình sẽ được chinh phục và cả những con người sẽ dẫn dắt công ty tới thành công một cách khéo léo và vững chắc.

BSC cân bằng tính chính xác và thống nhất đã có trước đây của các số liệu tài chính với các yếu tố dẫn dắt thành công tương lai. Khuôn khổ này bắt buộc tuân theo nguyên tắc liên quan tới vấn đề triển khai chiến lược bằng việc thách thức các nhà điều hành phải diễn giải cẩn thận các chiến lược thành những mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu cụ thể và sáng kiến trong bốn “viễn cảnh” cân bằng: Khách hàng, Quy trình Nội bộ, Đào tạo & Phát triển và Tài chính.

#### ***1.3.1. Viễn cảnh Tài chính.***

Các thước đo tài chính là thành phần rất quan trọng của BSC, đặc biệt trong thế giới kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận. Các mục tiêu và thước đo trong viễn cảnh này sẽ cho biết việc triển khai chiến lược có dẫn đến việc cải thiện những kết quả chủ yếu hay không.

#### ***1.3.2. Viễn cảnh Khách hàng.***

Khi lựa chọn những thước đo cho viễn cảnh Khách hàng, các tổ chức phải trả lời được 3 câu hỏi quan trọng: Ai là khách hàng mục tiêu của chúng ta? Tuyên bố giá trị của chúng ta trong việc phục vụ khách

hàng là gì? Và khách hàng mong đợi hay yêu cầu điều gì từ chúng ta?. Việc lựa chọn tuyên bố giá trị phù hợp cũng đặt ra không ít thách thức đối với đa số tổ chức. Nhiều tổ chức sẽ chọn một trong ba “nguyên tắc” do Treacy và Wiersema<sup>3</sup> đưa ra như sau:

**(1) Sự hoàn hảo trong hoạt động.** Các tổ chức theo đuổi nguyên tắc hoàn hảo tập trung vào giá thấp, sự tiện lợi và thường “không rườm rà”.

**(2) Dẫn đầu về sản phẩm.** Các tổ chức dẫn đầu về sản phẩm thúc đẩy sự phát triển sản phẩm của mình. Không ngừng đổi mới, họ luôn cố gắng để đưa ra thị trường những sản phẩm tốt nhất.

**(3) Thân thiết với khách hàng.** Các tổ chức tạo được sự thân thiết với khách hàng bởi làm bất cứ điều gì cần thiết để cung cấp các giải pháp cho những yêu cầu đặc biệt của khách hàng chính là định nghĩa về những tổ chức tạo được sự thân thiết với khách hàng. Các tổ chức này chú trọng đến mối quan hệ lâu dài với khách hàng được xây dựng thông qua sự hiểu biết sâu sắc về các yêu cầu của khách hàng.

Viễn cảnh này, dù có chọn nguyên tắc nào cũng luôn bao gồm cả những thước đo được sử dụng rộng rãi hiện nay như sự thỏa mãn của khách hàng, sự trung thành của khách hàng và giành được khách hàng.

### ***1.3.3. Viễn cảnh Quy trình Nội bộ.***

Nhận diện các quy trình chính mà tổ chức phải thực hiện tốt để liên tục gia tăng giá trị cho khách hàng và cổ đông.

### ***1.3.4. Viễn cảnh Đào tạo và Phát triển.***

Các mục tiêu và thước đo trong viễn cảnh Đào tạo và Phát triển nhân viên của BSC là những yếu tố hỗ trợ cho ba viễn cảnh còn lại. Về bản chất, chúng là cơ sở để xây dựng nên BSC. Khi đã nhận biết được các mục tiêu, thước đo và sáng kiến liên quan trong viễn cảnh Khách hàng và Quy trình Nội bộ, tổ chức có thể thấy một số khoảng cách giữa cơ sở hạ tầng về các kỹ năng của nhân viên (nguồn vốn nhân lực), hệ thống thông tin (nguồn vốn thông tin) và môi trường cần thiết để duy trì sự thành công (nguồn vốn tổ chức). Các mục tiêu và

thước đo được thiết kế trong viễn cảnh này sẽ giúp lấp đầy khoảng cách đó và đảm bảo được thành tích bền vững trong tương lai.

Bốn viễn cảnh của BSC giúp một tổ chức duy trì một sự cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn, giữa các kết quả kỳ vọng và các nhân tố động lực thúc đẩy các kết quả này, giữa các chỉ số khách quan và các chỉ số mang tính chủ quan.

#### **1.4. Lợi ích cơ bản của BSC**

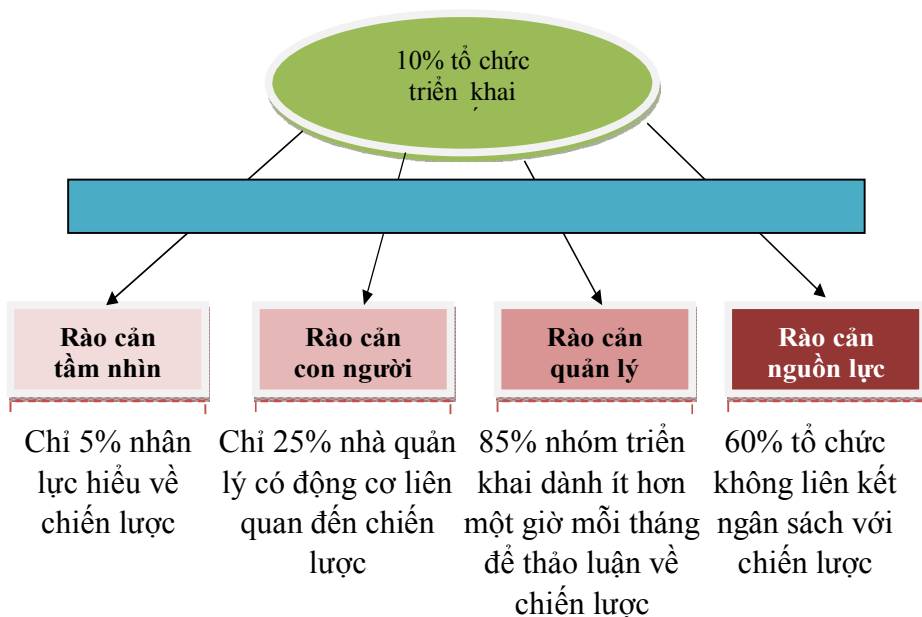
BSC giúp truyền đạt tầm nhìn và chiến lược hữu hiệu trong toàn tổ chức; cải thiện việc liên kết mục tiêu của các bộ phận và cá nhân với chiến lược của tổ chức; tăng cường liên kết giữa chiến lược với chương trình hành động và phân bổ nguồn lực; thúc đẩy việc phản hồi thông tin; hỗ trợ tổ chức trong việc vượt qua ba vấn đề cơ bản: đo lường hiệu suất của tổ chức một cách hiệu quả, ghi lại và khai thác giá trị của các tài sản vô hình, đồng thời triển khai chiến lược một cách thành công.

##### ***1.4.1. Triển khai chiến lược***

###### **a. Rào cản đối với triển khai chiến lược**

Việc triển khai chiến lược một cách hiệu quả là một vấn đề chủ chốt đang thách thức các tổ chức. Có bốn rào cản đối với triển khai chiến lược tồn tại ở hầu hết các tổ chức: rào cản tầm nhìn, rào cản con người, rào cản nguồn lực và rào cản quản lý.

**(1) Rào cản tầm nhìn.** Đa số nhân viên không hiểu về chiến lược của tổ chức. Trường hợp này có thể được chấp nhận vào đầu thế kỷ 20, khi các tài sản hữu hình được sử dụng hiệu quả nhất và nhân viên chỉ như những chiếc răng trong một bánh xe công nghiệp lớn để cùng tạo ra giá trị. Tuy nhiên, trong thời đại thông tin hoặc tri thức mà chúng ta đang tồn tại, giá trị được tạo ra từ các tài sản vô hình, quy trình nghiệp vụ, mối quan hệ và văn hóa tồn tại trong tổ chức. Trong môi trường hiện nay, việc sử dụng những định hướng theo kiểu mệnh lệnh và kiểm soát như trong nền công nghiệp thực sự không còn phù hợp tại hầu hết các công ty.



**Hình 1.2. Các rào cản khi triển khai chiến lược**

**(2) Rào cản con người.** Trong bản điều tra về các chương trình khen thưởng và đãi ngộ năm 2005, Hiệp hội Quản lý nguồn nhân lực đã phát hiện rằng, 69% doanh nghiệp đưa ra một số hình thức động viên khuyến khích cho nhân viên của mình<sup>4</sup>. Các công ty quá tùy tiện khi xây dựng những kế hoạch này trong khi việc thiết kế lại thường bỏ qua một số điều đáng mong đợi. Ví dụ, đối với các kế hoạch động viên, khuyến khích nhằm kết nối phần thưởng bằng tiền mặt với việc dành được mục tiêu tài chính ngắn hạn, như thu nhập theo quý. Khi trọng tâm chỉ hướng vào việc đạt được các chỉ tiêu tài chính ngắn hạn, các nhân viên khôn ngoan sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết để đảm bảo đạt được những kết quả. Điều này là cái giá phải trả của việc tạo ra giá trị dài hạn cho doanh nghiệp.

**(3) Rào cản nguồn lực.** 60% tổ chức không liên kết ngân sách với chiến lược. Hầu hết các tổ chức đều có những quy trình riêng biệt về phân bổ ngân sách và hoạch định chiến lược. Một nhóm làm việc

nhằm lập ra chiến lược dẫn dắt tổ chức đi đến tương lai, trong khi một nhóm khác hoàn toàn độc lập lại đang dự trù về ngân sách hoạt động và nguồn vốn cho năm tiếp theo. Vấn đề của phương pháp này chính là các nguồn nhân lực và tài chính bị gắn chặt vào những chỉ tiêu tài chính ngắn hạn chứ không phải các chiến lược dài hạn.

**(4) Rào cản quản lý.** Hầu hết mọi người đều nhận xét rằng, các cuộc họp quản lý là hết sức nhàm chán. Với những biểu đồ và đồ thị làm ù tai hoa mắt người tham dự, những lời bình luận nhàm chán khiến người nghe buồn ngủ cũng như không khí im lặng của cuộc họp khi chẳng ai muốn bàn luận, phần lớn các cuộc họp có thể được coi là hình thức gây lãng phí thời gian đồng thời làm mất đi nhiều cơ hội đáng kể.

Nhóm điều hành sử dụng thời gian như thế nào trong các lần tổng kết tháng hoặc quý? Nếu cũng giống như ở hầu hết các tổ chức khác thì các thành viên nhóm có lẽ sẽ dùng phần lớn thời gian để phân tích kết quả tài chính và tìm kiếm biện pháp khắc phục những “sai sót” xảy ra khi kết quả thực tế không đáp ứng mong đợi về ngân sách. Sự tập trung vào chiến lược đòi hỏi các chuyên gia phải dành thời gian cùng nhau đẩy bản phân tích sai sót thành sự hiểu biết sâu sắc hơn về các cơ chế tạo ra hoặc phá hủy giá trị cơ bản của công ty.

### **b. BSC giúp vượt qua rào cản**

**(1) Phân tầng BSC giúp vượt qua rào cản con người.** Để triển khai thành công bất cứ chiến lược nào thì cần phải hiểu rõ và thực hiện được chiến lược đó tại mọi cấp độ của tổ chức. Việc phân tầng BSC có nghĩa là dẫn dắt nó đi sâu vào tổ chức và tạo ra cho người lao động cơ hội thể hiện cách thức mà các hoạt động hàng ngày của mình đóng góp vào chiến lược của công ty. Mọi cấp độ tổ chức nhận ra các hoạt động tạo giá trị của mình bằng việc thiết lập BSC liên kết với những mục tiêu của công ty ở cấp cao hơn.

**(2) Phân bổ nguồn lực theo BSC giúp vượt qua rào cản nguồn lực.** Hầu hết các công ty đều có những quy trình riêng biệt cho việc phân bổ ngân sách và hoạch định chiến lược. Việc thiết lập BSC mang

lại cơ hội để gắn kết những quy trình quan trọng này lại với nhau. Khi tạo ra BSC, chúng ta không chỉ nghĩ về các mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu cụ thể cho cả bốn viễn cảnh mà còn phải xem xét các ý tưởng cùng kế hoạch hành động để đạt được mục tiêu của BSC. Nếu tạo ra được những mục tiêu cơ giản dài hạn cho các thước đo thì sau đó có thể cân nhắc được những bước phát triển trên suốt chặng đường đi đến thành công.

Nguồn lực tài chính và con người thực sự cần thiết trong việc đạt được các mục tiêu của BSC, tạo nên cơ sở cho việc xây dựng quy trình dự toán ngân sách hàng năm. Sẽ không còn tình trạng các phòng ban và đơn vị kinh doanh dự toán ngân sách theo kiểu đơn giản - lấy con số của năm trước cộng với 5%. Thay vào đó, những chi phí cần thiết (và lợi nhuận) song hành với các mục tiêu của BSC sẽ được chỉ ra rõ ràng trong tài liệu, điều này sẽ nâng cao việc học hỏi triển khai chiến lược vì nhóm buộc phải đưa ra những lựa chọn và thỏa hiệp không nhượng bộ liên quan đến việc hình thành hay trì hoãn cấp vốn.

**(3) Đào tạo chiến lược giúp vượt qua rào cản quản lý.** Trong môi trường kinh doanh đang thay đổi một cách nhanh chóng mà hầu hết mọi người đang phải đối mặt thì chúng ta cần phải làm nhiều hơn nữa chứ không phải chỉ phân tích những thay đổi ngân sách so với thực tế nhằm đưa ra quyết định chiến lược. Nhiều nhóm quản lý lại dành quá nhiều thời gian quý giá cho việc thảo luận về những thay đổi đó và tìm kiếm các phương pháp khắc phục những “khuyết điểm” này. BSC cung cấp các yếu tố cần thiết để chuyển từ mô hình này sang mô hình mới mà theo đó, các kết quả của BSC trở thành điểm khởi đầu cho việc rà soát, học hỏi về chiến lược.

#### ***1.4.2. Đo lường hiệu quả***

Theo truyền thống, phép đo lường hiệu quả của hoạt động kinh doanh thường là phép đo tài chính. Tuy nhiên, sự phụ thuộc vào các thước đo tài chính đối với hiệu quả đã bị chỉ trích trong những năm gần đây. Những nhà phê bình cho rằng các thước đo tài chính không còn phù hợp với môi trường kinh doanh ngày nay, thiếu sức mạnh dự



đoán, chỉ củng cố các “khoảng” chức năng, có thể hy sinh những tư duy mang tính dài hạn và không phù hợp với nhiều cấp độ tổ chức.

#### ***1.4.3. Sự xuất hiện gia tăng của tài sản vô hình***

Khoảng 75% giá trị được tạo ra trong các tổ chức phát sinh từ tài sản vô hình. BSC cung cấp một cơ chế để kiểm soát, đánh giá và khai thác đầy đủ những yếu tố dẫn dắt quan trọng này đối với sự thành công.

#### ***Chú thích:***

1. Robert McKee, “*Nghệ thuật kể chuyện thúc đẩy mọi người*”, Harvard Business Review (06/2000): trang 51-55

2. Robert S.Kaplan và David P. Norton, “*The điểm cân bằng - Những công cụ đo lường tác động đến hiệu suất*” Harvard Business Review (01-2/1992)

3. Robert s. Kaplan và David p. Norton, “*The điểm cân bằng*”, (Boston: Harvard Business School Press, 1996)

4. Michael Treacy và Fred Wiresema, “*Công thức dẫn đầu thị trường*” (Reading, MA: Perseus Books, 1995).

# Phần Hai

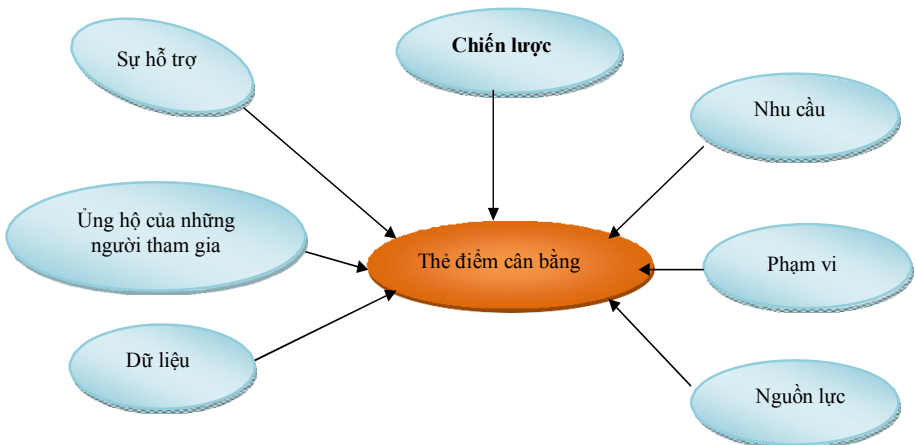
## HƯỚNG DẪN THIẾT LẬP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

### Chương 2

#### THIẾT LẬP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

##### 2.1. Tiêu chí thiết lập Thẻ điểm cân bằng

Bất chấp những thách thức có thể xảy ra, bao gồm sự chống đối và miễn cưỡng về mặt hậu cần, nhiều tổ chức vẫn tin rằng việc bắt đầu từ trên xuống là lựa chọn hợp lý nhất và thực tế thường như vậy. Một BSC cung cấp phương tiện để truyền đạt các mục tiêu chiến lược và thước đo trong toàn bộ tổ chức. Sự tập trung và quan tâm có được từ những thước đo cấp cao này có thể được sử dụng để tập hợp những thành phần không tách rời của tổ chức cùng hướng đến mục tiêu chung của việc triển khai chiến lược. Các thước đo đối với BSC của công ty sau đó sẽ trở thành nguyên liệu thô cho BSC được phân tầng tại tất cả các cấp độ của doanh nghiệp, tạo ra cả loạt hệ thống đo lường được điều chỉnh, cho phép mọi thành phần tổ chức tham gia thể hiện được việc những hành động hàng ngày của mình đóng góp vào các mục tiêu dài hạn.



*Hình 2.1. Các tiêu chí cơ bản để thiết lập BSC*

## **Các tiêu chí cơ bản để thiết lập thể điểm cân bằng:**

① **Chiến lược.** Tiêu chí thực sự quan trọng nhất trong việc đưa ra lựa chọn là liệu tổ chức được xem xét có sở hữu một chiến lược rõ ràng hay không. BSC là phương pháp luận được thiết kế để hỗ trợ trong việc diễn giải chiến lược thành những mục tiêu và thước đo.

② **Sự hỗ trợ.** Sự hỗ trợ từ ban điều hành đối với nỗ lực xây dựng BSC của tổ chức. Nếu lãnh đạo không thống nhất với các mục tiêu và mục đích của Thẻ điểm cũng như không tin vào những giá trị của công cụ này thì các nỗ lực sẽ bị ảnh hưởng. Sự hỗ trợ từ ban điều hành phải tạo ra thuật lãnh đạo đối với chương trình trong cả lời nói lẫn hành động.

③ **Nhu cầu về BSC.** Đơn vị đang được cân nhắc có động lực chi phối toàn bộ cho việc triển khai hay không? Có nhu cầu rõ ràng về việc thay đổi bằng hệ thống đo lường hiệu suất hay không?

④ **Sự ủng hộ của các nhà quản lý và giám sát viên chủ chốt.** Sự hỗ trợ của ban lãnh đạo là rất quan trọng trong BSC. Tuy nhiên, trong khi các nhà điều hành có thể sử dụng thông tin BSC để đưa ra những quyết định chiến lược thì lại phụ thuộc nhiều vào các nhà quản lý và giám sát viên tuyến đầu. Khi lựa chọn đơn vị để xây dựng BSC, hãy đưa ra sự đánh giá về nhóm quản lý và giám sát viên mà sẽ phải dựa vào để nhận được sự tham gia và ủng hộ.

⑤ **Phạm vi tổ chức.** Đơn vị được chọn phải thực hiện được loạt hoạt động theo chuỗi giá trị điển hình của tổ chức, nói cách khác phải có chiến lược, khách hàng được xác định, các quy trình cụ thể, điều hành và quản lý

⑥ **Dữ liệu.** Bao gồm 02 yếu tố. Thứ nhất, liệu đơn vị này có hỗ trợ việc đo lường, tức là có tuân thủ sự quản lý bởi một tập hợp các thước đo hiệu suất. Thứ hai, đơn vị đó có thể cung cấp dữ liệu cho các thước đo hiệu suất đã chọn hay không?

⑦ **Nguồn lực.** Hãy đảm bảo đơn vị được chọn có thể cung cấp nguồn lực cho việc triển khai.

## **2.2. Sự ủng hộ từ cấp điều hành**

**2.2.1. Sự cam kết của ban quản lý cấp cao là cần thiết,** vì một số lý do sau:

### ***a. Hiểu biết về chiến lược***

Hầu hết các nhà quản lý cấp trung đều không thấu hiểu chiến lược của công ty. Chỉ có nhóm quản lý cao cấp là có đủ khả năng để trình bày rõ ràng về chiến lược đang hoạt động một cách hiệu quả.

### ***b. Quyền quyết định***

Chiến lược liên quan đến những cân bằng giữa các tiến trình giải pháp của hành động, việc xác định theo đuổi những cơ hội nào và quan trọng hơn, không tiếp tục theo đuổi cơ hội nào. Ban quản lý cấp trung không được quyền đưa ra quyết định để xác định các ưu tiên chiến lược, chẳng hạn như các tuyên bố giá trị khách hàng hay những quy trình điều hành liên quan mật thiết với sự phát triển của bất cứ BSC nào.

### ***c. Cam kết***

Dù kiến thức về chiến lược của doanh nghiệp là cần thiết song sự cam kết của các nhà lãnh đạo đối với chương trình BSC chính là điểm đặc trưng khác biệt thực sự của những chương trình thành công.

## **2.2.2. Phương thức thuyết phục sự ủng hộ từ cấp điều hành**

Những người khôn ngoan dùng rất nhiều thủ thuật để dành được sự ủng hộ của nhà quản lý cấp cao cho BSC. Dưới đây là một số phương pháp thuyết phục nhất:

### ***a. Tìm kiếm sự phù hợp***

Cần phải tìm những nhà điều hành cấp cao tin tưởng vào giá trị, thậm chí cả sự cần thiết của việc quản lý và đo lường hiệu suất được cân bằng. Những nhà quản lý cấp cao nào đã từng thực hiện qua quy

trình hoạch định chiến lược được thiết kế để giúp họ tập trung nỗ lực và xác định mục tiêu thì thường dễ chấp nhận BSC hơn. Vì vậy, hãy tìm nhà quản lý cấp cao nào phù hợp với mô tả trên.

### ***b. Minh họa các kết quả***

Các nhà lãnh đạo cấp cao phải chịu trách nhiệm chính trong việc đạt được kết quả cho tổ chức. Thế nên, hãy thu hút tầng lớp lãnh đạo này bằng cách chỉ ra những thành công của các tổ chức khác cũng đang theo đuổi BSC. Những câu chuyện thành công về việc triển khai BSC xuất hiện rất nhiều trong tài liệu kinh doanh hay tại các cuộc hội thảo. Hãy chứng minh bằng tài liệu sự thành công của họ với BSC và thuyết phục các nhà lãnh đạo là có thể dành được những kết quả thậm chí còn tốt hơn khi sử dụng công cụ này.

### ***c. Nghiên cứu***

Tất cả chúng ta đều muốn có cảm giác được giúp đỡ và có thể tạo ra cảm giác đó về BSC cho người quản lý cấp cao bằng cách chia sẻ một vài thông kê chủ chốt về việc triển khai của các tổ chức khác.

### ***d. Liệu có ẩn chứa sự nguy hiểm***

Trước hết hãy thực hiện việc đánh giá tổ chức theo bảy dấu hiệu cảnh báo các vấn đề về phép đo hiệu suất. Bằng chứng thuyết phục về các vấn đề phát sinh trong một số hạng mục sẽ thu hút được sự chú ý của nhà điều hành một cách hiệu quả.

### ***e. Đào tạo***

Để ủng hộ ý tưởng nào, trước hết phải công nhận chúng về mặt ý nghĩa và giá trị. Ý nghĩa bắt đầu từ hiểu tổng thể vấn đề, để giành sự ủng hộ từ ban điều hành, phải có buổi thuyết trình về quản lý thành tích và BSC, có thể sử dụng tư vấn để thực hiện.

### ***f. Lôi kéo mọi người tham gia vào quy trình***

Mọi người chỉ ủng hộ những gì mà mình tạo ra. Vì vậy, ban quản lý cấp cao càng bị lôi kéo nhiều vào quy trình phát triển BSC bao nhiêu,

khả năng mà họ truyền bá và sử dụng công cụ càng lớn. Sự tham gia không có nghĩa là chiếm dụng cả lượng thời gian của họ, mà chỉ đơn giản là tham gia tổng duyệt, xem lại những bản trình bày và BSC.

### ***g. Liên kết BSC với những thứ mà nhà điều hành mong muốn***

Bất cứ nhà điều hành nào cũng dành sự ủng hộ bằng lời nói và hành động cho sáng kiến cần lòng tin hoặc giá trị cốt lõi. Do đó phải tìm ra điểm liên kết đó và thảo luận xem BSC có thể biến đổi điều đó từ khái niệm thực tế thành hành động như thế nào.

## **2.3. Lập nhóm BSC**

### ***2.3.1. Lựa chọn nhóm***

Thành viên quan trọng trong nhóm là người điều hành, người chịu trách nhiệm trực tiếp về BSC. Nếu có một thực tế không thể phủ nhận của đời sống tổ chức thì đó chính là việc không có sáng kiến nào có thể thành công hoặc tồn tại được nếu thiếu sự điều hành. BSC cũng không phải là ngoại lệ. Phải tìm ra nhà điều hành cấp cao sẵn lòng và có khả năng, người sẽ thực hiện vai trò sứ giả cho quy trình triển khai. Để đảm bảo có được sự điều hành, phải tìm nhà quản lý cấp cao có những giá trị phù hợp với các quan điểm của BSC, trình bày các kết quả mà công cụ này có thể mang lại và đào tạo cho nhóm cấp cao về phương pháp luận này.

### ***2.3.2. Chọn các thành viên của nhóm***

Nhiệm vụ đầu tiên của người điều hành là chọn ra nhóm bao gồm những người sẽ cùng nhau tham gia thiết lập BSC. Điều quan trọng là không được dựa theo cảm tính. Hầu hết các nhà điều hành sẽ tìm đến đồng nghiệp, chú ý tới những người có thành tích tốt nhất và làm việc với các chuyên gia quản lý nhân sự để tìm ra những người tiềm năng. Không một cá nhân nào trong tổ chức có thể nắm giữ được tất cả thông tin cần thiết để xây dựng BSC hiệu quả, cần phải có sự nỗ lực nhóm. Nhóm phải có một người điều hành, thư ký, các thành viên nhóm và một chuyên gia về thay đổi tổ chức. Để nhóm có thể thiết lập

được BSC một cách hiệu quả, các thành viên phải sở hữu những kiến thức cần thiết của công cụ này. Việc đào tạo nhóm có thể là xem lại tài liệu, hội thảo và bài tập tình huống.

**2.3.3. Quy mô của một nhóm**

Nhiều tổ chức sử dụng từ 10 người trở lên trong quy trình thiết lập BSC. Để lựa chọn số người phù hợp cho nhóm của mình, hãy đảm bảo sự có mặt của mọi người thuộc tất cả các lĩnh vực trong tổ chức mong muốn sẽ sử dụng BSC.

**2.4. Kế hoạch thiết lập BSC**

Kế hoạch thiết lập BSC bao gồm 02 giai đoạn:

**2.4.1. Giai đoạn lập kế hoạch.**

- Bước 1. Phân tích căn nguyên cho BSC.
- Bước 2. Xác định đơn vị tổ chức phù hợp.
- Bước 3. Đảm bảo sự hỗ trợ của cấp điều hành.
- Bước 4. Thành lập và đào tạo nhóm BSC.
- Bước 5. Hoạch định kế hoạch triển khai.
- Bước 6. Xây dựng chiến lược và kế hoạch triển khai BSC.

**Bảng 2.1. Vai trò và trách nhiệm của các thành viên nhóm BSC**

Vị trí	Vai trò trách nhiệm
Người điều hành	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chịu trách nhiệm sở hữu về triển khai BSC</li> <li>- Cung cấp thông tin nền tảng cho nhóm về chiến lược và phương pháp luận.</li> <li>- Duy trì liên lạc với ban quản lý cấp cao.</li> <li>- Đóng góp tài nguyên (cả nhân lực và tài chính) cho nhóm.</li> <li>- Cung cấp sự hỗ trợ và nhiệt tình cho BSC trong cả tổ chức</li> </ul>

<b>Vị trí</b>	<b>Vai trò trách nhiệm</b>
Thư ký BSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Điều phối các cuộc họp: lập kế hoạch, theo dõi và báo cáo kết quả của nhóm cho tất cả khán giả.</li> <li>- Đưa ra khả năng lãnh đạo tư tưởng theo phương pháp luận BSC cho nhóm.</li> <li>- Đảm bảo tất cả tài liệu cơ bản thích hợp sẵn có cho nhóm.</li> <li>- Cung cấp phản hồi cho người hỗ trợ điều hành và ban quản lý cấp cao.</li> <li>- Tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của nhóm hiệu quả thông qua việc hướng dẫn và hỗ trợ</li> </ul>
Các thành viên nhóm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cung cấp hiểu biết chuyên môn về đơn vị kinh doanh hoặc các tổ chức hoạt động chức năng.</li> <li>- Thông báo và tác động tới các nhà điều hành cấp cao của những đơn vị, tổ chức.</li> <li>- Là sứ giả BSC trong đơn vị hoặc phòng ban</li> <li>- Hành động theo những lợi ích tốt nhất của tổ chức.</li> </ul>
Chuyên gia quản lý sự thay đổi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tăng cường nhận thức về các vấn đề thay đổi có tổ chức</li> <li>- Điều tra các vấn đề liên quan đến thay đổi ảnh hưởng tới triển khai BSC</li> <li>- Làm việc với nhóm để đưa ra các giải pháp hạn chế những rủi ro liên quan đến thay đổi</li> </ul>

#### ***2.4.2. Giai đoạn thiết lập BSC***

***Bước 1.*** Thu thập và phân phát các tài liệu nền tảng: BSC là công cụ mô tả chiến lược. Để thực hiện khả năng này, nhóm phải có quyền sử dụng nhiều tài liệu nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị, chiến lược, vị thế cạnh tranh và năng lực nòng cốt của nhân viên trong tổ



chức. Hãy sử dụng nguồn lực nội bộ như các nhóm chiến lược và tiếp thị để hỗ trợ.

**Bước 2.** Cung cấp việc đào tạo BSC: trang bị cho nhóm các nguyên tắc cơ bản về BSC, các nguyên lý cơ bản của mô hình, các câu chuyện thành công và cả cách thức triển khai.

**Bước 3.** Phát triển hoặc xác nhận sứ mệnh, các giá trị, tầm nhìn và chiến lược: Dựa trên thông tin thu thập được trong Bước 1, nên tạo ra sự nhất trí về vị trí hiện tại của tổ chức. Nếu không có được một hay tất cả những tài liệu thô này về BSC, sẽ phải làm việc với nhóm điều hành để xây dựng chúng.

**Bước 4.** Thực hiện các cuộc phỏng vấn lãnh đạo: Trong các cuộc phỏng vấn với ban quản lý cấp cao, nhóm phải tập hợp phản hồi về vị thế cạnh tranh của tổ chức, các yếu tố thành công then chốt cho tương lai cùng mục tiêu và thước đo BSC có thể đạt được.

**Bước 5.** Xây dựng Bản đồ chiến lược: Bản trình bày chiến lược bằng đồ thị trên một trang giấy sẽ mô tả và truyền đạt mạnh mẽ những gì quan trọng đối với sự thành công trong từng viễn cảnh của BSC.

**Bước 5a.** Hội thảo ban điều hành: Hãy giành lấy sự nhất trí của ban quản lý cấp cao về Bản đồ chiến lược do nhóm xây dựng. Hãy nắm bắt và kết hợp chặt chẽ với bất cứ nhận xét nào từ nhóm điều hành.

**Bước 5b.** Tập hợp phản hồi của nhân viên: BSC sẽ cung cấp thông tin và cho phép tất cả nhân viên xác định được cách thức để liên kết các hành động hàng ngày của họ với kế hoạch chiến lược của tổ chức. Vì thế, cần phải nghiên cứu các nhà lãnh đạo và nhân viên để đảm bảo rằng họ cảm thấy các yếu tố quan trọng về giá trị đối với toàn bộ tổ chức đã được đưa vào trong Bản đồ chiến lược

**Bước 6.** Thiết lập các thước đo hiệu suất: Nhóm sẽ diễn giải từng mục tiêu trên Bản đồ chiến lược thành các phép đo có thể theo dõi được nhằm cung cấp sự hiểu biết sâu sắc về triển khai chiến lược và thiết lập trách nhiệm giải trình trong toàn công ty.

**Bước 6a.** Hội thảo ban điều hành: Quy trình bắt đầu trở thành hiện thực khi các phép đo hiệu suất thực sự được ban điều hành đưa ra xem xét. Điều quan trọng nhất là tất cả thành viên của nhóm điều hành tự cam kết tuân thủ theo các thước đo được nêu ra.

**Bước 6b.** Tập hợp phản hồi của nhân viên: Đây là bước thực hiện tùy chọn. Trong khi đang mong đợi nhận được phản hồi của nhân viên từ BSC thì cuối cùng ban quản lý cấp cao lại nắm giữ những thước đo hiệu suất ở cấp độ cao nhất và như vậy không thể thiếu được những yếu tố đó trên bản đồ.

**Bước 7.** Thiết lập các mục tiêu và ưu tiên cho các sáng kiến: Dữ liệu từ các phép đo chỉ cung cấp một nửa những gì cần có, trong khi mục tiêu lại mang đến ý nghĩa để đo lường kết quả, nhờ đó đưa ra được điểm đối sánh. Tuy nhiên, việc thiết lập các mục tiêu có thể là một trong những viễn cảnh thách thức nhất của toàn bộ quy trình triển khai. Nhiều tổ chức không thực sự nắm bắt được điều này hoặc không hiểu các kỹ năng thiết lập mục tiêu có ý nghĩa. Ngoài ra, các thước đo phải gắn với những sáng kiến được thiết kế nhằm có được các mục tiêu mong muốn.

**Bước 8.** Tập hợp các dữ liệu cho báo cáo BSC đầu tiên: cần tập hợp dữ liệu cần thiết cung cấp cho bản báo cáo đầu tiên

**Bước 9.** Tổ chức cuộc họp về BSC đầu tiên: Một số tổ chức triển khai BSC đều mắc sai lầm như vậy khi bàn về việc liên quan đến sự điều chỉnh và tập trung thu được nhờ sử dụng công cụ. Tuy nhiên, họ đã thất bại bởi đơn giản BSC đã không được xem là trọng tâm trong cuộc họp quản lý và lịch trình báo cáo. Vì vậy, để triển khai chiến lược, phải thảo luận về chiến lược. Việc có được bản báo cáo BSC đầu tiên phải là ưu tiên số một trong những giai đoạn đầu của quy trình triển khai.

**Bước 10.** Xây dựng kế hoạch triển khai BSC liên tục: Các bước thực hiện vừa được vạch ra sẽ chỉ dẫn từ đầu cho đến khi xây dựng được công cụ đo lường BSC.

## **2.5. Phổ biến BSC**

Vì BSC về cơ bản là một tác nhân thay đổi nên rất cần thiết để đưa ra chiến lược và kế hoạch phổ biến. Các mục tiêu của kế hoạch có thể gồm: xây dựng nhận thức, đào tạo về các khái niệm căn bản, tạo ra sự ràng buộc và cam kết, khuyến khích tham gia, tạo ra lòng nhiệt tình và cung cấp kết quả cho các cổ đông. Phương pháp câu hỏi “W5”: who - ai, what - cái gì, when “ khi nào, where - ở đâu và why - tại sao có thể được sử dụng để đưa ra các yếu tố của kế hoạch.

### ***2.5.1. Các mục tiêu cho kế hoạch phổ biến BSC***

Việc xem xét tầm nhìn và các mục tiêu được coi như điểm bắt đầu của nỗ lực hoạch định phổ biến. Hãy tự hỏi tại sao lại đưa ra kế hoạch phổ biến và mong muốn đạt được kết quả gì? Sự tập trung chính là đào tạo các bên liên quan chủ chốt hay là giành được sự ủng hộ của nhân viên tuyến đầu.

Các mục tiêu nên thể hiện được những thuộc tính đặc trưng về triển khai và văn hoá của tổ chức, hầu hết các tổ chức đều dựa vào một vài khái niệm sau:

- a. Xây dựng nhận thức về BSC ở tất cả các cấp độ của tổ chức.
- b. Đào tạo về các khái niệm BSC căn bản cho tất cả những người liên quan.
- c. Tạo ra sự cam kết của các bên liên quan chủ chốt trong việc triển khai.
- d. Khuyến khích việc tham gia của mọi người vào quy trình.
- e. Tạo ra lòng nhiệt tình đối với BSC.
- f. Đảm bảo các kết quả của nhóm được phổ biến nhanh chóng và hiệu quả.

Việc đề ra mục tiêu cho kế hoạch phổ biến thường dẫn tới việc phát triển hình ảnh chủ đạo hoặc ẩn dụ mà có thể dùng để “tạo thương hiệu” một cách sáng tạo cho việc triển khai.

### **2.5.2. Các yếu tố của kế hoạch phổ biến**

Cách đơn giản nhất để lập kế hoạch là sử dụng phương pháp “5W”: who - ai, what - cái gì, when - khi nào, where - ở đâu và why - tại sao.

#### **a. Mục đích/thông điệp (cái gì/tại sao)**

Yếu tố này mô tả nội dung thông tin được xác định trong kế hoạch. Tất cả kế hoạch phổ biến đều chứa các thông điệp chính cần phải gắn liền với việc truyền tải thông tin. Sáng kiến BSC có thể chứa nhiều thông điệp chính, bao gồm: làm thế nào để BSC trở nên phù hợp với việc thực thi chiến lược, vai trò của BSC trong môi liên hệ với những sáng kiến thay đổi khác hoặc triết lý quản lý được đại diện bởi BSC. Các thông điệp thông tin phải phù hợp theo từng vai trò và trách nhiệm của các nhóm khán giả khác nhau

#### **b. Khán giả (ai)**

Đề cập đến những cá nhân hay nhóm cụ thể được nhận biết là người sẽ đòi hỏi các thông điệp trong suốt quy trình thực thi. Tùy thuộc vào quy mô và phạm vi của đợt giới thiệu mà sẽ có loại khán giả nào. Hãy lên kế hoạch để đưa vào danh sách nhóm quản lý cấp cao, ban chỉ đạo nếu thấy cần thiết, nhóm quản lý cấp trung, tất cả nhân viên và nhóm BSC.

#### **c. Tần suất (khi nào)**

Nhu cầu thông tin của các nhóm khán giả sẽ quyết định khối lượng thông tin cần cung cấp, nhưng cần đưa ra nhiều hơn mức cần thiết để đảm bảo thấu hiểu vùng suy nghĩ thường bị che khuất của nhân viên. Nhà điều hành Kack Welch chia sẻ “*có thời gian, tôi nói chuyện về định hướng công ty nhiều đến nỗi trong một ngày tôi thực sự phát ốm với việc phải nghe chính tiếng nói của mình. Nhưng tôi nhận ra rằng thông điệp luôn mới đối với một ai đó. Vì vậy bạn phải tiếp tục nhắc nó*”<sup>1</sup>

#### ***d. Phương tiện truyền tải (ở đâu/ như thế nào)***

Mô tả phương pháp được lựa chọn để phổ biến thông điệp và sẽ phụ thuộc vào nhu cầu khán giả. Hãy cân nhắc tất cả những khả năng: họp mặt trực tiếp, thuyết trình nhóm, bộ thông điệp, kế hoạch dự án, thư điện tử, thư báo, thuyết trình bằng video, hội thảo, bảng tin, quay số xổ, các cuộc thi, thông điệp in trên phiếu thanh toán, minh họa, biển chỉ đường, cuộc họp hội đồng..., tạo ra trang web để quảng bá về BSC, cung cấp các cơ hội đào tạo. Ví dụ như quân đội Mỹ đã đặt tên cho việc thực thi BSC là “Hệ thống chiến lược sẵn sàng”, sử dụng trang web với thư viện khổng lồ về nguồn thông tin và có thể truy cập từ khắp nơi trên thế giới. Quân đội bổ sung vào kênh trực tuyến này bằng các bài viết về sáng kiến, hội thảo theo chủ đề, thư báo, và các thông báo hội nghị định kỳ<sup>2</sup>.

#### ***e. Chủ thể phổ biến (ai)***

Đây là tổ chức hoặc nhóm chịu trách nhiệm về nội dung và chuyển tải thông điệp. Dựa trên thông điệp và các nhu cầu của đối tượng, sẽ có nhiều loại chủ thể phổ biến khác nhau. Ví dụ, nhiều cuộc phổ biến chính thức thường sẽ bắt nguồn từ người hỗ trợ điều hành trong khi các thành viên nhóm BSC có thể viết bài báo.

Cuối cùng, điều được quyết định phổ biến sẽ tùy thuộc vào chủ thể nhưng phải có danh sách thuật ngữ trong kế hoạch phổ biến. Hầu hết mọi tổ chức đều dùng những thuật ngữ có phần hơi khác nhau để mô tả các thuật ngữ trong quản lý hiệu suất. Ví như “sáng kiến” ở tổ chức này có thể được hiểu như “mục tiêu” ở tổ chức khác là “Các yếu tố thành công then chốt” hoặc là “các chỉ số hiệu suất cốt yếu”... nhiều nhân viên có thể từng quen thuộc với sáng kiến quản lý hiệu suất ở một công ty khác và sử dụng những thuật ngữ hoàn toàn khác. Muốn BSC thúc đẩy quy trình làm việc nhóm, hợp tác và chia sẻ thông tin, điều này sẽ cho thấy sự khó khăn nếu các nhân viên nói một ngôn ngữ khác với nhóm thực thi. Ví dụ một tổ chức đã suýt chấm dứt sáng kiến

BSC khi thấy càng ngày nhóm BSC càng sử dụng những khái niệm có ý nghĩa khác biệt với suy nghĩ của các nhà quản lý. Cuối cùng, nhóm đã phải lao vào một chiến dịch mở rộng để đào tạo toàn bộ nhóm quản lý về từ vựng trong việc giới thiệu công cụ và đảm bảo rằng họ chia sẻ những mục tiêu chung.

Đừng coi sự thành công của các nỗ lực phổ biến là điều hiển nhiên. Để đảm bảo rằng các hoạt động phổ biến đến được với các đối tượng hướng đến, hãy sử dụng nỗ lực đo lường tính hiệu quả của việc phổ biến. Hãy thường xuyên khảo sát các đối tượng hướng đến trong suốt quá trình và đánh giá các nỗ lực theo những tiêu chí sau:

- *Không giao tiếp.* Những người chưa từng nghe về thực thi BSC;
- *Nhận thức.* Những người đã nghe về sáng kiến nhưng không biết nó là gì;
- *Hiểu khái niệm.* Những người hiểu được BSC với bất cứ ảnh hưởng cá nhân nào;
- *Hiểu chiến lược.* Những người hiểu cả về các ảnh hưởng mang tính cá nhân và tổ chức của BSC;
- *Chấp nhận.* Những người sẽ ủng hộ BSC và các thay đổi mà nó mang lại.

**Bảng 2.2. Tóm tắt bảng kế hoạch phổ biến dự án BSC**

<b>Đối tượng</b>	<b>Mục đích</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Phương tiện truyền tải</b>	<b>Người phổ biến</b>
Nhóm điều hành	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giành được sự cam kết</li> <li>- Loại bỏ các cản trở</li> <li>- Báo cáo tiến trình</li> <li>- Tránh sự ngạc nhiên</li> </ul>	2 tuần/lần	Liên lạc trực tiếp	Đại diện lãnh đạo - người hỗ trợ thực thi BSC

<b>Đối tượng</b>	<b>Mục đích</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Phương tiện truyền tải</b>	<b>Người phổ biến</b>
Quản lý	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Truyền tải mục đích</li> <li>- Giải thích các khái niệm</li> <li>- Báo cáo tiến hành</li> <li>- Giành được sự cam kết</li> </ul>	2 tuần/ lần	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thư điện tử</li> <li>- Các cuộc họp quản lý</li> <li>- Các bài báo</li> </ul>	Trưởng nhóm/ các thành viên nhóm BSC
Tất cả nhân viên	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Truyền tải mục đích</li> <li>- Giải thích khái niệm</li> <li>- Báo cáo tiến hành</li> <li>- Loại bỏ sự hiểu sai khái niệm</li> </ul>	Hàng tháng hoặc 1 tuần/ lần	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thư điện tử</li> <li>- Các thư tín</li> <li>- Các cuộc họp/ đại hội</li> </ul>	Các thành viên nhóm BSC
Nhóm dự án	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Theo dõi tiến trình</li> <li>- Phân công công việc</li> <li>- Xem lại các mong muốn</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Họp nhóm</li> <li>- Các bản ghi nhớ</li> </ul>	Trưởng nhóm BSC

### **Chú thích**

1. Jack Eelch và Suzy Welch, *Chiến thắng* (New York: Harper Business)

2. Robert S.Kaplan và David P. Norton, “*Văn phòng quản lý chiến lược*”, Harvard Business Review (10/2005)

## Chương 3

# SỨ MỆNH, GIÁ TRỊ, TẦM NHÌN VÀ CHIẾN LƯỢC

Các thành phần của một BSC hiệu quả gồm có sứ mệnh, các giá trị cốt lõi, tầm nhìn và chiến lược của tổ chức. Là người thực hành BSC, cần phải xác định xem liệu BSC vừa thiết lập có nhất quán với sứ mệnh, các giá trị và tầm nhìn, và chiến lược của tổ chức không?

### 3.1. Sứ mệnh

Tuyên bố tầm nhìn khác với tuyên bố sứ mệnh như thế nào?. Đây là câu hỏi quan trọng và chỉ cần một động thái sai lầm, các nhân viên sẽ bắt đầu thực hiện những thứ thuộc về “tầm nhìn” trong khi đáng lẽ họ phải thực hiện những thứ thuộc về sứ mệnh và chẳng bao lâu nữa sẽ không thể phân biệt được chúng nữa. Một cựu Giám đốc điều hành của General Electric, đã nói *“Sứ mệnh và các giá trị là những ngôn từ trừu tượng dễ bị lạm dụng và hiểu nhầm nhất trong kinh doanh”*<sup>1</sup>

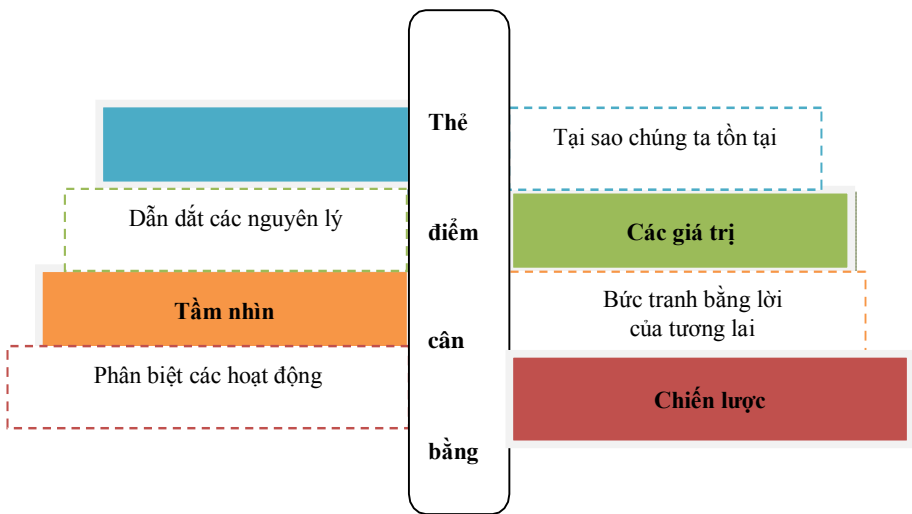
Tuyên bố sứ mệnh: Lý do cho sự tồn tại của tổ chức, những gì tổ chức làm để tăng thêm giá trị cho khách hàng.

#### 3.1.1. Thế nào là một tuyên bố sứ mệnh

Một tuyên bố sứ mệnh xác định mục đích cốt lõi của tổ chức, tại sao nó tồn tại. Sứ mệnh cố gắng nắm bắt được sự đóng góp và giá trị đã mô tả, làm sáng tỏ mục đích cốt lõi, điều thu hút nhân viên làm việc và tạo cảm hứng để nhân viên phát huy khả năng tốt nhất của họ. Thông báo cho tất cả thành viên có liên quan trong tổ chức (chủ sở hữu, cấp quản lý và nhân viên), doanh nghiệp được thành lập nhằm mục đích gì. Nói với khách hàng và các bên hưởng lợi về các lợi ích chính mà họ có thể mong đợi từ tổ chức.

Không giống như các chiến lược và mục tiêu vốn có thể đạt được qua thời gian, sẽ không bao giờ thực sự hoàn thành được sứ mệnh. Sứ mệnh đóng vai trò như chiếc đèn hiệu cho công việc của mọi người, sẽ không ngừng đeo đuổi nó nhưng chẳng bao giờ đạt được. Hãy coi sứ mệnh là chiếc la bàn để dẫn dắt tổ chức. Trong thế giới kinh doanh đầy cạnh tranh, chúng ta cần một ngôi sao để hướng theo và sứ mệnh phải tạo ra điều đó.





