**SỰ CẦN CẦN THIẾT CỦA VIỆC VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG**

**( BALANCED SCORECARD) TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP**

Trong thời đại toàn cầu hoá và môi trường kinh doanh cạnh tranh gia tăng như hiện nay, việc lựa chọn chiến lược để tồn tại và phát triển đối với các tổ chức là một vấn đề khó. Nhưng làm thế nào để biến chiến lược thành hành động còn là vấn đề khó hơn và khó nhất là việc đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức để khẳng định con đường mà tổ chức đang đi không bị chệch hướng. Những thước đo truyền thống sử dụng trong đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức, chủ yếu là các thông tin tài chính trong quá khứ đã trở nên lạc hậu không còn phù hợp khi mà hoạt động tạo ra giá trị của tổ chức ngày càng chuyển từ sự phụ thuộc vào tài sản hữu hình, tài sản vật chất sang tài sản vô hình, tài sản phi vật chất. Hệ thống Thẻ điểm cân bằng (Balance Scorecard) được phát triển bởi Rober S.Kaplan và David P. Norton từ đầu thập niên 90 của thế kỷ 20 giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn và chiến lược thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua 4 phương diện tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và đào tạo- phát triển để đo lường thành quả hoạt động của tổ chức.

Nội dung bài viết, tác giả sẽ nêu khái quát về sự cần thiết sử dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng (Balance Scored Card) trong đánh giá thành quả hoạt động của doanh nghiệp.

1. ***Hạn chế của thước đo tài chính truyền thống***

Dù mục tiêu tài chính là đích đến cuối cùng của đại bộ phận các tổ chức trên thế giới nhưng việc phụ thuộc gần như duy nhất vào những thước đo tài chính trong thời đại công nghiệp đã bộc lộ nhiều khiếm khuyết không thể khắc phục khi đánh giá thành quả hoạt động của các tổ chức trong thời đại thông tin.

Thứ nhất, thước đo tài chính truyền thống không cung cấp đầy đủ các thông tin để đánh giá thành quả hoạt động. Các báo cáo tài chính hiện nay vẫn cung cấp các thông tin tài chính mà không cung cấp đầy đủ thông tin phí tài chính như tài sản vô hình đặc biệt là các tài sản vô hình thuộc về trí tuệ của tổ chức và năng lực của tổ chức vì không đưa ra được giá trị đáng tin cậy. Thêm nữa, các thước đo tài chính chỉ đưa ra các kết quả trong quá khứ mà thường thiếu đi sức mạnh dự báo và các thước đo tài chính thường được sử dụng để đánh giá thành quả của các nhà quản lý cấp cao, không thể sử dụng để đánh giá thành quả hoạt động của nhân viên cấp thấp hơn.

Thứ hai, hy sinh lợi ích trong dài hạn để đạt được các mục tiêu ngắn hạn. Các hoạt động tạo ra giá trị dài hạn trong tổ chức có thể bị ảnh hưởng bởi các mục tiêu tài chính ngắn hạn như tối thiểu hóa chi phí bằng cách cắt giảm lao động. Điều này sẽ dẫn đến một sự thu hẹp về qui mô. Giáo sư Wayne Cascio (trường đại học kinh doanh Colorado) đã chứng minh rằng thu hẹp qui mô không chỉ làm tổn thương nhân viên bởi việc sa thải họ mà còn phá hỏng giá trị của tổ chức trong dài hạn.

Thứ ba, việc hạch toán kế toán có thể bị bóp méo để phục vụ những mục đích tài chính trong ngắn hạn. Nhiều tổ chức lợi dụng tài khoản chờ phân bổ chi phí để tăng lợi nhuận, khai khống doanh thu và gian lận trong các khoản phải thu để đạt mức tăng trưởng mong muốn trong báo cáo. Vì việc đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức chỉ dựa vào các kết quả tài chính thể hiện trên các báo cáo tài chính nên tình trạng các chỉ số tài chính bị “chế biến” theo mục đích của người đứng đầu tổ chức thường xuyên xảy ra. Thông tin cung cấp cho bên ngoài không còn khách quan và hoàn toàn khác so với thông tin nội bộ của tổ chức.

Để đáp ứng yêu cầu về hệ thống đánh giá thành quả hoạt động trong thời đại công nghệ thông tin và khắc phục những nhược điểm của hệ thống đo lường trong thời đại công nghiệp, công cụ đo lường thành quả hoạt động của kế toán quản trị đó là BSC đã ra đời.

***2. Sự gia tăng của tài sản vô hình***

Thế mạnh của các tổ chức trong thời đại công nghiệp như sự chuyên môn hóa, ứng dụng khoa học công nghệ để có máy móc thiết bị hiện đại và khai thác chúng phục vụ cho việc sản xuất sản phẩm hàng loạt, sự cắt giảm chi phí, quản lý tốt tài chính, tài sản và các khoản nợ… đã không còn tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các tổ chức mà thay vào đó, lợi thế cạnh tranh của các tổ chức là khả năng huy động và triển khai tài sản vô hình.