**Hình 3.1. BSC diễn giải Sứ mệnh, Giá trị, Tầm nhìn và Chiến lược**

### 3.1.2. Các tuyên bố sứ mệnh hiệu quả

Hãy xem xét một số tính chất của các tuyên bố sứ mệnh sau đây:

#### a. Tạo nên sự thay đổi

Mặc dù sứ mệnh không thay đổi nhưng nó sẽ tạo ra sự thay đổi lớn trong tổ chức. Vì sứ mệnh không bao giờ có thể được công nhận đầy đủ nên nó sẽ thúc đẩy tổ chức tiến về phía trước, khuyến khích sự thay đổi và tăng trưởng tích cực. Ví dụ sứ mệnh “của công ty 3M” *Giải quyết vấn đề còn tồn tại một cách sáng tạo, mới mẻ*”. Một sứ mệnh đơn giản và đầy sức mạnh như vậy chắc chắn sẽ dẫn 3M đi vào nhiều lĩnh vực mới mẻ khi tổ chức này cố gắng giải quyết vô số vấn đề mà chúng ta đang đối mặt. Wal-Mart đã tuyên bố sứ mệnh của mình là: “Tạo ra cho người bình thường cơ hội mua được những thứ như của người giàu”.

#### b. Có tính dài hạn

Các tuyên bố sứ mệnh phải được viết ra với sức sống kéo dài trên 100 năm. Trong khi các chiến lược và kế hoạch chắc chắn sẽ thay đổi trong suốt thời gian đó thì sứ mệnh vẫn là nền tảng của tổ chức, nó như cái cọc trên mặt đất cho những quyết định tương lai.

### ***c. Dễ hiểu và dễ truyền đạt***

Sứ mệnh phải được viết bằng một ngôn ngữ giản dị dễ hiểu với tất cả những ai đọc nó. Một sứ mệnh thuyết phục và dễ nhớ là một sứ mệnh thấm sâu vào lòng mọi người, khuyến khích họ phục vụ cho mục đích của tổ chức.

Câu hỏi đầu tiên phải trả lời được khi viết tuyên bố sứ mệnh là: Nên đưa ai tham gia vào quy trình?. Một số người cho rằng sứ mệnh phải được soạn thảo bởi giám đốc điều hành hoặc một số nhà điều hành khác, được chuyển đến những cá nhân khác để họ góp ý và chỉnh sửa để hoàn thiện mà không cần đến cuộc họp hay sự tham gia của hội đồng. Những người khác tin rằng, với chủ đích nắm bắt được trái tim và tâm trí của tất cả nhân viên, tuyên bố sứ mệnh có lẽ không thể được soạn ra mà không có sự tham gia của họ. Các nhà điều hành đóng vai trò rất quan trọng đối với quy trình phát triển BSC bởi vì hầu hết những nhà quản lý cấp trung đều thiếu cái nhìn tổng quát để soạn thảo tài liệu này. Các tuyên bố sứ mệnh cũng vậy, phải cần đến suy nghĩ sâu rộng của nhà điều hành cấp cao để xem xét toàn bộ những lựa chọn mà tổ chức đang có. Những nhà lãnh đạo có uy tín thường có khả năng kết tinh vị trí và các mục tiêu tương lai của tổ chức trong những thuật ngữ đầy thuyết phục để chia sẻ với tất cả nhân viên. Đừng bỏ lỡ cơ hội học hỏi sự thông thái và nhìn xa trông rộng của các nhà điều hành. Đồng thời, cũng nên đưa nhiều người tham gia vào việc xem xét lại bản phác thảo tuyên bố sứ mệnh - càng nhiều càng tốt. Hãy để nhân viên ở mọi cấp độ của tổ chức có cơ hội kiểm nghiệm tài liệu quan trọng nhất trong tất cả các loại tài liệu này. Sứ mệnh phải giúp lôi kéo được mọi người hướng về một tương lai và nếu thiếu đi sự tham gia vào quy trình này, sự cam kết sẽ trở nên khó khăn.

Một phương pháp rất hiệu quả để thiết lập sứ mệnh là dựa vào một khái niệm “5Whys” được phát triển bởi Collins và Porras. “5Whys” bắt đầu với một tuyên bố như là: “Chúng ta làm ra X sản phẩm hoặc mang đến Y dịch vụ”. Sau đó hỏi “Tại sao điều này lại

quan trọng” năm lần. Sau một số lần “tại sao” theo cách này, sẽ bắt đầu thấy sứ mệnh thực sự hiện lên rõ nét. Quy trình này có tác dụng đối với hầu hết các tổ chức có sản phẩm hay dịch vụ.

Ví dụ: Một công ty quản lý rác có thể dễ dàng đi từ “chúng tôi đi thu gom rác” đến chỗ “chúng tôi đóng góp vào một môi trường tốt hơn nhờ giải quyết một cách sáng tạo các vấn đề quản lý rác thải” chỉ sau vài vòng. Một tổ chức nghiên cứu thị trường có thể chuyển từ “cung cấp các dữ liệu nghiên cứu thị trường tốt nhất” thành “đóng góp vào sự thành công của các khách hàng bằng cách giúp họ hiểu thị trường của mình”. Hãy chú ý với mỗi vòng tại sao, sẽ ngày càng tiến gần hơn tới lý do thực sự để hình thành một tổ chức, tới giá trị hay sự đóng góp tạo ra.

**Bảng 3.1. Ví dụ tuyên bố sứ mệnh**

Merk	Bảo vệ và cải thiện đời sống con người
3M	Giải quyết vấn đề còn tồn tại một cách sáng tạo, mới mẻ
Wall-Mart	Tạo ra cho người bình thường cơ hội mua được những thứ như của người giàu có
Walt-Disney	Làm cho mọi người vui vẻ
Sony	Trải nghiệm niềm vui mà kỹ thuật tiên tiến và việc áp dụng vì lợi ích của cộng đồng đem lại
Cargill	Cải thiện mức sống trên khắp thế giới
Viettel	Sáng tạo để phục vụ con người
Vinamilk	Cam kết mang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng tốt nhất, chất lượng nhất bằng chính sự trân trọng, tình yêu và trách nhiệm cao của mình với cuộc sống con người và xã hội

### ***3.1.3. Tại sao Sứ mệnh giữ vai trò quan trọng đối với BSC***

BSC được thiết kế không phải để trở thành một công cụ quản lý riêng biệt, nó là một phần của phương pháp phối hợp để kiểm soát công việc kinh doanh và cung cấp phương tiện trong việc đánh giá tổng thể.

BSC giải mã sứ mệnh, các giá trị, tầm nhìn thành các mục tiêu và thước đo lường trong từng viễn cảnh. Khi phát triển các mục tiêu trên Bản đồ chiến lược và thước đo lường, phải xem xét chúng trong bối cảnh của sứ mệnh của tổ chức để chắc chắn chúng phù hợp với sứ mệnh đó. Chúng ta có thể xây dựng và áp dụng một BSC mà không cần tuyên bố sứ mệnh cho tổ chức của mình. BSC đó vẫn là sự kết hợp của các thước đo tài chính thông qua một loạt các quan hệ nhân quả, nhưng hãy xem xét giá trị và tính nhất quán được tạo ra khi xây dựng một BSC thực sự diễn giải được sứ mệnh.

### **3.2. Giá trị**

Các công ty ngày nay có thể có được lợi thế cạnh tranh từ rất nhiều nguồn. Các chiến lược ưu việt, các sản phẩm đổi mới và dịch vụ khách hàng tuyệt vời chỉ là một số trong nhiều cách thức mà các công ty tìm kiếm để tạo nên sự khác biệt giữa họ và đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, đối với một số tổ chức, cách thức mà họ thực hiện chính là điều làm nên sự khác biệt và tạo ra sức mạnh cho họ.

Ví dụ: nhân viên khách sạn cung cấp cho chúng ta một vật dụng thiết yếu mà khi chuẩn bị hành lý, khách hàng quên mang theo hay một nhân viên ở công viên giải trí đề nghị giúp đỡ đúng vào thời điểm trước khi tổ hợp của sự căng thẳng tinh thần và niềm vui thích trở nên quá sức chịu đựng. Có khả năng họ làm được điều này không phải vì họ đọc được một quyển sách nói về nghệ thuật quản lý hay vì họ khao khát nhận được khoản tiền thưởng lớn hơn, những việc họ làm chính là điều đại diện cho cách thức mà mọi việc được thực hiện trong tổ chức của họ: nói cách khác là các giá trị của tổ chức.

**3.2.1. Giá trị** là nguyên tắc tồn tại mãi mãi để dẫn dắt một tổ chức. Chúng đại diện cho những niềm tin sâu sắc trong tổ chức và được thể hiện thông qua cách hành xử hằng ngày của tất cả nhân viên. Các giá trị của tổ chức tạo ra lời tuyên bố mở về cách hành xử mà tổ chức mong muốn ở các nhân viên. Những tổ chức có tầm nhìn xa sẽ tự quyết định những giá trị cần nắm giữ, độc lập với môi trường hiện tại, các yêu cầu cạnh tranh hay các phong trào quản lý nhất thời. Trích dẫn câu nói của cựu giám đốc tập đoàn Johnson & Johnson về giá trị “*Các giá trị cốt lõi gắn với cương lĩnh của chúng ta có thể là một lợi thế cạnh tranh, nhưng đó không phải là lý do tại sao chúng ta có chúng. Chúng ta xây dựng các giá trị vì chúng giúp xác định cái mà chúng ta đang đại diện và chúng ta sẽ giữ chúng ngay cả nếu chúng trở thành một điều bất lợi về cạnh tranh trong những tình huống nhất định*”<sup>2</sup>.

Không có nguyên tắc chung nào xác định giá trị đúng hay sai, thay vào đó mỗi tổ chức phải xác định hay khám phá ra các giá trị cốt lõi tạo nên bản chất của mình và coi trọng những giá trị đó.

Các tổ chức thường có một số lượng nhỏ các giá trị cốt lõi mà thực sự phản ánh bản chất của họ. Một số lượng lớn có thể chỉ ra sự nhầm lẫn giữa các giá trị và cách thức. Các cách thức, quy trình và chiến lược sẽ thay đổi theo thời gian để phản ứng lại theo thời gian để phản ứng lại những thách thức xuất hiện trên cung đường phát triển, trong khi các giá trị được hy vọng sẽ nguyên vẹn theo thời gian, giữ vai trò là sức mạnh và hiểu biết lâu dài.

Trong nhiều tổ chức các giá trị cốt lõi đại diện cho những niềm tin của cá nhân mạnh mẽ của người sáng lập hoặc Giám đốc điều hành.

Ví dụ, niềm tin của Walt Disney nằm ở trí tưởng tượng và sự lành mạnh. Cũng như các bậc cha mẹ nỗ lực tập trung ảnh hưởng của mình để phát triển các giá trị phát triển của con cái họ, chính các nhà lãnh đạo của tổ chức là những người thiết lập các tinh thần chung cho các giá trị trong một tổ chức. Do đó, họ phải luôn luôn cố gắng phấn đấu

để không chỉ phát triển các giá trị thích hợp, mà quan trọng hơn là họ luôn phải phản ánh các giá trị trong lời nói và hành động của mình. Như triết gia người Thụy Sĩ Henri Amiel đã phát biểu “*Tư cách của mỗi người là bài thuyết giáo không lời có giá trị thuyết pháp mãi mãi cho người khác*”<sup>3</sup>.

### **3.2.2. Thiết lập giá trị**

Tất cả các tổ chức đều có một tập hợp các giá trị được thể hiện mỗi ngày, “*Các giá trị giống như những dấu vân tay, không dấu vân tay của người nào giống người nào, nhưng đã để lại dấu ấn của chúng ở tất cả mọi thứ bạn làm*”<sup>4</sup>.

Giá trị cốt lõi của một tổ chức không nên thay đổi theo thời gian, nhưng nên đóng vai trò là kim chỉ nam cho tổ chức khi phản ứng với thế giới xung quanh nó. Các giá trị trong một tổ chức đôi khi sẽ duy trì rất lâu sau khi chúng ngừng cung cấp lợi ích và trong thực tế có thể trở thành một trở ngại cho sự thành công liên tục của công ty. Một số thậm chí có thể phi đạo đức hoặc không thể chấp nhận trong xã hội. Điều này không có nghĩa là cứ vài năm lại phải thay đổi các giá trị mới để phù hợp với tình hình cạnh tranh hiện nay. Nó chỉ đơn giản ngụ ý sự đánh giá một cách trung thực của tổ chức và sự công nhận những giá trị thực sự chính là đại diện cho bản chất của tổ chức và là chìa khóa cho sự thành công lâu dài.

Bí quyết để thay đổi các giá trị và nền văn hóa của một tổ chức nằm ở sự nhận dạng cởi mở và trung thực của hệ thống giá trị đang hiện hữu và có lợi trong tổ chức.

Một công cụ để giúp kiểm soát giá trị doanh nghiệp: Các cá nhân trong tổ chức sử dụng 03 mẫu giá trị/ cách ứng xử để lựa chọn: 10 giá trị đại diện tốt nhất cho con người họ (các giá trị cá nhân), 10 giá trị mô tả tốt nhất cách thức hoạt động của tổ chức/nhóm (giá trị tổ chức), và 10 giá trị mà họ cho là quan trọng nhất đối với một tổ chức/nhóm thành tích cao (các giá trị tổ chức lý tưởng). Cách thức này sử dụng

n như một công cụ chẩn đoán để đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của các giá trị và văn hóa hiện có. Tổ chức có thể đánh giá mức độ nhất quán giữa các giá trị cá nhân và tổ chức đang có và giá trị tổ chức lý tưởng, và xác định những thay đổi cần thiết để phát triển một hệ thống giá trị thành công và lâu dài.

### **3.2.3. Giá trị và BSC**

BSC là giải pháp tốt nhất cho tuyên truyền các giá trị, xem xét lại chúng theo thời gian, và tạo ra sự liên kết từ trên xuống dưới trong tổ chức. Điểm mấu chốt chính là sự nhất quán, đó là yếu tố giúp mọi nhân viên thấy được các hành động hàng ngày của họ phù hợp với các giá trị của công ty và việc thực hiện những giá trị đó sẽ đóng góp cho thành công của chúng.

Khi phân tầng BSC xuống cấp dưới tức là tạo điều kiện cho nhân viên ở mọi cấp độ phát triển các mục tiêu và thước đo đại diện cho cách thức và mức độ họ sẽ gây ảnh hưởng tới mục tiêu của doanh nghiệp hay đơn vị kinh doanh.

Các thước đo được lựa chọn phải phù hợp với các giá trị của tổ chức để đảm bảo rằng tất cả mọi người đều hướng tới mục tiêu chung.

Việc xem xét hoặc "kiểm soát" các thước đo trên BSC cấp thấp hơn mang lại một cơ hội tốt để xác định liệu các giá trị mà tổ chức đi theo và các giá trị mà các nhân viên trong toàn bộ hệ thống tổ chức đang nắm giữ có sự thống nhất hay không. Nếu đánh giá cao sự đổi mới nhưng các tổ chức kinh doanh không có các chỉ số theo dõi sự đổi mới hay phát triển thì có lẽ việc đánh giá cao sự đổi mới không phải là một nguyên lý dẫn dắt trong các hoạt động của họ. Ngược lại, nếu tất cả các BSC cấp thấp hơn đều chứa những thước đo liên quan đến dịch vụ khách hàng nhưng giá trị này không được đề cập trong BSC doanh nghiệp cấp cao, thì có lẽ đã bỏ lỡ một giá trị cốt lõi quan trọng đối với tất cả các nhân viên.

Thực tế, BSC cũng có thể được sử dụng để theo dõi các phạm vi

mà tổ chức thực hiện các giá trị của mình. Đối với tổ chức chưa trải qua các thay đổi giá trị hoặc trong tình trạng hỗn độn, các phép đo đánh giá sự trung thành đối với các giá trị được tuyên bố có thể rất hữu ích. Tuy nhiên, việc xây dựng các phép đo dựa trên những giá trị có ý nghĩa có thể là một thách thức đối với người thiết lập BSC sáng tạo nhất. Để làm được điều này chúng ta có thể sử dụng "người mua hàng bí hiểm" hay kỹ thuật điều tra thông thường để xác định xem các hành vi của nhân viên có phù hợp với các giá trị. Việc tính toán tỷ lệ phần trăm của nhân viên thuộc lòng các giá trị cốt lõi mà không cần nhắc cũng có thể được sử dụng, nhưng điều này sẽ chứng minh rất khó khăn để theo dõi và có thể làm tăng sự giận dữ của những người được yêu cầu tự liệt kê các giá trị của công ty. Một cách khác là xác định những cách ứng xử phù hợp với giá trị của tổ chức và đánh giá kết quả thực hiện hàng năm dựa trên sự thể hiện những cách hành xử này của các nhân viên.

### **3.3. Tầm nhìn**

#### ***3.3.1. Thế nào là một Tuyên bố tầm nhìn?***

Dựa trên sứ mệnh và những giá trị, chúng ta muốn tạo ra một tuyên bố xác định nơi chúng ta khao khát đến được trong tương lai. Đó chính là tuyên bố tầm nhìn. Tầm nhìn có nghĩa là sự chuyển đổi quan trọng từ sứ mệnh và các giá trị cốt lõi vững chắc thành một chiến lược.

Một tuyên bố tầm nhìn cho ta thấy bức tranh toàn cảnh của những gì mà tổ chức dự định đạt được trong tương lai. Tuyên bố này không nên trừu tượng: nó phải thể hiện càng cụ thể càng tốt tình trạng mong muốn và tạo dựng cơ sở cho việc hình thành các chiến lược và mục tiêu. Một tầm nhìn mạnh mẽ sẽ đem lại cho mọi người trong tổ chức một khung tinh thần, giúp họ nhìn thấy một hình dạng cho tương lai phía trước. Tầm nhìn luôn theo sau sứ mệnh (mục đích) và các giá trị. Một tầm nhìn không có sứ mệnh chỉ đơn giản là một mong ước trong suy nghĩ, không được liên kết với những gì lâu dài. Những thành phần



điển hình trong một tuyên bố tầm nhìn gồm có phạm vi mong muốn của các hoạt động kinh doanh, suy nghĩ của những bên có lợi ích liên quan (các khách hàng, các nhân viên, các nhà cung cấp, những người quản lý, v.v...) về công ty, các lĩnh vực lãnh đạo hay khả năng đặc thù, những giá trị được tin tưởng mạnh mẽ.

### **3.3.2. Có cần một tuyên bố tầm nhìn không?**

Tất cả các tổ chức trong mọi lĩnh vực đều có một tuyên bố tầm nhìn. Tuy nhiên, dù được sử dụng rộng rãi nhưng dường như từ “tầm nhìn” là một trong những từ bị lạm dụng nhiều nhất và được thấu hiểu ít nhất trong kinh doanh. Một trong những vấn đề lớn nhất là tuyên bố tầm nhìn có thể mang ý nghĩa khác nhau đối với những cá nhân khác nhau. Những giá trị được tin tưởng sâu sắc, những thành tích xuất sắc, các mối ràng buộc xã hội, những mục tiêu phấn khích, những động lực thúc đẩy và lẽ sống chỉ là một số trong rất nhiều hình ảnh mà các tuyên bố tầm nhìn gợi nên.<sup>5</sup>

Trong cuốn sách *Cạnh tranh vì tương lai*, tác giả Hamel và Prahalad lưu ý rằng một loạt nhà lãnh đạo khác nhau từ rất nhiều tầng lớp xã hội đã cảm thấy băn khoăn với khái niệm “tầm nhìn”. Họ lưu ý về những tuyên bố tầm nhìn đơn giản chỉ là hình ảnh mở rộng tầm nhìn cá nhân của giám đốc điều hành và mối nguy tiềm tàng trong cách thức xây dựng tầm nhìn này. Nhưng mỗi tổ chức cần có cách nhìn nhận được phát biểu thành lời về cơ hội và thách thức trong tương lai. Họ chọn từ “viễn cảnh” thay vì “tầm nhìn” và cho rằng “*Tầm nhìn có ý nghĩa là giấc mơ hay một sự hữu hình, nhưng viễn cảnh của ngành bao gồm nhiều thứ hơn là một tia hiểu biết sâu bên trong. Viễn cảnh ngành dựa trên những hiểu biết sâu rộng về các xu hướng kỹ thuật, nhân khẩu học, quy tắc và cách sống, những điều này có thể được khai thác để viết lại các quy tắc của ngành và tạo ra không gian cạnh tranh mới*”<sup>6</sup>. Ví dụ một tuyên bố tầm nhìn có thể đơn giản là sai. Việc tập trung vào những cơ hội hay khách hàng

không đúng có thể đẩy doanh nghiệp tới một tương lai sai lầm, khó có thể sửa chữa. Một tuyên bố tầm nhìn thiếu thực tế hay phụ thuộc vào sự trù tượng có thể gây ra những vấn đề lớn cho tổ chức. Thêm vào đó có nhiều tuyên bố tầm nhìn chỉ đơn giản là kho chứa những từ vựng mới cập nhật, đến nỗi chúng có vẻ trống rỗng và nông cạn. Các nhân viên sẽ chào đón những tuyên bố như vậy với sự nhạo báng và đặt ra câu hỏi về khả năng của các nhà điều hành đã soạn ra chiến lược này.

Đa số các tổ chức không nghi ngờ về giá trị của một tuyên bố tầm nhìn được soạn thảo tốt. Sức mạnh của một tầm nhìn được chia sẻ và ủng hộ của tất cả nhân viên của công ty có thể là động lực thúc đẩy to lớn. John Kotter đã nhấn mạnh 03 mục đích quan trọng của tầm nhìn trong một quá trình thay đổi và BSC là phương tiện đầu tiên và trên hết để tiến hành thay đổi <sup>7</sup>:

- Bằng cách làm rõ định hướng chung cho sự thay đổi, tầm nhìn sẽ đơn giản hóa hàng trăm hoặc hàng nghìn quyết định chi tiết.

- Tầm nhìn thúc đẩy con người có những hành động theo hướng đúng đắn, ngay cả nếu những bước đi ban đầu có thể gây ảnh hưởng cho các cá nhân.

- Hành động của những người khác nhau trong tổ chức được liên kết theo một cách thức nhanh chóng và hiệu quả dựa trên tuyên bố tầm nhìn.

Bất kể quy mô tổ chức như thế nào, một tuyên bố tầm nhìn được tạo ra một cách khéo léo không chỉ mô tả điều đang cố gắng hoàn thành mà còn khuyến khích tất cả các nhân viên cùng chung tay trong việc đối mặt với những thách thức đang chờ phía trước. Ralph Norris của Ngân hàng ASB cho rằng: *“Sẽ dễ hơn nhiều để giữ một đường lối ổn định trong một thị trường dễ thay đổi và không chắc chắn nếu công ty có một tầm nhìn rõ ràng. Tôi nghĩ rằng mỗi tổ chức nên có một tầm*

*nhìn về nơi mà mình đang hướng đến - nếu không họ sẽ đến một nơi vô định”<sup>8</sup>*

### **3.3.3. Các tuyên bố tầm nhìn hiệu quả**

Tầm nhìn có thể là thành phần quan trọng nhất vì nó đóng vai trò là một đường liên kết giữa lý do tồn tại được phản ánh trong sứ mệnh, các giá trị đại diện cho tương lai và chiến lược sẽ đưa vào thực hiện để đạt được tương lai mong muốn.

Không có một tầm nhìn rõ ràng và thuyết phục để dẫn dắt các hành động của tất cả các nhân viên thì có thể sẽ chỉ có một đội ngũ nhân viên rời rạc, không định hướng và do vậy không có khả năng thu được lợi nhuận từ bất kì chiến lược nào mà chúng ta thực hiện dù chúng được hình thành tốt đến mức nào đi nữa. Các tuyên bố tầm nhìn hiệu quả khi:

#### **a. Ngắn gọn**

Những tuyên bố tầm nhìn tốt nhất là những tuyên bố gây chú ý và nhanh chóng thu hút chúng ta, không làm chúng ta nhầm chán với hàng trang giấy đầy những từ hoa mỹ. Thông thường, những tầm nhìn đơn giản nhất lại có sức mạnh và sức thuyết phục nhất, giống như đoạn điệp khúc trong quá khứ của Starbucks: “*2000 cửa hàng vào năm 2000*”. Nếu mong đợi mọi người trong tổ chức sẽ hành động và đưa ra các quyết định dựa trên tầm nhìn thì phải tạo ra một cái gì đó đơn giản và dễ nhớ. Hãy coi nó là khẩu hiệu cho chiến dịch tổ chức trong tương lai.

#### **b. Có sức hấp dẫn đối với tất cả các bên liên quan**

Một tuyên bố tầm nhìn chỉ tập trung vào một nhóm mà gây tác hại đến những nhóm khác thì sẽ không giành được sự ủng hộ lâu dài trong trái tim và tâm trí của tất cả các thành viên. Tầm nhìn phải có sức hấp dẫn đối với tất cả những ai có lợi ích liên quan trong sự thành công của tổ chức như: các nhân viên, các cổ đông, các khách hàng và cộng đồng.

Tầm nhìn sẽ vẽ nên bức tranh bằng lời về tình trạng tương lai mong muốn - điều sẽ dẫn dắt chúng ta hoàn thành sứ mệnh của chúng ta và đảm bảo rằng tầm nhìn và sứ mệnh nhất quán với nhau.

### ***c. Có thể xác minh được***

Việc sử dụng những thuật ngữ kinh doanh mới nhất có thể khiến cho tuyên bố tầm nhìn trở nên mơ hồ ngay cả với người am hiểu nhất. Có ai trong tổ chức có thể xác định một cách chính xác khi nào sẽ trở nên “có tầm cỡ thế giới, dẫn đầu, hay chất lượng hàng đầu”? Hãy viết tuyên bố tầm nhìn để biết được khi nào mình sẽ đạt được nó. Trong khi sứ mệnh và các giá trị không thay đổi thì tầm nhìn sẽ thay đổi vì nó được viết ra cho một khoảng thời gian nhất định.

### ***d. Khả thi***

Tầm nhìn không phải là những giấc mơ chung của ban quản lý cấp cao, nó phải được đặt trên nền tảng thực tế vững chắc. Để đảm bảo điều này, phải nắm rõ công việc kinh doanh của mình, các thị trường, đối thủ cạnh tranh và những xu hướng đang nổi lên.

### ***e. Tạo cảm hứng***

Tầm nhìn đại diện cho bức tranh bằng lời về tình trạng tương lai được kỳ vọng của tổ chức, đừng bỏ lỡ cơ hội truyền cảm hứng để tạo nên một sự cam kết cần thiết nhằm đạt được mục đích này. Tuyên bố tầm nhìn không những dẫn dắt mà còn khuấy động khát vọng chung của tất cả các nhân viên. Để tạo cảm hứng thì trước tiên phải dễ hiểu đối với mọi người từ ban giám đốc tới nhân viên và những người có liên quan.

Một tuyên bố tầm nhìn truyền được cảm hứng cho người khác là một trong những tài sản lớn nhất trong tổ chức “*Việc có được những tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh thống nhất cho tổ chức sẽ cho phép có được chuẩn mực khi đưa ra các quyết định cho tương lai. Điều này sẽ có ích khi không có những câu trả lời rõ ràng hoặc cho những quyết định quan trọng - những quyết định có tác động một cách cơ bản tới các sản phẩm và dịch vụ của bạn.*”<sup>9</sup>

### 3.3.4. Xây dựng tuyên bố tầm nhìn

Các cuộc phỏng vấn ban điều hành là thành phần chủ yếu của phương pháp phỏng vấn cho mục đích xây dựng tầm nhìn. Từng chuyên gia điều hành cấp cao của tổ chức sẽ được phỏng vấn riêng để thu thập các ý kiến phản hồi của họ về định hướng tương lai của tổ chức.

**Bảng 3.2. Ví dụ tuyên bố tầm nhìn**

<b>Trường Đại học Leeds</b>	<b>Merck</b>	<b>Hội Trẻ Em Singapore</b>	<b>Công ty McDonalds</b>	<b>Vinamilk</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cộng đồng</li> <li>- Toàn diện</li> <li>- Xuất sắc về học thuật.</li> <li>- Toàn vẹn</li> <li>- Chuyên nghiệp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thành tựu</li> <li>- Trách nhiệm</li> <li>- Tôn trọng</li> <li>- Toàn vẹn</li> <li>- Minh bạch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lòng thương người</li> <li>- Chăm sóc</li> <li>- Cam kết</li> <li>- Chuyên nghiệp</li> <li>- Toàn vẹn</li> <li>- Cởi mở để thay đổi.</li> </ul>	<p>“là trải nghiệm dịch vụ nhà hàng tốt nhất nhanh chóng của thế giới. Là phương tiện tốt nhất cung cấp chất lượng, dịch vụ, sạch sẽ và giá trị vượt trội nhằm làm cho mọi khách hàng vui vẻ mỗi khi đến nhà hàng”</p>	<p>Trở thành biểu tượng niềm tin số một Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người</p>

Nên sử dụng một tư vấn viên hoặc người điều phối bên ngoài để thực hiện các cuộc phỏng vấn. Một tư vấn viên làm việc mùa vụ sẽ là người từng trải qua nhiều cuộc phỏng vấn kiểu này và có khả năng làm cho chuyên gia điều hành cảm thấy dễ chịu, đảm bảo rằng thông tin cần thiết sẽ được “tuôn” ra một cách thoải mái trong bầu không khí tin cậy và khách quan. Cuộc phỏng vấn nên kéo dài khoảng một giờ, bao gồm cả những câu hỏi chung chung và cụ thể (về ngành và tổ

chức) cũng như những câu hỏi hướng về cả quá khứ, hiện tại và tương lai. Các câu hỏi thông thường có thể là:

- Trong quá khứ, chúng ta đã từng đạt được thành công ở lĩnh vực nào và tại sao?

- Trong quá khứ chúng ta đã thất bại trong lĩnh vực nào?

- Điều gì khiến cho chúng ta là một tổ chức độc nhất?

- Tại sao chúng ta nên tự hào về tổ chức của mình?

- Những xu hướng, sự đổi mới và sự năng động nào hiện đang thay đổi thị trường của chúng ta?

- Các khách hàng, cổ đông và nhân viên mong đợi gì ở chúng ta?

- Ông/Bà thấy tổ chức của chúng ta sẽ ở đâu trong 3 năm, 5 năm, 10 năm nữa?

- Tổ chức của chúng ta sẽ thay đổi như thế nào trong khoảng thời gian đó?

- Chúng ta sẽ duy trì thành công của mình như thế nào?

Người phỏng vấn sẽ tóm tắt kết quả của cuộc phỏng vấn và trình lên giám đốc điều hành. Đến lúc này, giám đốc điều hành có cơ hội soạn thảo tầm nhìn dựa trên hiểu biết chung được thu thập từ nhóm điều hành cấp cao. Một khi bản phác thảo đã hoàn thành, ban điều hành sẽ cùng ngồi lại để thảo luận về tầm nhìn của giám đốc điều hành, đảm bảo rằng các yếu tố quan trọng mà họ đã đưa ra trong những cuộc phỏng vấn của mình được nắm bắt đầy đủ. Hiển nhiên, bạn không thể trông mong bản phác thảo đầu tiên sẽ được mọi người chấp nhận ngay lập tức, đó chính là mục đích của phương pháp phỏng vấn: bạn cần phải đưa cả nhóm tham gia vào quy trình sáng tạo. Tuy nhiên, bằng việc trao cho giám đốc điều hành trách nhiệm ban đầu về việc tuyên bố tầm nhìn, bạn sẽ đảm bảo được sự cam kết của nhân vật này đối với tầm nhìn và có một bản nháp hữu ích để từ đó bắt đầu quy trình tinh lọc. Một khi đã được nhóm xác lập, tuyên bố tầm nhìn phải được nhiều cấp bậc trong tổ chức xem xét lại và chấp nhận - càng

hiệu càng tốt. Với công nghệ hiện nay, từ “càng nhiều” này có nghĩa là “tất cả mọi người”.

Thảo luận với các khách hàng về kỹ thuật thứ hai, soạn thảo tầm nhìn trở lại với tương lai. Cách này có thể được thực hiện bởi một cá nhân hoặc một nhóm. Việc sử dụng nó với các nhóm để phát triển một bản tuyên bố tầm nhìn nháp, nhưng nó cũng có tác dụng tốt trong những thiết lập mang tính cá nhân. Để mô tả phương pháp, sẽ giả định một cuộc họp nhóm. Hãy phân phát một số tấm thẻ có kích thước 3x5 inch cho từng người tham gia. Để bắt đầu cuộc họp, hãy yêu cầu nhóm tưởng tượng rằng họ thức dậy vào một buổi sáng vào 5, 10 hoặc 15 năm nữa trong tương lai (tùy lựa chọn khoảng thời gian của bạn). Từng người đã được phát cho một chiếc máy quay dùng một lần để ghi lại những hình ảnh và thay đổi mà họ hi vọng là sẽ xảy ra trong tổ chức của mình. Khi kết thúc một cuộc phiêu lưu vào cuối ngày, họ phải tạo ra một chú thích cho những bức ảnh mà họ đã chụp trong suốt ngày hôm đó. Hãy hướng dẫn nhóm ghi những lời thuyết minh lên tấm thẻ đã được phát. Sau đó dành cho tất cả những người khác cũng tham gia phương pháp này khoảng 15 phút để tưởng tượng hành trình đến tương lai của đồng nghiệp và khuyến khích họ mừng tượng lại càng rõ ràng càng tốt. Hãy hỏi cả nhóm: “Điều gì đã xảy ra với tổ chức của anh/chị - các anh/chị có thành công không? Các anh/chị đang phục vụ những thị trường nào? Những năng lực cốt lõi nào phân biệt các anh/chị với các đối thủ cạnh tranh? Các anh/chị đã đạt được những mục tiêu nào?”. Khi 15 phút đã trôi qua, hãy nói: “Thật là tiếc, hành trình trở về hiện tại khá là gồ gề và các bức tranh đã bị hủy” “nhưng thật may mắn cho các bạn là các chú thích vẫn còn”. Hãy lưu các chú thích từ các tem thư mục lên một bảng kẹp giấy hoặc máy tính xách tay và sử dụng chúng như là những nguyên liệu thô cho bản nháp đầu tiên của tuyên bố tầm nhìn. Phương pháp tiếp cận này sẽ thử thách những người tham gia phải vận dụng tất cả năm giác quan của họ vào quá trình thực hiện chứ không đơn giản chỉ là các khả năng liên quan đến nhận thức.

Đây chỉ là hai trong số những phương pháp trong việc xây dựng một tuyên bố tầm nhìn. Trong thực tế bạn có nhiều nguồn lực để tùy ý sử dụng. Bạn có thể tìm thấy những kỹ thuật khác được thiết kế và nhận thức tốt cho việc soạn ra một tuyên bố tầm nhìn.

### ***3.3.5. Các tuyên bố tầm nhìn và BSC***

Khi mô tả các tuyên bố tầm nhìn thường bao gồm phạm vi mong muốn của các hoạt động kinh doanh, cách nhìn nhận của những bên có lợi ích liên quan (các khách hàng, các nhân viên, các nhà cung cấp, các nhà quản lý,...) đối với công ty, các lĩnh vực của sự lãnh đạo hay khả năng khác biệt và những giá trị được tin tưởng mạnh mẽ. Khi viết một tầm nhìn cho tổ chức tức là chúng ta đang cố gắng đi từ việc suy nghĩ hoặc/và đến việc nắm giữ sức mạnh của liên từ “và”. Nó không còn là vấn đề làm hài lòng một nhóm này và gây tổn hại cho một nhóm khác khi sử dụng những khả năng nhất định. Tầm nhìn phải cân bằng được những lợi ích của tất cả các nhóm và phác họa một tương lai sẽ dẫn tới những thắng lợi cho bất kì ai có liên quan. BSC là cơ chế mà chúng ta sử dụng để theo dõi quá trình đạt được mục tiêu cao ngất này. “Tôn chỉ” của BSC là sự cân bằng, chính xác hơn là sử dụng các thước đo để nắm bắt sự cân bằng đúng đắn của các kỹ năng, quy trình và các yêu cầu của khách hàng - những yếu tố sẽ dẫn tới tương lai tài chính mà chúng ta mong muốn và phản ánh trong tuyên bố tầm nhìn. Nó cũng có tác dụng như vậy nếu tổ chức hoạt động trong khu vực công hoặc phi lợi nhuận. Thách thức của việc biến tầm nhìn thành hiện thực vẫn là điều quan trọng và kiến trúc của BSC được thiết kế chính là để hỗ trợ việc đó.

BSC sẽ tạo ra một sự tập trung mới đối với hoạt động kinh doanh, nhưng nếu xây dựng một tầm nhìn sai lạc thì những vấn đề phát sinh sẽ không hề nhỏ. Chúng ta đều đã nghe đến những cụm từ “Điều gì được đo lường thì sẽ được thực hiện”, “Hãy đo lường những gì quan trọng”, và nhiều cụm khác. Về bản chất, BSC là một thiết bị diễn giải tầm nhìn thành hiện thực thông qua việc thể hiện tầm nhìn (và chiến



lược) bằng lời. Một BSC được phát triển tốt có thể sẽ thúc đẩy những thay đổi trong cách ứng xử tại tổ chức. Câu hỏi đặt ra là: Liệu chúng có phải là những kiểu thay đổi được mong muốn không? Hãy chắc rằng tầm nhìn đã tạo ra cho tổ chức thực sự là mẫu mực của sứ mệnh và các giá trị bởi vì nó chính là tấm vé để di chuyển trên phương tiện mang tên BSC và đi tới tương lai.

### **3.4. Chiến lược**

#### **3.4.1. Chiến lược là gì?**

Henry Mintzberg đã tóm tắt chiến lược như sau: “*Nghiên cứu của tôi và của nhiều người khác cho thấy rằng việc lập chiến lược là một quy trình hết sức phức tạp, vốn liên quan đến những thành phần phức tạp, tinh tế, và đôi khi, thuộc về tiềm thức nhất trong suy nghĩ của con người*”<sup>10</sup>. Như lời trích dẫn này đã cho thấy, khó khăn trong việc định nghĩa chiến lược là nó có những ý nghĩa khác nhau đối với những con người và tổ chức khác nhau. Một số người cảm thấy chiến lược được đại diện bởi các kế hoạch quản lý ở cấp độ cao để dẫn dắt tổ chức đi tới tương lai. Những người khác lại cho rằng chiến lược nằm ở các hành động cụ thể và chi tiết thực hiện để đạt được tương lai mong muốn của mình. Chiến lược tương đương với những cách thức làm việc tốt nhất. Số khác nữa có thể coi chiến lược là một mô hình của sự kiên định trong hành động qua thời gian.

#### **3.4.2. Các nguyên tắc chính của chiến lược**

##### **a. Các hoạt động khác biệt**

Chiến lược là việc lựa chọn một tập hợp các hoạt động khác với các đối thủ, theo đuổi những thứ mà sẽ dẫn bạn tới một vị trí cao và độc nhất trong thị trường <sup>11</sup>. Nếu mọi người đều theo đuổi các hoạt động giống nhau thì sự khác biệt sẽ chỉ được dựa trên tính hiệu quả hoạt động. “*Chiến lược Đại dương xanh*, các tác giả Kim và Mauborgne đã chất lọc bản chất của một chiến lược thành công trong ba thành phần: sự tập trung, sự khác biệt và một khẩu hiệu đầy thuyết phục <sup>12</sup>. Điều này đem lại một suy nghĩ mới mẻ nhất về chiến lược

trong nhiều năm nay: sự tập trung vào các sức mạnh chính, phân biệt với các đối thủ cạnh tranh về những viễn cảnh ngành điển hình, và tạo nên một khẩu hiệu đáng nhớ.

***b. Cân bằng các yếu tố khác nhau để đạt được sự kết hợp tốt nhất***

Các chiến lược hiệu quả đòi hỏi sự cân bằng các yếu tố khác nhau để đạt được sự kết hợp tốt nhất trong cạnh tranh. Chiến lược đề cập đến sự lựa chọn điều gì không được phép làm nhiều hơn là điều gì phải làm. Các tổ chức không thể cạnh tranh một cách hiệu quả bằng cách cố gắng “làm dâu trăm họ”. Toàn bộ tổ chức phải được định hướng tới những gì được chọn để thực hiện và tạo ra giá trị từ vị trí chiến lược đó vì sự thành công lâu dài. Peter Drucker cho rằng các giả thuyết của chúng ta về kinh doanh phải phù hợp với nhau để tạo ra một nguyên lý có giá trị. Các hoạt động là giống nhau; chúng phải tạo ra một tổng thể thống nhất<sup>13</sup>.

***c. Tính liên tục***

Trong khi những sự thay đổi cấu trúc lớn trong ngành có thể dẫn tới một sự thay đổi trong các chiến lược, nhìn chung các chiến lược không được tái phát minh liên tục. Chiến lược nói rõ suy nghĩ của chúng ta về các vấn đề cơ bản, như là việc sẽ đưa ra giá trị dành cho khách hàng như thế nào và hướng tới những khách hàng nào. Định hướng này cần phải rõ ràng đối với cả những thành phần bên trong (nhân viên) và bên ngoài (khách hàng)<sup>14</sup>. Các thay đổi có thể tạo ra những cơ hội mới, những cơ hội mới có thể được coi như chiến lược hiện tại - ví dụ như các công nghệ mới.

***d. Các quy trình tư duy khác nhau***

Chiến lược liên quan đến các hoạt động tư duy cũng như phân tích<sup>15</sup>. Mintzberg đã nhắc nhở chúng ta trong đoạn mở đầu của phần này. Chiến lược không chỉ liên quan đến những phân tích phức tạp của những dữ liệu phức tạp mà còn liên quan đến tư duy sâu rộng về công ty, ngành, thị trường, v.v...

***3.4.2. Liên hệ chiến lược và BSC***

BSC tạo ra một khung làm việc để tổ chức di chuyển từ việc

quyết định thực hiện chiến lược đến việc thực hiện nó. BSC mô tả chiến lược, chia nó thành những thành phần thông qua các mục tiêu và thước đo được lựa chọn trong từng viên cảnh. BSC được tạo ra một cách lý tưởng thông qua sự chia sẻ những hiểu biết và diễn giải chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu và sáng kiến trong từng viên cảnh của BSC. Việc diễn giải tầm nhìn và chiến lược bắt buộc nhóm điều hành phải xác định một cách cụ thể nó nghĩa là gì bằng những khái niệm đôi khi mơ hồ có trong chiến lược như “tâm cỡ thế giới”, “dịch vụ hàng đầu” và “các khách hàng mục tiêu”.

Sử dụng BSC như là khung làm việc để diễn giải chiến lược, các tổ chức này sẽ tạo ra một ngôn ngữ mới của phép đo lường để hướng tất cả các hoạt động của nhân viên vào việc đạt được mục tiêu đã xác định.

Một thuộc tính chính của việc hình thành chiến lược là việc thi hành một tập hợp các hoạt động khác biệt với các đối thủ. Bằng cách này, sẽ có cơ hội tạo ra những giá trị độc nhất cho các khách hàng, từ đó định vị với các đối thủ.

Những hoạt động này phải được phản ánh trong BSC, “người bạn đồng hành” với chiến lược. Nếu muốn phân biệt mình bằng cách thực hiện một loạt hoạt động hướng đến sự thân thiết với khách hàng, thì BSC phải phản ánh định hướng chiến lược này.

Sẽ không thể khai thác sức mạnh thực sự của BSC mà không có một chiến lược để dẫn dắt quá trình xây dựng nó. Chỉ số hoạt động chính (Key Performance Indicator - KPI) hay các BSC thành phần không có khả năng thu hút toàn bộ tổ chức xung quanh một tập hợp các chủ đề có quan hệ bổ sung cho nhau và dẫn dắt tổ chức hướng đến tầm nhìn và sứ mệnh chung của mình. Thay vào đó, chúng thường chỉ phản ánh một số ý tưởng tốt nhưng thiếu tính liên mạch hay định hướng rõ ràng. Sự trình bày rõ ràng chính xác về chiến lược là một nghệ thuật. Tuy nhiên, việc mô tả chiến lược không phải là nghệ thuật. Nếu có thể mô tả chiến lược theo một cách có kỷ luật hơn thì chúng ta sẽ tăng khả năng áp dụng thành công chiến lược.

**Chú thích:**

1. Jack Welch và Suzy Welch, *Chiến thắng* (New York: Harper Business, 2005), trang 13.
2. James C. Collins và Jerry I. Porras, *Xây dựng đế trường tồn* (New York: Harper Business, 1997).
3. Henri F. Amiel, *Chuyến đi của Amiel* (1852), Humphry Ward (dịch) (Macmillan & Co, 1889).
4. Stephen R. Covey, *Thói quen thứ 8* (New York: Free Press, 2004), tr.70.
5. Collins và Porras, “*Xây dựng tâm nhìn cho công ty của bạn*”.
6. Hamel và C. K. Prahalad, *Cạnh tranh vì tương lai* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
7. John p. Kotter, *Dẫn dắt sự thay đổi* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
8. Rebecca Macfie, *Bí quyết để đứng trên đỉnh thành công*”, Tuần báo Independent Business Weekdy (04/2001): trang 8.
9. Carly Foster, “*Truyền thông doanh nghiệp: Hình dung về công ty của bạn, Nhận ra mục tiêu của bạn*”, Tạp chí điện tử Canadaone.com (10/1999).
10. Henry Mintzberg, “*Những bước thăng trầm trong hoạch định chiến lược*”, Harvard Business Review (01-02/1994).
11. Michael E. Porter, “*Chiến lược là gì?*”, Harvard Business Review (11-12/1996)
12. W. Chan Kim và Renee Mauborgne, *Chiến lược đại dương xanh*, (Boston: Harvard Business School Press, 2005), trang 39
13. Peter Drucker, *Quản lý trong thời đại của những thay đổi lớn lao* (New York: Truman Tilley/Dutton, 1995)
14. Keith H. Hammonds, “*Những ý tưởng lớn của Michael Porter*”, Fast Company (03/2001)
15. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, và Joseph Lampel, *Hành trình chiến lược* (New York: Free Press, 1998).

## **Chương 4**

# **BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC LIÊN KẾT**

Bản đồ chiến lược là gì, tại sao nó lại xuất hiện trong bối cảnh BSC, tại sao phải thiết lập Bản đồ chiến lược nếu muốn chiến thắng trong thực thi chiến lược hiệu quả. Để có được Bản đồ Chiến lược thuyết phục, phải khai thác nhiều nguồn thông tin tiềm năng để từ đó vẽ nên được Bản đồ cuối cùng. Có bao nhiêu mục tiêu trên Bản đồ; chủ đề về số lượng so với chất lượng cần được giải quyết để đảm bảo rằng Bản đồ chiến lược được việc trình bày thuyết phục và khúc chiết chiến lược theo yêu cầu của các nhân viên - những người thường xuyên phải chịu sự quá tải thông tin.

### **4.1. Khái niệm Bản đồ chiến lược**

Bản đồ chiến lược là một bảng dữ liệu có cấu trúc hàng. Mỗi hàng được gọi là một viễn cảnh và chứa một số mục tiêu trung hạn, thường được gọi là mục tiêu chiến lược. Mũi tên chỉ đi hướng lên thường được vẽ giữa các mục tiêu để chỉ nguyên nhân và hiệu quả hoặc hỗ trợ chiến lược. Từ trên xuống, có 4 viễn cảnh phổ biến: Tài chính, Khách hàng, Quá trình nội bộ và Học tập & Phát triển. Các mục tiêu trong hàng đầu này cần hỗ trợ cho tầm nhìn. Bản đồ chiến lược có thể được minh họa một mục tiêu chính, ví dụ mục tiêu về tài chính hoặc về sản phẩm chất lượng.

Bản đồ chiến lược phụ thuộc vào kiến thức trong ngành, thực hiện xem xét cách thức các hàng hoạt động trong tổ chức. Đừng tập trung quá rộng. Lấy một tình huống trong thực tế và đưa vào Bản đồ chiến lược. Tập trung vào một lớp viễn cảnh tại một thời điểm.

- Tập trung ban đầu cho mỗi hàng viễn cảnh, bắt đầu ở phía trên và đi xuống.

- Hãy xem xét mối quan hệ với các lớp liên kế khác: Làm thế nào để lớp này tồn tại? Lớp ở vị trí chính xác chưa? Có cần các thỏa thuận hỗ trợ?

- Khi đã xác định các hàng và biết lý do tại sao chúng tồn tại, các mục tiêu trong mỗi lớp, sẽ đặt vào vị trí, theo yêu cầu của lớp để hỗ trợ các lớp trên.

- Cải tiến công việc theo thời gian cùng với sự hỗ trợ của các thành viên.

Nói cách khác, Bản đồ chiến lược là sự trình bày bằng đồ thị trong một trang giấy về những điều phải làm tốt trong từng viễn cảnh để triển khai một cách hiệu quả chiến lược của mình. Các Bản đồ chiến lược bao gồm các “mục tiêu”, các tuyên bố” ngắn gọn thường được bắt đầu bằng các động từ. Các Bản đồ chiến lược mang lại sự rõ ràng và đóng vai trò như những công cụ truyền bá mạnh mẽ, vạch ra các mục tiêu quan trọng cho sự thành công.

Những người áp dụng BSC sớm nhất đã bị hấp dẫn bởi ý tưởng bổ sung các thước đo tài chính bằng các tác nhân dẫn dắt thành công về khía cạnh tài chính tương lai, qua đó tạo ra sự cân bằng lành mạnh cho vấn đề đo lường vốn từ lâu bị chi phối bởi các phép đo ngắn hạn chỉ định hướng vào khía cạnh tài chính. Với tính đơn giản hấp dẫn và kết quả dễ chịu, công cụ này ngày càng trở nên phổ biến. Tuy nhiên, do nhầm lẫn nên một số tổ chức đã đưa ra các thước đo không chính xác, không thể hiện được những hiểu biết sâu sắc về thực thi chiến lược. Để khắc phục vấn đề này, những người hỗ trợ BSC đã bắt đầu giới thiệu cuộc thảo luận về các thước đo bằng một trong những mục tiêu: “Chúng ta phải làm tốt việc gì trong từng viễn cảnh để thực thi chiến lược?” Việc thực thi như vậy đã tạo nên bối cảnh cho thách thức đo lường, khiến cho việc lựa chọn các phép đo - một nhiệm vụ luôn chứng tỏ thách thức - phần nào trở nên ít phức tạp hơn.

Các nhóm BSC bắt đầu xây dựng các mục tiêu từ những chiến lược của mình, họ bắt đầu kết nối chúng với nhau bằng cách sử dụng những mũi tên để mô tả các mô hình nhân quả. Ví dụ, các mục như chất lượng và đào tạo không còn là những yếu tố riêng biệt của chiến lược mà đã được liên kết với nhau thông qua một dòng chữ đậm trong hình vẽ biểu thị rằng: nếu cung cấp việc đào tạo có trọng tâm cho nhân viên thì điều đó sẽ cho phép chúng ta tạo ra các sản phẩm chất

lượng cao có ít lỗi hơn. Việc vẽ ra mối quan hệ giữa các mục tiêu thể hiện một số mục đích quan trọng: cho phép những người xây dựng BSC nhanh chóng nắm bắt được những mối quan hệ tương tác quan trọng, các giả định nghi vấn và hoàn toàn tạo ra được sự mô tả tốt hơn cho các chiến lược duy nhất của các nhóm BSC<sup>1</sup> Bản đồ Chiến lược được sinh ra như Kaplan và Norton từng quan sát: “[Nó] đã trở thành sự đổi mới quan trọng như chính Thẻ điểm Cân bằng nguyên thủy.”<sup>2</sup>

Có thể định nghĩa Bản đồ chiến lược như việc trình bày bằng bản đồ trong một trang giấy về điều phải làm tốt trong từng viễn cảnh, để triển khai thành công chiến lược của mình. “Điều bạn phải làm tốt” được trả lời dưới dạng các mục tiêu, tuyên bố súc tích thường bắt đầu bằng sự xuất hiện của một động từ trong từng viễn cảnh.

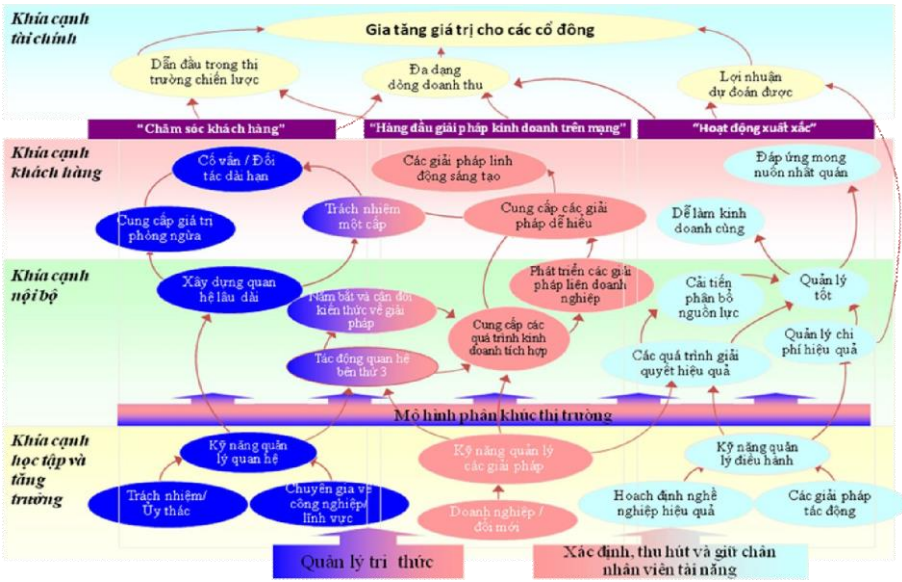
Ví dụ, trong viễn cảnh Tài chính, có thể có những mục tiêu như “Tăng lợi nhuận trên các khoản đầu tư” hay “cải thiện việc sử dụng tài sản”. Ở viễn cảnh Đào tạo và Phát triển nhân viên có thể có những mục tiêu như “Đẩy mạnh công nghệ để triển khai chiến lược” hay “Thu hẹp các khoảng cách về kỹ năng”. Như đã mô tả, việc liên kết các mục tiêu với nhau trong mô hình nhân quả đi từ những yếu tố hỗ trợ trong viễn cảnh Đào tạo và Phát triển nhân viên thông qua những tác nhân dẫn dắt kết quả trong các viễn cảnh Quy trình Nội bộ và Khách hàng đến các kết quả của viễn cảnh Tài chính sẽ cho phép trình bày được chiến lược theo cách đầy thuyết phục mà tất cả nhân viên đều có thể hiểu và tuân theo một cách dễ dàng.

#### **4.2. Tại sao cần Bản đồ chiến lược?**

Theo thực tế khi chưa tới 10% tổ chức có thể triển khai được chiến lược của mình, số ít nhân viên trong công ty có thể hiểu được chiến lược là gì?, vậy thì làm sao việc triển khai và hành động theo chiến lược lại có thể hiệu quả được?. Đây chính là tình trạng mà hầu hết các công ty gặp phải khi đang mò mẫm trong bóng tối chiến lược, đặc biệt trong khi không hề dành thời gian hay nỗ lực để giải thích chính xác chiến lược thể hiện điều gì. Vì vậy, hãy cân nhắc kỹ lưỡng và đưa ra bản kế hoạch chiến lược điển hình khoảng từ 50 đến 100 trang giấy với đầy đủ các biểu đồ chi tiết, lời giải thích cặn kẽ cùng

những danh sách đầy đủ cho bất kì hoạt động kinh doanh nào từ quy mô trung bình đến lớn.

Thách thức chính là việc rút ra được sự cần thiết cốt lõi của chiến lược, cho phép họ hành động theo hiểu biết, chuyển đổi điều đó thành giá trị cho tổ chức. Nếu sự rõ ràng là điều còn thiếu trong hầu hết các kế hoạch thì Bản đồ chiến lược lại biến đổi những lời giải thích dài dòng nhưng thường mờ mịt và rắc rối thành những mục tiêu rõ ràng và khi những mục tiêu này được cấu trúc hợp lý thì những hoạt động mà tổ chức phải thực hiện để mong muốn thành công cũng như làm khác biệt mình so với các đối thủ cạnh tranh có thể được trình bày bằng ngôn ngữ thực sự dễ hiểu và đơn giản.



**Hình 4.1. Bản đồ chiến lược của một công ty sản xuất phần mềm**

Trên thực tế, các Bản đồ chiến lược hoạt động phối hợp với các thước đo theo BSC sẽ làm sáng tỏ, giải quyết và hạn chế được các vấn đề và khó khăn. Bản đồ hoạt động như hệ thống cảnh báo sớm về chiến lược của tổ chức, báo hiệu khi các chỉ số cho thấy có vấn đề với

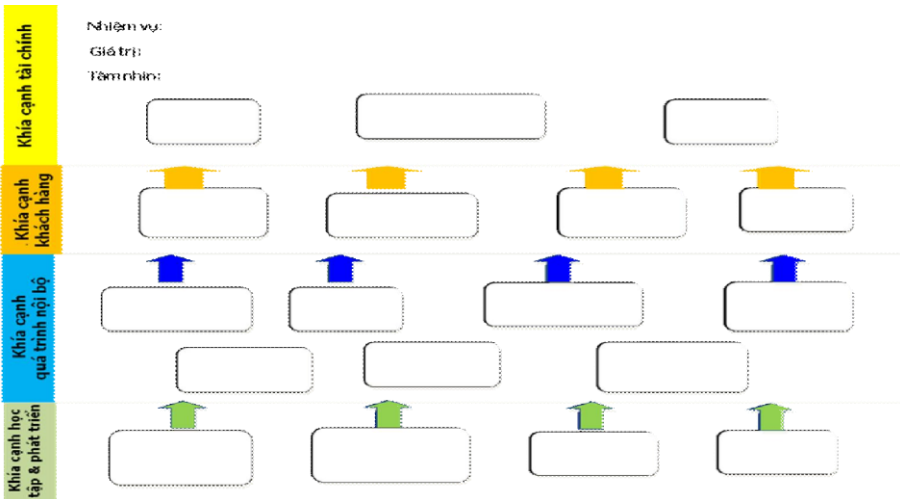


bất cứ yếu tố nào của kế hoạch mà đã được thiết kế để giúp phát triển tổ chức.

### 4.3. Thiết lập Bản đồ chiến lược

Bản đồ chiến lược là một công cụ diễn giải trung thực chiến lược và truyền đạt mạnh mẽ chiến lược đối với tất cả nhân viên.

Giai đoạn bắt đầu trước khi tạo ra Bản đồ: bao gồm câu hỏi về việc liệu bốn viễn cảnh có phù hợp không, sự lựa chọn các viễn cảnh cuối cùng nên dựa vào điều gì cần thiết để trình bày được chiến lược và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Thu thập các tài liệu nền tảng và phỏng vấn nhóm điều hành về những hiểu biết sâu sắc quan trọng của họ. Mỗi viễn cảnh sẽ được xem xét theo từng viễn cảnh nào và kèm theo lời khuyên về cách thức để xác định được những mục tiêu phù hợp. Cuối cùng là những công cụ để bảo đảm triển khai Bản đồ chiến lược được tổ chức có hiệu quả.



**Hình 4.2. Mẫu bản đồ chiến lược**

#### 4.3.1. Lựa chọn các viễn cảnh

Khi xây dựng Bản đồ chiến lược và BSC của các thước đo, vấn đề quan trọng cần cân nhắc chính là việc có bao nhiêu viễn cảnh và sẽ chọn viễn cảnh nào. Bốn viễn cảnh: Tài chính, Khách hàng, Quy trình

Nội bộ cùng Đào tạo và Phát triển nhân viên. Bốn viễn cảnh này “*nên được coi như bản mẫu chứ không phải là sự bắt buộc.*”<sup>3</sup>. Nhiều tổ chức đã tuân theo sự chỉ dẫn này và phát triển thêm những viễn cảnh khác như sự đổi mới, nghiên cứu và phát triển, môi trường, nhà cung cấp, thuật lãnh đạo và cộng đồng...

Cuối cùng, việc lựa chọn các viễn cảnh của Bản đồ chiến lược và BSC nên được dựa vào những gì cần thiết để trình bày chiến lược và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Khi nghiên cứu và cố gắng diễn giải chiến lược, chủ thể hoặc đối tượng nào được coi là những nhân tố cần thiết để mô tả chiến lược đó? Bốn viễn cảnh này là đủ để bao quát hầu hết các thành phần; tuy nhiên, nếu cảm thấy tổ chức của mình cần lợi thế cạnh tranh như là kết quả của các mối quan hệ hay quy trình dựa trên nhân tố khác, có thể xem xét việc bổ sung viễn cảnh riêng vào cho nhóm.

Ví dụ, doanh nghiệp sản xuất có thể phải phụ thuộc nhiều vào các nhà cung cấp để quản lý các hoạt động của mình nhằm đạt hiệu suất cao nhất. Việc bổ sung viễn cảnh dành cho các mối quan hệ với nhà cung cấp có thể tạo ra lợi thế kinh doanh tốt cho tổ chức này.

Việc thu hút các bên liên quan chủ chốt tham gia góp phần cho thành công của tổ chức đóng vai trò rất quan trọng đối với Bản đồ chiến lược. Tuy nhiên, cũng nên tránh việc đóng góp kiểu “lắm thầy nhiều ma” và thiết kế “Bản đồ chiến lược dành cho các bên có liên quan”. Bản chất các Bản đồ chiến lược và BSC kiểu này chỉ nhận biết những nhân tố chính của tổ chức và xác định mục tiêu cho từng nhân tố đó.

Ví dụ tiêu biểu về BSC dành cho các bên liên quan chủ chốt là BSC ban đầu của Trung tâm thương mại (Sears), được xây dựng xoay quanh ba khẩu hiệu chính liên quan với nhau là: “nơi hấp dẫn để mua sắm”, “nơi hấp dẫn để làm việc” và “nơi hấp dẫn để đầu tư”. Tương tự, Citicorp cũng sử dụng cấu trúc này cho BSC của mình: “nơi tốt để làm việc, gửi tiền và đầu tư”. Những BSC này tập trung vào ba nhóm chủ chốt - nhân viên, cổ đông và khách hàng - nhưng đều bỏ qua việc BSC thực sự có thể tạo ra giá trị “như thế nào”. Tuyên bố giá trị nào

sẽ đảm bảo rằng khách hàng hài lòng và trung thành? Chúng ta cần thành thạo các quy trình nào để định hướng cho tuyên bố giá trị khách hàng này và nhân viên phải có những kỹ năng gì? Đây chính là những câu hỏi phải trả lời để phát triển Bản đồ và BSC để trình bày chiến lược và minh họa cách thức hoạch định việc triển khai chiến lược đó.

Đừng quên một trong những điều hấp dẫn ban đầu của hệ thống BSC là tính khúc chiết. Một Bản đồ chiến lược và BSC được xây dựng tốt sẽ trình bày rõ ràng chiến lược của tổ chức thông qua một số mục tiêu và thước đo được đan xen với nhau qua các viễn cảnh. Là công cụ giao tiếp, khả năng của BSC trong việc truyền đạt một cách nhanh chóng và chính xác các tác nhân dẫn dắt cốt lõi của tổ chức đối với các bên liên quan và đã trở thành lợi ích cơ bản.

Vì vậy, hãy lựa chọn những viễn cảnh cho phép thu hút được các bên liên quan chủ chốt của tổ chức cũng như mô tả được cách thức cuối cùng sẽ phục vụ từng đối tượng và nhờ đó triển khai chiến lược một cách thành công.

#### ***4.3.2. Thu thập các thông tin***

##### ***a. Thu thập các thông tin nền tảng***

Vô số nguồn thông tin có thể mang lại những hiểu biết sâu về các mục tiêu cho Bản đồ chiến lược bao gồm: các báo cáo hàng năm, các tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn, các kế hoạch chiến lược và lịch sử của tổ chức.

Để xây dựng Bản đồ chiến lược hiệu quả, mọi người phải tiếp cận được với toàn bộ khối lượng thông tin đang có về tổ chức. Dưới đây là một số nguồn thông tin mà có thể xem xét:

- *Các báo cáo thường niên*: Như là nguồn thông tin vô giá, các báo cáo thường niên không chỉ chứa thông tin tài chính chi tiết mà còn thảo luận về cả vị thế thị trường, các sản phẩm chủ lực, triển vọng tương lai và có thể là những chỉ số phi tài chính của sự thành công.

- *Tuyên bố sứ mệnh*: Hãy yêu cầu từng thành viên trong nhóm trình bày lại tuyên bố sứ mệnh của tổ chức.

- *Các giá trị*: Tổ chức đã thiết lập những nguyên tắc chỉ đạo chưa?

- *Tầm nhìn.* Cũng như sứ mệnh, nếu đã nghiên cứu kỹ càng, sẽ tìm ra tuyên bố tầm nhìn cho tổ chức của mình. Hoặc có lẽ đã phát triển được một tầm nhìn. Tầm nhìn đó có phản ánh được thực tế của tổ chức hiện tại không?

- *Kế hoạch chiến lược.* Đây là mạch thông tin chính để xây dựng Bản đồ chiến lược và BSC. Đã có sự khởi đầu tuyệt vời nếu may mắn có được kế hoạch chiến lược rõ ràng dựa vào sứ mệnh, các giá trị và tầm nhìn theo quy trình. Hầu hết các tổ chức không may mắn như vậy và việc giới thiệu BSC của họ thường bị trì hoãn hoặc thậm chí bị chệch hướng khi gặp phải khó khăn trong việc tạo ra chiến lược hợp lý.

- *Các kế hoạch dự án:* việc đánh giá được những dự án nào phù hợp với chiến lược của tổ chức và nhận được sự ủng hộ của các nhà điều hành có ảnh hưởng là rất quan trọng.

- *Các nghiên cứu tư vấn.* Các nhà tư vấn luôn giữ những thông tin giá trị quý báu thành các tài liệu.

- *Các báo cáo kết quả:* mỗi tổ chức đều có kiểu hệ thống báo cáo quản lý riêng của mình. Hãy xác định các chỉ số đo lường chính đang được coi là quan trọng đối với sự thành công của tổ chức.

- *Lịch sử về tổ chức.* Có ai từng ghi chép lịch sử của tổ chức chưa? Đó có lẽ sẽ cung cấp cả kho tàng thông tin về việc tại sao tổ chức được thành lập (sứ mệnh), các nhà sáng lập đánh giá cao điều gì, những bài học quan trọng học được qua các năm và bức tranh về tương lai.

- *Các báo cáo của nhà phân tích.* Nếu tổ chức đã chào bán cổ phiếu ra công chúng thì các báo cáo của nhà phân tích sẽ cung cấp góc nhìn hoàn hảo trong việc thị trường đánh giá cao điều gì của tổ chức. Những tài liệu này thường cung cấp cả kho dữ liệu thống kê.

- *Các bài báo và tạp chí thương mại.* Báo chí kinh doanh nói gì về tổ chức của bạn? Những gì bạn tìm thấy ở đây có thể có ảnh hưởng mạnh tới các mục tiêu và thước đo được chọn để tác động đến quan điểm chung.

- *Các báo cáo chuẩn đối sánh:* cung cấp thông tin về ngành nghề có sẵn.

**Bảng 4.1. Sử dụng BSC để tìm ra các thông tin nền tảng**

<p style="text-align: center;"><b>Tài chính</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Báo cáo thường niên</li> <li>▪ Báo cáo thành tích</li> <li>▪ Báo cáo của các nhà phân tích</li> <li>▪ Báo chí thương mại</li> <li>▪ Báo cáo đối sánh</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Khách hàng</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Phòng Marketing</li> <li>▪ Báo chí thương mại</li> <li>▪ Các nghiên cứu tư vấn</li> <li>▪ Kế hoạch dự án</li> <li>▪ Kế hoạch chiến lược</li> <li>▪ Báo cáo thành tích</li> <li>▪ Báo cáo đối sánh</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Sứ mệnh, các giá trị, tầm nhìn, và chiến lược</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tuyên bố sứ mệnh</li> <li>▪ Các giá trị</li> <li>▪ Tuyên bố tầm nhìn</li> <li>▪ Kế hoạch chiến lược</li> <li>▪ Lịch sử tổ chức</li> <li>▪ Các nghiên cứu tư vấn</li> <li>▪ Kế hoạch dự án</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Quy trình Nội bộ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Báo cáo nghiệp vụ</li> <li>▪ Báo cáo sản xuất</li> <li>▪ Dữ liệu về đối thủ cạnh tranh</li> <li>▪ Báo cáo đối sánh</li> <li>▪ Báo chí thương mại</li> <li>▪ Các nghiên cứu tư vấn</li> <li>▪ Kế hoạch dự án</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Đào tạo và Phát triển nhân viên</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dữ liệu về nguồn nhân sự</li> <li>▪ Báo chí thương mại</li> <li>▪ Các giá trị cốt lõi</li> <li>▪ Báo cáo chuẩn mực</li> <li>▪ Các nghiên cứu tư vấn</li> </ul>

### ***b. Thực hiện các cuộc phỏng vấn ban điều hành***

Khi đã thu thập đủ thông tin nền tảng, có thể sẵn sàng tổng hợp các tìm tòi của mình và xác nhận chúng thông qua quy trình phỏng vấn một-đối-một với từng thành viên của nhóm điều hành, kích động sự ủng hộ cho BSC và thu thập những hiểu biết sâu sắc để sử dụng trong suốt quy trình triển khai. Đây là cơ hội đầu tiên để làm việc với nhóm điều hành về việc triển khai BSC. Những ấn tượng ban đầu này luôn quan trọng trong cả kinh doanh lẫn cuộc sống. Cấu trúc cuộc phỏng vấn:

- *Rà soát mục đích*: cần dành thời gian để giới thiệu mục đích, tầm quan trọng của việc nhận được phản hồi từ việc xây dựng Bản đồ chiến lược.

- *Chiến lược*: Bắt đầu cuộc phỏng vấn bằng việc thu thập dữ liệu từ ban điều hành về các yếu tố quan trọng của BSC. Có thể sử dụng những câu hỏi sau:

- ✓ Điều gì làm cho tổ chức của Ông/Bà trở nên khác biệt?;
- ✓ Ông/Bà đang theo đuổi (những) chiến lược nào để đạt được thành công?;

- *Đo lường thành tích*: Hãy sử dụng thành phần này của cuộc phỏng vấn để thu thập suy nghĩ của nhà điều hành về những mục tiêu và thước đo nào quan trọng đối với sự thành công của tổ chức. Hãy hỏi:

✓ Làm sao chúng ta đạt được những chiến lược mà Ông/Bà vừa thảo luận? Những dữ liệu hoặc thước đo nào hiện đang được Ông/Bà sử dụng để đánh giá thành công của tổ chức?

✓ Ông/Bà có chỉ tiêu cho những thước đo này không? Nếu có, chúng là gì?

- ✓ Những báo cáo hoặc dữ liệu nào là hữu ích nhất và tại sao?

- *Các vấn đề triển khai*: Trong giai đoạn cuối cùng của cuộc phỏng vấn, bạn hi vọng sẽ xác định được mức độ hiểu biết của nhà

điều hành đối với BSC và những gì phải làm nếu muốn triển khai thành công. Hãy hỏi:

- ✓ Ông/Bà đánh giá hiểu biết về BSC trong các báo cáo trực tiếp của mình như thế nào?
- ✓ Điều gì sẽ giúp nâng cao hiểu biết của nhóm điều hành về khái niệm này?
- ✓ Một số rào cản nào mà chúng ta có thể gặp phải trong việc triển khai BSC và làm thế nào để có thể vượt qua chúng?

### ***4.3.3. Xây dựng các mục tiêu chiến lược liên kết***

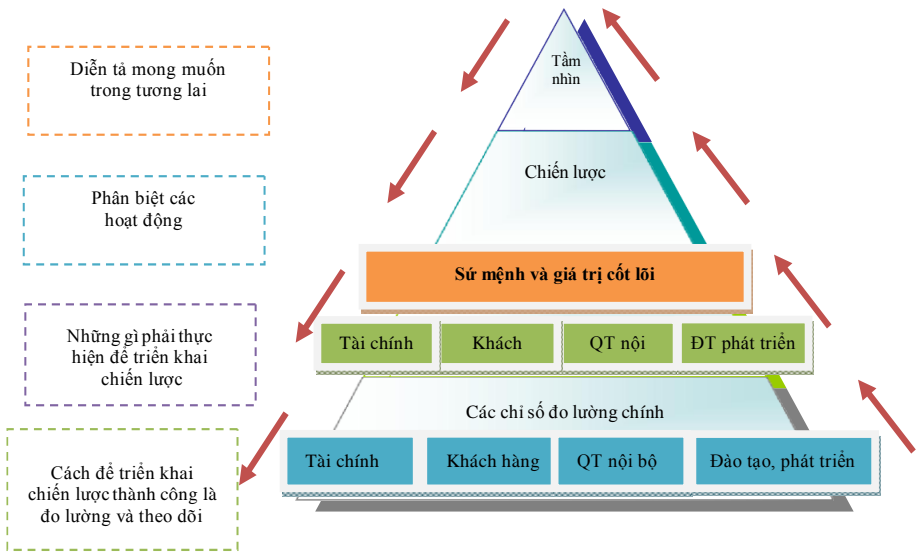
Tuyên bố mục tiêu là một đoạn mô tả từ hai đến ba câu nhằm làm rõ hàm ý của từng mục tiêu xuất hiện trên Bản đồ chiến lược, vạch ra lý do tại sao nó lại quan trọng, giải thích cách nó được liên kết với chuỗi nhân quả ra sao và mô tả ngắn gọn việc nó sẽ được hoàn thành như thế nào? Tuy nhiên, không nhất thiết phải đưa vào Bản đồ của mình mọi mục tiêu. Vì thế, không bao giờ được quên thực tế rằng Bản đồ phải là của chính mình cho dù có thấy sự chông chéo thực sự với các yếu tố đã thảo luận. Các mục tiêu bạn chọn phải được diễn giải trực tiếp từ chiến lược riêng của bạn.

#### ***a. Xây dựng các mục tiêu cho viễn cảnh Tài chính***

Các mục tiêu cho viễn cảnh Tài chính của Bản đồ chiến lược thường tập trung vào giá trị cổ đông, tăng trưởng doanh thu và năng suất.

BSC được giới thiệu là phương pháp mà các tổ chức có thể dùng để khắc phục sự phụ thuộc vào các thước đo tài chính. Một số vấn đề liên quan đến các chỉ số tài chính:

- Chúng không phù hợp với môi trường kinh doanh hiện nay, nơi hầu hết giá trị được tạo ra từ các tài sản vô hình;
- Các thước đo tài chính chỉ đưa ra các kết quả trong quá khứ mà thường thiếu đi sức mạnh dự báo;



**Hình 4.3. Tóm tắt BSC**

- Sự thống nhất về thông tin tài chính có xu hướng đề cao các phòng ban chức năng;
- Các hoạt động tạo ra giá trị dài hạn có thể bị ảnh hưởng bởi các phép đo tài chính ngắn hạn chẳng hạn như cắt giảm lao động;
- Hầu hết các thước đo tài chính cấp cao ít mang lại sự hướng dẫn cho nhân viên cấp thấp hơn trong các hoạt động hàng ngày của họ.

Những Bản đồ chiến lược và BSC được xây dựng tốt không thể hoàn thiện được nếu không có các mục tiêu và thước đo tài chính hiệu quả. Hầu hết những người thực hành BSC nhận ra thực tế này và thực sự coi các chỉ số tài chính đại diện cho thành phần trọng yếu nhất của quy trình. Nghiên cứu chỉ ra rằng, 49% tổ chức xếp viễn cảnh Tài chính ở vị trí có tầm quan trọng cao hơn bất cứ viễn cảnh nào khác.

Khi nào nhu cầu bắt buộc về lợi nhuận còn kết hợp với các hoạt động kinh doanh thương mại thì triết lý kinh doanh này vẫn được áp dụng: để tạo được lợi nhuận ngày càng lớn, chúng ta luôn phải cố gắng bán được nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn trong khi phải giảm bớt



gánh nặng chi phí bắt buộc. Do vậy, khi phát triển các mục tiêu cho viễn cảnh Tài chính của Bản đồ chiến lược, hầu hết mọi doanh nghiệp theo đuổi lợi nhuận sẽ tập trung nỗ lực chủ yếu vào các chủ đề về tăng trưởng doanh thu và năng suất để cuối cùng định hướng được giá trị lớn hơn cho cổ đông.

Sự tăng trưởng doanh thu thường được thực hiện theo một trong hai cách: bán toàn bộ sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường hoặc thắt chặt quan hệ với khách hàng hiện tại, nhờ đó nâng cao giá trị cung cấp và tạo lợi nhuận gia tăng. Nhiều tổ chức cố gắng làm theo cả hai cách.

Tương tự, việc nâng cao năng suất cũng có thể đạt được nhờ sử dụng phương pháp hai nhánh. Nhánh thứ nhất, được thực hiện bởi hầu hết mọi khách hàng mà đã từng giao dịch, đơn giản là giảm các chi phí hiện tại - những chi phí về nhân sự hoặc hành chính. Và trong khi dùng giải pháp “ngắn hạn” để cắt giảm thì lựa chọn thứ hai lại là cải thiện việc tận dụng tài sản, áp dụng các công cụ, giải pháp để việc cải tiến được hiệu quả. Ví dụ, việc tận dụng những kỹ thuật như Just In Time (kịp thời) mang đến cho các tổ chức cơ hội hỗ trợ việc bán hàng tốt hơn, ít hàng tồn kho hơn và giảm thời gian dừng máy do việc bảo trì, cho phép sản lượng cao hơn mà không cần các khoản đầu tư tương ứng về thiết bị.

Mặc dù còn hạn chế về sự lựa chọn mục tiêu cho viễn cảnh Tài chính, Bản đồ chiến lược cho thấy áp lực phải quản lý mục tiêu này nếu chúng ta muốn tạo ra những lợi ích kinh tế từ việc triển khai chiến lược. Áp lực này xuất hiện dưới hình thức tìm kiếm sự cân bằng phù hợp giữa hai hướng dường như trái ngược nhau - tăng doanh thu và năng suất; chỉ là tăng trưởng đến mức nào để không phá vỡ ranh giới trong quy trình? Ngược lại, nếu hầu như chỉ tập trung vào sự khắt khe của mô hình này thì có phải chúng ta đang thản nhiên trước thị trường luôn thiếu các sản phẩm mới? Việc phân tích các kết quả qua thời gian sẽ giúp xác định được cách chuyển đổi linh động trọng tâm giữa hai đòn bẩy này; tuy nhiên, vấn đề cơ bản vẫn là định hướng giá trị cổ đông (điều đứng ở vị trí hàng đầu trên Bản đồ chiến lược đối với

doanh nghiệp vì lợi nhuận) nên phải đưa vào đó cả mục tiêu tăng trưởng doanh thu và năng suất.

### ***b. Xây dựng các mục tiêu cho viễn cảnh Khách hàng***

Khi phát triển mục tiêu cho viễn cảnh Khách hàng, cần phải trả lời ba câu hỏi sau đây:

Câu hỏi thứ nhất, “*Ai là khách hàng mục tiêu của chúng ta?*” Khi “*đề cập*” đến câu hỏi này, mọi nhà điều hành hoặc quản lý đều có câu trả lời hùng hồn nhưng trên thực tế, thị trường luôn cho thấy sự trái ngược trong hành vi của họ. Trong khi tuyên bố sẽ cống hiến hết mình cho phân khúc khách hàng cốt lõi, nhiều tổ chức lại thực hiện tâm lý “*làm dâu trăm họ*”, đã thiếu tập trung vào một nhóm khách hàng cụ thể. Cần nhớ rằng, không phải mọi nhóm khách hàng tiềm năng đều mang đến sự tăng trưởng lợi nhuận hay nhận thấy giá trị sản phẩm của doanh nghiệp. Thế nên, thách thức chính là việc xác định được những nhóm nào sẽ tạo ra thị trường tốt nhất cho các sản phẩm của mình và tập trung vào các mục tiêu của Bản đồ chiến lược trên tập con các khách hàng đó.

Câu hỏi thứ hai: “*Tuyên bố giá trị của chúng ta là gì khi phục vụ khách hàng mục tiêu?*” cần được cân nhắc và trả lời khi phát triển các mục tiêu Khách hàng cho Bản đồ chiến lược. Tuyên bố giá trị khách hàng mô tả cách thức doanh nghiệp sẽ làm khác biệt mình ra sao và tất nhiên là để phục vụ những thị trường nào?. Để xây dựng tuyên bố giá trị khách hàng, nhiều tổ chức sẽ chọn một trong ba “*nguyên tắc*” như sau:

#### ***(1) Cung ứng xuất sắc***

Các tổ chức theo đuổi nguyên tắc cung ứng xuất sắc sẽ tập trung vào giá cả thấp, sự tiện lợi và thường “*không rườm rà*”. Giá cả thấp và nhiều sự lựa chọn sẽ đưa khách hàng quay lại.

Để dẫn đầu trong thị trường cạnh tranh, những công ty này thường đưa ra các lựa chọn: *sự đa dạng sản phẩm, tập trung vào phân khúc khách hàng mục tiêu, thúc đẩy cả công ty không chỉ riêng sản*

*xuất và phân phối thành công cụ tập trung duy nhất.* Các mục tiêu mà những tổ chức này có thể sử dụng để theo dõi sự kết hợp đặc biệt của các kỹ năng:

- *Giá.* Tiêu điểm nóng cốt của hầu hết các tổ chức xuất sắc là việc theo đuổi không ngừng về giá thấp. Wal-Mart, Costco và Vietjet Airlines đều đưa ra những mức giá thấp nhất so với các đối thủ cạnh tranh. Thế nên những tổ chức như vậy sẽ đưa vào các mục tiêu như “Đảm bảo mức giá thấp”, “Đưa ra mức giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh” hay “Mang lại giá trị tốt nhất cho người tiêu dùng” trên Bản đồ chiến lược của mình.

- *Sự lựa chọn.* Các tổ chức cung ứng xuất sắc nhận ra rằng khách hàng không mong họ cung cấp mọi sản phẩm có trên thị trường này - đó sẽ là sự vi phạm trực tiếp “công thức” về thành công. Tuy nhiên, quan trọng là họ phải đảm bảo được việc kiểm soát hàng tồn kho hiệu quả để tất cả sản phẩm đều sẵn có cho khách hàng. Do vậy “Tối đa hóa sự quay vòng hàng tồn kho”, “Đảm bảo sự sẵn có của sản phẩm” và “Giảm thiểu chầy hàng” có thể có trong viễn cảnh Khách hàng.

- *Sự tiện lợi.* Việc loại bỏ các chi phí mà họ nhận thức như là việc không làm tăng giá trị cho khách hàng là dấu hiệu của những công ty xuất sắc thực sự. Những chi phí này có thể hữu hình hoặc vô hình. “Giảm thiểu sự than phiền của khách hàng liên quan đến dịch vụ” hoặc “giao hàng” đại diện cho mục tiêu về sự tiện lợi.

- *Không có hàng lỗi.* Khi tiến hành kinh doanh với một công ty cung ứng xuất sắc, các khách hàng đều biết trước không có hàng lỗi. Việc tổ chức hợp lý các hoạt động và điều phối chặt chẽ với các nhà cung cấp sẽ mở đường cho mục tiêu này. “Giảm tỉ lệ sản xuất hàng lỗi”, “Loại bỏ các lỗi dịch vụ” sẽ là những ưu tiên hàng đầu để đưa vào Bản đồ chiến lược.

- *Sự tăng trưởng.* Sự dẫn đầu về giá trị chính là câu thần chú của những tổ chức cung ứng xuất sắc. Việc tăng giá đối với các sản phẩm cải tiến hoặc cung cấp dịch vụ khách hàng khác thường sẽ đi ngược lại những nỗ lực trong việc cung cấp dịch vụ trọn gói hay các hoạt động

siêu hiệu quả. Điều những tổ chức này muốn là sự tăng trưởng trong các thị trường đã chọn của mình. Vì vậy, họ đã phát triển công thức chiến thắng và sẽ mong được thấy “Sự tăng trưởng trong các phân khúc mục tiêu” để chứng minh cho sự thành công.

## (2) Dẫn đầu về sản phẩm

Các công ty dẫn đầu về sản phẩm luôn thúc đẩy sự phát triển sản phẩm của công ty. Không ngừng đổi mới, họ luôn cố gắng để đưa ra thị trường những sản phẩm tốt nhất. Tập đoàn Sony được coi là hãng dẫn đầu về sản phẩm bằng cách tập trung đưa công nghệ mới và cải tiến cùng các thiết bị giải trí.

Chưa hài lòng với chiến lược “mới và được cải thiện”, những tổ chức dẫn đầu về sản phẩm còn tập trung vào việc tạo ra dòng sản phẩm đổi mới không ngừng nhằm mang lại tính năng không theo kịp cho khách hàng. Việc sản xuất ra các sản phẩm được khách hàng liên tục công nhận như sự ưu việt chính là động lực thúc đẩy phía sau những công ty này. Dưới đây là một số phạm vi có thể cân nhắc cho các mục tiêu nếu là công ty dẫn đầu về sản phẩm:

- *Phải phù hợp đúng lúc.* Những tổ chức dẫn đầu về sản phẩm luôn cố gắng quảng bá hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ bằng cách cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có tính năng được cải tiến, tiết kiệm thời gian và luôn có tính năng vượt trội so với các đối thủ. Do không ngừng đổi mới nên đôi khi những công ty này có thể tung ra những sản phẩm mà thị trường thực sự chưa sẵn sàng tiếp nhận. “Xây dựng nhận thức thương hiệu” có thể được dùng để đảm bảo thị trường nhận diện nhiều sản phẩm mới đang xuất hiện. Căn cứ vào xu hướng theo đuổi sự đổi mới, các công ty dẫn đầu về sản phẩm có thể đưa vào mục tiêu “Các đường điện thoại giám sát trợ giúp cho từng sản phẩm” để xác định mức độ quan tâm, và có thể cả sự nhầm lẫn, đối với những cải tiến sản phẩm mới nhất của mình.

- *Chức năng:* Những công ty dẫn đầu về sản phẩm luôn được mong đợi sẽ đưa ra các tính năng tốt hơn trong mọi sản phẩm vì suy cho cùng, giá cả - thường là cao hơn - hoặc các mức ngưỡng về dịch

vụ khách hàng của họ không phải là yếu tố đưa khách hàng quay trở lại. Việc “tăng số lượng nhu cầu của khách hàng được thỏa mãn” có thể được đưa vào như một mục tiêu để đảm bảo các mong đợi sẽ được thỏa mãn gia đình ra thị trường.

### *(3) Thân thiết với khách hàng*

Thực hiện tất cả những gì cần thiết để cung cấp giải pháp cho các yêu cầu đặc biệt của từng khách hàng là định nghĩa về những công ty tạo được sự thân thiết với khách hàng. Thay vì theo đuổi những giao dịch một lần, những công ty này luôn chú trọng đến mối quan hệ lâu dài với khách hàng được xây dựng thông qua sự hiểu biết sâu sắc về các nhu cầu của khách hàng.

Các tổ chức thân thiết với khách hàng nhận ra rằng họ có những khách hàng với các nhu cầu vượt ra ngoài khuôn khổ mà sản phẩm của họ có thể đáp ứng được. Vì thế, giải pháp toàn diện mà họ đưa ra là bao gồm cả loạt dịch vụ độc đáo để khách hàng có được lợi ích lớn nhất từ những sản phẩm được chào bán. Dưới đây là một số thuộc tính của các công ty thân thiết với khách hàng và những mục tiêu có thể sử dụng nếu đi theo hướng thân thiết với khách hàng:

- *Hiểu biết khách hàng.* Truy cập vào thông tin khách hàng chủ chốt là động lực thúc đẩy trong nỗ lực này. Để thành công, tất cả các công ty thân thiết với khách hàng đều cần sự hiểu biết sâu sắc và chi tiết về khách hàng.

- *Các giải pháp được đưa ra:* Tổng số các giải pháp được cung cấp trên mỗi khách hàng hoặc sự phát sinh từ đó là sự lựa chọn hiển nhiên cho việc theo dõi các giải pháp mà khách hàng yêu cầu.

- *Sự tham nhập:* Với niềm tin vào việc cung cấp các giải pháp cho các nhu cầu của khách hàng, các tổ chức thường theo dõi lượng khách hàng có sẵn hoặc thị phần

- *Văn hóa của việc định hướng thành công khách hàng:* Khách hàng là người phán xử cuối cùng về sự thành công đối với bất kỳ tổ chức nào. Do đó tổ chức cố gắng để đảm bảo các trải nghiệm tích cực,

điều này làm được khi có nền văn hóa tích cực. Vì vậy, chỉ số danh tiếng, số phần thưởng nhận được về khách hàng hay số lần giới thiệu sẽ được ưu tiên trong BSC.

- *Các mối quan hệ về lâu dài*: duy trì quan hệ về lâu dài, làm việc với khách hàng để cung cấp các giải pháp theo những nhu cầu thay đổi không tránh khỏi, “tỉ lệ thay thế khách hàng và sự duy trì khách hàng” trở thành ưu tiên.

- *Sự thâm nhập*: các tổ chức thân thiết với khách hàng thường cung cấp những giải pháp toàn diện về cơ sở và nhu cầu khách hàng.

### ***c. Xây dựng các mục tiêu cho viễn cảnh Quy trình Nội bộ***

Viễn cảnh Quy trình Nội bộ, dựa vào trọng tâm của nó về cách thức tạo ra giá trị, nơi tạo ra nhiều mục tiêu nhất trên Bản đồ chiến lược và số lượng thước đo tương ứng lớn nhất trên BSC Thách thức lớn ở đây chính là việc tự giới hạn theo những quy trình trọng yếu, thực sự định hướng giá trị cho khách hàng và những kết quả tài chính đột phá. Hãy giới hạn sự tập trung chỉ vào những quy trình thực sự quan trọng đối với sự thành công của tổ chức trong việc triển khai chiến lược.

Bốn nhóm quy trình có thể áp dụng được cho hầu hết mọi hoạt động kinh doanh bao gồm các quy trình về quản lý nghiệp vụ, quản lý khách hàng, đổi mới và quy trình về điều chỉnh và xã hội.

- *Các quy trình quản lý nghiệp vụ*. Là nhóm cơ bản nhất trong bốn nhóm, các quy trình quản lý nghiệp vụ liên quan đến các quy trình làm việc cơ bản hàng ngày, trước hết để sản xuất còn sau cùng để đưa sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường. Dĩ nhiên, phải có các nguyên liệu sản xuất cần thiết trước khi tạo ra và đưa được sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường. Do đó, các mục tiêu liên quan đến việc tìm nguồn hoặc mua hàng thường được thể hiện trong Bản đồ chiến lược. Ngoài việc tìm nguồn hàng, nhóm quy trình này còn có thể bao gồm cả việc thực sự sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ, phân phối và quản lý rủi ro. Do vậy, chúng ta có thể thấy các mục tiêu như “Tăng sản lượng”, “Hiệu

suất tối đa”, “Thu hút các đối tác phân phối và “Giảm thiểu rủi ro” xuất hiện trong viễn cảnh Quy trình Nội bộ của Bản đồ chiến lược. Do nhóm này có rất nhiều lựa chọn nên phải hết sức kiên định trong việc chỉ tập trung vào những quy trình cho phép triển khai được chiến lược. Trong những năm đầu áp dụng, nhiều tổ chức gần như chỉ tập trung vào quản lý nghiệp vụ, dựa vào các công cụ đã được chứng minh như quản lý chất lượng toàn diện và tái cơ cấu để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Trong khi chắc chắn rằng đây đúng là cuộc theo đuổi có giá trị thì nó lại không thể đại diện cho nguồn giá trị bền vững. Do đó, những nghiệp vụ hiệu quả và xác thực đã trở thành điều kiện tiên quyết thực tế cho sự thành công trong kinh doanh, từ đó cho thấy được tầm quan trọng của việc tạo ra các mục tiêu trong từng nhóm quy trình còn lại.

- *Các quy trình quản lý khách hàng.* Một số quy trình con cấu thành nhóm này bắt đầu bằng việc giành được nhóm khách hàng mục tiêu. Việc giành được khách hàng là phạm vi hoạt động của bộ phận marketing, nơi chủ động truyền bá tuyên bố giá trị của công ty với hy vọng biến những người đứng ngoài cửa sổ trở thành những khách mua hàng thực sự. Vì vậy, việc hiểu được khách hàng và hành vi khách hàng là quy trình quan trọng mà chúng ta buộc phải nắm rõ nếu muốn giành được phần thưởng về những nỗ lực tiếp thị của mình.

Một khi đã giành được khách hàng nhờ việc hiểu được các yêu cầu của họ và tung ra giải pháp hoàn hảo, sẽ chuyển sang các quy trình con còn lại trong nhóm này: duy trì và thắt chặt mối quan hệ với khách hàng. Các mục tiêu chung có thể là: “Gia tăng tỉ lệ duy trì khách hàng”, “Bán các sản phẩm chéo cho khách hàng”, “Góp phần tối đa vào chi tiêu của khách hàng”. Kết quả sẽ thuộc về những ai có thể không chỉ thu hút được khách hàng mà còn luôn duy trì được mối quan hệ với khách hàng về lâu dài và làm cho khách hàng không ngừng khao khát đòi hỏi hơn nữa.

- *Các quy trình đổi mới:* hướng dẫn sự đổi mới bằng cách nào đó đã chạm tới được hầu hết mọi lĩnh vực hoạt động của con người. Trọng tâm của quy trình đổi mới chính là quy trình con tiếp theo, việc

phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ - điều có thể được đánh dấu bằng các mục tiêu liên quan tới chất lượng hoặc sản lượng. Sự đổi mới thường được so sánh như nguồn vận chuyển hàng liên tục không dừng; do đó, ở bất kì thời điểm nào cũng có thể khuấy tung lên một số sản phẩm và dịch vụ mới - những điều có thể cần tới một hay nhiều mục tiêu liên quan đến việc giới thiệu các sản phẩm mới ra thị trường. Quy trình con cuối cùng chính là việc phân phối thực sự sản phẩm hoặc dịch vụ, điều luôn đưa ra các mục tiêu liên quan đến những lựa chọn và sự hiệu quả của kênh phân phối.

- *Các quy trình điều chỉnh và xã hội.* Tất cả các tổ chức đều có những cổ đông và người tham gia quan trọng khác bên ngoài. Các ngành bị quản lý phải duy trì mối quan hệ tích cực với những cơ quan quản lý và cơ quan nhà nước cũng như phải tôn trọng các quy định về môi trường. Ngoài ra, tất cả các tổ chức đều phải cố gắng trở thành những thành viên công ty tốt trong những môi trường mà họ hoạt động - điều khiến các công ty bắt đầu nhận thấy nó không chỉ là điều đúng đắn phải làm, mà còn tạo nên ý nghĩa kinh doanh tốt. Các tổ chức được yêu cầu tuân theo những hướng dẫn liên quan đến các vấn đề môi trường hoặc sức khỏe và an toàn sẽ có cơ hội tốt để sử dụng Bản đồ chiến lược và BSC như công cụ cho việc chuyển từ khả năng tuân thủ nghiêm ngặt thành thuật lãnh đạo.

Ví dụ như trường hợp của ngành điện, là ngành phải tuân thủ triệt để nhiều hướng dẫn về môi trường, sức khỏe và an toàn được quy định bởi các cơ quan quản lý. Khi xây dựng viễn cảnh Quy trình Nội bộ của Bản đồ chiến lược, những tổ chức này đã có cơ hội vượt ra ngoài sự tuân thủ đơn thuần và tự biến mình thành những người đi đầu trong lĩnh vực này. “Được công nhận như người dẫn đầu về môi trường” có thể là một mục tiêu gây cảm hứng cho tất cả nhân viên, cho thấy sự cam kết của tổ chức đối với các thực tiễn kinh doanh bền vững.

Với tần suất và cường độ ngày càng tăng, nhiều công ty đã sử dụng phần này của Bản đồ chiến lược để thể hiện lòng trung thành đối với các thực tiễn quản trị doanh nghiệp mạnh mẽ. “Thực hiện quản trị



hạng tốt nhất” là mục tiêu được lặp lại trong nhiều Bản đồ chiến lược. Cũng như các mục tiêu khác xuất hiện trên Bản đồ chiến lược, lời hứa về quản trị nghiêm ngặt hoàn toàn không còn là những lời nói suông mà đã được hỗ trợ bằng những phép đo và sáng kiến cụ thể để đảm bảo rằng nó sẽ trở thành hiện thực trong một thế giới đòi hỏi quyền công dân công ty được cải thiện.

#### ***d. Xây dựng các mục tiêu cho viễn cảnh Đào tạo và Phát triển***

Các mục tiêu xuất hiện trong viễn cảnh này của Bản đồ chiến lược thực sự là những “yếu tố hỗ trợ” của những góc độ còn lại. Những nhân viên năng động cùng với các kỹ năng và công cụ thích hợp, hoạt động trong môi trường tổ chức được thiết kế để duy trì những cải tiến là những thành phần chủ chốt trong việc định hướng cải tiến quy trình, đáp ứng mong muốn của khách hàng và cuối cùng, định hướng lợi nhuận tài chính. Vị trí nằm cuối của nó chính là để đóng vai trò nền tảng cho mọi cái khác ở phía trên. Viễn cảnh Đào tạo và Phát triển nhân viên, đóng vai trò như bộ rễ của cả cây lớn, là nguồn gốc của sự hỗ trợ và nuôi dưỡng những bông hoa về lợi nhuận tài chính.

Con người là nguồn giá trị chính của bất kì tổ chức nào, do đó việc phát triển các mục tiêu cho viễn cảnh Đào tạo và Phát triển nhân viên cơ bản cũng rất quan trọng thì đối với nhiều người, thời điểm buộc phải đánh dấu vào Bản đồ và bắt đầu ghi lại những mục tiêu tiềm năng thực sự vẫn còn rất khó khăn. Không thể giải thích được chắc chắn tại sao lại như vậy nhưng thủ phạm rõ ràng gây ra điều đó chính là lực kéo hấp dẫn của các hệ thống thành tích truyền thống.

Trước đây, chúng ta được dạy phải giám sát chặt chẽ lợi nhuận tài chính, đảm bảo tính hiệu suất của hoạt động và đảm bảo được cả những khách hàng hạnh phúc và trung thành - tất cả những thứ mà chúng ta có thể đo đếm được với sự dễ dàng tương đối. Việc đánh giá tính hiệu quả nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược lại trở thành thách thức to lớn ngay cả với những người có đầu óc tính toán nhất. Thậm chí, sẽ nhanh chóng khi thấy được bản chất thật của công việc

báo cáo các vấn đề về nhân sự ở một số tổ chức tự dôi mình khi cho rằng đang làm việc đó tốt nhất.