 Khác với nguồn hình thành của tài sản hữu hình, tài sản vô hình có thể được tạo ra từ việc:

- Phát triển những mối quan hệ với khách hàng để duy trì lòng trung thành của khách hàng hiện tại và phát triển những phân khúc thị trường mới.

- Phát triển những dòng sản phẩm và dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu những khách hàng tiềm năng.

- Sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ chất lượng cao chi phí thấp sẵnsàng phục vụ khách hàng.

- Xây dựng kỹ năng và động lực thúc đẩy nhân viên để họ không ngừng phát triển khả năng, chất lượng và sự hưởng ứng trong công việc.

- Triển khai công nghệ thông tin, hệ thống cơ sở dữ liệu.

Sự gia tăng giá trị của tài sản vô hình đã đưa đến một yêu cầu đòi hỏi hệ thống đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức phải ghi nhận đầy đủ giá trị và quản lý tài sản vô hình để ngày càng mang lại nhiều nguồn lợi cho tổ chức.

***3. Những rào cản đối với việc thực thi chiến lược***

Để thực thi chiến lược thành công, hai tác giả Kaplan và Norton cho rằng cần phải khắc phục được 04 Rào cản tầm nhìn, Rào cản về con người, Rào cản về nguồn lực, Rào cản về quản trị. BSC hỗ trợ cho các doanh nghiệp vượt qua các rào cản như sau:

• Vượt qua rào cản tầm nhìn bằng cách giải thích các chiến lược: BSC chia sẻ những hiểu biết và chuyển chiến lược của doanh nghiệp thành những mục tiêu, thước đo cụ thể thể hiện trong mỗi khía cạnh. Doanh nghiệp sử dụng BSC sẽ tạo ra một ngôn ngữ mới để thực hiện đo lường nhằm hướng dẫn mọi người hướng tới việc đạt được những định hướng đã được công bố.

• Phổ biến và truyền đạt BSC để vượt qua rào cản về con người: Để thực hiện thành công chiến lược thì chiến lược cần phải được hiểu rõ và thực hiện tại mọi cấp của doanh nghiệp. BSC đưa chiến lược đến mọi bộ phận phòng, ban và tạo cho người lao động có cơ hội liên hệ với công việc hàng ngày. Mọi cấp độ của doanh nghiệp sẽ nhận ra các hoạt động tạo giá trị thông qua mối liên hệ giữa việc triển khai BSC của họ với các mục tiêu của cấp cao hơn.

• Chiến lược cung cấp nguồn lực để vượt qua rào cản về nguồn lực: các doanh nghiệp đều có quá trình hoạch định chiến lược và dự toán ngân sách riêng biệt. Xây dựng BSC cung cấp cơ hội rất tốt để gắn kết các quá trình quan trọng này với nhau. Nguồn nhân lực và tài chính cần thiết để đạt được các mục tiêu của BSC phải thực sự tạo nền tảng cho việc xây dựng quá trình dự toán ngân sách hàng năm.

• Chiến lược học hỏi để khắc phục rào cản về quản trị: Ngày nay, các doanh nghiệp phải đối mặt với sự thay đổi rất nhanh của môi trường kinh doanh, do đó cần làm nhiều hơn là chỉ phân tích những biến động thực tế về các chỉ số tài chính để ra quyết định chiến lược. BSC cung cấp các yếu tố cần thiết để đưa ra mô hình mới trong đó các kết quả của BSC trở thành yếu tố đầu vào cho việc xem xét, đặt vấn đề và nghiên cứu về chiến lược.

***KẾT LUẬN:***

Hội nhập kinh tế quốc tế và những thay đổi của môi trường hoạt động từ thời đại công nghiệp chuyển sang thời đại thông tin đã đạt ra yêu cầu cho các tổ chức phải thiết lập các mục tiêu từ chiến lược và đo lường việc thực hiện các mục tiêu đó để có thể tồn tại và phát triển. Balance Scorecard là một ý tưởng quản trị xuất sắc nhằm giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể. Vận dụng Balance Scorecard để xây dựng các mục tiêu và thước đo cho công ty là một nhu cầu cần thiết giúp cho công ty vượt qua những khó khăn hiện tại trong việc huy động nguồn lực để thực hiện các mục tiêu và đánh giá thành quả hoạt động theo những mục tiêu đã được cụ thể hóa.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

Đào Thị Đài Trang, 2013, Vận dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá thành quả hoạt động tại công ty cổ phần Dược DANAPHA, luận văn thạc sỹ trường đại học Kinh tế Đà Nẵng.