Để đảm bảo rằng sẽ không trở thành nạn nhân tương lai của bất cứ câu chuyện nặc danh nào và để giúp tổ chức vượt qua những rắc rối trong việc tạo ra các mục tiêu Đào tạo và Phát triển nhân viên, chúng ta sẽ dựa vào ba lĩnh vực khác nhau của “nguồn vốn”: nhân lực, thông tin và tổ chức, tất cả chúng đều có mặt trong bất cứ Bản đồ chiến lược nào được xây dựng tốt.

*(1) Nguồn vốn nhân lực - điều chỉnh con người theo chiến lược. “Con người là mẫu thức chung của tiến trình. Không có sự cải thiện nào là khả thi với những con người không được cải thiện”<sup>4</sup>. Việc không có những con người phù hợp được trang bị kỹ năng và kiến thức cần thiết để ra quyết định và phân bổ hợp lý tài nguyên theo định hướng đã chọn của công ty thì chắc chắn sẽ không có sự cải thiện nào và dĩ nhiên cũng không có sự triển khai chiến lược. Vì vậy, chúng ta hãy cùng nhìn vào một số mục tiêu có thể liên quan đến nguồn vốn nhân lực:*

*- Thu hẹp khoảng cách kỹ năng trong các vị trí chiến lược: không phải tất cả các công việc đều được tạo ra như nhau. Trong khi mỗi cá nhân ở công ty chắc chắn đều sở hữu những năng khiếu đặc biệt và quý giá thì không phải tất cả các công việc được thực hiện đều quan trọng đối với việc đạt được chiến lược. Bước đầu tiên trong việc huy động sức mạnh của vốn nhân lực là kết hợp những con người giỏi nhất với những công việc có tầm quan trọng chiến lược nhất. Để làm được như vậy, cần phải nhận biết các vị trí quan trọng trong tổ chức với việc đảm bảo hoàn thành các quy trình chủ chốt đã vạch ra trong viễn cảnh Quy trình Nội bộ và cuối cùng định hướng được tuyên bố giá trị khách hàng. Bằng cách đó, sẽ đảm bảo có được những khả năng cần thiết để đạt thành tích cao nhất, giúp xác định được bất kì khoảng cách nào tồn tại giữa các nhân tài hiện tại với những người mong muốn triển khai chiến lược. Việc xóa bỏ hoàn toàn các khoảng cách kỹ năng thường được thực hiện thông qua sự kết hợp giữa việc đào tạo và duy*

trì nhân viên hiện tại với việc tuyển dụng những nhân viên mới cùng với việc hoạch định vị trí thay thế để đảm bảo dòng chảy kiến thức không bị gò bó.

- *Đào tạo vì sự thành công*: Để giúp mọi người vượt qua khó khăn trong khi muốn họ có được tất cả những gì cần phải có, nhiều tổ chức đã chuyển sang đào tạo về những lĩnh vực cụ thể để hỗ trợ các kỹ năng cùng kiến thức cần thiết và cuối cùng cải thiện được sự thành công của công ty. Trong khi các mục tiêu liên quan đến việc đào tạo rất phổ biến trên các Bản đồ chiến lược thì việc báo trước về sự đo lường là hợp lý. Để chứng tỏ tính hiệu quả, mỗi mục tiêu xuất hiện trên Bản đồ phải kèm theo một thước đo mạnh mẽ để cung cấp cơ chế theo dõi và điều đặc biệt này chính là trường hợp của việc đào tạo. Chỉ đơn giản tính “số giờ đào tạo” thôi hoàn toàn không thể giúp công ty có được thành công bền vững. Chỉ cần sự thay đổi về hành vi, không có động lực thúc đẩy là tất cả những gì phải có trong thước đo này. Do đó, khi cân nhắc mục tiêu đào tạo cho Bản đồ chiến lược, hãy đón đầu được bước thực hiện đo lường tiếp theo và đưa ra sự đánh giá trung thực về khả năng tạo ra phép đo có ý nghĩa.

- *Tuyển dụng, duy trì và hoạch định kế tiếp*: “*Cái gì có trước, con gà hay quả trứng?*” chính là câu hỏi tương tự về điều mà các tổ chức phải bắt đầu là gì: tạo ra chiến lược thành công và sau đó đưa dần các cấp đến với người thực hiện hay bắt đầu bằng những con người phù hợp rồi sau đó mới đưa ra kế hoạch khác biệt? Trong cuốn sách nổi tiếng, *Good to Great (Từ tốt đến Vĩ đại)*, Jim Collins đã cho thấy các tổ chức thành công có khuynh hướng bắt đầu với con người và làm việc từ đó. Ông giải thích: “Các nhà điều hành kích thích việc chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại trước hết đã không chỉ ra nơi chiếc xe buýt phải tới và chờ mọi người đến đó. Điều trước tiên mà họ làm là đưa những người phù hợp lên xe (đồng thời đưa những người không phù hợp xuống xe) và sau đó chỉ ra nơi chiếc xe phải tới”<sup>5</sup>. Không tổ chức nào có thể thành công mà không có những con người phù hợp “ở trên xe”.

Do đó, mục tiêu về tuyển dụng và duy trì được những nhân tài là mục tiêu phải có đối với sự phát triển Bản đồ chiến lược.

(2) *Nguồn vốn thông tin - điều chỉnh thông tin theo chiến lược.* Với ảnh hưởng lan tỏa của công nghệ, hầu hết mọi tổ chức đều phải cân nhắc mục tiêu vốn thông tin khi hình thành viễn cảnh Đào tạo và Phát triển nhân viên. Theo kinh nghiệm, những mục tiêu này thường được diễn giải thành: “Cải thiện cơ sở hạ tầng công nghệ”, “Thúc đẩy công nghệ”, “Tăng cường quản lý kiến thức và chia sẻ thông tin”, “Thu thập” chia sẻ và sử dụng thông tin một cách hiệu quả”. Ví dụ đầu tiên liên quan đến thành phần cơ sở hạ tầng của vốn thông tin, (như máy chủ, v.v...) cần thiết để truyền tải thông tin đến người sử dụng. Các ví dụ còn lại tập trung vào nhu cầu thu thập thông tin được lưu trữ, chia sẻ chúng một cách rộng rãi và cho phép người lao động khai thác chúng trong các hoạt động hàng ngày. Như với nguồn vốn nhân lực, viễn cảnh quan trọng để cân nhắc khi tạo ra mục tiêu vốn thông tin là sự liên kết giữa công nghệ và chiến lược.

(3) *Nguồn vốn tổ chức - Gieo hạt giống cho sự thay đổi và tăng trưởng bền vững trong tương lai.* Trong viễn cảnh vốn tổ chức, chúng ta đang tìm cách thu hút nguồn tài nguyên vô tận về sức mạnh con người cũng như giành được cả tâm huyết và trí tuệ của nhân viên với nỗ lực biến sự tăng trưởng và thịnh vượng bền vững thành hiện thực. Hai yếu tố then chốt có thể cân nhắc khi đưa ra các mục tiêu cho phần này của Bản đồ chiến lược: văn hóa và sự điều chỉnh.

- *Văn hóa:* “Văn hóa là dạng thức của niềm tin và sự kỳ vọng được chia sẻ bởi các thành viên của một tổ chức. Những niềm tin và sự kỳ vọng này tạo ra các quy phạm mà có thể định hình mạnh mẽ cách thức con người và các nhóm ứng xử như thế nào” Chúng ta có thể hiểu văn hóa là “cách mà chúng ta làm những việc xung quanh mình”.

Văn hóa là yếu tố góp phần mang tính sống còn, việc hình thành và thực hiện văn hóa, điều có thể phải mất hàng năm trời về cách ứng xử theo thói quen và mẫu mực. Tuy nhiên, một số bước có thể thực

hiện để giúp quản lý và thay đổi văn hóa của mình nhằm đảm bảo việc nó tồn tại một cách hài hòa với chiến lược. Bước đầu tiên là hãy tuyển dụng và lựa chọn người mà bạn tin là sẽ định hình cho văn hóa đang cố gắng duy trì hoặc tạo ra. Ai là người sẽ được chọn để thực hiện công việc và liên lạc với nhóm hoàn toàn nằm trong phạm vi kiểm soát của tổ chức, vì thế hãy dùng cơ hội để lựa chọn những cá nhân sẽ thúc đẩy được các khát vọng văn hóa. Thứ hai, quản lý văn hóa thông qua xã hội hóa mạnh mẽ và các sáng kiến đào tạo sẽ cho thấy bạn mong đợi từ nhân viên của mình. Cuối cùng, có thể thúc đẩy văn hóa bằng cách sử dụng các hệ thống thưởng chính thức của tổ chức.

- *Sự điều chỉnh*: Nếu đánh giá cao làm việc theo nhóm, thái độ và phương pháp lấy khách hàng làm trung tâm cũng như sự đổi mới thì những đặc điểm này nên được thưởng một cách hữu hình trong nỗ lực củng cố chắc chắn văn hóa đó. Nhưng đối với các tổ chức, sự thiếu điều chỉnh trở nên cực kì nguy hại đối với bất cứ hi vọng nào từ việc triển khai chiến lược. Các hành động của nhân viên phải nhất quán với sứ mệnh, giá trị, tầm nhìn và quan trọng nhất là chiến lược nếu tổ chức muốn khai thác triệt để lợi thế của các tài sản vô hình như văn hóa và kiến thức. Bước đầu tiên trên con đường đến với một tổ chức được điều chỉnh là phải đảm bảo sự hiểu biết của nhân viên về việc xây dựng nên sứ mệnh, giá trị, tầm nhìn và chiến lược. Một phương pháp đơn giản và hiệu quả của việc đảm bảo sự điều chỉnh là việc xem xét các BSC được truyền tải trong tổ chức.

#### **4.3.4. Tổ chức cuộc họp xem xét chiến lược**

Một cuộc họp chính thức để xem xét chiến lược trước khi thực hiện có vai trò cốt yếu đối với đội ngũ điều hành. Cuộc họp cần được tách riêng khỏi các cuộc họp khác về cả thời gian và địa điểm và việc xem xét để biết các chiến lược của tổ chức có phù hợp để thực hiện hay không trước khi chọn lựa các KPIs?

Việc lên kế hoạch cẩn thận trước, trong và sau hội thảo lập Bản đồ chiến lược là cần thiết để dẫn tới Bản đồ chiến lược thuyết phục hơn.

#### ***4.3.5. Có bao nhiêu mục tiêu trên Bản đồ chiến lược***

Trong bất kỳ cuộc họp nào, khách hàng quan tâm đến những Bản đồ chiến lược có ít mục tiêu hơn qua viện dẫn sự rõ ràng, đơn giản có sức thuyết phục với những lời giải thích. Khách hàng đã suy nghĩ hết sức nghiêm túc và thấu đáo trong suốt cuộc họp để tạo ra được điều gì đó trước khi quay lại nhìn những chồng giấy chất đống cùng số lượng các mục tiêu gấp tới 20, 30 và đôi khi là 40 lần.

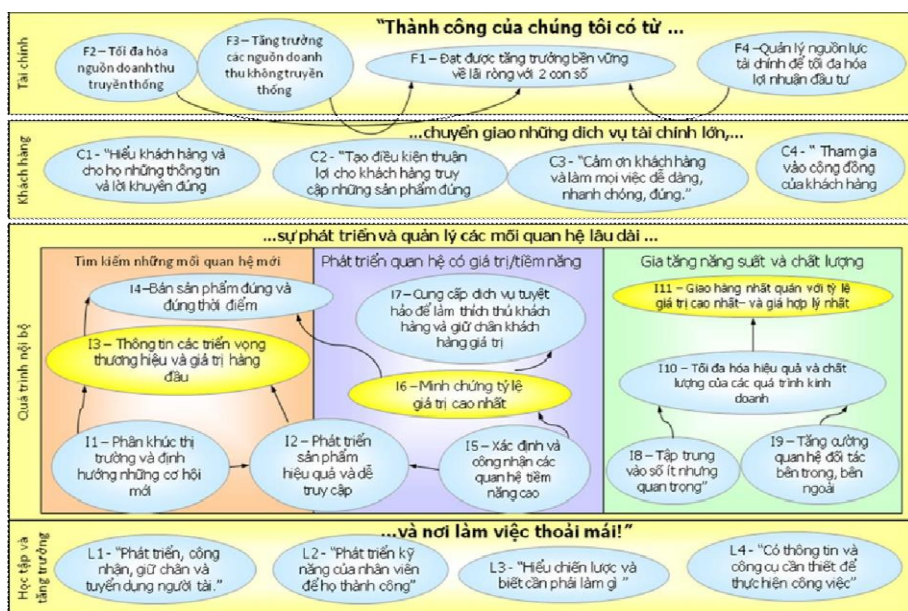
Việc gây ra gia tăng này là có sự góp phần của một số nhân tố. Mọi người thường thấy việc tạo ra số lượng lớn mục tiêu tiềm năng và tầm thường hoàn toàn dễ hơn việc mài giũa theo sự chính xác cao, tỉ mỉ về các mục tiêu quan trọng - điều diễn giải và trình bày chiến lược một cách thật sự. Hiểu rõ bản tính quan trọng của nhiệm vụ, nhiều nhóm không bỏ sót mục tiêu thích hợp. Cuối cùng, tùy theo cá nhân đại diện cho các đơn vị kinh doanh và những nhóm khác nhau mà mỗi nhóm này luôn đưa ra những mục tiêu phản ánh các mối quan tâm riêng theo cách cá nhân và đề xuất của từng thành viên trong nhóm. Bản đồ chiến lược được xây dựng tốt có thể mang lại sự rõ ràng cho lực lượng nhân sự vốn thiếu những hiểu biết sâu sắc về điều gì thực sự có ý nghĩa mang tính chiến lược đối với doanh nghiệp. Sẽ rất khó nếu không phải là bất khả thi nếu không rõ ràng về chiến lược bởi Bản đồ được chọn đại diện chiến lược đó có tới 30 - 40 mục tiêu, tình huống chắc khiến cho mọi người phải tự mò mẫm theo mọi hướng gây ra sự phiền phức về mặt trách nhiệm. Nguyên lý chủ quan của toàn bộ hệ thống BSC là sự tập trung, soi rõ những điều thực sự cần tập trung vào các tác nhân định hướng quan trọng của thành công và loại bỏ ra những tạp nhiễu.

Với phương châm “càng ít càng tốt”, việc tính ra con số mục tiêu hoàn hảo là điều không thể. Do đó, để đảm bảo sự tập trung vào các mục tiêu quan trọng sống còn, nên giới hạn tổng số 15 mục tiêu trên Bản đồ chiến lược nên giới hạn và được phân chia cho cả bốn viễn cảnh.

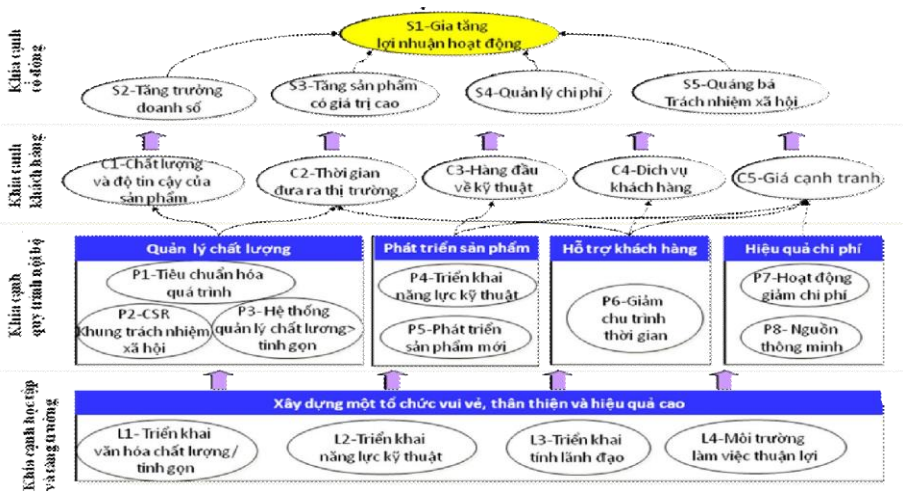
**Bảng 4.2. Mẫu đưa ra mục tiêu chiến lược**

Viễn cảnh	Điểm mạnh	Điểm yếu	Cơ hội	Thách thức
Khách hàng				
Quá trình nội bộ				
Học tập và phát triển				
Tài chính				
Cộng đồng				

Trên Bản đồ chiến lược cần có 3-6 viễn cảnh, 5-25 mục tiêu chiến lược liên kết, 5-30 các chỉ số thực hành chính.



**Hình 4.4. Bản đồ chiến lược của một ngân hàng**



**Hình 4.5. Bản đồ chiến lược của công ty sản xuất**

*Chú thích:*

1. Paul R.Niven, *Chẩn đoán bằng Thẻ điểm: Duy trì hiệu suất tối đa* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005), trang 64.
2. Robert s. Kaplan và David p. Norton, *Bản đồ chiến lược* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
3. Robert S. Kaplan và David p. Norton, *Thẻ điểm Cân bằng* (Boston: NXB Harvard Business School, 1996).
4. Trích dẫn trong *Những câu hỏi thông minh*, Geraid Nadler và William J. Chancion (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), trang 43.
5. Jim Collins, *Từ tốt đến vĩ đại* (New York: Harper Business, 2001).



## **Chương 5**

# **XÂY DỰNG THƯỚC ĐO KẾT QUẢ/ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG - CHỈ SỐ HOẠT ĐỘNG CHÍNH (KPI)**

Trong Chương này nghiên cứu về thước đo kết quả/hiệu quả hoạt động (sau đây gọi tắt là thước đo), phân biệt thước đo hiệu quả với thước đo kết quả, cân nhắc các thước đo cần có cho từng viễn cảnh của BSC để đảm bảo rằng chọn được những thước đo phù hợp cho tổ chức của mình. Và điều không thể thiếu đối với các thước đo là việc cân nhắc xem có được số liệu phù hợp để theo dõi việc thực thi chiến lược một cách tương xứng hay không.

### **5.1. Khái niệm về thước đo**

Thước đo kết quả / hiệu quả hoạt động hay là chỉ số hoạt động chính là tuyên bố ngắn gọn mô tả những việc cụ thể để triển khai chiến lược một cách thành công. Sử dụng các thước đo để xác định việc đạt được các mục tiêu chiến lược và tiến tới việc triển khai thành công chiến lược hay không. Cụ thể, chúng ta có thể mô tả các thước đo như các tiêu chuẩn định lượng được sử dụng để đánh giá so với kết quả mong đợi. Tuy nhiên, không thể đơn giản trình bày hết được tác dụng mà các thước đo mang lại cho tổ chức. Chúng đóng vai trò là công cụ dẫn hướng cho các hành động mong muốn, cho tất cả nhân viên để họ thấy có thể giúp đóng góp vào các mục tiêu chung của tổ chức như thế nào và đưa ra cho ban quản lý một công cụ để xác định tiến trình chung hướng đến các mục tiêu chiến lược.

Điểm bắt đầu của chúng ta là sự khác biệt giữa thước đo hiệu quả và thước đo kết quả bởi việc phân biệt hai thước đo này sẽ rất cần thiết trong việc phát triển thước đo. Sau đó, chúng ta sẽ phân tích từng viễn cảnh của BSC, xem cách thức tạo ra các thước đo cụ thể cho từng viễn cảnh và tìm hiểu những kiểu thước đo khác nhau.

Các thước đo hiệu quả không thể cho chúng ta biết cách để hi vọng đạt được kết quả. Ngược lại, các thước đo kết quả có thể báo

hiệu những sự cải thiện chính trong cả tổ chức nhưng không cho biết liệu những cải thiện đó có dẫn đến các kết quả về khách hàng và tài chính hay không. Hầu như việc đưa ra các thước đo không mấy khó khăn vì ngôn ngữ đo lường được thể hiện rất rõ trong các chỉ số như: doanh thu, lợi nhuận, sự hài lòng và nhiều khái niệm khác là những thước đo được sử dụng phổ biến ngày nay.

Do đó, việc đưa các thước đo hiệu quả vào BSC là hoàn toàn phù hợp. Trong khi có thể chia sẻ những thước đo như vậy với nhiều tổ chức khác thì các thước đo kết quả sẽ làm cho tổ chức trở nên khác biệt nhờ việc xác định được các hoạt động và quy trình cụ thể được xem là quan trọng đối với việc định hướng cho các thước đo hiệu quả đó.

**5.1.1. Thước đo hiệu quả.** Đại diện cho các kết quả của hành động được thực hiện trước đó - ví dụ doanh thu, thị phần hay số tai nạn lao động;

**5.1.2. Thước đo kết quả.** Thước đo dẫn hướng hay định hướng - những kết quả đạt được trong các thước đo hiệu quả. Doanh thu có thể được tạo bởi thời gian được dành cho khách hàng, thị phần có thể được chi phối bởi sự nhận thức thương hiệu, các tai nạn lao động có thể được định hướng bởi những điểm số kiểm soát an toàn. Các thước đo kết quả nên dự báo được kết quả của những thước đo hiệu quả. BSC nên chứa cả thước đo kết quả và thước đo hiệu quả.

**Bảng 5.1. Các thước đo hiệu quả và thước đo kết quả**

	<b>Thước đo hiệu quả</b>	<b>Thước đo kết quả</b>
Định nghĩa	Các thước đo tập trung vào các kết quả khi kết thúc một khoảng thời gian	Các thước đo “định hướng” hoặc dẫn hướng tới kết quả của phép đo hiệu suất
	Thường biểu thị đặc điểm hiệu quả mang tính lịch sử	Thường đo lường các quy trình và hoạt động trung gian

	<b>Thước đo hiệu quả</b>	<b>Thước đo kết quả</b>
Các ví dụ	Thị phần	Thời gian dành cho khách
	Doanh thu	Các tuyên bố được đưa ra
	Sự hài lòng của nhân viên	Sự vắng mặt
Các lợi thế/các vấn đề	Thường dễ xác định và nắm bắt	Có tính dự đoán và cho phép tổ chức đưa ra sự điều chỉnh dựa trên kết quả
	Có tính lịch sử	Có thể khó khăn trong việc xác định và nắm bắt
	Không phản ánh các hoạt động hiện tại	Thường là các thước đo mới không có tính lịch sử tại tổ chức
	Thiếu sức mạnh dự đoán	

## **5.2. Các thước đo cho các viễn cảnh**

### **5.2.1. Các thước đo cho viễn cảnh Tài chính**

Với những viễn cảnh của BSC, các thước đo mà chúng ta lựa chọn nên thực hiện như những diễn giải trực tiếp của các mục tiêu đã chọn. Các thước đo mang lại sự hiểu biết sâu sắc về việc liệu chúng ta có đạt được các mục tiêu của mình không và thúc đẩy trách nhiệm giải trình đối với kết quả, đảm bảo việc duy trì tiến trình triển khai chiến lược. Thước đo phải có liên quan đến mục tiêu, lựa chọn hiển nhiên, phù hợp nhất.

Mặc dù các thước đo về sự tăng trưởng và năng suất là rất có giá trị nhưng không thể dựa hoàn toàn vào chúng để trình bày vấn đề tài chính của tổ chức.

Ví dụ: một tổ chức muốn tăng doanh thu, việc mở rộng các hoạt động và đầu tư vào một nhà máy mới chắc chắn sẽ đạt được mục tiêu này? Giá trị của cổ đông sẽ nâng cao chỉ khi việc mở rộng có lợi

nhuận và lớn hơn chi phí vốn, do đó nhiều tổ chức quan tâm đến công cụ đánh giá là chi phí cơ hội.

Không phải mọi tổ chức đều chọn lựa các thước đo tài chính liên quan đến tăng trưởng, năng suất hay giá trị, có một số khác chọn chỉ số quản lý rủi ro, tăng trưởng doanh thu, giảm chi phí.

Việc nâng cao năng suất, một cơ chế tài chính sống còn khác, cũng thường được theo đuổi bằng hai cách: giảm chi phí và cải thiện sử dụng các tài sản hiện có. Các thước đo có thể trong những mục tiêu này gồm chi phí so với ngân sách, các chỉ tiêu như tỉ lệ phần trăm doanh thu và việc sử dụng tài sản. Đừng làm phức tạp quá mức quyết định đo lường.

Ví dụ “cải tiến tính hữu dụng của tài sản” được xem như một mục tiêu, bắt buộc nhóm BSC phải đưa ra được thước đo hiệu quả dùng để đánh giá sự thành công qua thời gian. Tuy nhiên, việc “cải tiến tính hữu dụng của tài sản” có thể được theo dõi bằng việc giám sát hoàn toàn việc sử dụng tài sản. Vì vậy, đừng tốn công vô ích để tìm kiếm một thước đo không hiệu quả bằng một thước đo hiển nhiên. Thước đo đầu tiên nên nghĩ tới có liên quan đến mục tiêu - lựa chọn hiển nhiên - mới phù hợp nhất.

Mặc dù các thước đo về sự tăng trưởng và năng suất là rất có giá trị nhưng không thể dựa hoàn toàn vào chúng để trình bày vấn đề tài chính của doanh nghiệp.

Ví dụ, một tổ chức muốn tăng doanh thu. Việc mở rộng các hoạt động và đầu tư vào một nhà máy mới chắc chắn sẽ hoàn thành được mục tiêu này, nhưng với cái giá nào? Giá trị cổ đông được nâng cao chỉ khi việc mở rộng có lợi nhuận và lớn hơn chi phí vốn. Công ty có thể tăng thu nhập và làm giảm giá trị cổ đông nếu chi phí vốn cùng các khoản đầu tư mới tương đối cao.

Để xác định xem các khoản đầu tư tài chính có thực sự tạo ra giá trị không, nhiều tổ chức đã quay sang việc tính toán giá trị kinh tế gia

tăng (Economic Value Added EVA) đơn giản, EVA tương đương với lợi nhuận hoạt động thuần của doanh nghiệp sau thuế trừ đi mức chi phí vốn. Do đó, nhiều tổ chức có được công cụ đánh giá chi phí cơ hội của những lựa chọn đầu tư khác nhau khi sử dụng EVA như tiêu chuẩn so sánh.

Không phải mọi tổ chức đều sẽ chọn các thước đo tài chính liên quan đến tăng trưởng, năng suất hay giá trị. Có những tổ chức khác, đặc biệt những tổ chức trong ngành tài chính và bảo hiểm, có thể chọn các chỉ số về quản lý rủi ro để bổ sung cho các thước đo tài chính khác.

Tuy nhiên, một số tổ chức lại vượt qua hệ thống kế toán và dựa vào cổ phiếu để bổ sung cho viễn cảnh tài chính của mình. Các thước đo về giá cổ phiếu vào định giá thị trường cũng thường được tìm thấy trên các BSC. Những người làm việc trong các tổ chức với việc phụ thuộc nhiều vào sự đổi mới và nguồn vốn nhân lực có thể cần một thước đo tài chính nắm bắt được giá trị tài sản trí tuệ của mình. Cũng như tất cả thước đo của BSC, bí quyết vẫn chính là phù hợp với chiến lược của tổ chức. Các thước đo được lựa chọn cho viễn cảnh Tài chính sẽ giúp thiết lập tiến trình trong việc xác định các thước đo cho những viễn cảnh còn lại của BSC. Vì vậy, hãy đảm bảo việc chúng diễn giải một cách chính xác các mục tiêu có trên Bản đồ chiến lược.

**Bảng 5.2. Các thước đo tài chính thường được sử dụng**

Tổng tài sản	
Tổng tài sản/ nhân viên	Thu nhập trên vốn cổ phần (ROE)
Lợi nhuận/tổng tài sản	Thu nhập/ vốn sử dụng
Tỷ suất lời/ tài sản thuần	Thu nhập/ vốn đầu tư
Tỷ suất lời/ tổng tài sản	Giá trị kinh tế gia tăng

Doanh thu/ tổng tài sản	Giá thị trường gia tăng
Lãi gộp	Giá trị gia tăng/ nhân viên
Doanh thu thuần	Mức tăng trưởng kép
Lợi nhuận/ doanh thu	Cổ tức
Lợi nhuận/ nhân viên	Giá thị trường
Doanh thu từ sản phẩm mới	Giá cổ phiếu
Doanh thu/ nhân viên	Tổ hợp cổ đông
Sự trung thành cổ đông	Khả năng thanh toán lãi vay
Dòng tiền	Doanh số ngày theo nợ phải thu
Tổng chi phí	Số ngày theo nợ phải trả/ Số ngày hàng lưu kho
Xếp hạng tín dụng	Hệ số vòng quay hàng tồn kho
Nợ	
Nợ vốn	

### ***5.2.2. Các thước đo cho viễn cảnh Khách hàng***

Nên sử dụng ba tuyên bố giá trị là cung ứng xuất sắc, dẫn đầu về sản phẩm và thân thiết với khách hàng

#### ***a. Các thước đo cho sự xuất sắc trong hoạt động***

Các thước đo sự xuất sắc trong hoạt động loại bỏ sự kém hiệu quả và tập trung vào công thức của mình với khát vọng mang lại những giá trị to lớn cho khách hàng. Các thước đo có thể dành cho tổ chức xuất sắc:

- *Giá*. Hơn tất cả những nhân tố xác định nào khác, điều liên tục khiến khách hàng quay lại với các hãng xuất sắc chính là giá thấp. Vì

vậy, chúng ta có thể sẽ gặp các thước đo như “giá trung bình so với các đối thủ cạnh tranh chính” hay “tổng chi phí sở hữu” xuất hiện trên BSC.

- *Sự lựa chọn*. Các công ty cung ứng xuất sắc phát đạt nhờ vào việc lưu chuyển hàng hóa nhanh. Do vậy, các thước đo điển hình sẽ gồm “vòng quay hàng tồn kho”, “danh mục sản phẩm hết hàng” và “dòng tiền”.

- *Sự tiện lợi*. Hầu hết các công ty cung ứng xuất sắc đều xem các thước đo về sự tiện lợi và khả năng tiếp cận như phần không thể thiếu trong BSC của mình, ví dụ “thời gian chờ trung bình”, “số lượng khách hàng than phiền” và “số lượng giải pháp trong lần gọi đầu tiên”.

- *Không có hàng lỗi*. Khi tính đồng nhất là rất quan trọng thì sự biến đổi phải được loại bỏ khỏi hệ thống và nhiều công ty đã đầu tư vào 6 Sigma để được trở thành đơn vị sản xuất không có hàng lỗi. “Sản lượng sản xuất” và “tỉ lệ hàng lỗi” có thể được giám sát chặt chẽ.

- *Sự tăng trưởng*: Các thước đo tăng trưởng sẽ giành vị trí ưu tiên hàng đầu. Ví dụ “tăng trưởng doanh thu trong các phân khúc mục tiêu” và “số lượng khách hàng mới”.

### *b. Các thước đo dẫn đầu về sản phẩm*

Những công ty dẫn đầu về sản phẩm thành công bằng cách cung cấp cho khách hàng của mình sản phẩm mới và đổi mới với những chức năng độc đáo mà sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh không có. Hầu hết danh sách mong muốn của mọi tổ chức đều bao gồm sự đổi mới lớn hơn và những ý tưởng đột phá hơn, các thước đo có thể dành cho những công ty dẫn đầu về sản phẩm:

- *Phải phù hợp đúng lúc*. Hình ảnh thương hiệu, nhận thức thương hiệu: Những công ty dẫn đầu về sản phẩm luôn hăng hái theo đuổi việc đưa ra các sản phẩm mới riêng biệt. Do vậy, chúng ta có thể thấy “hình ảnh thương hiệu” hay “nhận thức thương hiệu” trên BSC của họ. Với xu hướng theo đuổi sự đổi mới, các tổ chức dẫn đầu về sản phẩm cũng có thể đo lường “các cuộc gọi điện thoại trợ giúp trên từng

sản phẩm” để xác định mức độ quan tâm, và có thể cả sự nhầm lẫn, đối với những cải tiến sản phẩm mới nhất của mình.

- *Chức năng.* Những công ty dẫn đầu về sản phẩm chính là những người xóa bỏ được tình trạng khốn khó của thiết kế, kiểu dáng và chức năng. Thế nên, việc họ phải dùng đến những phép đo cho phép đánh giá được sự thâm nhập của sản phẩm vào các nhu cầu người tiêu dùng là điều hết sức rõ ràng và việc bắt gặp các thước đo như “số nhu cầu của khách hàng được thỏa mãn” hay “số đặc tính mới được đưa ra” xuất hiện trong BSC của họ.

### *c. Các thước đo cho sự thân thiết với khách hàng*

Bằng việc cung cấp các dịch vụ mang lại giải pháp toàn diện, tổ chức thân thiết với khách hàng có thể vượt qua việc cung cấp hoàn toàn một sản phẩm hay dịch vụ để gây dựng nên mối quan hệ lâu dài với các khách hàng thân thiết của mình bằng những thước đo về tư duy. Vậy chúng ta cùng xem lại một số thuộc tính về sự thân thiết với khách hàng:

- *Hiểu biết về khách hàng.* Các giải pháp được ưa chuộng: “Tổng số các giải pháp được cung cấp trên mỗi khách hàng” hoặc sự phát sinh từ đó là sự lựa chọn hiển nhiên cho việc theo dõi các giải pháp mà khách hàng yêu cầu. Chắc chắn sẽ phải đầu tư thời gian, công sức và nguồn lực đáng kể vào việc tạo ra các sản phẩm được chuyên biệt hóa cho khách hàng của mình; do vậy, quan trọng là phải cân bằng được một phép đo như “tổng số giải pháp được cung cấp” với một phép đo phản ánh lợi nhuận khách hàng, số lượng doanh thu hoặc cải thiện lợi nhuận. Có như thế mới đảm bảo được những khoản đầu tư vào các giải pháp để tạo ra lợi nhuận đủ để bù cho chi phí.

- *Sự thâm nhập.* Với niềm tin tưởng sâu sắc vào việc cung cấp các giải pháp toàn diện cho các nhu cầu của khách hàng, các tổ chức thân thiết với khách hàng thường theo dõi “lượng khách hàng có sẵn” hoặc “thị phần”.



- *Các mối quan hệ về lâu dài.* Khách hàng là người phán xử cuối cùng về sự thành công đối với bất kì tổ chức nào. Do đó, tổ chức thân thiết với khách hàng luôn cố gắng hết sức để đảm bảo được các trải nghiệm tích cực, điều chỉ làm được khi có nền tảng văn hóa tích cực. Vì vậy, “chỉ số danh tiếng”, “số phần thưởng nhận được về khách hàng” hay “số những lần được giới thiệu” sẽ xếp thứ hạng cao trong BSC của doanh nghiệp thân thiết với khách hàng.

#### *d. Các thước đo khác về khách hàng*

Việc lựa chọn tuyên bố giá trị và xác định các phân khúc khách hàng mục tiêu sẽ nâng cao đáng kể nỗ lực trong việc phát triển cả mục tiêu và thước đo cho viễn cảnh khách hàng. Tuy nhiên, đó chưa phải là lựa chọn duy nhất. Dưới đây là một số nguồn khác có thể đưa ra các thước đo:

- *Sự hài lòng của khách hàng.* Sự hài lòng của khách hàng có lẽ là thước đo phổ biến nhất trong viễn cảnh Khách hàng của BSC trên khắp thế giới. Trong một nghiên cứu mới đây, 70% người được hỏi công nhận sự xuất hiện của nó trong BSC. Tuy nhiên, sự phổ biến không ngang với sự hiệu quả và nhiều người đã bắt đầu đặt câu hỏi về hiệu lực của chỉ số này. Mấu chốt chính là sự liên kết bề ngoài giữa sự hài lòng và sự tăng trưởng. Ví dụ K-Mart báo cáo là có sự tăng mạnh về điểm số hài lòng trên chỉ số mức độ hài lòng của khách hàng, lại phải trải qua đợt sụt giảm lớn trong doanh số và lâm vào tình trạng phá sản. Những người khác đặt câu hỏi về xu hướng mạnh mẽ được các công ty thể hiện trong việc cố gắng đạt cực điểm 100% sự hài lòng của khách hàng. Một nghiên cứu mới đây đã cho thấy giá trị của việc đạt được 100% sự hài lòng, giải thích rằng mức độ mua sắm giữa các khách hàng thấy hài lòng 80% và 100% là như nhau. Dường như việc có thêm 20% đó đòi hỏi một sự đầu tư đáng kể với lợi tức thu được rất ít.

Bất chấp các hạn chế này, hầu hết mọi công ty vẫn tiếp tục đưa sự hài lòng của khách hàng vào BSC trong nỗ lực khám phá ra động lực thúc đẩy đằng sau quyết định mua hàng cũng như làm cách nào có thể duy trì được khách hàng về lâu dài bằng cách chuyển sang thực hiện các cuộc khảo sát như là phương tiện chính để thu thập dữ liệu. Một số cách khi tổ chức các cuộc điều tra:

- Điều tra rất nhiều dạng khách hàng. Hãy điều tra cả khách hàng trong quá khứ - những người đã rời bỏ bạn và khách hàng của các đối thủ cạnh tranh để biết thêm về những thói quen mua hàng của họ.

- Hỏi để biết được khách hàng có hài lòng hay không, về phản ứng của họ đối với các thuộc tính cụ thể trong sản phẩm và dịch vụ.

- Đảm bảo rằng cuộc điều tra được thực hiện bởi trụ sở chính hoặc bên thứ ba. Có nhiều thứ tác động vào kết quả của cuộc điều tra kiểu này bao gồm các động cơ tài chính và các đặc quyền nguồn lực. Hãy loại bỏ khả năng đó bằng việc sử dụng nhân viên của trụ sở/ bên thứ ba để thực hiện điều tra.

- Hãy đơn giản. Cuộc điều tra càng dài và phức tạp thì tỉ lệ trả lời càng thấp.

- *Các mục tiêu và thước đo tài chính.* BSC phải thể hiện chiến lược từ các chỉ tiêu tài chính thông qua khách hàng đến các quy trình và khả năng của nhân viên để đạt được thành công. Khi đã phát triển được các thước đo tài chính, hãy tự hỏi xem chúng có thể được diễn giải thành các yêu cầu khách hàng như thế nào. Ví dụ nếu có chỉ tiêu tài chính là tăng trưởng doanh thu đạt hai con số thì có thể cần sự trung thành hơn nữa của khách hàng hoặc các chính sách giành khách hàng đầy tham vọng để đạt mục tiêu.

- *Ý kiến khách hàng.* Internet là phương tiện truyền thông mạnh mẽ trong việc phổ biến nhận thức khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ, tốt hay xấu. Các bản tin và trang web mục tiêu trong thế giới minh

mông của Web dường như chứa cả kho tham khảo cho công ty và các sản phẩm. Hãy tận dụng lợi thế của cơ hội này bằng cách lắng nghe điều khiến khách hàng phải nói về công ty và sau đó xác định bản thân công ty một cách tích cực.

- *Giờ phút thử thách.* Bất cứ thời điểm nào mà khách hàng đến liên lạc về công việc kinh doanh đều được xem là giờ phút thử thách. Việc lập bản đồ về những giờ phút thử thách này mang đến cho bạn cơ hội cách ly các đặc tính khác biệt mà bạn đưa ra và thiết kế các phép đo để theo dõi sự thành công của bạn.<sup>1</sup>

- *Dựa vào các nhà cung cấp.* Tổ chức ngày nay có thể phục vụ khách hàng theo nhiều cách, mỗi cách với những quy trình riêng biệt. Lấy ví dụ về hãng bán lẻ. Họ có thể đưa ra tiện ích mua sắm trên Internet, ở các cửa hàng bán lẻ qua catalogue sản phẩm. Mỗi kênh này đều có các quy trình cụ thể riêng và sẽ đưa ra các thước đo hiệu suất khác nhau.

- *Làm việc từ kinh nghiệm khách hàng.* Trong cuốn nền kinh tế cảm nhận, các tác giả Joe Pine và Jim Gilmore cho rằng nền kinh tế đang trải qua giai đoạn từ thay đổi sang cảm nhận, theo đó mỗi tổ chức là một sân khấu và các sự kiện đáng nhớ phải tạo ra cho khách hàng. Vì thế hãy chú ý đến sự cảm nhận đã mang lại cho khách hàng và chắc chắn sẽ tìm thấy nhiều thước đo quan trọng về sự thành công dành cho viễn cảnh Khách hàng và cùng các viễn cảnh khác của BSC.

**Bảng 5.3. Các thước đo khách hàng thường được sử dụng**

Sự hài lòng khách hàng	Số lượng quảng cáo
Lòng trung thành khách hàng	Khách hàng đến thăm công ty
Thị phần	Thời gian dành cho khách hàng
Các thân thiện của khách hàng	Chi phí marketing /doanh thu

Các khiếu nại được giải quyết vào lần liên lạc đầu tiên	Tỉ lệ thành công (số giao dịch bán hàng bị ngừng/ số liên lạc bán hàng)
Lợi nhuận	Số tuyên bố được đưa ra
Thời gian phản hồi / mỗi yêu cầu kh	Thời gian trung bình cho mỗi quan hệ
Giá trực tiếp	Tỉ lệ phản hồi
Giá tương quan cạnh tranh	Số lượng hội chợ thương mại tham gia
Tổng chi phí khách hàng	Doanh số
Khách hàng bị mất	Phần chi tiêu của khách hàng mục tiêu
Sự duy trì khách hàng	Qui mô khách hàng trung bình
Tỉ lệ giành được khách hàng	Doanh thu trên từng kênh
Tỉ lệ phần trăm doanh thu từ kh mới	Số lượng khách hàng/ nhân viên
Số lượng khách hàng	Chi phí dịch vụ kh/từng kh
Nhận diện thương hiệu	Lợi nhuận khách hàng
Doanh thu hàng năm/ mỗi khách hàng	Số lượng giao dịch khách hàng

### ***5.2.3. Các thước đo cho viên cảnh Quy trình Nội bộ***

Tất cả thước đo xuất hiện trên BSC được diễn giải trực tiếp từ các mục tiêu xuất hiện trên Bản đồ chiến lược thông qua câu hỏi: “Làm thế nào để biết được chúng ta sẽ thành công trong việc đạt được mục tiêu này? Việc trả lời câu hỏi đó sẽ giúp tạo ra các thước đo thành tích cần thiết để đánh giá sự thành công.

#### ***a. Các thước đo quản lý nghiệp vụ***

Các thước đo được chọn sẽ được cụ thể hóa theo tổ chức. Ví dụ

công ty hoạt động trong lĩnh vực cho vay thế chấp thì chắc chắn không sản xuất ra sản phẩm, thước đo sẽ là “số khoản vay trên từng nhân viên”. Công ty sản xuất thì tập trung sản lượng, năng suất...

Việc quản lý nghiệp vụ đề cập đến các quy trình cơ bản, thông thường và hàng ngày cần thiết để giữ cho cỗ máy thương mại hoạt động tốt ở công ty. Điểm giới hạn của nhóm này cho thấy các quy trình con của việc tìm kiếm nguồn hàng, sản xuất, phân phối và quản lý rủi ro. Tất nhiên, các thước đo được chọn sẽ được cụ thể hóa theo tổ chức. Ví dụ, nếu công ty hoạt động trong lĩnh vực cho vay thế chấp thì chắc chắn không sản xuất ra các sản phẩm. Thế nhưng, điều đó không có nghĩa là không cần đưa vào các phép đo quản lý nghiệp vụ. “Thời gian chu trình từ lúc nộp hồ sơ tới khi cấp vốn” hoặc “số khoản vay được chốt trên từng nhân viên” có thể xuất hiện trên BSC. Trong khi đó, các nhà sản xuất có thể tập trung một cách hợp lý vào “sản lượng” hoặc “năng suất” cho viễn cảnh này. Do đó, phải nắm rõ thực tế khi hoàn thành viễn cảnh này. Việc đối mặt với vô số lựa chọn về đo lường đòi hỏi phải tập trung chính xác vào đúng những lựa chọn

#### *b. Các thước đo quản lý khách hàng*

Năm quy trình con quan trọng cấu thành quản lý khách hàng: 1) lựa chọn khách hàng mục tiêu, 2) giành được khách hàng mục tiêu bằng việc truyền bá tích cực tuyên bố giá trị của tổ chức, 3) hiểu được các nhu cầu của khách hàng, 4) duy trì các khách hàng và 5) thắt chặt mối quan hệ với khách hàng. Một thước đo đơn giản nhưng mạnh mẽ có thể đi kèm với từng quy trình con trên BSC. Ví dụ, việc lựa chọn khách hàng có thể được theo dõi nhờ “phân khúc khách hàng” hay sự phân loại. Việc giành lấy khách hàng thường được giám sát bằng các phép đo về sự hiệu quả của marketing, cho thấy các khoản đầu tư vào việc quảng bá những thứ phải đưa ra để đến được với khách hàng mục tiêu. “Số hồ sơ khách hàng” có thể hoạt động như sự ủy quyền phù hợp cho việc hiểu được các nhu cầu của khách hàng khi chúng ta cố

gắng khám phá những điểm khác biệt của họ. Sự duy trì khách hàng không nên phức tạp; chỉ cần đo lường sự duy trì. Cuối cùng, việc thắt chặt các mối quan hệ với khách hàng có thể được phân tích bằng việc sử dụng thước đo về bán hàng chéo - một nỗ lực để mở rộng cơ sở khách hàng mục tiêu tới phạm vi các sản phẩm của công ty lớn hơn.

**c. Các thước đo đổi mới**

“Các Công ty sợ phá vỡ bản thân lại luôn kết thúc bằng việc bị phá vỡ”. Sự phá vỡ có thể theo nhiều hình thức, bao gồm những thay đổi về chiến lược và doanh nghiệp, nhưng trong bối cảnh này chúng ta áp dụng khái niệm này cho sự đổi mới, việc tạo ra và cung ứng sản phẩm cùng dịch vụ mới hấp dẫn để kéo dài khoảng cách với đối thủ cạnh tranh. Một số thước đo thành tích có thể phù hợp với sự đổi mới là “ khoản đầu tư dành cho nghiên cứu và phát triển, số giờ làm việc của nhân viên trong việc nghiên cứu và phát triển, số sản phẩm mới và dịch vụ mới sắp tung ra, số sản phẩm mới và dịch vụ mới được giới thiệu, thời gian chu trình sản phẩm hoặc dịch vụ mới, doanh thu từ sản phẩm hoặc dịch vụ mới, doanh số sản phẩm mới theo kênh.

**d. Các thước đo điều chỉnh và xã hội**

Công ty phải biết đón trước thời cơ, thể hiện rõ ràng sự cam kết của mình trong quản trị mạnh mẽ, tuân thủ các tiêu chuẩn về điều lệ và môi trường cũng như sự cam kết về những vấn đề xã hội. Các thước đo được đưa ra trong nhóm này là “tuân thủ các quy định về môi trường, số lượng phát hiện kiểm soát, số giờ tình nguyện của nhân viên”.

**Bảng 5.4. Các thước đo Quy trình Nội bộ được sử dụng:**

Chi phí trung bình/ giao dịch	Hệ số sản phẩm mới / tổng số SP
Giao hàng đúng hạn	Lượng hàng thiếu hụt
Tiến độ trung bình	Tỷ lệ tận dụng lao động

Vòng quay hàng tồn kho	Thời gian phản hồi yêu cầu khách hàng
Các bức xạ môi trường	Tỉ lệ % hàng lỗi
Chi phí nghiên cứu và phát triển	Sản xuất lại
Sự tham gia cộng đồng	Cơ sở dữ liệu khách hàng sẵn có
Các bằng sáng chế còn tồn đọng	Thời gian hòa vốn
Tuổi thọ trung bình các bằng sáng chế	Sự cải thiện thời gian chu trình
Sự cải thiện liên tục	Tận dụng không gian
Các yêu cầu bảo hành	Tần suất hàng mua bị trả lại
Nhận biết khách hàng lớn nhất	Thời gian chết máy
Sản phẩm và dịch vụ chuẩn bị tung ra thị trường	Thời gian tiếp thị các sản phẩm/ dịch vụ mới
Suất sinh lời nội tại/các dự án mới	Hoạch định chính xác
Giảm lãng phí	Giới thiệu sản phẩm mới

#### ***5.2.4. Các thước đo cho viễn cảnh Đào tạo và Phát triển nhân viên***

Thước đo cho viễn cảnh Đào tạo và Phát triển nhân viên - sử dụng ba phạm vi riêng biệt của nguồn vốn gồm có: nhân lực, thông tin và tổ chức.

Nếu chúng ta xem Đào tạo và Phát triển nhân viên chỉ là “chất liệu mềm” nên không đáng phải quan tâm lắm thì hãy xem lại. Thực sự các thước đo trong viễn cảnh này luôn đòi hỏi sự mềm mỏng nhưng những kết quả mà chúng mang lại thì lớn. Sự phát triển khác nhau duy nhất của các tổ chức là phát triển nguồn nhân lực của mình như thế nào:

### *a. Các thước đo nguồn vốn nhân lực*

Nếu tổ chức chưa thực hiện quy trình “đánh giá năng lực” thì đây có thể là phép đo ban đầu tốt cho BSC của tổ chức. Cuối cùng, không thể đánh giá đội ngũ nhân viên hiện tại theo các kỹ năng mong muốn cho đến khi chúng được liệt kê bởi những thứ cần thiết để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Và khi đã có được sự đánh giá về những kỹ năng mà đội ngũ nhân viên sở hữu cũng như cần thiết để triển khai chiến lược, có thể bắt đầu tấn công vào khu vực giữa hai vùng kỹ năng đó. “Tỉ lệ đảm bảo công việc chiến lược” là phép đo có thể dành cho việc phân tích khoảng cách đó qua thời gian. Một số cách để phát triển nguồn vốn nhân lực:

- *Sử dụng năng lực cốt lõi để đo lường sự phát triển kỹ năng.* Năng lực cốt lõi có thể mô tả như “thuộc tính và hành vi của cá nhân, nhà quản lý và nhân viên phải thể hiện thành công tại công ty mình”: Nhiều tổ chức đã đưa ra ý tưởng về chương trình phát triển cá nhân (Personal Development Planning - PDP) để hỗ trợ nhân viên trong việc tạo ra các mục tiêu. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn cụ thể phải được nhấn mạnh nếu PDP có thể chứng minh hữu ích cho nhân viên hoặc tổ chức - tức là phải phù hợp với các mục tiêu chiến lược tổ chức. Do đó, đa số các mục tiêu cá nhân trong chương trình luôn giúp cho sự tác động của nhân viên đối với việc đạt được chiến lược công ty. Vì vậy, các mục tiêu trong chương trình cũng phải đo lường được và bao gồm các bước hành động cụ thể. Và khi đã xác định được những năng lực cốt lõi cần thiết để trở thành công ty dẫn đầu trong ngành cũng như đội ngũ nhân viên phát triển được những chương trình cho thấy sự đóng góp của họ vào các mục tiêu chung thì có thể bắt tay vào đo lường. Hãy theo dõi tỉ lệ phần trăm nhân viên đạt được các mục tiêu trong PDP của họ nhưng đừng biến điều đó thành thước đo hàng năm cũng như hãy yêu cầu họ cập nhật tiến trình hàng quý hoặc thậm chí hàng tháng để thúc đẩy hành động theo nhiệm vụ quan trọng này.



- *Sử dụng chương trình phát triển cá nhân để thúc đẩy những người có năng lực.* Hầu hết mọi công ty sẽ có ít nhất một thước đo thành tích liên quan đến các sáng kiến đào tạo nhân viên. Thông qua việc đào tạo, tổ chức sẽ có được đội ngũ lao động lành nghề hơn, hiểu biết và nắm bắt vấn đề tốt hơn cũng như tìm ra nhiều cách giải quyết mới cho công việc của chính họ và điều đó ảnh hưởng đến sự thành công tổng thể. Sai lầm của hầu hết các tổ chức về phép đo đào tạo là hoàn toàn chỉ nhìn vào những con số khô cứng mà các chương trình đào tạo đưa ra, chẳng hạn như số giờ đào tạo trên mỗi nhân viên, chứ không đo lường kết quả đào tạo (sự thể hiện của những hành vi hoặc kỹ năng mới).

- *Đo lường việc đào tạo nhân viên.* Để việc đào tạo được hiệu quả hơn, Công ty nên khuyến khích những nhân viên được đào tạo chia sẻ kiến thức mới với đồng nghiệp và mạng lưới của họ trong công ty. Điều này là “dạy học qua người thứ ba” và nó mang lại nhiều lợi ích cho cả người học lẫn người dạy, chẳng hạn như nó không chỉ giúp chia sẻ những kiến thức mà mình có được mà còn thúc đẩy những người khác quan tâm và nắm bắt thêm thông tin được chia sẻ đó.

- *Năng suất của nhân viên.* Việc đầu tư vào phát triển năng lực và chương trình phát triển cá nhân nên tạo ra kết quả ở dạng năng suất cao hơn, nhiều tổ chức chỉ đo lường điều đó. Tuy nhiên, vấn đề của thước đo là chia doanh thu cho nhân viên. Vì vậy một số tổ chức thay đổi thước đo này bằng cách giảm bớt nhân viên, thuê gia công hầu hết các công đoạn chức năng hoặc tăng doanh thu ở những phân khúc lợi nhuận ít. Công ty nên xác định giá trị gia tăng trên từng nhân viên bằng cách giảm bớt chi phí cho nguyên liệu sản xuất một cách hợp lý.

#### *b. Các thước đo nguồn vốn thông tin*

Khả năng là yếu tố tất yếu đối với sự thành công trong nền kinh tế mới, để đạt được mục tiêu nhân viên phải được tiếp cận với các công

cụ hữu hình và vô hình nhất định để hoàn thành công việc của mình. Hãy cùng xem xét các công cụ sau:

- *Các công cụ của hoạt động kinh doanh.* Việc đảm bảo rằng đội ngũ nhân viên được trang bị các thiết bị liên lạc và hiện đại là rất cần thiết nếu tổ chức muốn cạnh tranh trong nền kinh tế ngày nay.

- *Truy cập thông tin.* Khi trang bị đầy đủ các thiết bị cần thiết, phải chắc chắn rằng họ sẽ thu được đúng thông tin cần thiết. Tỷ lệ phần trăm nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng có khả năng truy cập thông tin khách hàng chi tiết trong vòng 30 giây trong một lần giao dịch với khách hàng là bao nhiêu? Phải xác định được thông tin nào là quan trọng đối với việc ra quyết định của nhân viên và phát triển thước đo thành tích để theo dõi tỷ lệ phần trăm nhân viên có được thông tin này.

- *Sự sẵn có của nguồn vốn thông tin.* Muốn hiệu quả, thông tin và công nghệ phải phù hợp với chiến lược của tổ chức để mang lại các lợi ích. Do vậy, việc kiểm soát “sự sẵn sàng của vốn thông tin” - việc đánh giá các khả năng công nghệ thông tin so với nhu cầu - sẽ mang lại cho những hiểu biết sâu sắc về nơi chúng ta phải đầu tư để thúc đẩy công nghệ - như một lợi thế cạnh tranh.

*c. Các thước đo nguồn vốn tổ chức:*

- *Sự hài lòng nhân viên* là phép đo rất có giá trị. Vì vậy phải đảm bảo được việc sử dụng dữ liệu một cách hợp lý bằng cách xác định nhanh chóng những khu vực cần cải thiện. Cũng cần cân nhắc việc sử dụng nhiều công cụ công nghệ tùy biến để đánh giá tâm trạng của nhân viên thường xuyên hơn. Mạng nội bộ và hệ thống thư điện tử có thể được sử dụng để thu thập thông tin phản hồi từ nhân viên theo chu kỳ nửa năm hay hàng quý. Với tốc độ thay đổi như hiện nay phải thường xuyên thông tin cập nhật nhất là từ đội ngũ nhân viên tuyến đầu nếu muốn phản ứng nhanh nhạy.

- *Sự điều chỉnh.* BSC phải trình bày được chiến lược thông qua các mục tiêu và thước đo. Trong giai đoạn đầu của quy trình thực hiện BSC, thước đo điều chỉnh đơn giản là số BSC tạo ra trong tổ chức. Khi quy tắc quản lý thành tích phát triển đầy đủ thì có thể sàng lọc thước đo bằng việc phân tích các BSC riêng biệt và đánh giá mức độ điều chỉnh của chúng (nghĩa là tỉ lệ % thước đo liên quan đến mục tiêu chiến lược)

- *Khuyến khích lối sống lành mạnh.* Hơn 50% thương vong liên quan đến lựa chọn lối sống. Nhiều tổ chức thường đưa các thước đo về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp vào viễn cảnh Đào tạo và Phát triển nhân viên như tai nạn lao động, than phiền về tỉ lệ đãi ngộ nhân viên, tỉ lệ tần suất bị thương. Các công ty tiên bộ đang vượt ra ngoài các chỉ số này và cố gắng mang đến cho nhân viên môi trường làm việc tạo điều kiện thuận lợi và khuyến khích những lối sống tốt hơn.

**Bảng 5.5. Các thước đo cho viễn cảnh Đào tạo và Phát triển nhân viên**

Sự tham gia của nhân viên vào các hiệp hội chuyên môn hoặc thương mại	Các giá trị gia tăng trên từng nhân viên
Sự đầu tư đào tạo/ khách hàng	Chỉ số động lực
Số năm phục vụ trung bình	Số hồ sơ nhân sự còn tồn đọng
Các đề xuất của nhân viên	Hệ số đa dạng
Sự hài lòng của nhân viên	Chất lượng của môi trường làm việc
Sự tham gia vào chương trình sở hữu cổ phiếu	Số lượng nhà quản lý (chỉ số phân quyền)
Các tai nạn lao động	Xếp loại giao tiếp nội bộ

Số thẻ điểm được tạo ra	Năng suất của nhân viên
Tỉ lệ % nhân viên có văn bằng cao cấp	Sự hoàn thành đánh giá kết quả đúng thời hạn
Số nhân viên được đào tạo đa năng	Sự phát triển lãnh đạo
Sự vắng mặt	Hoạch định truyền bá
Tỉ lệ thay thế nhân viên	Các tai nạn được báo cáo
Nâng cao sức khỏe	Tỉ lệ % nhân viên có máy tính
Các giờ đào tạo	Tỉ suất thông tin chiến lược
Tỉ suất năng lực	Các công việc chức năng chéo
Đạt được mục tiêu cá nhân	Việc quản lý kiến thức
	Sự vi phạm đạo đức

### 5.3. Tiêu chuẩn lựa chọn các thước đo

#### 5.3.1. Tiêu chuẩn lựa chọn

*a. Liên kết với chiến lược.* Đây là chuẩn rõ ràng nhất và rất quan trọng. BSC là công cụ diễn giải chiến lược thành hành động thông qua các mục tiêu và thước đo trình bày chiến lược đó. Nếu các thước đo thành tích được lựa chọn không ảnh hưởng tới chiến lược chung của công ty thì sẽ dẫn tới mọi rắc rối và thiếu rõ ràng khi nhân viên đã phải cống hiến tài nguyên quý giá cho việc theo đuổi các thước đo đó.

*b. Tính định lượng.* Những người thực hành BSC thường đưa vào các thước đo dựa trên sự đánh giá chủ quan về thành tích. Ví dụ như việc xếp hạng các thành tích của nhà cung cấp “tốt”, “khá” “trung bình”. Và với cách sắp xếp hạng như vậy thì sẽ thu được những đánh giá chủ quan và câu trả lời khác nhau nếu để 10 người cùng xếp hạng cho một nhà cung cấp. Thế nhưng, nếu cùng một nhà cung cấp mà

được đánh giá bằng tỉ lệ phần trăm số lần giao hàng đúng hạn, việc truyền đạt cùng một ý nghĩa tới tất cả những người tham gia đánh giá sẽ tập trung hơn và kết quả sẽ khách quan hơn.

**c. Kỹ năng truy cập.** “các thước đo bị thất lạc” - các thước đo thành tích không giữ được trong quá khứ và chỉ thấy được khi có kết quả của quy trình phát triển BSC. Các thước đo mới và đổi mới mang lại lợi ích tuyệt vời của BSC và trên thực tế, những thước đo bị thất lạc có thể báo hiệu cho thấy toàn bộ quy trình tạo ra giá trị hiện đang không được quản lý.

**d. Dễ hiểu.** Mục tiêu cuối cùng là phải tạo được BSC thúc đẩy hành động. Điều này rất khó thực hiện nếu không hiểu được ý nghĩa của các thước đo đã chọn. Vì vậy, chỉ cần nhìn qua là có thể người đọc BSC phải giải thích được ý nghĩa hoạt động cùng chiến lược của từng thước đo. Định hướng về hoạt động của từng thước đo phải rõ ràng.

**e. Đối trọng.** Đưa ra sự cân bằng và quyết định liên quan đến nguồn lực.

**f. Phù hợp.** Phải mô tả một cách chính xác quy trình hay mục tiêu mà đang cố gắng đánh giá. Vì vậy cần phải kiểm tra xem kết quả đo lường có thể thực hiện được hay không.

**g. Định nghĩa chung.** BSC có thể chứa nhiều thước đo, phải cụ thể hóa ý nghĩa chính xác của thước đo thành tích và đảm bảo có sự nhất trí của cả nhóm. Ví dụ: Việc giao hàng đúng hạn là phép đo quan trọng nhưng hiểu đúng hạn là gì? phải cụ thể hóa ý nghĩa chính xác thước đo thành tích và phải được nhất trí. “Sự hài lòng khách hàng” mang ý nghĩa rất khác đối với nhóm thành viên đến từ phòng tiếp thị so với một người đến từ phòng tài chính. Cách thức xây dựng BSC, với việc đưa các chức năng dường như tách biệt lại gần với nhau như thế nào để đảm bảo rằng các thước đo đều có ý nghĩa thể hiện sự đóng góp hữu ích của tất cả thành viên đối với sự thành công.

### 5.3.2. Số lượng thước đo trên BSC

Công nghệ góp phần chính vào số lượng thước đo. Khi còn ít lựa chọn báo cáo, các tổ chức đều buộc phải giảm thiểu đa số thước đo mà họ theo dõi. Với sự xuất hiện của phần mềm, các công ty có thể theo dõi đến hàng trăm, ngàn thước đo trong tổ chức.

Nghiên cứu cho thấy con số phù hợp khoảng 20-25 thước đo là phù hợp cho BSC cấp cao nhất. Tuy nhiên không nên quá phụ thuộc vào các con số mà hãy cân nhắc hợp lý theo thực tế BSC, và liệu có nên phân tán đều các thước đo cho cả bốn viễn cảnh hay không. Và tương tự, điều quan trọng nhất là phải đảm bảo được việc các thước đo diễn giải một cách trung thành các mục tiêu mà mô tả chiến lược rõ ràng.

**Bảng 5.6. Biểu mẫu lựa chọn thước đo cho BSC**

Các Thước đo	Liên kết với chiến lược	Tính định lượng	Khả năng truy cập	Dễ hiểu	Đổi trọng	Phù hợp	Định nghĩa chung	Tổng điểm	Nhận xét
<b>Tài chính</b>									
Thước đo 1									
Thước đo 2									
<b>Khách hàng</b>									
Thước đo 1									
Thước đo 2									
<b>Quy trình nội bộ</b>									
Thước đo 1									
Thước đo 2									

Các Thước đo	Liên kết với chiến lược	Tính định lượng	Khả năng truy cập	Dễ hiểu	Đổi trọng	Phù hợp	Định nghĩa chung	Tổng điểm	Nhận xét
<b>Đào tạo và phát triển nhân viên</b>									
Thước đo 1									
Thước đo 2									

Việc xây dựng các thước đo cho BSC đòi hỏi việc đưa ra những lựa chọn khó khăn trong vô số phép đo có thể. May mắn là chúng ta có thể sử dụng một số tiêu chuẩn để hỗ trợ trong việc đưa ra quyết định. Các thước đo BSC phải được liên kết với chiến lược, có tính định lượng, có khả năng truy cập dễ hiểu, có đổi trọng, phù hợp và dựa trên một định nghĩa được chia sẻ bởi tất cả những người có liên quan. Từng thước đo tiềm năng phải được đánh giá trong bối cảnh của tất cả các tiêu chuẩn để xác định thước đo nào sẽ được đưa vào BSC

Khi BSC tiếp tục được chú ý, số thước đo được hầu hết các tổ chức theo dõi đã tăng lên ổn định. Sự ra đời của phần mềm đa chức năng, tạo điều kiện cho việc theo dõi hàng ngàn thước đo, đã đóng góp vào sự sinh sôi của số lượng thước đo. Bí quyết của việc xác định số lượng thước đo phù hợp cho BSC nằm ở khả năng nắm bắt một cách mạch lạc và toàn diện câu chuyện chiến lược của thước đo đó. Một số tổ chức chỉ cần 12 thước đo trong khi những tổ chức khác sẽ cần tới 25 thước đo hoặc hơn, nghiên cứu của những người thực hành BSC trong rất nhiều tổ chức khác nhau đã cho thấy hầu hết các tổ chức thường sử dụng trong khoảng 20-25 thước đo cho BSC cấp cao nhất của mình.

### ***5.3.3. Tạo từ điển dữ liệu các thước đo***

Từ điển dữ liệu thước đo ghi chép lại tất cả các viễn cảnh phù hợp

về các chỉ số, cho phép mọi người học hỏi nhanh chóng về tính chất và các đặc điểm cụ thể của thước đo. Hãy tạo ra từ điển thước đo bao gồm:

**a. Dữ liệu cần bản cần thiết về thước đo**

Viễn cảnh, tên thước đo, người sở hữu, chiến lược, mục tiêu, mô tả

**b. Các đặc tính của thước đo**

- *Hiệu quả/Kết quả*: cho biết thước đo đó là chỉ số kết quả cốt lõi hay tác nhân dẫn đến hiệu quả. Hãy nhớ rằng, BSC trình bày giả thuyết về chiến lược. Thế nên khi bắt đầu phân tích các kết quả qua thời gian, chúng ta sẽ muốn kiểm tra mối quan hệ tồn tại giữa thước đo hiệu quả và kết quả.

- *Tần suất*: dự kiến bao lâu sẽ báo cáo kết quả thước đo. Hầu hết các tổ chức báo cáo kết quả: hàng ngày, hàng tuần, tháng, quý, 6 tháng, năm. Tuy nhiên nên hạn chế các thước đo phải báo cáo 6 tháng hoặc 1 năm 1 lần vì một thước đo chỉ được cập nhật 1 năm 1 lần sẽ có giá trị hạn chế khi sử dụng BSC như công cụ quản lý để thực hiện điều chỉnh dựa trên kết quả/hiệu quả.

- *Kiểu đơn vị*. Đặc tính này cho biết thước đo đó sẽ được thể hiện như thế nào? Các kiểu đơn vị được sử dụng phổ biến là: đơn vị tiền tệ, số, tỉ lệ phần trăm.

- *Cực tính*. Khi đánh giá hiệu quả của một thước đo, liệu những giá trị cao phản ánh kết quả tốt hay xấu?

**c. Sự tính toán và các quy cách dữ liệu**

- *Công thức tính*. Phải cung cấp các yếu tố cụ thể về sự tính toán cho thước đo.

- *Nguồn dữ liệu*. Mỗi thước đo đều phải rút ra từ đâu, chẳng hạn từ báo cáo quản lý, từ nhà cung cấp, cơ sở dữ liệu khách hàng, sổ cái hay những nguồn tương tự. Phải cố gắng cung cấp thông tin càng chi tiết càng tốt, dù nguồn nào cũng phải cung cấp tên nguồn, thời gian dữ liệu được tiếp cận khi nào, và đã phải là dữ liệu cuối cùng chưa?



- *Chất lượng dữ liệu.* Dữ liệu được gọi là có chất lượng “cao” nếu được tạo ra một cách tự động, từ hệ thống nguồn và có thể được truy cập dễ dàng. Tuy nhiên, nếu phải dựa vào tài liệu của một chuyên gia phân tích trích ra từ số liệu trong cơ sở dữ liệu của những đồng nghiệp khác vốn bắt nguồn từ hệ thống cũ để lại thì cũng có thể xem như chất lượng “thấp”. Việc đánh giá chất lượng dữ liệu là rất quan trọng, để đảm bảo dữ liệu được chính xác và đúng lúc.

- *Người thu thập dữ liệu.* Người sở hữu thước đo là cá nhân sẽ chịu trách nhiệm giải trình về kết quả và đây không phải là người cung cấp dữ liệu thành tích thực sự. Ví dụ Phó giám đốc Marketing là người chịu trách nhiệm về hiệu suất các thước đo nhưng chuyên gia phân tích Marketing mới là người đóng vai trò đầu mối liên lạc về dữ liệu thực sự.

#### ***d. Thông tin hiệu quả***

Ghi lại mức độ hiệu quả hiện tại của mình, đề xuất các chỉ tiêu cho tương lai, và vạch ra những sáng kiến cụ thể sẽ sử dụng để đạt được các chỉ tiêu đó, bao gồm:

- *Ranh giới.* Người sử dụng BSC rất quan tâm đến mức độ hiện tại của hiệu quả đối với thước đo, ranh giới rất quan trọng đối với công việc của những người có nhiệm vụ phát triển các chỉ tiêu.

- *Chỉ tiêu.* Hãy sử dụng các chỉ tiêu ngay cả chúng thể hiện ở dạng nào. Đối với thước đo chưa có chỉ tiêu thì sẽ để trống phần này, và hoàn thiện khi chỉ tiêu đã chốt lại. Liệt kê bất cứ chỉ tiêu nào mà bạn có dựa vào tần suất các thước đo.

### **5.4. Các bước xây dựng thước đo**

#### ***5.4.1. Trình tự thiết lập chỉ số hoạt động chính (KPI)***

- Sau khi Bản đồ chiến lược (SM) được phê duyệt, bắt đầu thiết lập các chỉ số thực hành chính. Chia các nhóm thành các nhóm nhỏ hơn và giao cho các mục tiêu chiến lược cụ thể cho họ và phác thảo khoảng 3-5 KPI.

- Tập hợp các nhóm phụ lại và yêu cầu mỗi nhóm phụ trình bày đề xuất KPI. Cho phép các cuộc thảo luận trong toàn bộ nhóm để chọn KPI thực tế nhất (về hiệu quả và nỗ lực, thời gian và tài chính).

- Kết thúc phiên họp khi tất cả các mục tiêu chiến lược có ít nhất 01 KPI. Không nên có nhiều hơn 02 tiêu chí cho mỗi mục tiêu chiến lược.

- Xem lại các Bản đồ chiến lược 02 tuần sau đó. Tổ chức một cuộc họp để xác định những sửa đổi có thể có trước khi hoàn thiện.

- Sử dụng Bản đồ chiến lược doanh nghiệp đã được phê duyệt để phát triển các KPIs, mục tiêu và sáng kiến của doanh nghiệp.

### ***Bước 1: Thiết lập KPI và các mục tiêu thực hiện***

- Tất cả các hoạt động đều có những chỉ tiêu cụ thể, KPI cần phải nối kết vào tầm nhìn, nhiệm vụ. Yêu cầu các chỉ tiêu: SMARTER: cụ thể, đo được, đạt được ổn định, có thời gian, mọi người thực hiện và thưởng.

- Cân đối nguồn nhân lực hiện tại, tài chính, trang thiết bị, cấu trúc tổ chức và môi trường khi thiết lập chỉ tiêu.

- Xây dựng KPI đảm bảo các yêu cầu đánh giá được: Hiệu quả của mỗi quá trình trong công ty, khả năng phát triển nguồn nhân lực, nguồn tài chính đối với các quá trình, và lòng trung thành của khách hàng đối với công ty.

### ***Bước 2: Xác định hiện trạng của các KPI - thu thập dữ liệu***

- Xác định các KPI cần thu thập và có thể cải tiến;

- Sử dụng các dữ liệu đã có trong hệ thống quản lý chất lượng;

- Thiết kế các biểu mẫu;

- Phân công thu thập dữ liệu hàng ngày;

- Vẽ biểu đồ.

### ***Bước 3: Xác định các chỉ tiêu thực hiện và sáng kiến(giải pháp)***

- Dựa vào mục tiêu đã chọn cho mỗi KPI, xác định các chỉ tiêu cụ thể để đáp ứng được các mục tiêu chiến lược;

- Đề xuất các sáng kiến nhằm nâng cao công tác quản trị tại công ty

**Bảng 5.a. Biểu mẫu KPI**

<b>Mục tiêu chiến lược</b>	<b>KPI</b>	<b>Người chịu trách nhiệm chính</b>	<b>Hiện trạng 2011</b>	<b>Chỉ tiêu 2012</b>	<b>Sáng kiến</b>
Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	% số lượng công nhân đứng máy đa kỹ năng	Giám đốc Nhân sự	70%	95%	Áp dụng chương trình đào tạo đa kỹ năng

- Dựa vào chỉ tiêu của phòng đã chọn cho mỗi KPI, xác định các chỉ tiêu cụ thể cho từng nhóm/cá nhân;

- Đề xuất các sáng kiến nhằm đạt được các chỉ tiêu đã thống nhất tại bộ phận;

- Nhóm/ cá nhân thực hiện các giải pháp và cập nhật số liệu hàng ngày/ tuần/ tháng.

### ***Bước 4: Tổ chức thực hiện các sáng kiến***

#### **❖ Lãnh đạo hỗ trợ:**

- Yêu cầu đầu tư - con người, kinh phí, công nghệ, vv...;
- Chỉ định chủ sở hữu quá trình thực hiện;
- Kế hoạch công việc phải thực hiện và mốc thời gian;

#### **❖ Trưởng bộ phận:**

- Tổ chức thực hiện các sáng kiến đã được phê duyệt;

- Đề xuất cung cấp nguồn lực, tài chính, công cụ, trang thiết bị cần thiết;
- Làm mô hình mẫu khi thực hiện KPI trong bộ phận;
- Hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn;
- ❖ *Nhân viên:*
  - Thực hiện theo sáng kiến;
  - Ghi chép đầy đủ và trung thực các số liệu;
  - Báo cáo kết quả thực hiện hàng ngày/ tuần;
  - Phản ánh các khó khăn trong quá trình thực hiện.

**Bảng 5.b. Biểu mẫu KPI**

Mục tiêu chiến lược	KPI	Chỉ tiêu Công ty			Chỉ tiêu Phòng sản xuất			Chỉ tiêu nhóm/cá nhân			Sáng kiến
		13	14	15	13	14	15	13	14	15	
Giảm tổng chi phí	% chi phí giảm hàng năm/ tổng chi phí	3	4	4	5	6	6	4	4	5	Áp dụng công cụ giảm 7 lãng phí
Các KPIs của từng cá nhân								1,6	1,5	1,5	Tắt điện khi không sử dụng
1. % giảm chi phí điện sản xuất/ tổng chi phí sản xuất								0,5	0,6	0,5	Cân đủ lượng
2. % giảm chi phí công đoạn pha hóa chất/ tổng chi phí											
3.											
4.											
5.											

### **Bước 5: Đo lường, theo dõi mức độ thực hiện**

- Trưởng bộ phận theo dõi số liệu thực hiện hàng ngày/hàng tuần và điều chỉnh các quá trình liên quan;
- Giám đốc theo dõi tổng thể việc thực hiện các KPI;
- Cung cấp nguồn nhân lực, tài chính, công cụ và trang thiết bị cần thiết để thực hiện các quá trình hiệu quả hơn khi cần thiết;
- So sánh dữ liệu thực tế của từng KPI so với chỉ tiêu cần đạt;
- Phân tích nguyên nhân gốc dẫn đến sự khác biệt giữa kết quả thực tế và các chỉ tiêu mong muốn;
- Đề xuất các giải pháp cải tiến.

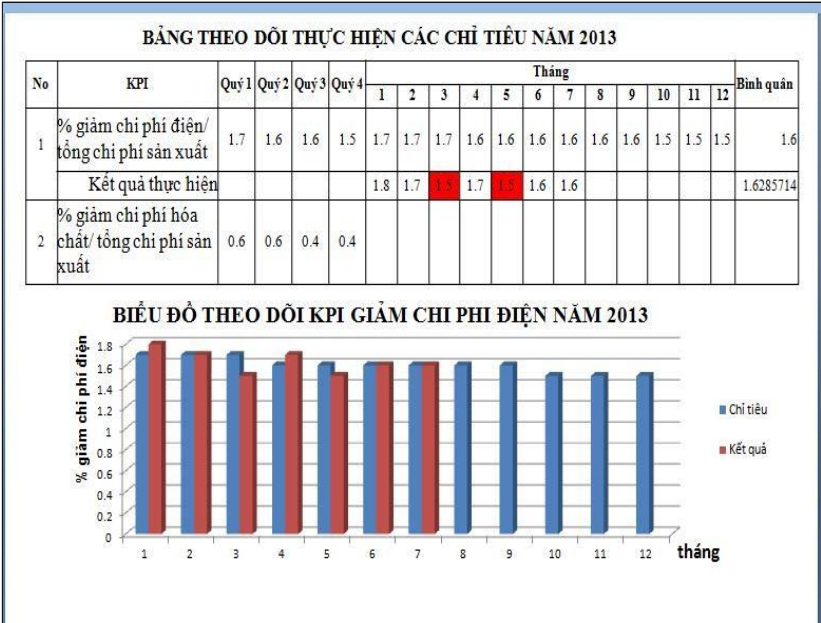
### **Bước 6: Cải tiến các chỉ tiêu thực hiện**

- Trưởng bộ phận tổ chức cải tiến các chỉ tiêu liên quan đến bộ phận và các chỉ tiêu liên quan đến bộ phận khác;
- Giám đốc đưa ra quyết định cải tiến các quá trình liên quan giữa các phòng trong Công ty;
- Bổ sung/cải tiến các KPI, mục tiêu, chỉ tiêu qua thời gian áp dụng;

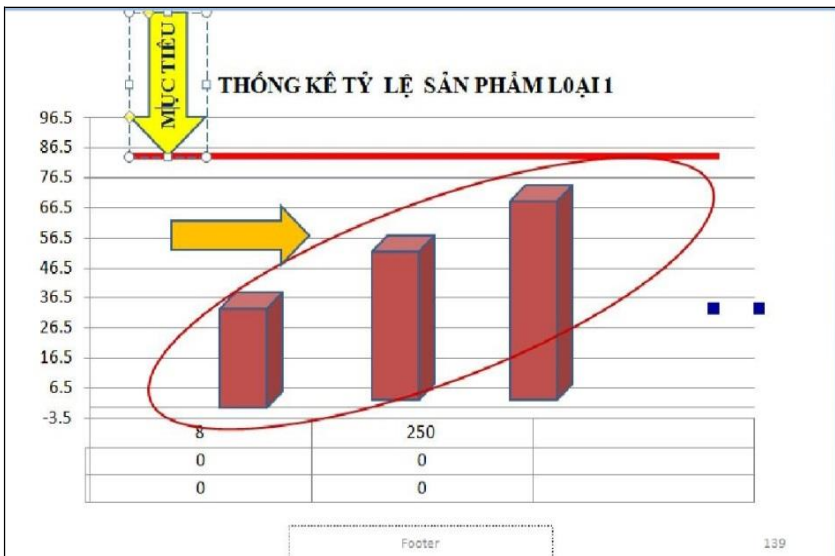


**Hình 5.1.a. Kết quả thực hiện KPI**

- Sử dụng các công cụ cải tiến: 7 công cụ; Giảm 7 lãng phí; Cải tiến quá trình; Cân bằng chuyền; Quản lý hàng ngày...



**Hình 5.1.b. Kết quả thực hiện KPI**



**Hình 5.1.c. Kết quả thực hiện KPI**

Kết quả thống kê cho thấy tháng 10, 11, 12 không đạt chỉ tiêu, cần có giải pháp khắc phục:

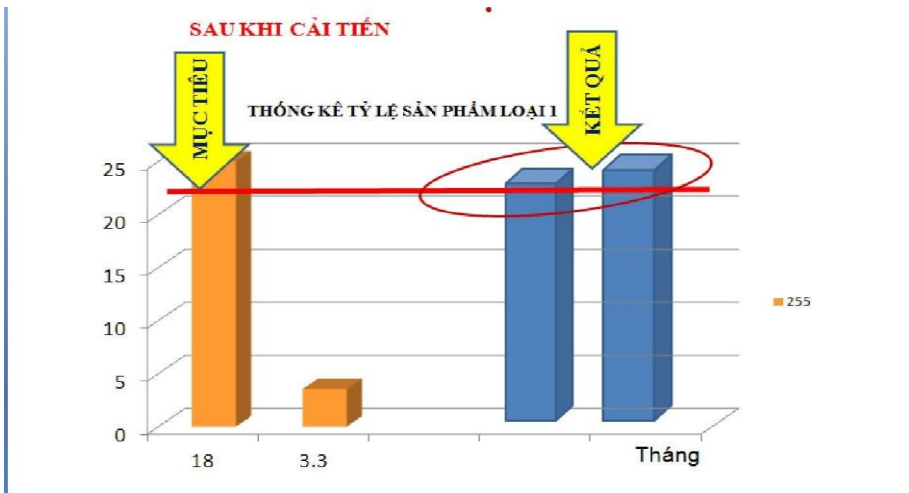
- Phân tích nguyên nhân gốc (thành lập nhóm dự án - áp dụng các kỹ thuật như Biểu đồ xương cá, Biểu đồ Pareto, Kỹ thuật hỏi 5 lần tại sao - 5 Why...). Ví dụ: Hàng ngày chưa thống kê các lỗi khuyết tật thường gặp, chưa phân tích, thực hiện hành động khắc phục kịp thời và chưa chuẩn hóa, kiểm soát tốt quá trình sản xuất. Phân xưởng sản xuất quyết định cải tiến.

- Lập phiếu kiểm tra nhằm thu thập các khuyết tật trong quá trình sản xuất.

- Kiểm soát tốt kế hoạch sản xuất,

- Tổ chức họp hàng ngày (thời gian 30 phút) nhằm đánh giá kết quả sản xuất hàng ngày.

- Phân tích và thực hiện việc khắc phục các khuyết tật trong sản xuất.



**Hình 5.1.d. Kết quả thực hiện KPI**

## 5.5. Hướng dẫn viết KPI

### 5.5.1. Định nghĩa

KPI là thước đo kết quả/hiệu quả hoạt động, thường được biểu diễn như một đơn vị (số lượng, tỷ lệ phần trăm, giá trị hoặc thời gian), không nên nhầm lẫn với chỉ tiêu hoặc với nguồn dữ liệu được sử dụng để tính toán KPI.

Ví dụ: KPI được đề xuất:

- “95% các yêu cầu kỹ thuật được trả lời trong vòng 2 ngày làm việc”. Sai. Đây là một chỉ tiêu, không phải là một KPI. Để biến nó thành một KPI, chỉnh sửa lại như sau: “% các yêu cầu kỹ thuật trả lời trong vòng 2 ngày làm việc”.

- “Định kỳ hàng quý, khảo sát sự hài lòng của khách hàng”. Sai. Đây là nguồn cho việc thu thập và tính toán các dữ liệu KPI. Để biến nó thành một KPI, viết lại như sau: “Đánh giá việc khảo sát sự hài lòng của khách hàng quý”.

- “% Gia tăng trong doanh thu so với năm ngoái”. Đúng. Đây là một KPI.

Trong chỉ tiêu, quy định nếu nó là một chỉ tiêu hàng tháng, hàng quý, 6 tháng hoặc hàng năm. Không nên nhầm lẫn với tần số của báo cáo. Chỉ tiêu có thể được thiết lập như là hàng năm, nhưng báo cáo có thể được hàng tháng để người phụ trách KPI có thể cập nhật thường xuyên về tiến trình hướng tới chỉ tiêu hàng năm của mình.

### 5.5.2. Mã số

Để dễ dàng tham khảo, mã số của các KPI được tham chiếu đến mã số của các mục tiêu chiến lược doanh nghiệp mà KPI liên kết đến.

Ví dụ: Mã số của mục tiêu chiến lược

- “C1(Mã Số) Tăng cường lòng trung thành của khách hàng”

- “C1.1(Mã số) % gia tăng doanh số bán cho mỗi khách hàng hiện có.



### **5.5.3. Các chỉ số KPI cá nhân**

Mỗi cá nhân trong tổ chức, cho dù giám đốc điều hành hoặc nhân viên thư ký, nên có một bộ rõ ràng về trách nhiệm KPI. Trách nhiệm này nên liên kết với các mục tiêu chiến lược của tổ chức cũng như mô tả công việc của họ và hệ thống quản lý hiệu quả của tổ chức.

Các hình thức KPI thể hiện trong bảng sẽ cho thấy rõ các thông tin cần thiết để truyền đạt cho tất cả nhóm đánh giá về các KPI và chỉ tiêu. Bằng cách này, mỗi cá nhân sẽ biết làm thế nào công việc của mình là phù hợp với những người đồng nghiệp và góp phần vào việc đạt được các mục tiêu chiến lược của toàn bộ tổ chức. Mẫu KPI có thể được sử dụng như một mẫu chung để viết ra tất cả các tiêu chí của toàn bộ tổ chức, đơn vị, phòng ban, bộ phận, cá nhân. Người sở hữu KPI, người chịu trách nhiệm cá nhân cao nhất trong việc đạt được các chỉ tiêu KPI cần có một biểu mẫu cho mỗi KPI của mình.

Để nhất quán trong cách viết, nhóm dự án BSC nội bộ nên được giao cho dự thảo các nội dung của mỗi cá nhân KPI, dựa trên thông tin cung cấp của người phụ trách KPI.

### **5.5.4. Các bước trong việc hoàn thành biểu mẫu KPI**

**Bước 1.** Nhóm dự án BSC và chủ sở hữu KPI làm việc cùng nhau để hoàn thành biểu mẫu KPI (**Bảng 5.6.a. Biểu mẫu KPI**).

**Bước 2.** Biểu mẫu này sau đó được trình bày và được người có thẩm quyền phê duyệt;

**Bước 3.** Sau khi được phê duyệt, chủ sở hữu KPI nên giữ một bản sao của biểu mẫu để nhắc nhở liên tục về các KPIs và các chỉ tiêu của mình;

**Bước 4.** Một bản sao của biểu mẫu này được nhóm dự án BSC giữ để lưu hồ sơ và phối hợp. Một bản khác do bộ phận nhân sự giữ như là một phần của hệ thống quản lý hiệu quả của tổ chức. (Thủ trưởng doanh nghiệp, phòng và ban, văn phòng của giám đốc điều hành nên giữ các biểu mẫu KPI đã được phê duyệt). Trong phiên họp

đánh giá hiệu quả, cả người đánh giá và người được đánh giá nên xem lại hiệu quả dựa vào các chỉ tiêu KPI đã thỏa thuận;

**Bước 5.** Một khi tất cả các biểu mẫu KPI được hoàn thành, nhóm dự án BSC sẽ tóm tắt các thông tin quan trọng và chuyển sang một định dạng ma trận Excel, để dễ so sánh tất cả các KPI. Định dạng Excel được chứa trong tập tin khác, tựa đề là tóm tắt KPI cá nhân;

**Bước 6.** Nếu có bất kỳ thay đổi trong thông tin KPI trong tương lai, các thay đổi này nên được ghi chép và theo đúng các bước từ 1-5 nêu trên;

**Bước 7.** Khi bước 6 là hoàn thành, sau đó có thể đánh giá sự cần thiết của phần mềm theo dõi KPI và thử nghiệm nó trước khi khởi động;

**Bước 8.** Tự động hoá quá trình quản lý BSC

Đây là trách nhiệm của Nhóm dự án BSC để kiểm tra thường xuyên hệ thống KPI về tính hợp lý và độ tin cậy dữ liệu. Nếu tổ chức chỉ có vài trăm giao dịch trong ngày, theo dõi hiệu quả KPI có thể được thực hiện trên bảng tính đơn giản như Excel. Tuy nhiên, những sai lầm thường xảy ra do đánh sai. Nếu số lượng giao dịch hàng ngày của tổ chức vào khoảng hàng ngàn, xem xét việc mua các phần mềm chuyên dụng BSC. Hiện có hơn trăm công ty phần mềm.

**Chú thích:**

1. Terrence L.Foran và Arvin Jawa, “*Cơ hội vàng*”, 03/2001

## **Chương 6**

# **MỤC TIÊU, CHỈ TIÊU VÀ SÁNG KIẾN**

Chương này nghiên cứu vai trò quan trọng của các mục tiêu trong BSC; ba khung thời gian mục tiêu mà có thể sử dụng với BSC cũng như việc hỗ trợ các yếu tố tổ chức để đảm bảo rằng chúng thúc đẩy hiệu quả đúng đắn. Các sáng kiến mô tả cách thức sẽ đạt được chỉ tiêu như thế nào; xem xét các sáng kiến trong bối cảnh của BSC để đảm bảo rằng có những sáng kiến đúng đắn, thích hợp trong việc hỗ trợ đạt được chiến lược.

### **6.1. Mục tiêu, chỉ tiêu**

Việc sử dụng các chỉ tiêu hiệu quả là một tiêu chuẩn được chấp nhận giữa những người thực hành BSC.

Chỉ tiêu có thể được định nghĩa là một đại diện định lượng của thước đo hiệu quả tại một thời điểm nào đó trong tương lai, nghĩa là mức độ hiệu quả tương lai mong muốn của chúng ta. Cụm từ “tương lai” là chìa khóa của khái niệm mục tiêu. Khi phát triển các mục tiêu, chúng ta có thể chọn đánh giá hiệu quả so với mục tiêu tháng, quý hoặc năm, có thể phát triển đánh giá dài hạn cần đến nỗ lực và kết quả bổ sung.

#### **6.1.1. Mục tiêu dài hạn**

Ý tưởng đằng sau mục tiêu lâu dài là nó sẽ làm thay đổi đáng kể một tổ chức bằng cách đưa ra một thách thức rất to lớn mà không thể đạt được thông qua những hoạt động kinh doanh thông thường mà thay vào đó, đòi hỏi sự nỗ lực rất nhiều. Các mục tiêu lâu dài, được chứng minh bởi những thử thách to lớn, là những mục tiêu dài hạn cần thiết với ranh giới kết quả rõ ràng và thuyết phục, hướng về điều mà mọi năng lượng có thể được tập trung. Hầu hết các mục tiêu dài hạn đều cần 10 đến 30 năm để hoàn thành. Khung thời gian dài phục vụ cho hai mục đích. Thứ nhất, một mục tiêu lâu dài không có khả năng đạt được trong một hay hai năm. Thách thức cực lớn mà nó đại diện sẽ cần nhiều năm để chinh phục. Thứ hai, giới hạn thời gian rộng đảm

bảo các nhà điều hành không hy sinh những kết quả dài hạn cho việc đạt được một mục tiêu ngắn hạn.

Ví dụ, Tổng thống Kennedy tuyên bố: *“Trước khi thập kỷ này đi qua, nên quyết tâm để đạt được mục đích là đưa người lên mặt trăng và trở về trái đất an toàn”*<sup>1</sup> Câu nói này đại diện cho một mục tiêu lớn - mạo hiểm - táo bạo.

Các mục tiêu lớn, mạo hiểm, táo bạo là những mục tiêu dài hạn đóng vai trò như những cơ chế thuyết phục được sử dụng để chỉ dẫn cho tổ chức hướng đến những đột phá to lớn. Để thực sự kích động được nhân viên trong việc theo đuổi các mục tiêu dài hạn, các tổ chức sẽ đòi hỏi việc hỗ trợ những hệ thống tổ chức các cơ chế xúc tác. Chúng đại diện cho những quy trình cụ thể được hướng đến việc thúc đẩy để đạt được mục tiêu dài hạn.

### **6.1.2. Mục tiêu mức trung - mục tiêu co giãn**

Trong khi các mục tiêu dài hạn bao trùm toàn bộ tổ chức, phục vụ như tiêu điểm thống nhất cho một mục đích thì các mục tiêu co giãn thường được áp dụng cho nhiều tác động khác nhau. Về cơ bản, chúng ta thực hiện mục tiêu dài hạn - chia nó thành những bộ phận cấu thành. Các mục tiêu co giãn được thiết lập từ 3 đến 5 năm trong tương lai. Mặc dù đang gây ấn tượng sâu sắc hay táo bạo như các mục tiêu dài hạn, chúng lại đại diện cho những hoạt động gián đoạn, tăng sự trung thành của khách hàng từ 40% lên 75%. Khoảng thời gian 3 năm sẽ tạo ra một mục tiêu co giãn, cũng như việc tăng gấp đôi giá cổ phiếu hay vòng quay hàng tồn kho.

Ví dụ Khi đảm nhiệm vai trò giám đốc điều hành, Bon đã phải đối mặt với một hoàn cảnh rất khó khăn. Tạp chí Week đã cảnh báo rằng các nhà đầu tư đang trở nên mất kiên nhẫn và ban giám đốc bị tăng sức ép phải đưa ra kết quả. Những con số tài chính không rõ ràng đã đặt ra những đòi hỏi lớn cho vị giám đốc điều hành mới để điều hành doanh nghiệp. Một trong những hành động đầu tiên của Bon là thiết lập mục tiêu co giãn mạnh mẽ: đến năm 2014 sẽ đạt 10 tỉ đôla doanh thu thường niên, một mục tiêu đáng kể đối với một công ty đã không

tạo được nhiều hơn 6 tỉ đô la suốt 10 năm qua. Bon đã nói: “*Tôi muốn gửi tín hiệu thực sự mạnh mẽ đến cho tổ chức. Chúng tôi chuẩn bị phải làm một cái gì đó khác biệt hoặc đang dần hấp hối.*”<sup>2</sup> Bất chấp sự phản đối ban đầu của ban điều hành công ty, cuối cùng công ty đã được phục hồi lại gần mức chỉ tiêu và bắt đầu đạt được nó. Đến 2013, Công ty đã đạt được doanh thu 9,9 tỉ đôla. Việc thiết lập mục tiêu co giãn mạnh mẽ đã giúp chuẩn bị cho bước ngoặt ấn tượng này.

Một trong những lời khuyên: “*Bất kì điều gì mà bạn tập trung vào cũng sẽ được nhân rộng*”. Tập trung một cách có chủ đích và tích cực dành công sức vào điều mà bạn muốn có trong cuộc đời. Nguyên tắc này cũng tương tự đối với các tổ chức: những mục tiêu đặt ra phải phản ánh được công sức và sự tập trung.

Chuyên gia tư vấn kinh doanh Michael Hammer cho rằng: “*Mục đích của bạn nên vượt quá khả năng hiện tại. Nếu chỉ đặt ra những mục tiêu khiêm tốn thì bạn sẽ không làm được gì khác ngoài việc thực hiện bình thường*”.<sup>3</sup>

Các mục tiêu co giãn cũng thúc đẩy những hoạt động gián đoạn nhưng dựa trên khung thời gian ngắn hơn thường từ 3 đến 5 năm. Nhiều tổ chức sẽ phát triển mục tiêu co giãn cho mỗi thước đo thành tích xuất hiện trên các BSC của họ. Để chứng minh sự hiệu quả, mục tiêu co giãn phải đại diện cho thách thức lớn nhưng được xuất phát từ thực tế.

### **6.1.3. Mục tiêu ngắn hạn - những mục tiêu gia tăng**

Với mục tiêu hiệu quả gia tăng, đối với từng thước đo trên BSC, những mục tiêu này thường được thiết lập theo năm. Chúng cung cấp mục tiêu định lượng cho các thước đo, cho phép chúng ta đánh giá tiến trình của mình hướng theo mục tiêu co giãn và cuối cùng là các mục tiêu dài hạn. Các mục tiêu tăng hoạt động như hệ thống cảnh báo sớm, cung cấp sự phản hồi đúng lúc, liên quan đến việc đạt được tương lai mong muốn của chúng ta như đã trình bày trong mục tiêu co giãn và mục tiêu dài hạn. Hầu hết các tổ chức đều sử dụng mục tiêu

hàng năm; tuy nhiên, có thể tạo ra lợi ích lớn hơn từ việc chỉnh mục tiêu theo tần suất báo cáo của các thước đo hiệu quả.

Ví dụ, để đo lường “thị phần”, mục tiêu cho cả năm là 50% nhưng có thể chia nó thành 40% cho quý 1, 44% cho quý 2, 48% cho quý 3, cuối cùng là 50% vào cuối năm. Việc có các mục tiêu cho từng quý sẽ mang lại những kết quả thực tế nhiều ý nghĩa cho việc ra quyết định vì giờ đây, có thể thực hiện so sánh hợp lý giữa kết quả thực tế và mục tiêu.

Các mục tiêu gia tăng là những mục tiêu (thường) hàng năm mà nếu đạt được, sẽ dẫn tới việc hoàn thành các mục tiêu cơ bản. Chúng phục vụ như cột chỉ đường cho những mục tiêu lớn hơn được đại diện bởi các mục tiêu cơ bản. Các nhà quản lý đôi khi cố gắng chơi trò hệ thống bằng cách phát triển các mục tiêu có vẻ đại diện cho một thách thức to lớn nhưng trên thực tế lại có thể đạt được một cách dễ dàng.

## **6.2. Sự cần thiết của các mục tiêu**

Cả ba mục tiêu đều có thể góp phần vào việc định hình nên tương lai của tổ chức. Các mục tiêu dài hạn đặt ra tầm nhìn tương lai dài sau đó sẽ được chia thành một số mục tiêu cơ bản. Chúng ta nhận được phản hồi về việc đạt được những mục tiêu cơ bản bằng việc phân tích các kết quả thành tích ngắn hạn.

Một cách lý tưởng, nên tạo ra những mục tiêu liên quan đến từng thời kỳ. Tuy nhiên, trong thực tế, việc này hiếm khi được thực hiện, ít nhất là trong suốt những giai đoạn đầu của việc triển khai BSC. Chỉ riêng việc thiết lập các mục tiêu hiệu quả gia tăng cũng đã chứng minh được thách thức đáng kể, đặc biệt khi xem xét thực tế cho thấy một số thước đo hiệu quả có thể còn khá mới mẻ và không có nhiều dữ liệu ranh giới để hỗ trợ chỉ tiêu hợp lý. Một số nội dung phải cân nhắc khi thiết lập từng loại mục tiêu:

### ***6.2.1. Các mục tiêu dài hạn cần những hệ thống hỗ trợ có tính tổ chức***

Phải mất rất nhiều năm, thậm chí hàng thập kỉ, các tổ chức mới

đạt được mục tiêu dài hạn. Vì vậy, việc đưa vào những hệ thống quản lý không những không hỗ trợ mà còn hoạt động tích cực ngăn cản việc đạt được mục tiêu dài hạn chính là cách chắc chắn làm chệch hướng các mục tiêu dài hạn. Tuy nhiên, việc đả ngộ các nhà điều hành theo lợi nhuận ngắn hạn trong khi đồng thời theo đuổi mục tiêu dài hạn về sự tăng trưởng lâu dài mang tính cách mạng cũng sẽ đảm bảo không bao giờ đạt được mục đích sau cùng. Do đó, để giúp các tổ chức đạt được mục tiêu dài hạn, cần có “các cơ chế xúc tác” là mối liên kết giữa thành tích và các mục tiêu. Các cơ chế xúc tác *“biến đổi những khát vọng lớn thành thực tế cụ thể. Chúng làm cho những mục tiêu lớn, mạo hiểm, táo bạo trở thành những mục tiêu có thể đạt được”*

### **6.2.2. Làm cho các mục tiêu co giãn và có tính thực tế**

Trong khi những yêu cầu và mục tiêu khá kỳ quặc mà tổ chức theo đuổi để thúc đẩy nhân viên đều thuộc mục tiêu dài hạn thì các mục tiêu co giãn chỉ được chấp nhận khi đã triển khai vào thực tế.

Ví dụ việc thuê một huấn luyện viên riêng để giúp bạn đạt được các mục tiêu về vóc dáng của mình. Sau một buổi luyện tập, người huấn luyện viên đó nói với bạn rằng: “Có thể một ngày nào đó anh sẽ đi thi đấu ở thể vận hội thể thao”. Bạn cảm thấy khá vui với lời nói đó trước khi người huấn luyện viên nói tiếp: “Vây ngày mai, chúng ta sẽ bắt đầu chuẩn bị cho anh bằng việc nâng tạ 180kg qua đầu 10 lần.” Trừ khi bạn là vận động viên cử tạ chuyên nghiệp còn không, mục tiêu đó rõ ràng không có căn cứ thực tế. Điều đó có thể ngăn cản bạn ngay cả trong việc tập luyện vào buổi học tiếp theo.

Nhiều mục tiêu co giãn hiện nay dường như được chọn với tính chính xác rất ít. Việc đạt được tiêu chuẩn tỉ lệ lỗi sản xuất bằng 0 trong vòng một tháng hay tăng gấp đôi lợi nhuận ròng trong sáu tháng cũng phi thực tế như vậy. Cho dù được thúc đẩy bằng cách nào đó để giành lấy những mục tiêu như vậy thì nhân viên cũng thường không được trang bị tốt, do thiếu kiến thức, công cụ và các phương tiện cần thiết để làm việc. Vì vậy, để chứng minh có hiệu quả, các mục tiêu co giãn phải khuyến khích được nhân viên trong khi cùng lúc vẫn được

dựa trên thực tiễn. Ngoài ra, giống như mục tiêu dài hạn, phải đưa vào những hệ thống quản lý bổ sung trong việc hoàn thành được mục tiêu cơ bản.

### **6.2.3. Các mục tiêu hiệu quả gia tăng**

Gia tăng có nghĩa là “lượng được thêm vào”. Các tổ chức thường xuyên tạo ra những mục tiêu kiểu này: cộng (hoặc trừ) một lượng nhỏ vào con số của năm trước, tăng doanh thu 5%, giảm chi phí 10%. Câu hỏi đặt ra là con số phù hợp để cộng hoặc trừ là bao nhiêu. Tất cả các mục tiêu trên BSC nên được dựa trên quy trình xem xét nghiêm túc để đảm bảo rằng những con số được đưa ra là những mục tiêu có ý nghĩa thực tế và đại diện cho nỗ lực lớn để đạt được. Thay vì chấp nhận các mục tiêu với giá trị danh nghĩa, các nhà quản lý và điều hành phải kiểm tra người đặt ra mục tiêu và các mục tiêu là kết quả của việc phân tích cẩn thận

### **6.3. Nguồn thông tin lập mục tiêu**

Nhiều tổ chức gặp khó khăn trong việc triển khai mục tiêu cho các thước đo của mình. Trong những trường hợp nhất định, các nhà quản lý thường lưỡng lự về quyết tâm đối với một mục tiêu thực tế mà họ sắp bị buộc để được tôn vinh hay phán xét. Nhưng với việc hướng dẫn, phản hồi tích cực và thời gian trôi qua, sự miễn cưỡng này có thể được khắc phục. Tuy nhiên, việc ngăn cản sự phát triển của các mục tiêu thường không phải do sự thờ ơ của ban quản lý mà vì đặc tính quá mới của thước đo khiến việc xác định ranh giới bắt đầu thực hiện trở nên khó khăn hoặc thiếu những nguồn thông tin mục tiêu tiềm năng để giữ cho mọi người tham gia.

Rất nhiều nguồn thông tin khác nhau có sẵn cho việc thiết lập các mục tiêu hiệu quả. Nhân viên, các phân tích xu hướng, các cuộc phỏng vấn với ban điều hành, các đánh giá, phản hồi của cổ đông, chỉ số bình quân của ngành và chuẩn đối sánh đều là những nguồn khả thi của các mục tiêu tiềm năng. Một khi đã được thiết lập, các mục tiêu phải được nhân viên xem lại nhưng sẽ được nhóm điều hành phê duyệt.



### ***6.3.1. Nhân viên***

Những người tiếp xúc với hoạt động gần nhất là những người ở vị trí cung cấp thông tin tốt nhất về điều cần được thực hiện. Bất kể tổ chức thuộc loại hình kinh doanh nào thì mỗi nhân viên đều có những ý niệm riêng về các kinh nghiệm khách hàng và các quy trình nội bộ tạo ra giá trị trong tổ chức. Việc đưa nhân viên cùng tham gia đặt ra mục tiêu cũng sẽ giúp tăng sự nhất trí và ủng hộ dành cho BSC cũng như công cụ quản lý.

### ***6.3.2. Xu hướng và ranh giới***

Bản phân tích xu hướng hoặc kỹ thuật thông kê sẽ giúp thiết lập được dự đoán ranh giới dựa trên dữ liệu có sẵn từ trước. Dữ liệu ranh giới này có thể được sử dụng để giúp dự đoán các mức độ hiệu quả tương lai dưới những điều kiện tương tự như đã trải qua trong quá khứ. Nếu tổ chức hay ngành nghề phụ thuộc vào những mức độ bất ổn ngày càng tăng thì sự cải thiện gia tăng từ các ranh giới trước đây không thể đủ khả năng để duy trì kết quả lợi nhuận bởi các xu hướng chỉ hoạt động tốt nhất khi đang trong giai đoạn ổn định thích hợp.

### ***6.3.3. Các cuộc phỏng vấn ban điều hành***

Các nhà điều hành có thể chia sẻ những điều mà họ cảm thấy như mức độ thành tích cần thiết để đạt được thành công. Tương tự, các cuộc họp ban điều hành, vốn được tổ chức trong suốt quy trình phát triển BSC, sẽ khởi nguồn cho những mục tiêu BSC tiềm năng.

### ***6.3.4. Các cuộc đánh giá trong và ngoài tổ chức***

Nếu vừa trải qua bất cứ kiểu quy trình hoạch định chiến lược nào thì chắc chắn đã thực hiện cuộc đánh giá về các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ (Strength, Weakness, Opportunity, Threat - SWOT). Thông tin từ những đánh giá này sẽ giúp xác định được các mục tiêu phù hợp để tận dụng tối đa cơ hội và hạn chế tối thiểu nguy cơ.

### ***6.3.5. Phản hồi từ khách hàng và các bên liên quan khác***

Những mong muốn từ các nhóm quan trọng này có thể đưa ra thông tin có thể sử dụng khi thiết lập các mục tiêu thành tích. Khách

hàng có thể đưa ra những tiêu chuẩn rõ ràng hoặc mong đợi mà họ muốn tất cả nhà cung cấp phải tuân theo. Việc đưa các cổ đông cùng tham gia vào quy trình đặt ra mục tiêu cho thấy sự quyết tâm trong việc duy trì mối quan hệ với những bên có liên quan tới doanh nghiệp để tạo ra kết quả có lợi cho cả đôi bên. Việc khách hàng xếp hạng kết quả cho tổ chức trên Internet. Đừng bỏ lỡ cơ hội này để thu hút khách hàng vào cuộc đối thoại về điều cấu thành nên kết quả tuyệt vời trong tâm trí họ.

### ***6.3.6. Chỉ số bình quân của ngành***

Một số cơ quan uy tín giám sát thành tích của hầu hết các ngành. Vì vậy, tổ chức nên nối kết với một số hiệp hội về ngành hoặc thương mại để có những thông tin giá trị về hiệu quả trong cả ngành trên những phép đo được lựa chọn. Hãy cẩn thận trong việc đảm bảo rằng bất kì dữ liệu nào sử dụng cũng phù hợp với phương pháp đo lường của mình. Nhiều tổ chức thực hiện theo các phương pháp khác biệt lớn về tính toán ngay cả với những thước đo thành tích phổ biến nhất, những cải thiện riêng biệt nhưng không đưa đến những kết quả tài chính đột phá. Thêm vào đó, các tổ chức đang xem xét lại các khách hàng, những quy trình và tài nguyên khác nhau. Có lẽ họ đã phân bổ nguồn nhân lực và tài chính đáng kể vào các quy trình được cân nhắc chặt chẽ - điều đã làm nên thành công của họ.

### ***6.3.7. Chuẩn đối sánh***

Việc nghiên cứu những tổ chức hạng tốt nhất và cố gắng cạnh tranh với các kết quả của họ sẽ rất có hiệu quả.

## **6.4. Chấp thuận các mục tiêu**

Nhóm điều hành nên chịu trách nhiệm về việc chấp thuận các mục tiêu trên BSC cấp cao nhất. Xét cho cùng, chính các nhà điều hành mới là người sở hữu công cụ này và họ phải cảm thấy rằng các mục tiêu trên BSC đại diện cho kết quả đặc biệt - điều sẽ đòi hỏi nỗ lực và sự cộng tác to lớn để hoàn thành một cách thành công. Việc chấp thuận các mục tiêu lại là cơ hội khác cho nhóm lãnh đạo cấp cao

phá bỏ những chức năng cũ và thể hiện vai trò đặc biệt của họ trong việc đóng góp vào sự thành công của tổ chức như thế nào.

Nhóm này phải đảm bảo việc các mục tiêu được trình bày trên BSC sẽ kết hợp với nhau để tạo ra những kết quả tài chính đột phá mà họ dự đoán. Nếu phó giám đốc sản xuất quyết tâm giành được những thành tựu to lớn trong hoạt động chuỗi cung ứng và việc khách hàng xếp hạng kết quả cho tổ chức trên Internet. Đừng bỏ lỡ cơ hội này để thu hút khách hàng vào cuộc đối thoại về những gì cấu thành nên kết quả tuyệt vời trong tâm trí họ.

## **6.5. Sáng kiến**

### **6.5.1. Khái niệm**

Đã phát triển được Bản đồ chiến lược của các mục tiêu và BSC với các thước đo trình bày chiến lược và đã gắn các mục tiêu dẫn tới thành công vào mô hình. Mảnh ghép cuối cùng của bức tranh về việc sử dụng BSC như hệ thống đo lường chính cho việc phát triển và dành ưu tiên cho các sáng kiến sẽ giúp đạt được mục tiêu. Các sáng kiến là những chương trình, hoạt động, dự án hoặc hành động cụ thể sẽ được nắm bắt để giúp đảm bảo rằng đạt được hoặc vượt qua các mục tiêu hiệu quả của mình.

Khi xây dựng BSC tức là đã thiết lập nhiều thước đo thành tích mà trước đây tổ chức chưa bao giờ quan tâm tới. Điều này đặc biệt đúng với những chỉ số kết quả. Thước đo kết quả là các thành phần duy nhất mà không đối thủ nào có thể sao chép. Thế nên nếu bản thân các thước đo được coi là mới thì việc không có sáng kiến nào được cân nhắc để đảm bảo cho sự thành công của chúng là điều hoàn toàn hợp lý. Mọi phép đo nguyên bản mà được khám phá ra đều có nghĩa rằng đang có một quy trình chiến lược tương ứng chưa được quản lý hoặc chưa được quản lý một cách hiệu quả.

Ví dụ, việc tuyên bố giá trị là sự thân thiết với khách hàng sẽ cần đến những quy trình để đảm bảo rằng sự hiểu sâu sắc về khách hàng được đưa vào viễn cảnh Quy trình Nội bộ của BSC. Và nếu kiểm tra

thấy đã phát triển các thước đo mới để nắm bắt hiểu biết về khách hàng nhưng lại thiếu các hoạt động hay quy định đi cùng để hỗ trợ cho những thước đo đó thì thực sự không có cách nào đạt được mong muốn đặt ra trừ khi tạo ra những sáng kiến rõ ràng hỗ trợ cho các quy trình quản lý và đo lường mới. Vì vậy, hãy cùng xem xét phương pháp để đảm bảo rằng có những sáng kiến đúng đắn sẵn sàng phù hợp cho việc hỗ trợ các thước đo BSC của mình.

### ***6.5.2. Đảm bảo những sáng kiến đúng đắn là phù hợp***

Nếu cần sự khích lệ nho nhỏ để vượt qua đoạn đường đầy chông gai của việc dành ưu tiên cho sáng kiến việc đảm bảo những sáng kiến đúng đắn thực sự phù hợp. Việc thiết lập sáng kiến mang đến sự hỗ trợ cho việc theo đuổi các mục tiêu chiến lược là một trong những cách tốt nhất và dễ nhất để giành lợi ích kinh tế nhanh chóng từ việc triển khai BSC.

Hầu như đã có rất nhiều sáng kiến ganh đua vì nguồn nhân lực khan hiếm, và thậm chí nguồn lực tài chính còn hiếm hoi hơn hay những nguồn lực khan hiếm nhất. Các dự án không giúp đạt được chiến lược của mình không chỉ phản ánh năng suất mà việc sử dụng quá mức nguồn vốn nhân lực và tài chính có thể khiến lợi thế rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh. Việc loại bỏ những sáng kiến không mang tính chiến lược bằng cách sử dụng những lăng kính sắc bén như BSC sẽ nhanh chóng giải phóng cho nguồn lực quý giá có thể được rót vào các dự án tạo ra giá trị thực sự và dẫn đến lợi thế cạnh tranh.

Các mục tiêu có thể tạo ra động lực thúc đẩy rất cần thiết, nhưng để đạt được các mục tiêu thì cần phải khởi động những sáng kiến cụ thể. Các sáng kiến đại diện cho các dự án, quy trình, bước hành động và những hoạt động được thực hiện để đảm bảo những kết quả đo lường thành công. Hầu hết các công ty phải gánh chịu một lượng sáng kiến thừa thãi không liên quan tới chiến lược của tổ chức. Nghịch lý là BSC có thể dẫn tới sự phát triển của các sáng kiến bổ sung. Tuy nhiên, các sáng kiến mới này sẽ chứng tỏ được tính cần thiết để dành lấy những mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Ở bất kỳ thời điểm nào, tổ chức sẽ có rất nhiều sáng kiến, hay dự án, thường chỉ có người tham gia dự án mới biết về nó cũng như các sáng kiến, BSC mang đến cơ hội để đánh giá các sáng kiến trong bối cảnh tầm quan trọng chiến lược, nếu một sáng kiến hay dự án không liên kết với việc thực hiện thành công chiến lược thì tại sao chúng được cung cấp nguồn lực và theo đuổi. Hãy sử dụng bảng mẫu để lập bản đồ cho các sáng kiến.

**Bước 1.** Tiến hành kiểm kê tất cả sáng kiến hiện đang thực hiện. Thu thập thông tin về chi phí dự án, lợi ích kì vọng, mối liên hệ với chiến lược, những người tham gia chính và thời hạn thực hiện.

**Bước 2.** Lập bản đồ cho những sáng kiến theo các mục tiêu xuất hiện trên Bản đồ chiến lược. Làm việc sát sao với những người ủng hộ sáng kiến để chắc chắn rằng chúng ta biết về những điểm cụ thể của mỗi dự án trước khi quyết định về tính phù hợp chiến lược của nó.

**Bước 3.** Loại bỏ, kết hợp hoặc giảm bớt phạm vi của những sáng kiến không đóng góp vào chiến lược của tổ chức cũng như cân nhắc việc phát triển các sáng kiến để hỗ trợ cho những mục tiêu và thước đo mới chưa từng được sử dụng trước đó bao giờ trong tổ chức.

**Bước 4.** Hãy dành ưu tiên cho các sáng kiến chiến lược của tổ chức. Mỗi sáng kiến nên có hoàn cảnh kinh doanh tương ứng mà sẽ cung cấp một cơ sở khách quan cho việc đưa ra các quyết định. Việc dành ưu tiên cho các sáng kiến BSC là một nhiệm vụ khó khăn nhưng quan trọng.

- *Tiến hành kiểm kê các sáng kiến hiện tại.* Để đưa ra quyết định xác đáng liên quan đến việc những sáng kiến nào mang tính chiến lược hay không, trước tiên phải thu thập thông tin về tất cả các dự án hiện đang được thực hiện trong cả tổ chức. Điều này có nghĩa là phải tìm kiếm dưới rất nhiều tầng đá vì có thể tìm thấy những sáng kiến ở mọi góc ngách của tổ chức. Nhóm điều hành có thể sẽ cung cấp những thông tin tuyệt vời về các sáng kiến hiện tại vì mỗi dự án đều có một nhà điều hành hỗ trợ. Các nhà quản lý và người đứng đầu các phòng ban cụ thể cũng sẽ biết được những sáng kiến nào hiện đang

ảnh hưởng đến họ. Phòng hoạch định chiến lược có thể giữ danh sách chi tiết về tất cả dự án đang thực hiện tại bất kỳ thời điểm nào và một tài liệu như vậy sẽ là vô giá. Cuối cùng, đội ngũ nhân viên tài chính thường giữ những tập tài liệu về các chi phí liên quan đến dự án và sẽ cung cấp danh sách các sáng kiến hiện có.

Để hỗ trợ cho quy trình ra quyết định tiếp theo, hãy đảm bảo rằng có được thông tin về tên sáng kiến, mục tiêu đạt được theo dự án, các chi phí dự toán, mọi phân tích tiền khấu trừ đã thực hiện, thời hạn dự tính và tên những người tham gia.

- *Lập Bản đồ cho những sáng kiến theo các mục tiêu chiến lược.*  
Được trang bị những thông tin giải trình về các sáng kiến hiện đang được thực hiện, Lập Bản đồ cho những dự án đó theo các mục tiêu được xác định trong từng viễn cảnh của Bản đồ chiến lược. Việc này rất đơn giản: lấy ra một sáng kiến xem xét nó trong bối cảnh của từng viễn cảnh. Nếu nó đóng góp vào việc đạt được một mục tiêu thì hãy đánh dấu lại. Nếu không, hãy bỏ trống ô đó. Tuy nhiên, việc đánh giá hoàn toàn sáng kiến đó dựa trên tên của nó có thể vẫn đề do tiêu đề không phản ánh được bản chất thật của những nhiệm vụ phải thực hiện hoặc các hoạt động liên quan thực tế hỗ trợ cho mục tiêu chiến lược. Hãy thể hiện một cách tỉ mỉ khi hoàn thành bước này. Trước tiên phải xác định cụ thể xem điều gì được xếp là “tính chiến lược”. Mỗi tổ chức sẽ có định nghĩa riêng về khái niệm này. Xem xét một cách cẩn thận những thông tin đã được thu thập trong suốt bước kiểm kê để đảm bảo rằng có sự hiểu biết đầy đủ về những mục tiêu thực sự của từng sáng kiến. Trao đổi với trưởng ban, các thành viên nhóm dự án và những người bị ảnh hưởng bởi sáng kiến để đảm bảo rằng đã xác định được phạm vi đầy đủ của các hoạt động và những kết quả tiềm năng. Mỗi sáng kiến nên có việc hỗ trợ dẫn chứng bằng tài liệu để giúp đưa ra quyết định quan trọng này. Các sáng kiến không chứa đựng những thông tin thiết yếu như mối liên hệ với chiến lược, các yêu cầu về tài nguyên và phân tích giá trị hiện tại thì đều phải loại bỏ ngay trong bước tiếp theo.

- *Loại bỏ các sáng kiến không mang tính chiến lược và phát triển những sáng kiến bị thất lạc.* Sau khi đánh giá thận trọng giá trị chiến lược của từng sáng kiến, phải cân nhắc một cách nghiêm túc về việc hủy bỏ hay giảm bớt phạm vi của những sáng kiến không đóng góp vào việc đạt được chiến lược. Mỗi sáng kiến đều có một số người ủng hộ nhiệt tình trong cả công ty, những người có nhiều khả năng sẽ chống lại nỗ lực phá hủy những gì mà họ đã xây dựng nên. Ở đây không chỉ nói tới nguồn lực, mà cả các mối quan hệ và quyền lực nhận thức được. Các kỹ năng ngoại giao của người hỗ trợ triển khai BSC sẽ được sử dụng trong bước này. Trước khi loại bỏ hoàn toàn các sáng kiến không bổ sung giá trị chiến lược, hãy tìm hiểu kỹ hơn và kiểm tra tỉ mỉ về khả năng kết hợp các dự án mà nếu được thực hiện đơn lẻ thì sẽ không dẫn tới được việc triển khai chiến lược. Nếu được kết hợp với những thứ khác, các dự án có khả năng hợp lực để mang lại các đột phá chiến lược. Chúng ta nên cần những sáng kiến mới để lấp vào chỗ trống do những thước đo thành tích mới tạo ra, hãy phát triển chúng trên một nền tảng vững chắc. Đảm bảo rằng sẽ có: một nhà điều hành sẵn sàng bảo trợ cho sáng kiến mới, các kế hoạch và phạm vi dự án được xác định rõ ràng, một ngân sách hợp lý và sự cam kết về nguồn tài nguyên cần thiết để hoàn thành sáng kiến một cách thành công.

- *Phần thưởng.* Việc phát triển và xếp hạng ưu tiên cho các sáng kiến hỗ trợ BSC có lẽ là một trong những viễn cảnh khó khăn nhất của quá trình triển khai. Việc đưa ra các quyết định này có thể ảnh hưởng đến những mối quan hệ lâu dài giữa các khu chức năng khác nhau và dẫn đến những quan niệm tiêu cực về việc sử dụng quyền lực tổ chức. Tuy nhiên, nhiệm vụ quan trọng này cũng có thể mang lại cơ hội đầu tiên trong rất nhiều cơ hội để cho thấy được giá trị thực tế của BSC bằng cách làm nổi bật những sáng kiến thực sự dẫn tới việc hoàn thành chiến lược và những sáng kiến hoàn toàn chỉ tiêu tốn các tài nguyên quý giá. Việc điều chỉnh các sáng kiến chiến lược cũng tạo điều kiện đáng kể cho việc sử dụng BSC như hệ thống quản lý chiến lược sẽ cung cấp phương pháp liên kết quy trình dự toán ngân sách

theo chiến lược và hoạch định chiến lược. Cuối cùng việc làm rõ và dành sự ưu tiên lại là cơ hội khác để tận dụng BSC trong việc làm tăng trách nhiệm giải trình mọi sáng kiến sẽ có người hỗ trợ triển khai - người cảm thấy đam mê với dự án và tin tưởng mạnh mẽ rằng nó sẽ mang lại những kết quả to lớn.

Việc phát triển mục tiêu thành tích và sáng kiến hỗ trợ sẽ hoàn thiện công việc xây dựng BSC, trình bày được chiến lược và đóng vai trò như hệ thống đo lường và công cụ giao tiếp mạnh mẽ.

Các mục tiêu làm cho các kết quả được tạo ra từ việc đo lường trở nên có ý nghĩa và cho biết liệu chúng ta có đang làm tốt công việc hay không. Dữ liệu thành tích mà thiếu các chỉ tiêu đi kèm thì sẽ không mang lại ý nghĩa hoặc bối cảnh có thể được sử dụng để đánh giá kết quả và đưa ra quyết định.

### ***6.5.3. Cách viết sáng kiến***

Thủ trưởng các tổ chức, đơn vị, phòng ban có trách nhiệm chính trong việc viết các sáng kiến. Thêm vào đó là chủ sở hữu KPI, họ có thể cần các dự án đặc biệt và kinh phí để đảm bảo thành công trong việc đáp ứng mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Biểu mẫu sáng kiến được hoàn thành chỉ khi người đứng đầu doanh nghiệp, đơn vị, phòng ban khởi động một dự án để đáp ứng một chỉ tiêu KPI đầy thách thức.

Người đề nghị sáng kiến còn được gọi là chủ sở hữu sáng kiến. Cần có một biểu mẫu đầy đủ cho mỗi sáng kiến được đề xuất.

Biểu mẫu này cần được hoàn thành chỉ cho lần đầu tiên các sáng kiến được thực hiện. Nếu dự án này là tiếp tục thêm một năm nữa, nó không còn một sáng kiến và nó trở thành một phần của hoạt động tiêu chuẩn. Nó không cần phải phê duyệt lần thứ hai.

Đề nhất quán trong cách viết, phân công nhóm dự án BSC nội bộ dự thảo nội dung của mỗi sáng kiến, dựa trên thông tin cung cấp của chủ sở hữu sáng kiến. Các bước thực hiện:

***Bước 1.*** Nhóm nghiên cứu dự án BSC sẽ làm việc với chủ sở hữu sáng kiến để hoàn thành biểu mẫu;



**Bước 2.** Hình thức này sau đó được gửi đến người có thẩm quyền phê duyệt;

**Bước 3.** Sau khi được phê duyệt, chủ sở hữu sáng kiến nên giữ một bản sao và phổ biến thông tin có chọn lọc cho những người tham gia dự án;

**Bước 4.** Một bản sao của mẫu đơn này do nhóm BSC giữ để lưu hồ sơ và phối hợp.

**Bước 5.** Một khi người quản lý cao nhất đã phê duyệt tất cả các sáng kiến đề xuất, nhóm nghiên cứu BSC sẽ tóm tắt thông tin quan trọng từ các sáng kiến khác nhau và chuyển sang một định dạng ma trận Excel, để dễ so sánh. Định dạng Excel được chứa trong một tập tin có tên là: Tóm tắt sáng kiến, chỉ tiêu KPI; Nếu có bất kỳ thay đổi trong thông tin sáng kiến trong tương lai, các thay đổi này nên được lập thành văn bản và theo đúng các bước từ 1-5 như trên.

#### **6.5.4. Gợi ý viết sáng kiến**

- Sáng kiến có nghĩa là thực hiện những giải pháp mới. Nếu bạn đang thực hiện những gì bình thường hoặc lặp lại một dự án trong một năm tài chính mới, thì đó không còn một sáng kiến nữa.

- Sáng kiến là một dự án có giá trị đáng kể cho tổ chức. Trong thời hạn dự án, có thể có tiểu dự án hoặc nhiệm vụ.

- Sáng kiến có viễn cảnh về thời gian. Khi nào bắt đầu và khi nào kết thúc.

- Mục đích của sáng kiến này là để hỗ trợ việc đạt được một chỉ tiêu cụ thể (chẳng hạn như sự gia tăng thứ hạng hoặc thặng dư tài chính, giảm thời gian giao hàng/chi phí).

- Trong tựa đề các sáng kiến, nên bao gồm các động từ như: Thiết kế/thiết kế lại; Cấu trúc /tái cấu trúc; Tổ chức /tổ chức lại; Tạo/thiết lập/chuyển/thay đổi/loại bỏ/bãi bỏ; Cập lại/Phân công/triển khai lại/chuyển giao; Tự động hóa/ sử dụng tay chân/thuê ngoài (gia công ngoài); Dẫn dắt/ xem xét/đánh giá /điều tra /thanh tra; Thực hiện/khởi động/bắt đầu/kết thúc /ngung; Tăng/thêm vào/giảm/nhân rộng/chia nhỏ...

### 6.5.5. Mã số sáng kiến

Để dễ dàng tham khảo, mã số của sáng kiến cần được tham chiếu đến mã số KPI của doanh nghiệp và chỉ tiêu mà nó được liên kết đến. Ví dụ:

**- Mã số mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp**

- (C1) Tăng doanh số bán hàng cho khách hàng hiện có;
- (P1) Tăng cường liên hệ với khách hàng

**- Mã số KPI doanh nghiệp**

- P1.1 Tần suất tiếp xúc với khách hàng hiện tại;

**- Mã số sáng kiến liên kết với KPI doanh nghiệp, chỉ tiêu KPI**

- P1.1.1 Thiết lập Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng;
- P 1.1 tần số tiếp xúc với khách hàng hiện tại 90% khách hàng liên lạc mỗi quý so với 50% hiện nay.

**Bảng 6.1.a. Từ điển thước đo BSC**

Viễn cảnh:	Số/ tên Thước đo:		Người sở hữu
Chiến lược		Mục tiêu:	
Mô tả			
Trì hoãn/khuynh hướng	Tần suất	Kiểu đơn vị	Cực tính:
Công thức:			
Nguồn dữ liệu			
Chất lượng dữ liệu		Người thu thập dữ liệu	
Ranh giới		Chỉ tiêu	
Cơ sở hợp lý về chỉ tiêu:		Các sáng kiến:	
		1.	
		2	

**Bảng 6.1.b. Từ điển thước đo BSC**

<b>Viễn cảnh:</b> khách hàng	<b>Số/ tên Thước đo:</b> C01/Xếp hạng sự trung thành khách hàng	<b>Người sở hữu:</b> Mr A - Phó GD Marketing	
<b>Chiến lược:</b> tăng trưởng doanh thu		<b>Mục tiêu:</b> Tăng sự trung thành của khách hàng	
<b>Mô tả:</b> Việc xếp hạng sự trung thành của khách hàng đo lường tỉ lệ phần trăm khách hàng được điều tra nói rằng họ thích các sản phẩm của chúng ta hơn của đối thủ cạnh tranh và sẽ lại mua các sản phẩm đó. Nghiên cứu chỉ ra rằng khách hàng trung thành thực hiện những lần mua hàng thường xuyên hơn và có xu hướng giới thiệu các nhân hàng của chúng ta cho những người khác, do vậy chúng ta tin rằng việc tăng sự trung thành của khách hàng sẽ giúp đạt được chiến lược tăng doanh thu.			
<b>Tri hoãn/ khuynh hướng:</b> trì hoãn	<b>Tần suất:</b> hàng quý	<b>Kiểu đơn vị:</b> %	<b>Cực tính:</b> những giá trị cao là tốt
<b>Công thức:</b> Số người tham gia điều tra hàng quý trả lời câu hỏi số 5: “bạn thích các sản phẩm của chúng tôi hơn đối thủ cạnh tranh phải không? Và câu 6 “bạn sẽ mua lại các sản phẩm của chúng tôi chứ” được chia cho tổng số điều tra nhận được.			
<b>Nguồn dữ liệu:</b> Được cung cấp bởi công ty điều tra SST, từng quý họ sẽ thực hiện cuộc điều tra ngẫu nhiên khác hàng của chúng ta, và cung cấp kết quả bằng hình thức thư điện tử cho phòng Marketing, dữ liệu được chứa trong file MS Excel, dữ liệu có sẵn vào ngày thứ 10 sau khi kết thúc từng quý			
<b>Chất lượng dữ liệu:</b> cao - nhận được một cách tự động từ nhà cung cấp bên thứ 3		<b>Người thu thập dữ liệu:</b> Mr B- chuyên gia phân tích Marketing	

<b>Ranh giới:</b> Dữ liệu gần đây nhất chúng ta nhận được từ SST cho thấy tỉ lệ trung thành là 59%	<b>Chỉ tiêu:</b> quý 1: 68%, quý 2, 72%, quý 3: 72%, quý 4 năm 2012: 65%
<b>Cơ sở hợp lý về chỉ tiêu:</b> Việc đạt được sự trung thành khách hàng là rất quan trọng đối với chiến lược tăng doanh thu của chúng ta. Mức tăng tỉ lệ hàng quý mà chúng ta đặt chỉ tiêu cao hơn những năm trước nhưng phản ánh sự tập trung tăng cường của chúng ta vào sự trung thành của khách hàng	<b>Các sáng kiến:</b>
	1. Các đợt quảng bá theo mùa
	2. Dự án quản lý quan hệ khách hàng
	3. Đào tạo dịch vụ khách hàng 4.

***Chú thích:***

1. Daniel J. Boorsin, Ngũ&i M5-<sup>7</sup> Những trải nghiệm trong một xã hội dân chủ (New York: Vinta Books, 1974).
2. Martin Puris, *Trở về* (New York: Times Business, 1999).
3. Jim Collins, “*Biến mục tiêu thành kết quả: Sức mạnh của cơ chế xúc tác*”, *Harvard Business Review* (07-08/1999), trang 70-84.

## **Chương 7**

### **PHÂN TẦNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG**

Phân tầng BSC để thiết lập BSC thống nhất từ trên xuống dưới trong tổ chức, đảm bảo rằng tất cả các nhân viên đều theo đuổi những mục tiêu phù hợp với chiến lược của tổ chức. Việc phân tầng BSC cho phép các nhân viên phát triển những mục tiêu và thước đo riêng có tính liên kết với các mục tiêu chung.

#### **7.1. Khái niệm phân tầng BSC**

Cụm từ “phân tầng” đề cập đến quy trình phát triển các BSC ở từng cấp độ của tổ chức. Những BSC này liên hệ chặt chẽ với BSC cấp cao bằng cách đồng nhất mục tiêu chiến lược và thước đo mà những phòng ban và nhóm cấp dưới sẽ sử dụng để theo dõi quá trình đóng góp vào các mục tiêu chung. Mặc dù một số mục tiêu và thước đo có thể giống nhau trong toàn bộ tổ chức nhưng đối với hầu hết các trường hợp, BSC ở từng cấp độ đều bao gồm nội dung phản ánh cơ hội và thách thức cụ thể mà cấp độ đó phải đối mặt. Nhiều người đã áp dụng thành công và biến BSC cấp cao nhất của tổ chức thành mảnh ghép đầu tiên trong một chương trình liên kết tất cả các nhân viên từ dưới lên trên thông qua một loạt các BSC phân tầng.

Mọi nhân viên đang tạo nên sự khác biệt và giúp tổ chức hoàn thành các mục tiêu chiến lược như thế nào? Cách tốt nhất để biết được điều này là phân tầng BSC đến tận cấp thấp nhất của công ty. Khi đưa BSC xuống cấp dưới tức là chúng ta đã cung cấp cho tất cả các nhân viên một cách thức để nhìn thấy những hành động hàng ngày của họ có liên quan như thế nào với các mục tiêu trong bản kế hoạch chiến lược của công ty. Đối với họ, chiến lược sẽ không còn là một lý thuyết nào đó cao siêu khó hiểu do các thành viên cao cấp trong tổ chức tạo ra nữa. Giờ đây, nó đã được chuyển hoá thành những mục tiêu và thước đo cụ thể mà các nhân viên cần đạt được để đóng góp một cách có ý nghĩa cho sự thành công chung của tập thể. Đây chính là điều mà từng nhân viên trong tổ chức mong muốn: được đóng góp cho công ty.

## **7.2. Qui trình phân tầng BSC**

BSC cấp cao nhất thường được sử dụng để đánh giá tính hiệu quả tổng thể của tổ chức, là điểm bắt đầu của quy trình phân tầng. Sau đó, các mục tiêu và thước đo trong Bản đồ chiến lược và BSC sẽ được đưa xuống cấp bậc tiếp theo trong bộ máy tổ chức. Ở cấp độ phân tầng thứ ba, các phòng ban và nhóm cụ thể sẽ phát triển các BSC dựa trên những BSC “đứng trước”, trong trường hợp này là BSC của đơn vị kinh doanh. Cấp độ cuối cùng là các BSC của đội và cá nhân. Những tổ chức nào phân tầng BSC đến được cấp độ này sẽ đạt được giá trị tối đa từ BSC vì họ đã đảm bảo rằng tất cả các nhân viên, bất kể chức năng hay cấp bậc, đều đã phát triển những mục tiêu và thước đo đồng hướng với các mục tiêu chung của công ty.

### **7.2.1. Cấp độ phân tầng thứ 1**

BSC cấp cao nhất thường được sử dụng để đánh giá tính hiệu quả tổng thể của tổ chức, là điểm bắt đầu của quy trình phân tầng.

### **7.2.2. Cấp độ phân tầng thứ 2**

Các mục tiêu và thước đo trong Bản đồ chiến lược và BSC sẽ được đưa xuống cấp bậc tiếp theo trong bộ máy tổ chức, thông thường bao gồm các đơn vị kinh doanh riêng lẻ.

### **7.2.3. Cấp độ phân tầng thứ 3**

Các phòng ban và nhóm cụ thể sẽ phát triển các BSC dựa trên những BSC “đứng trước”, trong trường hợp này là BSC của đơn vị kinh doanh.

### **7.2.4. Cấp độ cuối cùng**

Các BSC của đội và cá nhân. Những tổ chức nào phân tầng BSC đến được cấp độ này sẽ đạt được giá trị tối đa từ BSC vì họ đã đảm bảo rằng tất cả các nhân viên, bất kể chức năng hay cấp bậc, đều đã phát triển những mục tiêu và thước đo cùng hướng với các mục tiêu chung của công ty. Sự am hiểu là chìa khóa để xây dựng thành công BSC cấp cao nhất.

Quy trình phân tầng bắt đầu từ đỉnh với BSC cấp cao nhất. BSC cấp cao nhất sẽ nhận diện các mục tiêu và thước đo có ý nghĩa quyết định đối với sự thành bại của tổ chức. Chúng liên kết chặt chẽ với nhau để tạo thành chiến lược hành động cho tổ chức. Trước khi bắt tay vào thiết lập một BSC, mọi thành viên trong tổ chức phải hiểu rõ tầm quan trọng chiến lược của những thành phần cốt lõi. Đây là điều kiện tiên quyết và đặc biệt đúng đối với những cá nhân gánh vác trách nhiệm dẫn dắt sự phát triển của các BSC ở những cấp thấp hơn. Nếu những người này không nắm rõ các mục tiêu và thước đo cấp cao thì sẽ rất khó khăn để họ xây dựng các BSC thực sự ăn khớp với mục tiêu cấp cao của tổ chức.

Một số nơi cho rằng các nhân viên cấp dưới không có khả năng hiểu được những hoạt động tạo ra giá trị chính yếu và những quy trình dẫn đến thành công. Trong thực tế, các tổ chức thành công đều thấy cần thiết để truyền các khái niệm trên đến nhân viên của mình và thu về những kết quả tuyệt vời.

Ví dụ về Semco, nhân viên ở đây thường được nhắc đến với khả năng sáng tạo và đổi mới. Họ tham gia vào gần như tất cả các lĩnh vực của công ty, từ việc lựa chọn bất động sản, thiết kế trang thiết bị sản xuất cho đến việc tính toán tiền lương của chính họ. Tổng giám đốc đã tin tưởng mạnh mẽ rằng động lực để tăng năng suất lao động chính là sự đổi mới và mối quan tâm thực sự. Ông sẽ có được hai yếu tố này khi để các nhân viên được làm việc theo cách thức mà họ cảm thấy có ý nghĩa.

Để đảm bảo rằng nhân viên trong công ty hiểu được các mục tiêu và thước đo trên BSC cấp cao, nên thực hiện một chương trình đối thoại và tập huấn lớn. Có thể sử dụng những phương pháp này để trang bị những kiến thức về quy trình phân tầng cho các nhóm để họ thực hiện theo:

- *Thực hiện một diễn đàn mở về BSC*: mời các nhân viên tham gia

vào diễn đàn mở, nơi BSC sẽ được chia sẻ để mọi người cùng thảo luận, xem xét và đánh giá.

- *Sử dụng mạng nội bộ.* Hãy đưa lên mạng nội bộ của tổ chức BSC mới thiết lập, chiến lược hoạt động cũng như ý nghĩa của các thước đo, giá trị của BSC và những kế hoạch tương lai để phân tầng các thước đo xuống tất cả các cấp bậc của công ty.

- *Tổ chức các cuộc họp cấp quản lý hoặc hội nghị toàn công ty* để tập huấn về BSC đã xây dựng. Các cuộc họp trên quy mô toàn tổ chức cũng có thể là một cách để chia sẻ những nội dung với nhân viên.

Những người áp dụng BSC sáng tạo chắc chắn sẽ tìm ra nhiều phương pháp khác để giúp nhân viên hiểu về nó. Các cuốn sách giới thiệu, băng hình và các tờ in rời được gửi kèm với các phiếu lương chỉ là một vài trong số rất nhiều cách mà chúng ta có thể tận dụng để giải thích cơ chế hoạt động của BSC cho tất cả nhân viên của mình.

Ở cấp độ đầu tiên của việc phân tầng, hãy tập trung vào “sự ảnh hưởng”. Một khi cảm thấy yên tâm rằng các nhân viên đã hiểu được những kiến thức cần thiết về BSC cấp cao, có thể bắt đầu để họ phát triển các BSC cho riêng mình. Trên đó họ sẽ phác thảo những đóng góp của bản thân đối với sự thành công của tổ chức. Bí quyết để có được những BSC nhất quán với nhau là khái niệm về “sự ảnh hưởng”.

Tất cả nhân viên phải có cơ hội tạo ra một tác động tới các kết quả của tổ chức và BSC chính là nơi để họ thực hiện điều đó. Khi phát triển các BSC ở cấp độ đầu tiên này của việc phân tầng, phải trả lời được câu hỏi “ở vị trí của mình, chúng ta có thể làm gì để giúp tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra?”. Các BSC tạo ra sẽ nhất quán với BSC cấp cao nhưng không cần thiết phải có cùng những thước đo. Đó là điểm chính cần lưu ý.

Ví dụ: Nova Power Inc., công ty chế tạo thiết bị điện, đã bắt đầu chương trình BSC của mình bằng việc tạo ra một BSC cấp công ty, trên đó thể hiện chiến lược mà họ chuẩn bị nhằm đối phó với việc bãi



bỏ các quy định áp dụng cho lĩnh vực chế tạo thiết bị. Tiếp đó, để đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều có cơ hội tham gia thực hiện chiến lược, công ty phân tầng BSC xuống mọi cấp bậc của tổ chức. Hơn 100 BSC đã được tạo ra, trải từ nhóm điều hành ở văn phòng chính của doanh nghiệp cho tới từng phân xưởng của các nhà máy. Qua đó, chúng ta sẽ thấy một đơn vị kinh doanh đã lựa chọn các mục tiêu và thước đo như thế nào dựa trên BSC cấp Công ty.

Hãy xem BSC Dịch vụ khách hàng và Marketing (CS&M), cấp tổ chức này đại diện cho cấp độ đầu tiên trong quy trình phân tầng của Nova Scotia Power. Để xây dựng một BSC hiệu quả, đơn vị kinh doanh CS&M đã xem xét một cách cẩn thận BSC cấp công ty, sau đó xác định những mục tiêu và thước đo trên BSC đó mà họ có thể tạo ra ảnh hưởng. Trên BSC cấp tổ chức có thước đo “xếp hạng sự trung thành của khách hàng”. Đơn vị CS&M hiển nhiên đã quan tâm đến chỉ số chính yếu này và cảm thấy rằng họ có thể gây ảnh hưởng một cách tích cực tới kết quả cuối cùng của nó. Do vậy, trên BSC của mình, đơn vị này đã chọn phát triển một thước đo thành tích thể hiện được cách thức họ gia tăng sự trung thành của khách hàng. Tuy nhiên chúng ta hãy xem xét chi tiết thước đo này. Trước hết, mặc dù mục tiêu và thước đo cấp tổ chức đã xuất hiện trong viễn cảnh “Khách hàng” nhưng thước đo mà đơn vị CS&M phát triển lại phù hợp hơn với viễn cảnh Quy trình Nội bộ của BSC. Mục tiêu mà đơn vị này lựa chọn đã phản ánh được mục tiêu doanh nghiệp nhưng thước đo mới cho thấy rõ hơn cách thức họ có thể gây ảnh hưởng tới chỉ số “xếp hạng sự trung thành của khách hàng” cấp công ty. Qua nghiên cứu, đơn vị này đã nhận thấy những vướng mắc nghiêm trọng nhất và những vấn đề dễ khiến các “thượng đế” kém hài lòng hóa ra lại nằm ở một số quy trình khách hàng chủ chốt. Theo họ, bằng việc thiết kế lại các điểm bất cập của những quy trình đó họ có thể tạo ảnh hưởng tích cực đến thước đo “xếp hạng lòng trung thành của khách hàng” ở cấp độ công ty.

Tùy thuộc vào cấu trúc tổ chức mà cấp độ tiếp theo của quy trình phân tầng có thể là phòng ban, nhóm hay đội. Ở bậc này trong tổ

chức, các BSC nên dựa trên những người mà những nhóm này báo cáo lên. Ví dụ, phòng marketing đơn lẻ phát triển một BSC trên cơ sở BSC cấp công ty, nhiều khả năng các chỉ số của nhóm Marketing sẽ xuất phát từ BSC của bộ phận Bán hàng và Marketing.

**Bảng 7.1. Mẫu phân tầng BSC - BSC cấp công ty**

<b>BSC cấp công ty</b>			
Viễn cảnh	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu
Khách hàng	Nâng cao lòng trung thành của khách hàng: Đưa các khách hàng từ mức hài lòng lên mức “trung bình”	Xếp hạng sự trung thành của khách hàng. Một chỉ số tổng hợp của sự trung thành của khách hàng mà tổ chức dành được	75%
<b>BSC Dịch vụ khách hàng và Marketing(CS&amp;M)</b>			
Viễn cảnh	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu
Khách hàng	Nâng cao lòng trung thành của khách hàng: Đưa các khách hàng từ mức hài lòng lên mức “trung bình”	Các quy trình khách hàng được thiết kế lại: Số lượng quy trình và dịch vụ khách hàng được thiết kế lại	5
<b>BSC Công nghệ thông tin CS&amp;M</b>			
Viễn cảnh	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu
Quy trình nội bộ	Hỗ trợ máy tính hiệu quả cung cấp dịch vụ hỗ trợ máy tính hiệu quả cho các nhân viên CS&M	Các yêu cầu dịch vụ: Số lượng yêu cầu hỗ trợ máy tính được hoàn thành	500

Các thước đo trên mỗi BSC trong ví dụ không hoàn toàn giống nhau nhưng chúng nhất quán với nhau. Các nhân viên của nhóm IT trong CS&M biết rằng bằng cách hoàn thành tốt các yêu cầu dịch vụ, họ không chỉ hỗ trợ đơn vị kinh doanh trong việc đạt được các mục tiêu mà còn đóng góp chính vào việc hoàn thành mục tiêu cấp tổ chức là cải thiện lòng trung thành của khách hàng. Tương tự, ban quản lý cấp cao trong Nova Power có thể yên tâm rằng các nhân viên giờ đây đã có những mục tiêu hoàn toàn thống nhất với mục tiêu chung của công ty.

Ngoài sự khác nhau về các thước đo hiệu quả hoạt động, BSC cấp thấp hơn có thể gồm nhiều thước đo hơn. Các thước đo mô tả chiến lược trong BSC cấp tổ chức thường có mức độ trừu tượng rất cao - sự trung thành của khách hàng, sự hài lòng của nhân viên, v.v... với nhiều chi tiết bị bỏ qua. Khi chuyển xuống những cấp thấp hơn của công ty, BSC của các đơn vị kinh doanh, phòng ban và nhóm sẽ lấp đầy các chi tiết cần thiết để đạt được chỉ tiêu của các thước đo cấp công ty. Việc lấp đầy các chỗ trống này có thể cần đến nhiều hơn một thước đo cấp dưới để hoàn thành một thước đo cấp trên. Trong ví dụ về Nova Power, nhóm CS&M IT phải cần hai hoặc thậm chí ba thước đo để đảm bảo rằng họ sẽ hỗ trợ đơn vị kinh doanh đạt được mục tiêu thiết kế lại các quy trình khách hàng. Thách thức đặt ra là phải xác định được một số lượng các thước đo phù hợp; bất kỳ ai trong tổ chức cũng không hề muốn toàn bộ hệ thống bị tê liệt bởi hội chứng phân tích mà nguyên nhân chính là khối lượng đồ sộ các thước đo thành tích đã khiến bạn ngập lặn trong cả một biển dữ liệu.

### **7.3. Hỗ trợ phát triển các BSC nhất quán.**

Trong bất kỳ tổ chức nào cũng có những người thể hiện sự ham thích tự nhiên với BSC cũng như phương pháp quản lý mà nó mang lại, trong khi những người khác lại coi nó như một liều thuốc chữa bách bệnh mà họ bị ép sử dụng bởi một nhóm quản lý cấp cao quá hăng hái. Cho dù kiểu người nào chiếm đa số trong công ty thì có một điều chắc chắn là: Họ sẽ cần sự hỗ trợ trong việc phát triển các BSC

của mình. Dưới đây là một số cách sẽ giúp giảm nhẹ gánh nặng của quy trình phân tầng BSC:

- *Cân nhắc các nguyên lý phân tầng.* Trước khi bắt đầu nỗ lực phân tầng, phải cân nhắc đến một số câu hỏi chắc chắn sẽ phát sinh từ các nhóm tạo ra các BSC cấp dưới. Câu hỏi đầu tiên là tất cả các nhóm có nhất thiết phải sử dụng cả bốn viễn cảnh không? Câu hỏi thứ 2: có những mục tiêu và các thước đo nhất định nào mà tất cả các nhóm phải sử dụng không? Câu hỏi cuối cùng chúng ta có nên hạn chế số lượng các mục tiêu và thước đo trên BSC đã được phân tầng hay không?

- *Tạo được tính giải thích rõ ràng hướng dẫn và hỗ trợ cá nhân.* Những nhà quản lý và nhân viên chưa từng bao giờ xây dựng một BSC có lẽ sẽ cảm thấy vô cùng bối rối. Vì thế việc phát triển trước một số thiết bị để giúp họ hoàn thành được quy trình xây dựng BSC là điều quan trọng. Hãy thảo luận về BSC bất kỳ khi nào có thể, đưa nó đến với toàn bộ nhân viên, chia sẻ các bài viết và tài liệu cung cấp những thông tin hữu ích và phát triển các biểu mẫu để họ dựa vào đó xây dựng và phát triển BSC. Một cách hỗ trợ khác là đưa ra những trách nhiệm giải trình và khung thời gian rõ ràng để mọi người biết chính xác điều gì được mong đợi ở họ và khi nào thì họ phải hoàn thành. Tuy nhiên, quan trọng hơn cả là phải hỗ trợ từng cá nhân một. Hãy chia sẻ những hiểu biết chuyên môn mà nhóm BSC có được với tất cả nhân viên trong khắp công ty. Nhóm có thể phụ trách những buổi tập huấn về các khái niệm BSC rồi sau đó đóng vai trò là những người hỗ trợ trong suốt quá trình phát triển BSC

- *Sử dụng các kế hoạch kinh doanh.* BSC cấp cao là tác phẩm của sự diễn dịch cẩn thận chiến lược đặc biệt của tổ chức. Khi phân tầng xuống cấp tiếp theo, sẽ không nhìn thấy trên đó chiến lược, sứ mệnh và tầm nhìn cụ thể nữa. Hầu hết các nhóm có kế hoạch kinh doanh vì hầu hết các công ty đều có phương pháp phát triển kế hoạch hàng năm rất tốt. Những kế hoạch kinh doanh này có thể là một nguồn thông tin vô giá để giúp các đơn vị, phòng ban và đội nhóm phát triển BSC của họ. Phần lớn trong số chúng chứa thông tin về các quy trình, mục tiêu,

sáng kiến và chi phí trọng yếu. Khi trở thành một phần không thể thiếu trong hệ thống quản lý của tổ chức, BSC có thể thay thế các kế hoạch kinh doanh.

### **7.3.1. BSC trong dịch vụ chung**

- Các nhóm dịch vụ là các nguồn lực hỗ trợ hay nhân viên hợp tác. Bộ phận nhân sự (HR), kế toán tài chính và công nghệ thông tin đều là những ví dụ về các đơn vị dịch vụ chung thường thấy trong gần như tất cả các tổ chức. Những phòng ban này cung cấp các dịch vụ chuyên môn hóa cho các đơn vị kinh doanh và doanh nghiệp mà họ phục vụ với chi phí và chất lượng tốt hơn rất nhiều so với các nhà cung cấp bên ngoài. Kaplan và Norton đã khám phá ra rằng, có đến 67% số phòng/ban HR và IT xây dựng chiến lược không nhất quán với chiến lược của đơn vị kinh doanh và của tổ chức. Các kế hoạch của họ cũng không hỗ trợ gì cho các sáng kiến chiến lược của cấp trên. Một BSC sẽ phân công nhiệm vụ cho những nhóm này và kiểm soát hiệu quả của họ để đảm bảo rằng các dịch vụ mà họ cung cấp nhất quán với các mục tiêu chiến lược của đơn vị kinh doanh và doanh nghiệp.

- Vì nhiều đơn vị dịch vụ chung không có một chiến lược cụ thể mà chỉ tập trung vào việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng nội bộ nên đôi khi họ cảm thấy khó khăn khi bắt đầu quy trình phát triển BSC. Thiếu một chiến lược cụ thể, họ sẽ không biết dựa vào đâu để hình thành BSC của mình. Vì thế, các tổ chức thường đàm phán về các thỏa thuận cấp độ dịch vụ (service-level agreement - SLA) giữa các đơn vị kinh doanh với các nhóm dịch vụ chung. Tài liệu này quy định một cách chi tiết mức độ dịch vụ của các quy trình và sản phẩm cụ thể mà đơn vị kinh doanh đặt ra đối với đơn vị dịch vụ chung, kèm theo đó là các chi phí, mục tiêu và chỉ số chính về hiệu quả hoạt động được kỳ vọng. Lúc này SLA trở thành cơ sở để đơn vị dịch vụ chung phát triển BSC. Không phải tổ chức nào cũng đủ lớn để cần đến SLA chính thức giữa các đơn vị kinh doanh và các nhóm dịch vụ chung. Bằng việc xem lại BSC cấp tổ chức, nhóm dịch vụ chung có thể xác định các mục tiêu và thước đo nào mà họ có thể gây ảnh

hưởng trực tiếp nhất rồi phát triển các thước đo của riêng mình dựa trên những chỉ số đó.

- Với sự phát triển ồ ạt của hoạt động thuê ngoài đang diễn ra ở hầu hết các tổ chức như hiện nay, BSC là một phương pháp lý tưởng để các đơn vị dịch vụ chung chứng tỏ được giá trị độc nhất mà chỉ có họ mới tạo ra cho tổ chức. Chỉ bằng cách đạt được những kết quả tích cực dựa trên những thước đo của BSC, họ mới có thể tiếp tục tồn tại trong tổ chức. Bên cạnh đó việc phân tầng mang lại cho nhóm dịch vụ những kiến thức cần thiết và cho phép họ nhìn thấy mối liên hệ giữa công việc của mình và chiến lược chung của tổ chức.

### **7.3.2. Các BSC cá nhân**

Rất ít tổ chức có thể hoàn thành nhiệm vụ phát triển những mục đích và mục tiêu có ý nghĩa cho từng cá nhân. Trong thực tế, quy trình đánh giá hiệu quả hàng năm vẫn còn vô số vấn đề đối với nhà quản lý và nhân viên. Các công ty bỏ ra nhiều công sức để tiến hành quy trình đánh giá chính thức, ban hành các biên bản ghi nhớ, biểu mẫu chứa thông tin về các khả năng và hành vi mà họ mong muốn được thấy, đào tạo các nhân viên phát triển một kế hoạch hiệu quả. Jack Welch cho rằng “Nếu hệ thống đánh giá của bạn phải mất đến hai trang giấy đối với mỗi người, thì có điều gì đó không ổn rồi”<sup>1</sup>. Khi thảo luận về quy trình đánh giá hiệu quả đối với khách hàng những cái đầu mắt và gật đầu lia lịa. Đa số các bảng xếp hạng thành tích thường mang tính chủ quan và chỉ dựa trên tầm nhìn hạn chế của một nhà quản lý hay giám sát viên về hiệu quả làm việc của cấp dưới. Điều này không có tác dụng tạo ra lòng tin đối với họ mà còn khiến họ nghi ngờ về quy trình đánh giá. Trong suốt một giai đoạn làm việc, các nhân viên nhận được rất ít phản hồi từ phía ban điều hành, nếu có thì chúng cũng thường liên quan đến các kết quả chứ không phải là hành động. Nhưng thiếu sót lớn nhất là thiếu sự nhất quán giữa các mục tiêu của cá nhân với tổ chức. Các nhân viên có rất ít hoặc không hề có ý niệm gì về ảnh hưởng tích cực mà sự thành công của họ tạo ra đối với kết quả chung của công ty.

Việc phân tầng BSC xuống đến từng nhân viên có thể làm giảm đi, nếu không muốn nói là loại bỏ hoàn toàn, rất nhiều vấn đề mà chúng ta đã thấy ở quy trình đánh giá hiệu quả thông thường. Dưới đây là một số trong rất nhiều lợi ích sẽ nhận được khi để cho nhân viên tự phát triển các BSC của riêng họ:

- Xây dựng nhận thức về BSC;
- Tạo ra sự tận tâm đối với BSC;
- Tăng cường sự linh hoạt về các BSC thông nhất;
- Tạo ra mối liên kết rõ ràng từ các mục tiêu của nhân viên đến chiến lược của tổ chức;
- Hỗ trợ cho quy trình thiết lập mục tiêu của nhân viên.

Mỗi cá nhân phải phát triển các mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu tạo nên BSC cá nhân. Mỗi cá nhân sau đó phải lựa chọn những mức độ phù hợp cho từng thước đo khi xác định các khả năng khuyến khích của chúng. Chuyên gia quản lý hay giám sát viên sẽ là người cuối cùng phê duyệt tỉ trọng của thước đo cũng như các chỉ tiêu đi kèm, đảm bảo rằng chúng mang tính thử thách nhưng vẫn khả thi. Người ta cũng có thể so sánh tỉ trọng của các viễn cảnh để xác định được lĩnh vực mà nhân viên có thể gây ảnh hưởng lớn nhất.

Cuối cùng, nhân viên có thể bắt đầu xây dựng một kế hoạch phát triển cá nhân (Personal Development Plan - PDP) dựa trên các mục tiêu được thiết lập trong BSC của mình. BSC này có thể hoặc không thể thay thế nhu cầu cần phải có một PDP chính thức, nhưng nó sẽ tạo điều kiện cho việc phát triển PDP bằng cách xác định các lĩnh vực trọng tâm mà nhân viên cần hướng đến.

Việc tạo ra các BSC cá nhân sẽ hoàn thiện chuỗi BSC liên kết từ ban điều hành đến các cấp bậc cuối cùng của tổ chức. Nó cũng có thể tạo ra sự liên kết giữa những yếu tố then chốt của chế độ bồi dưỡng khuyến khích và các khóa đào tạo.

#### **7.4. Đánh giá các BSC được phân cấp**

Tùy theo qui mô của tổ chức mà có thể phát triển nhiều BSC phân

tầng ở tất cả các cấp độ của công ty. Nếu không đưa vào quy trình rà soát và đánh giá để đảm bảo rằng các BSC được phân tầng thực sự, có thể gặp phải các vấn đề như: các chỉ tiêu phi thực tế, các thước đo bị bỏ sót, và các phòng ban hoạt động mâu thuẫn với nhau. Áp dụng cả hai giai đoạn sẽ giúp đảm bảo rằng các BSC tạo nên một chiến lược nhất quán trong toàn bộ công ty. Một số vấn đề cần tìm thấy trên BSC phân tầng trong tổ chức khi rà soát lại chúng:

- *Sự liên kết giữa các BSC có liên quan*: Nguyên tắc quan trọng phân tầng - đưa BSC xuống những cấp thấp hơn trong tổ chức. Từng BSC nên bao gồm những mục tiêu và thước đo có ảnh hưởng đến BSC cấp tiếp theo trong chuỗi.

- *Sự liên kết với chiến lược chung*. BSC là một công cụ để diễn giải chiến lược. Những thước đo xuất hiện trên các BSC phân tầng phải cho thấy sự liên kết với chiến lược chung của tổ chức.

- *Các chỉ tiêu phù hợp*. Việc thiết lập chỉ tiêu có thể là một bài tập khó, đòi hỏi óc phán đoán tốt. Hãy đảm bảo rằng các chỉ tiêu được phân tầng sẽ là những bậc thang đưa đến việc hoàn thành các chỉ tiêu cấp cao hơn trong toàn bộ chuỗi BSC liên kết.

- *Mức độ bao phủ của các mục tiêu chủ chốt*. Nguyên lý chủ đạo của việc phân tầng là nguyên lý về sự ảnh hưởng: chúng ta có thể làm gì để gây ảnh hưởng đến BSC của đơn vị kinh doanh/tổ chức/v.v...? Không phải nhóm nào cũng có ảnh hưởng đến tất cả các mục tiêu cấp cao nhưng toàn thể tổ chức đều phải ý thức đầy đủ về những mục tiêu này.

- *Các chỉ số hiệu quả và chỉ số kết quả*. Những BSC phân tầng phải có một sự kết hợp hợp lý giữa các chỉ số hiệu suất và chỉ số kết quả.

### **Chú thích:**

1. Jack Welch và Suzy Welch, Chiến thắng (New York: Harper Business, 2005), trang 104.



## **Chương 8**

### **PHÂN BỐ NGUỒN LỰC**

Chương này đề cập đến BSC dẫn dắt quy trình dự toán ngân sách một cách hiệu quả. Bắt đầu với vai trò của việc phân tầng và thiết lập ban đầu, liên kết ngân sách với chiến lược thông qua việc sử dụng BSC, lợi ích khi sử dụng BSC để dẫn dắt quy trình.

#### **8.1. Sử dụng BSC như một liên kết ngân sách với chiến lược**

Thay vì hủy bỏ hoàn toàn quy trình dự toán ngân sách, nhiều tổ chức lại thích chuyển sang sử dụng các dự báo gói đầu để tìm cách dung hoà giữa nhu cầu phải lập kế hoạch và mong muốn về sự linh hoạt. So với một ngân sách theo năm lịch chuẩn mực, các dự báo gói đầu thường thực hiện cho sáu quý tiếp theo và tạo ra sự thống nhất mạnh mẽ giữa việc lập kế hoạch và dự toán ngân sách. Hàng quý, kế hoạch được xem xét lại và các nhà điều hành có thể thay đổi đường đi nước bước hoặc cấp vốn cho các dự án chiến lược dựa trên điều kiện kinh doanh hiện tại. Có lẽ các nhà quản lý sẽ ủng hộ phương pháp dự báo này vì nó mang lại cho họ sự linh hoạt rất cần thiết trong việc tận dụng những cơ hội mới khi chúng đến. Đây là một trong những lợi thế nổi bật của dự báo gói đầu. Một tổ chức thường sẽ xác định được cơ hội của mình vào giữa năm. Tuy nhiên nguồn ngân sách cố định, vốn đã được phân bổ chi tiết đến từng xu của những chỉ tiêu tùy ý, sẽ không đồng ý cấp vốn cho những thứ có thể trở thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Tất nhiên điều ngược lại cũng đúng, việc sử dụng dự báo gói đầu mang lại cho công ty tính linh hoạt cao hơn trong việc đón đầu những thách thức không thể.

Một số tổ chức đã quyết định đưa BSC vào thực tiễn hoạt động với mục đích trang bị lại công cụ cho quy trình dự toán ngân sách, thậm chí thay thế nó.

Thậm chí trong trường hợp không thực sự sẵn sàng loại bỏ hoàn toàn quy trình dự toán ngân sách khỏi hoạt động quản lý thì việc sửa

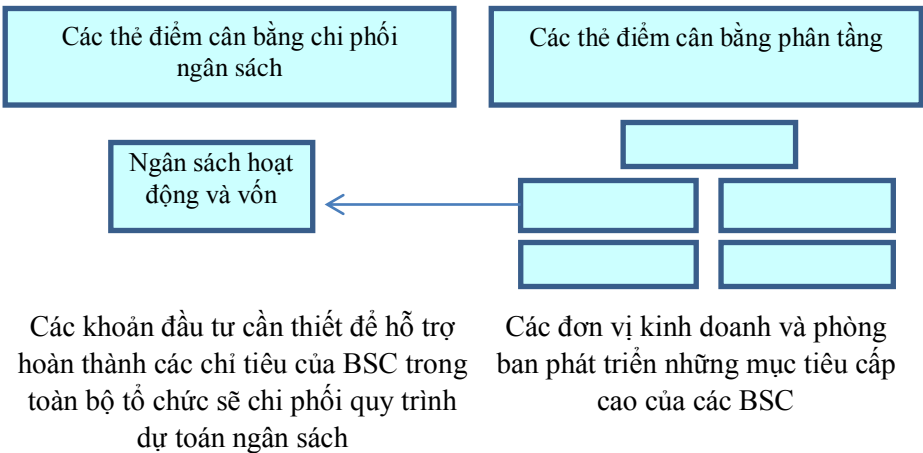
chữa hoặc cơ cấu lại các bước của quy trình vẫn sẽ đem lại nhiều lợi ích. Hãy tập trung vào cách thức sử dụng BSC để phân bổ các tài nguyên sao cho phù hợp với chiến lược, liên kết BSC với quy trình dự toán ngân sách.

BSC tổ chức cấp cao được xây dựng dựa trên sứ mệnh, giá trị, tầm nhìn và chiến lược của tổ chức đó. BSC này bao gồm một loạt các mục tiêu (trên Bản đồ chiến lược) có liên kết với nhau và các thước đo sử dụng các mối quan hệ nhân quả để diễn đạt chiến lược của tổ chức. Bằng cách hướng đến trọng tâm là BSC cấp cao, các đơn vị kinh doanh, phòng ban, đơn vị dịch vụ chung và có lẽ từng nhân viên sẽ phát triển các BSC thống nhất của riêng họ, trên đó ghi rõ họ sẽ ảnh hưởng tới việc hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp bằng cách nào. Từng BSC phân tầng không chỉ bao gồm mục tiêu, thước đo, và chỉ tiêu của từng viên chức mà còn có cả những sáng kiến mà mỗi nhóm sẽ theo đuổi để đạt được các chỉ tiêu của mình. Những sáng kiến này kéo theo việc phân bổ các tài nguyên sẽ được định lượng và sử dụng làm cơ sở của các bản ngân sách. Chúng ta hãy tách những bước này ra, bắt đầu từ việc phân tầng - một chủ đề quan trọng

Phân tầng BSC tạo ra bối cảnh cho việc phân bổ tài nguyên chiến lược. Theo thống kê có 60% tổ chức không liên kết các ngân sách với chiến lược hoạt động. Có khả năng họ đã không có những phương tiện cần thiết để thực hiện việc liên kết này. Sử dụng hệ thống quản lý mệnh lệnh và kiểm soát từ trên xuống điển hình, các nhà quản lý cấp cao của những tổ chức này đưa ra chỉ thị và yêu cầu các đơn vị kinh doanh và phòng ban phát triển ngân sách hỗ trợ các kế hoạch đó. Và đây chính là cách họ đã làm - sử dụng lại cơ chế chính trị và các cách của những mùa dự toán ngân sách trước. Không có BSC, các đơn vị kinh doanh và phòng ban không có nhiều cách để cho thấy họ có thể tác động một chiến lược chung như thế nào. Tuy nhiên, với một BSC, tình hình sẽ thay đổi đáng kể. Giờ đây tất cả các đơn vị và phòng ban của tổ chức sẽ phát triển những mục tiêu và thước đo có ý nghĩa, diễn dịch trực tiếp các BSC của những cấp độ cao hơn.



### Thẻ điểm cân bằng



**Hình 8.1. Liên kết BSC với hoạt động dự toán ngân sách**

Một ưu điểm của quy trình phân tầng là tính chất tổng thể của nhiệm vụ. Không ai có thể một mình xây dựng một BSC mà chỉ có thể thông qua tất cả những bên có liên quan đến những lợi ích mà công cụ này đem lại. Hoạt động dự toán ngân sách cũng có cùng một nguyên lý như vậy. Khi đã có BSC dẫn đường chi lối, các nhà quản lý nên kêu gọi sự phản hồi và tham gia của tất cả nhân viên khi phát triển các ngân sách.

Các BSC phân tầng đến từ mọi lĩnh vực của tổ chức cho phép tất cả nhân viên hiểu được định hướng của tổ chức và chung tay đảm bảo một kết quả thành công. Giờ đây, các nhân viên đã đạt được một điều quan trọng, đó là nhận thức rõ ràng về mối liên hệ giữa những hành động hàng ngày của họ và ảnh hưởng của chúng đến kết quả chung của tổ chức. Bước tiếp theo sẽ là quyết định xem những sáng kiến nào phải được thực hiện để hoàn thành các chỉ tiêu trên BSC. Chính các sáng kiến này là yếu tố tạo nên mối liên hệ mạnh mẽ giữa các ngân sách, các BSC và cuối cùng là chiến lược.

Các sáng kiến BSC - lớp keo gắn ngân sách với chiến lược. Các sáng kiến là những chương trình, hoạt động, dự án hay hành động cụ thể mà bạn sẽ thực hiện để giúp bạn đảm bảo rằng mình sẽ hoàn thành hoặc vượt các chỉ tiêu thành tích. Các sáng kiến được thiết kế để thu hẹp khoảng cách giữa thành tích hiện tại và thể hiện trong các chỉ tiêu được đưa ra. Chỉ tiêu là đích cuối cùng cần xác định cho thước đo thành tích. Để đạt được cần phải thực hiện những khoản đầu tư này vào sáng kiến để đảm bảo một kết quả khả quan. Những khoản đầu tư có thể là từ khoá trong câu trên; suy cho cùng, ngân sách là gì nếu không phải là một bài tập xác định các khoản đầu tư hợp lý vào con người, các quy trình, công nghệ, v.v...? Điều then chốt là phải đảm bảo rằng các sáng kiến quyết định cấp vốn đều mang tính chiến lược và sẽ giúp hoàn thành các mục tiêu đề ra để thúc đẩy tổ chức phát triển. Việc cấp vốn cho những sáng kiến phi chiến lược đồng nghĩa với việc đang lãng phí những nguồn tài nguyên quý giá, không chỉ về tài chính mà chắc chắn còn cả thời gian và sự chú ý của những nhà quản lý vốn đã rất bận rộn.

## **8.2. Các bước để liên kết BSC với ngân sách**

Nguyên tắc chung là cần một BSC cấp cao và một loạt BSC phân tầng để thực hiện mối liên hệ ngân sách với BSC một cách hiệu quả. Thông thường, điều này không thể được hoàn thành trong năm thứ hai khi áp dụng BSC. Nếu trong năm đầu tiên mà đã phát triển được một hệ thống BSC rộng khắp tổ chức và thấy rằng công ty đã sẵn sàng cho

những thay đổi tích cực hơn thì bằng mọi cách hãy tận dụng cái đã đang có và tạo nên một mối liên hệ sang lợi ích to lớn giữa các BSC với ngân sách.

### **8.2.1. Lập kế hoạch trước**

Công ty đã có một quy trình dự toán ngân sách được phân phát tới tất cả những người làm công tác chuẩn bị của quy trình. Hãy sử dụng nó cùng với hàng loạt diễn đàn giao tiếp khác nhau để giới thiệu về quy trình dự toán ngân sách “mới” được dẫn dắt bởi BSC. Các nhân viên trong công ty phải chuẩn bị trước các quy trình và phương pháp mới mà sẽ sử dụng để xây dựng những dự toán ngân sách nhất quán với chiến lược hoạt động trong vấn đề chi tiêu. Cũng như mọi viễn cảnh khác của BSC đã xem xét, nhu cầu cấp bách là phải hỗ trợ tích cực cho những người chịu trách nhiệm phát triển các ngân sách. Nhóm BSC phải là kênh hỗ trợ đầu tiên cung cấp các chương trình đào tạo, hướng dẫn và trợ giúp.

### **8.2.2. Phát triển hoặc cải tiến BSC cấp tổ chức**

BSC cấp tổ chức thiết lập các ưu tiên của công ty, mô tả những mục tiêu và thước đo chính đưa công ty tới thành công. Tất cả những BSC phân tầng xuống các cấp tiếp theo sẽ nhất quán với các thước đo xuất hiện trên BSC này.

### **8.2.3. Xây dựng các BSC phân tầng**

Các đơn vị kinh doanh, phòng ban, nhóm và cá nhân sẽ phát triển các BSC thể hiện cách thức họ tạo ảnh hưởng tới các mục tiêu cấp cao hơn và những chỉ số cụ thể mà họ sẽ theo dõi. Các BSC này phải bao gồm cả những chỉ tiêu cần thiết cho thành tích đột phá và những sáng kiến cụ thể cần tới nguồn vốn để hoàn thành. Cách lý tưởng nhất là ngân sách nên hỗ trợ cho những chỉ tiêu nào? năm thứ nhất nên tập trung vào việc đạt được các mục tiêu mở rộng là đã phát triển cho từng thước đo thành tích.

Từng sáng kiến xuất hiện trên BSC phải cho biết những yêu cầu rõ ràng về tài nguyên, đó là chi phí hoạt động và tiền vốn cần có để hỗ

trợ đầy đủ cho chúng. Điều này dẫn tới một câu hỏi: liệu BSC cho một đơn vị kinh doanh hay phòng ban cụ thể có phải bao gồm cả những yêu cầu về tài nguyên cần thiết để đảm bảo hoạt động cho nhóm?

#### **8.2.4. Thu thập các kết quả**

Quy trình dự toán ngân sách cần tới rất nhiều giấy tờ. Thậm chí trong thời đại này người ta gọi là thời đại của tổ chức phi giấy tờ thì mùa dự toán ngân sách thường niên cũng cần tới sự hy sinh của các kết quả được biên soạn từ khắp tổ chức các nhà điều hành có thể sử dụng những công cụ đơn giản để đảm bảo rằng các khoản chi tiêu được cân đối một cách hợp lý giữa các nhân tố thành công trọng yếu có tính cấp bách đối với việc dẫn dắt chiến lược. Bản ngân sách cuối cùng được chốt lại bởi một quy trình phân tích và đối thoại lặp đi lặp lại.

#### **8.2.5. BSC dẫn dắt quy trình dự toán ngân sách**

Năm bước cần thiết trong phương pháp sử dụng BSC để dẫn dắt quy trình dự toán ngân sách.

**Bước 1.** Tổ chức phải lập kế hoạch cho cuộc tấn công của họ và truyền đạt rộng rãi ý định sử dụng BSC trong dự toán ngân sách của họ. Các thành viên nhóm phụ trách thiết lập BSC phải chủ động tiến hành cách hoạt động truyền đạt và tập huấn tiếp theo.

**Bước 2.** Tổ chức phải thiết lập (hoặc cập nhật) một BSC cấp cao để bắt đầu quy trình thực sự. Tài liệu này cung cấp những phương tiện cần thiết cho việc thiết lập các BSC phân tầng trong khắp tổ chức, từ đó hình thành cơ sở cho bước 3.

**Bước 3.** Những BSC này không chỉ bao gồm các mục tiêu và thước đo mà còn có cả các chỉ tiêu và sáng kiến cần thiết để “chinh phục” các chỉ số trên BSC. Những khoản đầu tư cần để hỗ trợ cho các sáng kiến sẽ trở thành một phần của bản đề trình ngân sách.

**Bước 4.** Các kết quả được biên soạn từ khắp tổ chức các nhà điều hành có thể sử dụng những công cụ đơn giản để đảm bảo rằng các khoản chi tiêu được cân đối một cách hợp lý giữa các nhân tố thành công trọng yếu có tính cấp bách đối với việc dẫn dắt chiến lược. Bản

ngân sách cuối cùng được chốt lại bởi một quy trình phân tích và đối thoại lặp đi lặp lại trong bước 5.

**Bước 5.** Cấp điều hành đưa ra các yêu cầu chi tiêu và lôi kéo những nhà quản lý cấp cao khác tham gia thảo luận về những tác động chiến lược của các yêu cầu đó.

### **8.2.6. Lợi ích của việc sử dụng BSC để dẫn dắt quy trình dự toán ngân sách**

**a. “Củng cố các chiến lược chính”** thay vì lấy ngân sách của năm trước và thêm hoặc bớt một số % nhất định, BSC sẽ đặt chiến lược vào trung tâm của chu kỳ ngân sách. Đồng nhất chiến lược với ngân sách là một cách hay để khiến cho nhiều người phải chăm chú theo dõi. Để chuẩn bị những ngân sách hiệu quả, các nhà quản lý và nhân viên phải nắm vững bản chất của chiến lược, điều này sẽ nâng cao kiến thức tổ chức và sự học hỏi. Thứ hai, cũng không kém phần quan trọng, là các ngân sách được đưa ra sẽ cho thấy kế hoạch của từng nhóm nhằm tạo được ảnh hưởng thực sự tới chiến lược chung.

#### **b. Hạn chế hiện tượng luôn lách khỏi các luật lệ**

Khởi động một hệ thống đặt chiến lược làm nguyên lý chủ đạo như BSC sẽ giảm khả năng biến luật lệ trở thành trò chơi, vốn là đặc thù của các quy trình dự toán ngân sách truyền thống. Việc bắt buộc mọi người nhận thấy mối liên hệ trực tiếp giữa các kế hoạch chi tiêu của họ với chiến lược sẽ khiến họ phải tuân thủ. Ở một nơi mà người ta phải đưa ra những cam kết có giá trị chiến lược thực sự thì không có chỗ cho việc yêu sách nhiều hơn một chút và hứa hẹn ít đi một chút.

#### **c. Dẫn tới sự hợp tác**

Để tiến hành bất kỳ hoạt động trang bị lại quy trình dự toán ngân sách nào, các nhà quản lý cũng phải thay đổi tư tưởng của mình từ việc cố gắng đạt được ngân sách cá nhân sang một phương pháp làm việc nhóm, tập trung đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức. BSC tạo điều kiện cho sự chuyển đổi định hướng này bằng cách khuyến khích một cuộc đối thoại mở giữa tất cả những người liên quan đến đại diện cho

sự kết hợp tối ưu của những khoản chi tiêu có thể giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu rộng của mình. Trong thực tế, tăng cường sự hợp tác và việc chia sẻ thông tin là một trong những lợi ích chính mà quy trình này đem lại. Khi chưa sử dụng phương pháp dẫn dắt bằng BSC, các nhà quản lý có thể không sẵn sàng chia sẻ các kế hoạch vì họ sợ rằng bất kỳ chi tiết không phù hợp nào bị tiết lộ cũng có thể dẫn tới sự cắt giảm cấp vốn. Với BSC trong tay, các nhà quản lý được khuyến khích khám phá những sự hỗ trợ giữa các nhóm và tìm cách để mọi người có thể đạt được các mục tiêu cá nhân mà khi kết hợp lại sẽ đưa đến thắng lợi dành cho cả tổ chức.

#### ***d. Tạo điều kiện cho việc học hỏi***

Các tổ chức phải xem xét lại một cách cẩn thận những kết quả đạt được từ các quyết định ngân sách. Họ phải tiến hành rà soát hoặc kiểm toán để xác định xem trong thực tiễn, một sáng kiến cụ thể nào đó có đem lại lợi ích kỳ vọng không. Cũng giống như BSC vốn dựa trên giả thiết của cấp quản lý về mối quan hệ giữa các mục tiêu và thước đo thành tích, các sáng kiến được cấp vốn đại diện cho một giả thiết. Chúng phải được kiểm tra chặt chẽ như các mục tiêu và thước đo trên BSC để đảm bảo rằng nguyên lý đằng sau chúng có hiệu lực và thu được kết quả.

#### ***e. Tiết kiệm thời gian***

Theo một nghiên cứu gần đây, những tổ chức thiết lập được sự nhất quán giữa kế hoạch và chiến lược hoạt động thì có số ngày trung bình để chuẩn bị ngân sách thường niên thấp hơn so với những tổ chức không làm như vậy. Chúng ta đều biết rằng tính chất bị kéo dãn của quy trình dự toán ngân sách là một nguyên nhân làm suy yếu đáng kể các tài nguyên của tổ chức, bất cứ sự cắt giảm thời gian nào cũng là một bước tiến lớn.



## Chương 9 DUY TRÌ THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG

Đề khai thác hết tiềm năng của BSC như hệ thống quản lý chiến lược tích hợp thì nó phải được duy trì và bảo dưỡng cẩn thận.

Việc chấp nhận các quy tắc kinh doanh, các quy trình, và các thủ tục sẽ hỗ trợ BSC trong việc tạo ra sự chuyển đổi từ công cụ truyền đạt và hệ thống đo lường thành công cụ quản lý. Các tổ chức phải đánh giá xem BSC sẽ phù hợp như thế nào với việc lập kế hoạch chiến lược dài hạn, các BSC mới sẽ được phát triển như thế nào và khi nào, trong những trường hợp nào thì cần phải điều chỉnh các thước đo, cuối cùng BSC sẽ liên kết với các quy trình quản lý như hoạch định ngân sách và chế độ đãi ngộ như thế nào. Một khi các tổ chức đã quyết định được phải làm gì để biến BSC thành một phần chính thức của các hoạt động đang diễn ra thì họ phải quyết định ai sẽ làm việc đó và chức năng BSC cuối cùng sẽ tập trung vào đâu?

### **9.1. BSC không bao giờ là hoàn thiện**

Trong cuốn *Sự thay đổi về lãnh đạo*, chuyên gia John Kotter đã khái quát về lĩnh vực thay đổi tổ chức và những thứ cần thiết để duy trì một sáng kiến chuyển đổi quan trọng như sau: *“Sự thay đổi quan trọng thường phải mất một thời gian dài, đặc biệt ở những tổ chức lớn, có nhiều thứ có thể ngăn cản việc rút ngắn thời gian thực hiện: tốc độ thay thế của những tác nhân thay đổi chính, sự kiệt sức hoàn toàn của các lãnh đạo hay những sự cố không may”*<sup>1</sup> BSC không phải là một dự án đo lường, không phải là một dự án công nghệ, cũng không phải là một chương trình nguồn lực con người. BSC đại diện cho một sáng kiến thay đổi lớn, và như vậy nó có thể là nạn nhân của bất kỳ vấn đề nào đã đề cập ở trên. Các tác nhân thay đổi chính rất quan trọng đối với sự thành công của bất kì thay đổi nào nhưng có ý nghĩa sống còn đối với việc thể chế hoá các phương pháp của BSC. Nếu không có một người (hay một nhóm) lãnh đạo tinh lọc và phát triển liên tục hệ thống BSC, thì nó có thể dễ dàng bị chệch hướng vì

các nhà quản lý sẽ lại quay về với những phương pháp trước đây của mình. Những nhà điều hành bị quá nhiều sáng kiến quan trọng chiếm hết thời gian. Trở ngại đáng lo duy nhất của BSC cần phải tránh là nó không được bảo trì đúng mức. Cũng giống như bất kì sự thay đổi lớn nào, BSC phải được “chăm sóc” thường xuyên trong một giai đoạn khá dài trước khi nó thấm vào văn hoá và các cách thức quản lý hiện có của tổ chức.

Vượt ra khỏi sức nâng thì BSC không bao giờ hoàn thiện bởi vì việc kinh doanh của doanh nghiệp không bao giờ hoàn thiện. Bởi vì môi trường kinh doanh thì luôn thay đổi không ngừng. Những đối thủ cạnh tranh mới nhanh chóng bước vào thị trường từ khắp nơi trên thế giới, kho thông tin vô tận và được cập nhật với tốc độ của thời đại internet khiến các khách hàng trở nên đòi hỏi hơn bao giờ hết; các nhân viên cũng đòi hỏi những vai trò thích hợp và mang tính thách thức hơn, cho phép họ đóng góp vào sự thành công chung, đồng thời nâng cao chất lượng cuộc sống của bản thân. Tất cả những sự thúc đẩy này sẽ ảnh hưởng đến BSC, nhưng công cụ này không chỉ linh hoạt mà tính linh hoạt có lẽ là đặc điểm nhận dạng chính của nó.

Khi các điều kiện thay đổi, những chiến lược hiện tại sẽ được kiểm nghiệm khắt khe và những chiến lược mới có thể được đưa vào thực hiện. Có thể sẽ phát hiện ra sự vững chắc của những mối quan hệ giữa các thước đo thực chất chỉ là bề ngoài và cần phải áp dụng những chỉ số mới. BSC đủ linh hoạt để xử lý những thay đổi như vậy và sẽ là một công cụ rất hữu ích khi doanh nghiệp chống lại những thay đổi trong công việc kinh doanh của doanh nghiệp. Câu hỏi đặt ra là: làm thế nào để đảm bảo rằng BSC vẫn sẽ là một công cụ hữu hiệu” và là chiếc la bàn dẫn đường tin cậy để hệ thống quản lý của doanh nghiệp có thể dựa vào đó trong suốt những giai đoạn thay đổi? Câu trả lời là phải duy trì nuôi dưỡng và phát triển BSC hiện tại. Sự chăm sóc và nuôi dưỡng này chính là những quy tắc và quy trình kinh doanh được thiết lập cho những hoạt động BSC hiệu quả, đặt đúng người vào đúng việc để chuyển đổi mạnh mẽ hơn nữa phương pháp quản lý mới này

và tìm ngôi nhà cho BSC. Đây công việc trọng yếu, như Kotter nhắc nhở: “*Bất cứ khi nào bạn ngừng lại trước lúc công việc được thực hiện thì động lực quan trọng có thể bị mất đi và bạn sẽ đi thụt lùi.*”<sup>2</sup>

## **9.2. Duy trì BSC**

### **9.2.1. Thiết lập các chính sách, thủ tục và quy trình BSC**

BSC tiêu biểu hơn cho mô hình kinh doanh mới với đặc điểm là sự chia sẻ thông tin, hợp tác, phân quyền và việc giải quyết vấn đề theo nhóm. Thế nhưng nếu chỉ thiết lập một BSC thì nó sẽ không thể biến đổi cách thức quản lý của tổ chức. Để trở thành một phần của cuộc sống hàng ngày trong tổ chức, BSC sẽ cần đến một số quy tắc, quy trình và thủ tục để đảm bảo việc thực hiện chức năng diễn ra suôn sẻ, đặc biệt là trong những giai đoạn đầu của việc áp dụng hệ thống. Dưới đây là một danh sách các lĩnh vực cụ thể phải chú ý khi hệ thống BSC đưa vào hoạt động.

#### **a. Lập kế hoạch chiến lược dài hạn**

Vai trò của BSC trong các hoạt động hoạch định chiến lược dài hạn của tổ chức là gì. Nó phải đi đầu trong những hoạt động này. Tuy nhiên, sau sự phát triển ban đầu của BSC, một số tổ chức lại trở về với các phương pháp trước đây của họ. Hãy làm việc với nhóm hoạch định chiến lược để xác định vai trò của BSC trong quy trình trên cơ sở bước lên phía trước để đảm bảo rằng nó được duy trì như công cụ chính thực hiện hiệu quả chiến lược.

#### **b. Phát triển BSC hàng năm**

BSC được thiết kế để trở thành một công cụ linh hoạt và năng động, có thể điều chỉnh một cách dễ dàng tùy theo thay đổi xảy ra trong hoạt động kinh doanh của tổ chức. Hàng năm, tổ chức phải dùng BSC của mình để mô tả chiến lược của tổ chức. Đừng đợi đến phút cuối mới ráp lại một lịch trình, gây ngạc nhiên cho những nhà quản lý vốn đã làm việc quá tải. Hãy soạn ra một lịch trình thời gian khi bắt đầu quy trình, dành cho những người tham gia khoảng thời gian rộng

rủi đủ để họ xây dựng được một BSC trình bày đầy đủ và chi tiết cách thức họ sẽ đóng góp vào thành công chung của tổ chức.

### ***c. Lịch làm báo cáo***

Việc phổ biến rộng rãi lịch làm BSC là rất quan trọng. Rất có khả năng ít nhất một số dữ liệu BSC sẽ không đến trực tiếp từ các hệ thống nguồn dữ liệu đó, và sẽ cần được thu thập và nhập vào hệ thống báo cáo, dù là tự động hay thủ công. Những người chịu trách nhiệm cung cấp dữ liệu phải ý thức được lịch báo cáo cũng như tầm quan trọng của việc nộp dữ liệu đúng hẹn và chính xác. Nhóm điều hành sẽ phải phụ thuộc vào dữ liệu, vì thế đừng ngại nếu phải đưa ra một lời cảnh báo/ nhắc nhở nếu cần.

### ***d. Thuật ngữ***

“mục tiêu” có cùng một ý nghĩa đối với một nhà điều hành, một nhà quản lý cấp trung và một đại diện dịch vụ khách hàng hay không? Nếu muốn sử dụng BSC để tạo ra một ngôn ngữ đo lường mới, thì câu trả lời phải là có. Tuy nhiên, tổ chức sẽ phải đối mặt với các vấn đề thuật ngữ vào giai đoạn đầu của việc áp dụng hệ thống. Con người có xu hướng quay trở lại với những định nghĩa cũ hơn.

### ***e. Các vai trò và trách nhiệm***

Hãy xác định người chịu trách nhiệm đối với việc quản trị hệ thống BSC trong tổ chức và cụ thể những trách nhiệm đó.

### ***f. Các ngưỡng thành tích***

Khi sử dụng BSC như là một hệ thống đo lường, các tổ chức sẽ so sánh thành tích thực tế so với một mức tiêu chuẩn được xác định trước đó, chỉ tiêu so sánh có thể là một số tiền ngân sách, số liệu của năm ngoái, thứ hạng hoặc một chỉ tiêu mở rộng. Bất kể chỉ tiêu được chọn là gì, chúng ta cũng phải thiết lập những loại thành tích tương ứng. Có lẽ thành tích “xanh” là bất kì thứ gì đạt hoặc vượt chỉ tiêu. “Vàng” có thể đại diện cho một con số thực tế sai khác trong phạm vi 10% so với chỉ tiêu, và “đỏ” có ý nghĩa là bất kì thứ gì sai khác lớn hơn 10%. Các ngưỡng thành tích có thể tạo ra đôi chút tranh cãi. Một số người sẽ coi

chúng là quá chặt chẽ trong khi những người khác sẽ phản đối rằng chúng thật lỏng lẻo và không thúc đẩy hành động đột phá. Chúng ta nên đứng về phía phe bảo thủ ít nhất trong năm đầu tiên. Hãy dành cho mọi người cơ hội để họ trở nên quen thuộc với cách quản lý nhân lực này trước khi áp đặt những mức ngưỡng chặt chẽ đòi hỏi thành tích mẫu mực.

### ***g. Thay đổi các mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu***

Trong những hoàn cảnh nào thì sẽ cho phép một sự thay đổi vào giữa năm đối với bất kì chỉ số thành tích này? Các chỉ tiêu đặc biệt dễ bị ảnh hưởng bởi vì nhiều tổ chức không giỏi trong việc thiết lập chỉ tiêu, những chỉ tiêu ban đầu của họ thường quá dễ hoặc quá khó đạt được. Chỉ nên chấp nhận thay đổi trong những trường hợp cho thấy rõ ràng một mục tiêu, thước đo hay chỉ tiêu nào đó bị lệch hướng, có lẽ việc tính toán một thước đo sẽ dẫn tới việc ra quy định khác thường hay những khó khăn được lường trước của chỉ tiêu sẽ làm giảm động lực thúc đẩy các nhân viên. Trong những tình huống này nên thay đổi sẽ tốt hơn.

### ***h. Thời gian biểu cho quá trình thiết lập các mối quan hệ giữa BSC với quy trình quản lý***

Trong những năm đầu tiên của việc áp dụng BSC, có thể chúng ta muốn hoặc không muốn phân tầng BSC và liên hệ nó với việc dự toán ngân sách và chế độ đãi ngộ. Ít nhất chúng ta phải có một kế hoạch phát triển cho tương lai. Hãy coi đó là “kế hoạch chủ”, nó sẽ mô tả nơi mà tổ chức muốn BSC sẽ đến trong tương lai và những yếu tố cần thiết để đạt được. Ngay cả nếu các mối liên hệ không xuất hiện trong năm đầu tiên, thì phải tổ chức các cuộc đối thoại để tạo điều kiện cho việc chuyển đổi trong tương lai.

#### ***9.2.2. Thu thập dữ liệu cho BSC***

Việc thu thập và nhập dữ liệu vào hệ thống báo cáo BSC thường cho thấy những thách thức. Vấn đề đầu tiên thường gặp phải là không

biết dữ liệu có sẵn hay không? Một trong những lợi ích lớn nhất BSC là khả năng của nó trong việc tô đậm “các thước đo bị bỏ sót” chi phối các kết quả tương lai. Nhận ra những chỉ số này là một việc nhưng tìm kiếm các dữ liệu hỗ trợ lại là việc khác. Ở giai đoạn đầu của quá trình áp dụng BSC, có thể sẽ không có những hệ thống hay công cụ để thu thập dữ liệu.

Trong thực tế, các ước tính có thể khác nhau, nhưng có thể dự tính sẽ bỏ sót khoảng đến 30% dữ liệu khi bắt đầu báo cáo các kết quả. Không để những dữ liệu vắng mặt này gây ra bất kỳ sự trì hoãn trong việc báo cáo BSC. Hãy tập trung vào các thước đo mà đang có và dành thời gian cũng như công sức cần thiết để phát triển các quy trình nhằm lấy được những dữ liệu còn lại.

Khi cố gắng lấy dữ liệu BSC từ những người sở hữu các thước đo, chúng ta sẽ cảm thấy như là một cảnh sát BSC. Sẽ nghe thấy mọi bào chữa: “Các báo cáo nguồn chưa được làm xong”, “Tôi đang đợi một con số nữa từ phòng Kế toán”, “Tôi nghỉ phép tuần trước và đang cố gắng làm”! Một số lời bào chữa hợp lý và có thể cho thấy “việc tái thiết kế lại các quy trình là cần thiết, trong khi những lý do khác chỉ là nói quá lên. Việc nịnh nọt, thuyết phục và thậm chí đe dọa cũng sẽ chỉ đi đến đó mà thôi. Cách đáng tin cậy duy nhất để đảm bảo một quy trình thu thập dữ liệu suôn sẻ là làm cho nó càng nhẹ nhàng và đơn giản càng tốt đối với những người bị ảnh hưởng.

Ngay khi sử dụng một phương pháp báo cáo thủ công, vẫn có thể xây dựng những mối liên hệ tự động đến quy trình thu thập dữ liệu, làm cho việc gửi các dữ liệu cần thiết trở nên dễ dàng hơn đối với những người liên quan. Việc thiết kế và phân phối một bảng mẫu thước đo tùy chỉnh sẽ có tác dụng lớn trong việc đảm bảo sự tuân thủ của người sở hữu dữ liệu.

Ví dụ dùng biểu mẫu thu thập dữ liệu để có thể chỉnh sửa cho các thước đo thành tích của mình. Hãy phát triển một biểu mẫu cho từng người sở hữu thước đo BSC và phân phát chúng qua hệ thống điện tử.

Trong ví dụ này, giả định rằng dữ liệu được yêu cầu cho tháng 9, tuy nhiên, những lần nộp dữ liệu trước đó cũng được trình bày để cung cấp cơ sở thích hợp và tạo điều kiện cho việc bình luận thành tích. Một khi đã được hoàn thành biểu mẫu đó sẽ được gửi qua thư điện tử tới người quản lý hệ thống BSC, người này sẽ nhập dữ liệu vào công cụ báo cáo BSC.

**Bảng 9.1. Mẫu nhập dữ liệu BSC**

Người chịu trách nhiệm thước đo:						
Người thu thập dữ liệu:						
Tên thước đo (KPI)	Viễn cảnh	Mô tả	Dữ liệu thực tế			Diễn giải
			Tháng 7	T8	T9	
Số cuộc gọi tiếp nhận	Khách hàng	Tổng số các cuộc gọi vào tổng đài trong 01 tháng	3.000	3.500	3.600	Số cuộc gọi tăng hàng tháng
Số lần giải quyết vấn đề của một cuộc gọi	Khách hàng	Số lượng khách hàng mà tất cả các vấn đề của họ được giải quyết trong cuộc gọi đầu tiên	50	60	45	

Nếu chọn một giải pháp tự động hóa để báo cáo các kết quả BSC, có thể nhập dữ liệu trực tiếp biểu mẫu vào phần mềm, thậm chí còn có thể nhập trực tiếp từ phần mô tả trong các cột diễn giải. Việc sử dụng biểu mẫu đơn giản này và tận dụng lợi thế của hệ thống điện tử để phân phối chúng sẽ làm giảm đáng kể gánh nặng đối với những người sở hữu các thước đo. Họ chỉ cần mở tập tin đính kèm thư điện tử, điền vào đó các con số thành tích của họ rồi gửi trở lại. Công việc không

chỉ trở nên dễ dàng cho những người chịu trách nhiệm cung cấp dữ liệu mà do nhà quản trị BSC cũng sẽ đánh giá cao sự tồn tại của một biểu mẫu lập sẵn.

Cập nhật các thành phần cốt lõi của BSC: các mục tiêu, thước đo, và chỉ tiêu. BSC được thiết kế để làm một công cụ năng động, linh hoạt và có khả năng thay đổi khi cần do yêu cầu của các điều kiện kinh doanh. Qua thời gian chúng ta có thể mong đợi một số sự thay đổi sẽ xảy ra trong các mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu. Hoặc có thể sẽ quyết định từ bỏ một chiến lược mà chúng ta đã theo đuổi, dựa trên các kết quả BSC. Nếu tình huống tiêu cực này xảy ra, chúng ta sẽ phải phát triển một chiến lược mới cho tổ chức, đồng thời cũng phải lựa chọn những mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu mới tương ứng.

Với tuổi thọ chiến lược ngắn hơn, sẽ khó mà tạo nên những thay đổi toàn thể cho những mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu trong từng năm và mỗi năm. Tuy nhiên, sẽ phù hợp nếu chúng ta kiểm tra lại BSC ít nhất 1 lần/năm và xác định xem liệu những thành phần chủ chốt của nó còn phù hợp với chiến lược hay không.

Một nghiên cứu chuẩn mực cho biết đa số những người áp dụng BSC đều làm như vậy: 62% cập nhật BSC của họ hàng năm; 5% cập nhật sau mỗi sáu tháng và 23% cập nhật ba tháng một lần<sup>3</sup>. Hãy biến quy trình kiểm tra lại BSC trở thành một phần của quy trình lập kế hoạch thông thường diễn ra ở hầu hết các công ty. Hàng năm, các tổ chức đều tiến hành hoạch định chiến lược hoạt động, ngân sách và xây dựng kế hoạch kinh doanh một lần, họ có thể dựa vào BSC và những hoạt động này với tư cách là một quy trình quản lý chủ chốt.

Khi đã có kinh nghiệm trong việc sử dụng hệ thống BSC, có thể tạo ra nhiều sự thay đổi tinh tế và khéo léo như viết lại các mục tiêu để thể hiện chính xác hơn mục đích cốt lõi của chúng hoặc làm rõ những thuật ngữ còn mập mờ, có thể thay đổi phương pháp tính toán trong các thước đo để nắm bắt tốt hơn bản chất thực sự của hoạt động đang được theo dõi, cải thiện những mô tả trên BSC để nâng cao sự hiểu



biết của nhân viên về tầm quan trọng về mặt tổ chức và chiến lược. Chúng ta cũng có thể thay đổi tần suất thu thập dữ liệu.

Ví dụ, doanh nghiệp đang cố gắng theo dõi sự hài lòng của nhân viên theo hàng tháng nhưng quá trình thu thập dữ liệu quá khó khăn. Trong trường hợp đó không cần từ bỏ chỉ số quan trọng này mà chỉ cần thay đổi lịch làm báo cáo thành một khoảng thời gian nào đó dễ đo lường hơn.

Bất kì sự thay đổi nào trong một thước đo: cũng có một tác động tiềm ẩn đối với chỉ tiêu tương ứng. Điều này đặc biệt đối với các công thức hay phép tính toán. Việc cập nhật các mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu thành tích còn là một cách để tác động vào kiến thức chung của các thành viên trong công ty. Hãy đưa càng nhiều nhân viên tham gia công việc càng tốt để đảm bảo rằng bất kì chi tiết thay đổi nào cũng đều phản ánh sự quan tâm trong toàn doanh nghiệp. Thăm dò các nhân viên là một phương pháp tốt để thu thập các phản hồi của họ về việc sử dụng BSC và những chi tiết có thể cần cải tiến.

Ví dụ trình bày một phiếu thăm dò gồm 10 câu hỏi, có thể phát cho các nhân viên ít nhất là hàng năm để đảm bảo việc thu thập những phản hồi. Các nhân viên nên trả lời những câu hỏi này theo nhóm hay phòng ban của họ. Nhóm điều hành cấp cao sẽ đánh giá BSC cấp tổ chức. Ngoài các câu hỏi, phiếu thăm dò cũng dành chỗ cho các bình luận và đề xuất cải tiến BSC của nhân viên.

**Bảng 9.2. Phiếu thăm dò nhân viên về BSC**

Mục	Nội dung	Điểm
1	Việc sử dụng BSC trong nhóm đã giúp tôi hiểu thêm về chiến lược của tổ chức	5
2	Các thước đo BSC của nhóm chúng tôi mô tả một cách rõ ràng vai trò của chúng tôi trong việc hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức	5

<b>Mục</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Điểm</b>
3	Các thước đo của chúng tôi thể hiện sự cân bằng hợp lý giữa bốn viễn cảnh BSC	3
4	Các thước đo của chúng tôi được liên kết với một loạt các mối quan hệ nhân quả	3
5	Chúng tôi thu thập được những thông tin đầu vào suốt quá trình phát triển BSC của nhóm	4
6	Nhóm chúng tôi xem xét lại các kết quả BSC một cách đều đặn.	4
7	Công cụ báo cáo chúng tôi rất hiệu quả.	3
8	Các nhà quản lý và nhân viên rất có trách nhiệm trong việc đạt được các kết quả BSC	4
9	Việc phân tích các kết quả BSC cho phép nhóm chúng tôi xác định những sáng kiến cải thiện tiềm năng	4
10	Việc thảo luận các kết quả BSC với các đồng nghiệp đã giúp tôi hiểu thêm về các chức năng của họ	2
	<b>Tổng điểm</b>	<b>38</b>
<p><i>Yêu cầu khác: Tôi muốn biết thêm về việc sử dụng BSC trong những nhóm khác trong công ty. Các kết quả được báo cáo như thế nào và chúng có được chia sẻ với tất cả các nhân viên hay không?</i></p>		

### **9.2.3. Các tác nhân trọng yếu trong BSC**

Các hoạt động phát triển và cải tiến BSC phải được tiến hành không ngừng để tạo ra những kết quả có ý nghĩa. Tác nhân quan trọng đối với sự phát triển liên tục của BSC là “*Trưởng ban BSC hoặc Trưởng nhóm*”. Ai đó trong tổ chức phải vừa là đại sứ vừa là nhà lãnh đạo tư tưởng của hệ thống.

Thành viên nhóm phát triển BSC chính là người có được sự pha

trộn độc đáo các chức năng giao tiếp và lãnh đạo, là một chuyên gia về BSC, có thể hướng dẫn các nhà lãnh đạo cũng như các nhà quản lý về các khái niệm BSC và cách khai thác công cụ này tốt nhất nhằm đạt được các kết quả đột phá. Nhưng vai trò lớn hơn của những người này là dẫn dắt các cuộc thảo luận và đề ra các chính sách; đó là các cuộc đối thoại ngắn ở hành lang về các kết quả BSC của tháng trước, tuyên truyền một bài báo về các kỹ thuật BSC mới nhất hay thuyết trình cho nhóm các nhà tư vấn hành chính những người trước đã bị loại khỏi vòng BSC, những hoạt động này chính là điểm thực sự tạo được sự khác biệt.

Có thể tóm gọn trong một từ “phổ biến”. Trưởng ban BSC sẽ phổ biến một cách nghệ thuật việc BSC đang tạo ra sự khác biệt như thế nào và có thể thiết lập một nền tảng mới cho tương lai ra sao nếu chúng ta biết cách khai thác nó như một hệ thống quản lý chiến lược, ứng cử viên hợp lý nhất cho vai trò dẫn dắt chính là người đã giữ vị trí này trong suốt quá trình áp dụng ban đầu. Người này sẽ đưa tổ chức đi trên con đường đáng tin cậy và được coi là chuyên gia BSC. Theo kinh nghiệm những dự án áp dụng BSC thành công thì người chịu trách nhiệm về BSC phải làm việc toàn thời gian, hoặc ít nhất là giảm bớt các công việc trước đây của mình.

Tác nhân cần thiết còn lại là người điều hành, người cung cấp những thông tin mới về chiến lược và các kế hoạch, duy trì sự liên lạc thường xuyên với những thành viên khác của nhóm điều hành cấp cao và luôn ủng hộ BSC nhiệt tình. Tất cả các người điều hành cấp cao đều phải quan tâm đến BSC với tư cách là người sở hữu nó nếu muốn khai thác tối đa hệ thống. Công việc của người điều hành là đảm bảo điều này sẽ xảy ra bằng cách không ngừng lôi kéo những thành viên khác của nhóm điều hành cấp cao tham gia vào các cuộc đối thoại để chỉ cho họ thấy những lợi ích và định hướng tương lai của BSC. Khi chương trình BSC đã phát triển và chín mùi, sẽ trông cậy vào ban điều hành để chia sẻ các khái niệm quản lý đã được cải tiến với đồng nghiệp và những người điều hành khác. Tùy thuộc vào ai trong tổ

chức là người chịu trách nhiệm cuối cùng đối với BSC sẽ tiện lợi và có ích khi để các trưởng ban BSC báo cáo trực tiếp cho người điều hành. Mỗi liên hệ rõ ràng này sẽ đảm bảo rằng những chi tiết cải tiến mới nhất trên BSC sẽ được thông báo đến ban điều hành công ty, ở đó các “sếp lớn” sẽ nhanh chóng đưa ra những bước đi phù hợp để đón đầu cơ hội và loại bỏ trở ngại.

**a. Các thành viên nhóm** chính là những người hoàn thiện sự phát triển ban đầu của BSC. Tuy nhiên, vai trò của họ thay đổi khi BSC phát triển. Thay vì trực tiếp xây dựng BSC, nhiệm vụ của nhóm giờ đây là chia sẻ thông tin và những phương pháp thực hiện tốt nhất. Các thành viên nhóm phải gặp nhau đều đặn để xem xét lại ý nghĩa của BSC trong các đơn vị hay nhóm của mình. Họ cung cấp những thông tin đầu vào quý giá dưới hình thức các kỹ năng, quy trình BSC và chiến lược giải quyết vấn đề hiệu quả. Cũng nên coi nhóm phát triển BSC là những người đầu tiên sẽ chứng minh các ý tưởng BSC mới nhất.

Ví dụ khi liên kết BSC với việc hoạch định ngân sách hay chế độ đãi ngộ, các thành viên nhóm có thể cung cấp một góc nhìn riêng về những công việc cần phải thực hiện để chuyển đổi thành công trong đơn vị kinh doanh hay nhóm của họ. Một số tổ chức sẽ chuyển từ một nhóm BSC thành một Ban chỉ đạo bao gồm trưởng nhóm, người điều hành, điều hành cấp cao khác và những thành viên nhất định của nhóm ban đầu. Ban này sẽ gánh vác trọng trách lớn hơn, đó là xây dựng các chính sách BSC và lập biểu đồ cho sự phát triển tương lai.

### **b. Người quản trị hệ thống**

Một nhân tố mà chúng ta đã không xem xét tới khi phát triển BSC, nhưng lại là nhân tố tối quan trọng đối với sự thành công lâu dài của hệ thống, đó là người quản trị hệ thống. Khái niệm này thường gắn với một cá nhân chịu trách nhiệm quản trị một gói giải pháp phần mềm nhưng cũng có thể áp dụng được nếu phát triển giải pháp báo cáo riêng. Tùy thuộc vào mức độ phức tạp của các công cụ báo cáo mà thành viên BSC có thể lấp vào vị trí này một cách hoàn hảo. Tuy

nhiên, nếu chưa có một giải pháp tự động hóa thì có nhiều khả năng sẽ cần đến một nhà quản trị. Các nhà quản trị hệ thống chịu trách nhiệm cuối cùng trong việc lên lịch cho các báo cáo kết quả, đảm bảo dữ liệu BSC được tập hợp đúng hẹn và nhập vào hệ thống chính xác. Họ cũng tạo ra những thay đổi đối với các thành phần BSC (các mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu), cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho những người dùng và các chương trình đào tạo, nâng cấp sang các phiên bản mới của phần mềm. Quản trị viên liên lạc chặt chẽ với trưởng ban BSC và người điều hành, vì vậy họ đóng một phần quan trọng trong việc xác định vai trò của BSC trong các cuộc họp tổng kết.

### ***c. Người sở hữu BSC***

Cần phải xác định phòng ban, chủ quản nào trong tổ chức đứng ra quản lý BSC. Các thành viên nhóm sẽ tiếp tục báo cáo cho người đứng đầu đơn vị kinh doanh của họ, người điều hành vẫn duy trì vị trí quản lý cấp cao của mình, nhưng trưởng ban BSC và người quản trị hệ thống sẽ báo cáo cho ai? Trước khi trả lời câu hỏi này, chúng ta hãy cùng tìm hiểu xem tại sao việc tìm chủ nhân thực sự của BSC lại quan trọng?.

Ở giai đoạn này của quá trình, BSC có thể vẫn được coi là một dự án chứ không phải là một phương pháp đang được sử dụng để quản lý kinh doanh. Nếu BSC không có một nền tảng vững chắc và một phòng ban chức năng chủ quản rõ ràng thì sẽ rất khó để xóa đi quan niệm này, thậm chí nó có thể ăn sâu vào đầu các nhân viên. Tất nhiên, từ “dự án” thường gợi nên hình ảnh của một cái gì đó có tính tạm thời, qua thời gian và nỗ lực đáng kể, nó sẽ được hoàn thành hoặc được coi là “đã hoàn thành”. Nhưng như chúng ta đã thấy, BSC không bao giờ hoàn thành vì nó phải đồng hành cùng với những thay đổi trong công việc kinh doanh của tổ chức, giúp dẫn dắt tiến trình khi các điều kiện thay đổi không tránh khỏi. Nếu BSC được coi là đã hoàn thành thì khát vọng và động lực thúc đẩy để các thành viên báo cáo kết quả và sử dụng chúng trong việc đưa ra các quyết định kinh doanh sẽ giảm đi đáng kể, cuối cùng những lỗ hổng nghiêm trọng trong hoạt động đo

lượng và báo cáo sẽ ngày càng to hơn. Ngược lại, việc tìm cho BSC một phòng ban chủ quản sẽ thay đổi mô hình này và chuyển BSC thành một hoạt động kinh doanh lâu dài và hợp lý, dần dần gắn kết chặt chẽ với đời sống tổ chức hàng ngày.

Ứng cử viên dẫn đầu trong cuộc đua cho các quyền quản lý BSC là bộ phận tài chính. Trong một nghiên cứu, những người tham gia được hỏi là phòng ban chức năng nào chịu trách nhiệm quản lý hệ thống đo lường hiệu quả của công ty và 67% trả lời là tài chính<sup>4</sup>. Theo kinh nghiệm những tổ chức áp dụng BSC, trách nhiệm sở hữu và duy trì phát triển BSC cuối cùng đều được đặt vào phòng tài chính. *“Thời đại thông tin cần bộ phận tài chính đóng một vai trò mới - kiến trúc sư của doanh nghiệp... Sự tập trung truyền thống vào các hoạt động kiểm soát và tuân thủ phải được thay thế bằng sự lãnh đạo chiến lược, kinh tế, chiến thuật và đo lường hiệu quả... Tại sao lại là bộ phận tài chính? vì tài chính có khả năng tiếp cận thông tin, chiến lược, các chỉ tiêu kinh tế và các hoạt động quy trình nội bộ cao nhất.”*<sup>5</sup>. Rõ ràng là các chuyên gia tài chính đã bắt đầu đảm nhiệm những vai trò mới trong tổ chức, trút bỏ được chức năng “cảnh sát” đầy nặng nề và thường không mang lại giá trị tăng thêm để thay thế bằng một cái nhìn đầy sức mạnh và năng động mới, đặt chiến lược và sự hợp tác kinh doanh làm cốt lõi. BSC, với tính toàn diện và hợp tác của nó, như được sinh ra để dành cho mô hình tài chính mới này.

Phòng tài chính có thể là một ngôi nhà tuyệt vời cho BSC, nhưng phòng tài chính có thể vẫn sa lầy trong cung cách kiểm soát và tuân thủ cũ kỹ, chưa từng trải nghiệm những lợi ích của các mối quan hệ đối tác kinh doanh.

Những đặc điểm của BSC là cần nhiều người tham gia, chia sẻ hiểu biết và hợp tác giải quyết vấn đề sẽ không phù hợp với bộ phận tài chính.

Có lẽ bộ phận hoạch định kế hoạch chiến lược hay nhân sự sẽ phù hợp hơn. Nếu như vậy, hãy trao BSC cho những phòng ban này. Điểm mấu chốt là: đang tìm cho BSC một ngôi nhà mà ở đó người đứng đầu

tin tưởng vào nguyên tắc quản lý được ghi nhận bởi BSC và sẵn sàng hỗ trợ, phát triển, tinh lọc và truyền bá công cụ một cách tích cực. Người phù hợp có thể ở trong phòng nhân sự, marketing, sản xuất, hoạch định kế hoạch chiến lược hay tài chính. Chính các đặc điểm của người lãnh đạo chứ không phải là chức năng danh nghĩa mới là điều thực sự quan trọng.

#### ***d. Văn phòng quản lý chiến lược***

Cùng với sự phát triển của các tổ chức và phương pháp quản lý trong 150 năm qua, chúng ta đã chứng kiến sự ra đời của một số chức vụ mới trong hoạt động kinh doanh, một hoạt động mang tính nghệ thuật và khoa học. Chúng ta có thêm giám đốc tài chính (Chief Financial Officer - CFO), người chịu trách nhiệm quản lý tiền vốn. Tương tự, khi các công nghệ và kỹ thuật hiện đại đã biến đổi hoạt động sản xuất, kinh doanh của từng công ty cũng như toàn bộ các ngành, chúng ta có giám đốc thông tin (Chief Information Officer - CIO) phụ trách trang bị các công nghệ cần thiết để đảm bảo công ty luôn hoạt động hiệu quả, dẫn dắt sự đổi mới và mang lại cho khách hàng những dịch vụ đột phá.

Hầu hết các tổ chức ngày nay đều có ít nhất là một bộ phận có chức năng hoạch định kế hoạch chiến lược nhưng lại không hề có bộ phận đảm nhận trách nhiệm kết hợp giữa xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược, quy trình có giá trị hơn việc hoạch định rất nhiều. Thật đáng tiếc, đa số các tổ chức đều không chủ động quản lý quy trình chiến lược một cách trọn vẹn. Thông thường, những chi tiết vặt vãnh của tác nhân quyết định sự thành bại của hoạt động kinh doanh này được phân công rải rác và lộn xộn khắp các phòng ban của một doanh nghiệp. Nhưng đã có những người đi tiên phong, dũng cảm nhìn nhận khiếm khuyết này và thiết kế một chức năng chuyên môn hoàn toàn mới, văn phòng quản lý chiến lược (Office of Strategy Management - OSM), kết hợp các chức năng hình thành và thực hiện chiến lược. OSM là một hiện tượng mới xuất hiện, được các nhà kiến trúc BSC ủng hộ nhiệt tình. Người ta hy vọng nó sẽ lấp đầy lỗ hổng

giữa việc hình thành và thực hiện chiến lược, bằng cách đó biến việc thực hiện chiến lược thành một khả năng cốt lõi ở mọi doanh nghiệp.<sup>6</sup>

### **9.3. Các vấn đề của việc áp dụng BSC**

#### ***a. Những mối quan hệ thiếu vững chắc với quy trình quản lý***

Sự chuyển đổi từ công cụ truyền bá thông qua việc phát triển Bản đồ chiến lược tới hệ thống đo lường và quản lý chiến lược là quá trình tiến triển tự nhiên của một BSC thành công. Việc gắn BSC vào quy trình quản lý như dự toán ngân sách, chế độ đãi ngộ và kiểm soát doanh nghiệp cho phép các doanh nghiệp khai thác được những tiềm năng đầy đủ của khung làm việc năng động này. Tuy nhiên, nếu những nỗ lực tạo ra mối liên hệ trên chưa vững chắc thì chúng sẽ giảm đáng kể sự thành công của BSC. Thủ phạm chính ở đây là mối liên hệ của các thước đo BSC với chế độ đãi ngộ.

#### ***b. Thiếu các hoạt động phân tầng***

Một số công ty nhỏ hay các đơn vị kinh doanh có thể thiết lập một BSC có khả năng dẫn dắt các hành động của toàn bộ nhân sự. Tuy nhiên, bất kì tổ chức nào có quy mô đáng kể đều phải phân tầng BSC từ trên xuống dưới nếu họ hy vọng giành được những lợi thế mà hệ thống này mang lại. Các nhân viên trực tiếp tham gia kinh doanh đến nay đã bị loại khỏi chiến lược tổ chức vì một BSC cấp cao chỉ cung cấp một số lượng nhỏ các cơ hội học hỏi và thúc đẩy chứ không có nhiều tác dụng trong việc hướng dẫn các hành động hàng ngày. Chỉ bằng cách phân tầng BSC xuống tất cả các cấp độ và cho phép toàn bộ nhân viên mô tả cách thức họ sẽ đóng góp vào thành công chung thì tổ chức mới thực sự tạo được sự nhất quán.

#### ***c. Không có các thước đo mới***

Việc lấy ra một nhóm các thước đo có sẵn và đặt chúng vào những viễn cảnh được xác định trước không phải là cách tạo ra BSC. Thế nhưng đôi khi các tổ chức không cưỡng lại được sức quyến rũ của công việc dễ dàng này. Để tuân thủ những sắc lệnh quản lý mới nhất, các



nhóm chỉ cần lắp ghép một cách nhanh chóng và dễ dàng những thước đo thành tích mà họ vẫn sử dụng từ trước tới nay và đưa nó vào bốn viễn cảnh một cách đầy ý thức trách nhiệm. Họ nghĩ rằng họ vừa thiết lập một BSC mới toanh. Sau một vài tháng báo cáo kết quả BSC, nhóm này không tránh khỏi việc sẽ đặt câu hỏi về sự cần thiết của BSC bởi vì các kết quả vẫn giống như như thế. Những yếu tố dẫn dắt giá trị của một BSC thường xuyên nhất chính là các thước đo mới và “bị bỏ sót” cũng như sự tác động lẫn nhau của chúng với những chỉ số khác. Có thể đang có nhiều thước đo cần thiết để thể hiện chiến lược nhưng trong đại số các trường hợp chúng phải được bổ sung bằng những phép đo mới và hiện đại hơn để đảm bảo việc thực hiện chiến lược.

#### ***d. Những cách thức quản lý mâu thuẫn***

BSC đại diện cho một mô hình mới của sự cân bằng trong tổ chức, cân bằng các nhu cầu của những người có lợi ích liên quan trong và ngoài tổ chức, cân bằng những cơ hội ngắn hạn với việc tạo ra giá trị dài hạn, cân bằng các chỉ số trễ và chỉ số dẫn đầu của thành tích, và tất nhiên là cân bằng các chỉ số tài chính và phi tài chính. Nếu muốn, “loại bỏ” một BSC còn non yếu, chỉ cần tích cực nâng cao các thước đo cân bằng trong khi cùng lúc đó lại trao thưởng cho những hành vi phản ánh những lý tưởng rõ ràng là không cân bằng.

Ví dụ bạn cố gắng quản lý tổ chức bằng BSC nhưng lại khen thưởng cho các nhà điều hành chỉ dựa trên các thành tích tài chính ngắn hạn, Thông điệp mà cách làm này mang lại rất rõ ràng: chúng ta có thể nói rằng các chỉ số phi tài chính là quan trọng, nhưng tất cả đều biết rằng tiền là điều thực sự quan trọng nhất. Tương tự, nhiều tổ chức sẽ khuyến khích làm việc nhóm và hợp tác như là những nét khác biệt quan trọng mang lại thành công, trong khi lại thoải mái khen các cá nhân chỉ dựa trên các thành tích cá nhân. Việc sử dụng hiệu quả BSC sẽ bắt buộc các tổ chức phải cam kết phát triển và tham gia vào các quy trình quản lý phù hợp với những mục tiêu mang tính toàn diện vốn có trong bản thân BSC.

### ***e. Không báo cáo các kết quả BSC***

Các tổ chức hi vọng đạt được những thành công lớn từ sự đầu tư của họ vào BSC nhưng không dành thời gian và công sức để báo cáo, thảo luận các kết quả; điều đó sẽ không bao giờ xảy ra được. Các kết quả BSC phải được tuyên truyền đều đặn trong khắp tổ chức và phải lên lịch trình cho các cuộc họp quản lý để quá trình áp dụng và những tác động ngược trở lại của các kết quả sẽ được phân tích, thảo luận và tranh cãi cho đến khi dữ liệu thô được chuyển thành những hiểu biết bên trong và những lợi thế cạnh tranh.

### ***f. Không có lý do căn bản cho chương trình BSC***

Vấn đề này đã được thảo luận trong phần thay đổi tổ chức ở đầu Chương, nhưng nó cần phải được nhắc lại. Khi các tổ chức trên khắp thế giới đã được hưởng vô số các lợi ích từ các BSC, khái niệm này đã được chấp nhận rộng rãi như là một công cụ quản lý.

### ***g. Không có chiến lược***

Sẽ rất khó để áp dụng một hệ thống quản lý chiến lược nếu không có một chiến lược. Ở vị trí cốt lõi của khái niệm BSC là chiến lược của tổ chức, nó dẫn dắt tất cả hành động và quyết định, đảm bảo sự nhất quán từ trên xuống dưới. Một BSC có thể được phát triển mà không có sự hỗ trợ của một chiến lược, nhưng sau đó nó sẽ trở thành một chỉ số hiệu quả chủ chốt hay một hệ thống những người có ích liên quan đơn thuần chứ hoàn toàn không có được rất nhiều thuộc tính mà BSC thực sự phải có.

### ***h. Thiếu các hoạt động truyền đạt và đào tạo áp dụng BSC***

Khi xây dựng BSC, nhiều tổ chức sẽ bỏ qua những hoạt động ban đầu là cung cấp những đối tượng dự định sẽ sử dụng BSC, các chương trình tập huấn có ích và chi tiết các cuộc họp tìm hiểu về BSC sẽ được tổ chức, trong đó BSC được giới thiệu như là một hệ thống đo lường với các thước đo tài chính và phi tài chính, tuy nhiên lại có rất ít thông tin về nhiều viễn cảnh tinh vi và phức tạp của mô hình. Thường sự đơn giản của BSC làm cho mọi người dễ mắc phải quan niệm sai lầm rằng hoạt động đào tạo chuyên sâu là không cần thiết. Nếu tổ chức

cảm thấy rằng BSC có thể được quản lý một cách dễ dàng thì họ sẽ chỉ hỗ trợ tập huấn cho ban lãnh đạo cấp cao và sau đó tin vào bản năng kinh doanh của các nhân viên để thúc đẩy phát triển các thước đo thành tích. Cái giá phải trả cho quyết định này chính là những BSC được thiết kế kém, ít được sử dụng và sự nhất quán yếu trong tổ chức. Hãy dành thời gian cần thiết vào giai đoạn đầu áp dụng để phát triển một chương trình tìm hiểu toàn diện về BSC, bao gồm kiến thức cơ bản về khái niệm, các mục tiêu áp dụng, những vấn đề điển hình, câu chuyện về những hệ thống BSC thành công và những chi tiết của quá trình áp dụng.

### ***i. Không có sự hỗ trợ điều hành***

Sự ủng hộ và hỗ trợ của ban điều hành là sợi chỉ chung kết nối toàn bộ quy trình từ đầu đến cuối. Nếu không có người lãnh đạo mạnh mẽ và lớn tiếng có mặt mỗi lúc gay go thì nỗ lực có thể nhanh chóng bị ngừng lại.

### ***Chú thích:***

1. Bill Jensen, *Sự đơn giản: Lợi thế cạnh tranh mới* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000).
2. Bill Jensen, *Sự đơn giản: Lợi thế cạnh tranh mới*, trang 26.
3. Stephen R. Covey, *Thói quen thứ 8* (New York: Free Press, 2004), trang 2.
4. David P. Norton và Randall H. Russell, “Những phương pháp hiệu quả nhất để quản lý việc thực hiện chiến lược”, *Báo cáo Thẻ điểm Cân bằng* (07-08/2004), trang 3.
5. Ricardo Semler, *Phi đảng phái* (New York: Warner Books, 1993).
6. Robert S. Kaplan và David P. Norton, “*Văn phòng Quản lý Chiến lược*”, *Harvard Business Review* (10/2005): trang 73-80.

# **Phần Ba**

## **THỰC TIỄN ÁP DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI DOANH NGHIỆP**

### **Chương 10**

#### **ÁP DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỊA ỐC VÀ CÁP ĐIỆN THỊNH PHÁT**

##### **10.1. Giới thiệu Dự án**

Trong khuôn khổ các nhiệm vụ thuộc Chương trình Quốc gia về “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020”, nhiều doanh nghiệp đã được hướng dẫn áp dụng BSC, trong đó một số doanh nghiệp đạt được kết quả đáng khích lệ như: Công ty Cổ phần Địa ốc và Cáp điện Thịnh Phát (Tp. Hồ Chí Minh); Công ty Cổ phần Dây Cáp điện Việt Nam - Cadivi (Tp. Hồ Chí Minh); Công ty Cổ phần Thiên Sinh - Komix (Bình Dương)...

Sau đây giới thiệu về Dự án áp dụng BSC tại Công ty cổ phần Địa ốc và Cáp điện Thịnh Phát:

Công ty Cổ phần Địa ốc và Cáp điện Thịnh Phát, doanh nghiệp sản xuất dây và cáp điện, phụ kiện ngành điện, đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2008 và Hệ thống quản lý phòng thí nghiệm theo ISO 17025:2005. Việc áp dụng các hệ thống quản lý này tạo điều kiện để Công ty quản lý được chất lượng sản phẩm đầu ra. Nhằm nâng cao hiệu quả toàn diện của hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty đã triển khai áp dụng BSC với sự tư vấn của các chuyên gia năng suất của Trung tâm Kỹ thuật Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng 3.

##### **10.2. Phương pháp và nội dung triển khai dự án BSC**

Phương pháp thực hiện chủ yếu là chu trình PDCA (lập kế hoạch; thực hiện; kiểm tra/đánh giá; cải tiến tiếp theo). Theo phương pháp này, nhóm Dự án trực tiếp cùng đại diện Doanh nghiệp thực hành các

công cụ cải tiến tại chỗ, đo lường kết quả thực hành trước và sau khi cải tiến để xác định mức độ cải tiến bằng định lượng. Nội dung công việc triển khai thực hiện theo các bước:

**Bước 1.** Tiếp xúc doanh nghiệp và đánh giá khảo sát thực trạng hoạt động của doanh nghiệp và lựa chọn doanh nghiệp:

- Soạn thảo nội dung và chương trình khảo sát đánh giá;
- Tiếp xúc với lãnh đạo doanh nghiệp, xác định các cam kết và phạm vi triển khai;
- Thực hiện đánh giá theo phiếu đánh giá;
- Lập kế hoạch cụ thể hướng dẫn thực hiện;
- Chuẩn bị các tài liệu có liên quan và bố trí các bộ phận chức năng làm việc với bên hướng dẫn;
- Xem xét các điều kiện triển khai;
- Lãnh đạo doanh nghiệp xem xét góp ý kế hoạch cụ thể hướng dẫn thực hiện.

**Bước 2.** Thành lập các nhóm công tác/ Ban triển khai

- Hướng dẫn thành lập ban điều hành dự án theo chủ đề đã lựa chọn ở bước 1;
- Chọn thành viên thích hợp tham gia vào ban điều hành dự án;
- Thành lập ban điều hành dự án, xây dựng cơ cấu và quy chế phối hợp công tác

**Bước 3.** Đào tạo nhận thức và thực hành BSC

- Chuẩn bị giáo trình/ các phương tiện đào tạo thích hợp;
- Lập danh sách các đối tượng chủ chốt cần tham gia khóa đào tạo;
- Tổ chức các khóa đào tạo.

**Bước 4.** Hướng dẫn xây dựng tài liệu bao gồm: Nhiệm vụ, tầm nhìn giá trị cốt lõi. Phân tích SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức) Bảng thẻ điểm, kế hoạch chi tiết, bảng theo dõi kết quả:

- Lập bảng phân công trách nhiệm của từng nhóm và các phòng ban có liên quan đến việc soạn thảo các tài liệu theo yêu cầu;

- Hướng dẫn doanh nghiệp viết các tài liệu liên quan;
- Các cán bộ chủ chốt tham gia xây dựng tài liệu theo yêu cầu của BSC dưới sự giám sát của cán bộ tư vấn theo kế hoạch cụ thể do các cán bộ tư vấn đề xuất.

- Theo dõi hoạt động viết tài liệu của doanh nghiệp;
- Điều chỉnh tài liệu phù hợp với yêu cầu của BSC;

#### **Bước 5.** Hướng dẫn áp dụng BSC

- Triển khai việc áp dụng BSC dựa trên các tài liệu đã viết, thực hiện các giải pháp/ sáng kiến để đạt được các chỉ tiêu... dưới sự hướng dẫn của chuyên gia tư vấn;

- Đo lường các KPI (tháng/quý) nhằm đánh giá tính hiệu quả trước và sau khi thực hiện hoạt động cải tiến;

- Cán bộ chủ chốt chịu trách nhiệm thực hành các chương trình sáng kiến cải tiến năng suất chất lượng đã thiết lập;

- Các bộ phận, phòng ban áp dụng chương trình đã xây dựng và điều chỉnh cho phù hợp với thực tế;

- Thu thập đầy đủ các số liệu có liên quan trong quá trình thực hiện các sáng kiến cải tiến.

#### **Bước 6.** Đào tạo và thực hiện đánh giá nội bộ

- Chọn các cán bộ chủ chốt tham gia vào lớp đánh giá nội bộ;

- Lập kế hoạch đánh giá nội bộ BSC;

- Thực hiện đánh giá nội bộ theo checklist và BSC đã xây dựng;

- Tự tổ chức đánh giá nội bộ, sửa chữa các điểm thiếu sót của hệ thống tài liệu BSC đã xây dựng dưới sự hướng dẫn của các chuyên gia tư vấn.

#### **Bước 7.** Theo dõi và báo cáo

- Hướng dẫn theo dõi kết quả thực hiện các sáng kiến hàng tuần/tháng;

- Cử các chủ trì quá trình theo dõi kết quả và báo cáo tuần/tháng;
- Hướng dẫn lập báo cáo tháng và trình cho Ban lãnh đạo doanh nghiệp có kèm theo các đề xuất cải tiến cho đợt tới;
- Phân tích nguyên nhân và đề xuất giải pháp khắc phục nếu chỉ tiêu chưa đạt theo yêu cầu;
- Tổng hợp kết quả thực hiện hàng tháng và báo cáo Trưởng Ban BSC để trình Giám đốc.

#### ***Bước 8.*** Đánh giá hiệu quả áp dụng

- Hướng dẫn đánh giá hiệu quả trước và sau áp dụng BSC theo biểu mẫu;
- Thống kê các dữ liệu liên quan chỉ tiêu trong BSC KPI;
- Tổ chức phân tích nguyên nhân và đề xuất các sáng kiến tiếp theo để doanh nghiệp tự thực hiện trong đợt tới;
- Tổ chức thực hiện các sáng kiến và ghi nhận kết quả.

### **10.3. Kết quả áp dụng dự án BSC**

Công ty CP Địa ốc - Cáp điện Thịnh Phát đã triển khai ứng dụng BSC, qua đó đã giúp Công ty xác định được nhiệm vụ, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và xây dựng chiến lược phát triển bền vững, hỗ trợ chuyển tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng bằng việc thiết lập một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc. Trong quá trình triển khai BSC đã mang lại một số kết quả cho doanh nghiệp như sau:

- Công ty xây dựng và áp dụng được BSC bao gồm: Nhiệm vụ; Tầm nhìn; Giá trị cốt lõi; Bảng phân tích SWOT; Bảng KPI; Các kế hoạch thực hiện các sáng kiến; Bảng theo dõi báo cáo kết quả thực hiện KPI tháng/quý; Bảng báo cáo đánh giá nội bộ; Kế hoạch duy trì và cải tiến BSC.

Các kết quả thực hành cụ thể: Số lượng các mục tiêu chiến lược, KPI cho mỗi khía cạnh.

**Bảng 10.1. Số lượng các KPI đã thiết lập<sup>1</sup>**

Các khía cạnh BSC	Số lượng KPI tối thiểu	Số lượng mục tiêu chiến lược đã xây dựng	Số lượng KPI đã xây dựng
Tài chính	24	4	14
Khách hàng	24	4	15
Quy trình nội bộ	48	4	17
Học tập và phát triển	25	4	18
<b>Tổng cộng</b>	<b>121</b>	<b>16</b>	<b>64</b>

**Bảng 10.2. Các chỉ số KPI cho các khía cạnh BSC<sup>1</sup>**

I	Khía cạnh Tài chính	Khía cạnh Khách hàng
1	Tỷ lệ đồng tồn kho/năng lực sản xuất (lần)	Tỷ lệ sản phẩm nhôm Rod Æ 9,50 loại 1
2	Tỷ lệ nhôm tồn kho/năng lực sản xuất (lần)	Năng suất nhôm kéo (tấn /ca làm việc)
3	Tỷ lệ XLPE tồn kho/năng lực sản xuất (lần)	Năng suất đồng kéo (tấn /ca làm việc)
4	Tỷ lệ sản phẩm tồn kho quá 06 tháng/ tổng SP tồn kho (đo theo tháng)	Năng suất xoắn cáp trần (km/ca làm việc)
5	Tỷ lệ sản phẩm tồn kho quá 1 năm/ tổng SP tồn kho	Năng suất cáp bọc (km/ca làm việc)
6	Tỷ lệ nhà cung cấp trong nước cho trả chậm/ số NCC	Tỷ lệ lợi nhuận/doanh thu
7	Tỷ lệ hàng hóa trong nước có giá trị cao được trả chậm	Tỷ lệ lợi nhuận/nhân viên (triệu/người)



8	Tỷ lệ giá trị hàng hóa mua nước ngoài được thanh toán linh hoạt	Doanh thu nội địa
9	Tỷ lệ nhà cung cấp nước ngoài đáp ứng thời gian thanh toán linh hoạt	Doanh thu đại lý
10	Tỷ lệ công nợ/ tổng doanh thu	Doanh thu xuất khẩu
11	Tỷ lệ công nợ quá hạn/ tổng doanh thu	Doanh số thầu
12	Tỷ lệ công nợ khó đòi/ tổng nợ quá hạn	% tăng trưởng doanh thu hàng năm
13	Tỷ lệ công nợ khách hàng/ tổng nợ phải trả	Tăng trưởng thị phần miền Trung
14	Tỷ lệ công nợ khách hàng/ Doanh thu 3 tháng gần đây	Tỷ lệ doanh số kinh doanh nguyên vật liệu thuần
15		Tỷ lệ doanh số kinh doanh nguyên vật liệu có gia công
<b>II</b>	<b>Khía cạnh Nội bộ</b>	<b>Khía cạnh Học tập và Phát triển</b>
1	Tỷ lệ sản phẩm hỏng do nguyên vật liệu	Số lượng nhóm chất lượng/ phân xưởng ĐCN
2	Tỷ lệ sản phẩm hỏng tại khâu xoắn	Số lượng nhóm chất lượng/ phân xưởng DDD
3	Tỷ lệ sản phẩm hỏng tại khâu bọc	Số sáng kiến/ nhóm/tháng
4	Tỷ lệ sản phẩm hỏng do con người	Tổng số tiêu chí đánh giá nhân viên
5	Tỷ lệ sản phẩm hỏng do thiết bị	Tỷ lệ nhân viên được thăng tiến/tổng số nhân viên
6	Tỷ lệ sản phẩm hỏng khi thử cao áp	Tỷ lệ nhân viên được khen thưởng/tổng số nhân viên
7	Điện tiêu thụ/sản lượng nhôm Rod (kWh/tấn)	Tỷ lệ tăng lương hàng năm

8	Dầu tiêu thụ/sản lượng nhôm Rod (lít/tấn)	Tỷ lệ tăng thu nhập hằng năm
9	Tỷ lệ phế liệu/ thành phẩm	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc/tổng số nhân viên
10	Số công cụ thống kê áp dụng trong kiểm soát chất lượng sản phẩm	Tỷ lệ nhân viên mới tuyển nghỉ việc/tổng số nhân viên tuyển mới
11	Số quy trình và hướng dẫn cải tiến/năm	Bình quân năm thâm niên công tác
12	Số chỉ tiêu đo lường năng suất/năm	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo nghiệp vụ
13	Bình quân số KPI/ một mục tiêu chiến lược	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo kỹ năng
14	Số nhân sự thay đổi/tổng số nhân sự tham gia ERP	Tỷ lệ nhân viên được huấn luyện, hội thảo
15	Số ngày trễ tiến độ ứng dụng ERP theo kế hoạch/giai đoạn	Tỷ lệ nhân viên được nâng bậc lương
16	Số quy trình phải đào tạo lại/ tổng số quy trình thực hiện ERP	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo SAP-ERP
17	Số quy trình bị vướng mắc trong quá trình chạy Golive/ tổng số quy trình ERP	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo về công nghệ và kiến thức mới
18		Thời gian nhân viên được đào tạo bên ngoài

Công ty đã xây dựng được 16 mục tiêu chiến lược và 64 KPI. Công ty là doanh nghiệp có quy mô sản xuất và kinh doanh lớn nên số lượng KPI được thiết lập lên đến 64. Số lượng này tương thích và phù hợp với điều kiện quản lý thực tế sản xuất và kinh doanh của Công ty

- Đánh giá hiệu quả áp dụng các KPI vào thực tế sản xuất kinh doanh của Công ty

Số lượng các KPI được thực hiện hiệu quả chiếm 56,25%. Số lượng KPI chưa hiệu quả chiếm 26,56%. Khoảng 11,19% KPI chưa đánh giá được do chưa có kết quả (đo theo năm). Phần lớn các chỉ tiêu theo KPI đạt được liên quan đến các KPI chính như doanh thu và lợi nhuận, năng suất lao động, tỷ lệ phế phẩm. Do các KPI này có trọng số cao trong tổng số các KPI nên hỗ trợ cho các KPI khác đạt được mức hiệu quả tổng thể.

Các KPI chưa đạt liên quan đến Khía cạnh tài chính là 6/14, Khía cạnh khách hàng là 4/15, khía cạnh quá trình nội bộ là 7/17 và các chỉ số về quá trình học tập và phát triển là 11/17

Với các kết quả đạt được, tỷ lệ số chỉ tiêu hiệu quả chỉ đạt 56,25 % (còn 11 chỉ tiêu chưa đánh giá được), tỷ lệ này khá khiêm tốn đối với một Công ty áp dụng BSC, tuy nhiên các chỉ tiêu chưa đạt nằm ở các chỉ tiêu có trọng số thấp nên về mặt tổng thể kết quả việc áp dụng BSC tại Công ty CP Địa ốc Cấp điện Thịnh Phát được đánh giá là hiệu quả.

#### **10.4. Đánh giá hiệu quả chung**

- Nâng cao tinh thần làm việc nhóm thông qua chia nhóm làm việc theo bốn khía cạnh: Tài chính, khách hàng, Quá trình nội bộ, Học tập & Phát triển; thành lập các nhóm cải tiến QCC;

- Nâng cao tinh thần trách nhiệm của các phòng ban/ cá nhân thông qua việc thực hiện nhằm đạt chỉ tiêu của các KPI đã đề ra;

- Tạo sự gắn kết làm việc giữa các bộ phận trong quá trình áp dụng Thẻ điểm;

- Tạo lập thói quen thống kê số liệu, vẽ biểu đồ theo dõi các KPI và lập báo cáo hàng tháng, phân tích nguyên nhân tìm giải pháp khắc phục những chỉ tiêu không đạt qua các công cụ sơ đồ quan hệ, biểu đồ xương cá...;

- Nâng cao kỹ năng đánh giá nội bộ cho các đánh giá viên thông qua khóa đào tạo và các buổi hướng dẫn thực hành;

- Tác động đến nhận thức của các nhân viên về tầm quan trọng

của việc đánh giá hiệu quả các quá trình, thay vì chỉ thực hiện làm việc theo các quá trình;

- Các cấp quản lý trung gian, nhân viên biết cách cải tiến cả chỉ tiêu khi chưa đạt theo yêu cầu;

- Hỗ trợ ban lãnh đạo quản lý hiệu quả toàn bộ hệ thống của Công ty. Căn cứ vào kết quả thực hiện của hệ thống, Ban lãnh đạo của Công ty sẽ quyết định các chiến lược mới/ điều chỉnh các quá trình tài chính, sản xuất, kinh doanh cho phù hợp với sự phát triển của Công ty.

### **10.5. Bài học kinh nghiệm**

Công ty CP Địa ốc Cấp điện Thịnh Phát đã xây dựng được BSC với 64 KPI liên quan đến 4 Viễn cảnh tài chính, khách hàng, quá trình nội bộ và học tập phát triển. Số lượng KPI này vừa đủ để Doanh nghiệp làm quen với BSC mới và áp dụng để soát quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty. Số lượng KPI sẽ được mở rộng và lược bớt theo sự phát triển và yêu cầu hàng năm của Công ty. BSC này giúp Công ty theo dõi được “sức khỏe” của Công ty hàng tháng và có các giải pháp thích hợp nếu các chỉ tiêu chưa đạt theo yêu cầu, giúp Công ty chủ động hơn trong việc quản lý và ứng phó kịp thời với các thay đổi.

Sau đây là một số bài học kinh nghiệm:

#### ***(1) Cam kết của lãnh đạo***

Công ty CP Địa ốc Cấp điện Thịnh Phát là một Công ty tầm cỡ Việt Nam và có thương hiệu mạnh trong ngành sản xuất dây và cáp điện. Ban Giám đốc Công ty cam kết mạnh mẽ thực hiện các hệ thống quản lý để nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm của Công ty đồng thời tạo uy tín trên thị trường nội địa cũng như xuất khẩu.

#### ***(2) Sự nhiệt tình của nhân viên***

Các nhân viên của Công ty cũng rất nhiệt tình trong việc thực hành các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001 cũng như BSC. Các chỉ tiêu và kế hoạch thực hiện đề ra đã được thực hiện nghiêm túc, có theo dõi, kiểm soát và cải tiến thường xuyên.

### ***(3) Áp dụng các hệ thống, công cụ để nâng cao năng suất chất lượng***

Công ty có thể đầu tư nhiều thiết bị máy móc hiện đại để gia tăng năng suất chất lượng. Tuy nhiên đây chỉ là điều kiện cần, chưa phải là điều kiện đủ. Một công ty có máy móc hiện đại không có nghĩa sẽ tạo ra sản phẩm có chất lượng và năng suất cao, do vậy cần áp dụng đầy đủ các hệ thống, công cụ liên quan để giúp vận hành máy móc hiện đại, cải tiến công việc ngày càng tốt hơn. Sự lơ là trong đào tạo nhân viên hoặc thiếu áp dụng các hệ thống, công cụ sẽ tạo điều kiện cho các công ty đối thủ có cơ hội vượt qua.

### ***(4) Duy trì và cải tiến BSC***

Công ty cần chủ động duy trì và cải tiến hệ BSC để ngày càng hoàn thiện và biến hệ thống này trở thành công cụ áp dụng hàng ngày nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, góp phần gia tăng lợi nhuận cho cổ đông cũng như các lợi ích cho cộng đồng. Việc tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên tham gia vào các hoạt động BSC cũng là một yếu tố quan trọng để giúp BSC của Doanh nghiệp ngày càng sống động.

### ***(5) Khuyến khích áp dụng và cải tiến BSC***

Cần có cơ chế chia sẻ lợi ích thành quả áp dụng cho các thành phần tham gia vào việc áp dụng và cải tiến BSC để tạo động lực phát triển BSC trong Công ty. Các sáng kiến cải tiến để giúp đạt được các chỉ tiêu trong BSC là xương sống của BSC, do vậy Công ty đã đẩy mạnh các phong trào thi đua sáng kiến của toàn thể cán bộ công nhân viên, tích hợp phần hiệu quả thực hiện BSC vào hệ thống lương của Công ty (đây là một trong những cơ chế hữu hiệu nhất mà một số công ty đã từng ứng dụng).

### ***Chú thích:***

1. Báo cáo Tổng kết Dự án Hệ thống Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Cổ phần Địa ốc và Cấp điện Thịnh Phát, thuộc Nhiệm vụ “Nghiên cứu, hướng dẫn áp dụng hệ thống quản lý rủi ro và Thẻ cân bằng điểm”, mã số: 03.1/2013DA2.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Paul R. Niven, Thẻ điểm cân bằng, Nhà xuất bản Tổng hợp TP.HCM, 2009;
2. Paul R. Niven Forword by Robert S.Kaplan, Balanced Scorcard Step by step;
3. Thẻ điểm cân bằng - Biến chiến lược thành hành động, NXB trẻ, 2005;
4. David Blake, Phân tích thị trường tài chính, NXB Thống kê, 2000;
5. C. Robert S.Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorcard Translating Strategy into Action
6. Martin Gorrod, Risk Management systems, Process, technology and trends;
7. Predr, David, Khái luận về quản trị chiến lược, NXB Lao động;
8. Bùi Văn Danh-Nguyễn Văn Dung - Lê Quang Khôi, Quản trị chiến lược (Bài tập và nghiên cứu tình huống), NXB Phương Đông;
9. GS-TS Đoàn Thị Hồng Vân, Quản trị chiến lược, NXB Thống kê;
10. PGS.TS Lê Thế Nội, TS Nguyễn Thanh Liêm, Ths Trần Hữu Hải, Quản trị chiến lược, NXB Thống kê;
11. Ikujiro, Ryoko Toyama và Toru Hirata, Quản trị dựa vào tri thức, Tủ sách doanh trí;
12. Robert McKee: Nghệ thuật kể chuyện thúc đẩy mọi người, Havard Business Review (06/2000);
13. Robert S.Kaplan và David P. Norton: Thẻ điểm cân bằng - Những công cụ đo lường tác động đến hiệu suất, Harvard Business Review (01-2/1992);
14. Michael Treacy và Fred Wiresema: Công thức dẫn đầu thị trường (Reading, MA: Perseus Books, 1995);
15. Charan và Bossidy: Đương đầu với thực tế;

16. Jack Eelch và Suzy Welch: Chiến thắng (New York: Harper Business);
17. Robert S.Kaplan và David P. Norton: Văn phòng quản lý chiến lược, Harvard Business Review (10/2005);
18. C. Collins và Jerry I. Porras: Xây dựng đế trường tồn (Harper Business, 1997);
19. Stephen R. Covey: Thói quen thứ 8, Free Press, 2004;
20. Collins và Porras: Xây dựng tầm nhìn cho công ty của bạn;
21. Gary Hamel và c. K. Prahalad: Cạnh tranh vì tương lai (Boston: Harvard Business School Press, 1994);
22. Henry Mintzberg: Những bước thăng trầm trong hoạch định chiến lược, Harvard Business Review (01-02/1994);
23. Michael E. Porter: Chiến lược là gì?, Harvard Business Review (11-12/1996);
24. W. Chan Kim và Renee Mauborgne, Chiến lược đại dương xanh, (Boston: Harvard Business School Press, 2005);
25. Robert S.Kaplan và David p. Norton: Bản đồ chiến lược (Boston: Harvard Business School Press, 2004);
26. Jim Collins: Từ tốt đến vĩ đại, Harper Business, 2001;
27. Terrence L.Foran và Arvin Jawa: Cơ hội vàng, 03/2001;
28. Tim Reason: Ngân sách trong thế giới thực, CFO (07/2005);
29. Bill Jensen, Sự đơn giản: Lợi thế cạnh tranh mới, Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000;
30. Báo cáo Tổng kết Dự án Hệ thống Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Cổ phần Địa ốc và Cấp điện Thịnh Phát, thuộc Nhiệm vụ “Nghiên cứu, hướng dẫn áp dụng hệ thống quản lý rủi ro và Thẻ cân bằng điểm”, mã số: 03.1/2013- DA2.

**NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC**

Địa chỉ: 65 Tràng Thi - Quận Hoàn Kiếm - Hà Nội

Email: nhaxuatbanhongduc@yahoo.vn

Tel: 024.39260024 Fax: 024.39260031

**Chịu trách nhiệm xuất bản:**

**Giám đốc**

**BÙI VIỆT BẮC**

***Chịu trách nhiệm nội dung:***

***Tổng biên tập:***

**LÝ BÁ TOÀN**

Biên tập: NGUYỄN KHẮC OÁNH

Trình bày bìa: BÙI MẠNH CHIẾN

Sửa bản in: HỒNG THÚY

---

In 1.000 cuốn, khổ 15 cm x 22 cm, tại Công ty Cổ phần In Hà Nội - Lô 6B CN5 Cụm Công nghiệp Ngọc Hồi - Thanh Trì - Hà Nội. Đăng ký kế hoạch xuất bản số 2648-2018/CXBIPH/05-58/HĐ. Quyết định xuất bản số 227/QĐ-NXBHĐ ngày 20/12/2018. In xong và nộp lưu chiểu năm 2018.