TÌM HIỂU **VỀ PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCE SCORECARD - BSC)** Nguyễn Thị Hồng Sương

*Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) là tập hợp các thước đo, là phương pháp quản lý hiện đại dựa trên mục tiêu, theo đó định hướng phát triển của doanh nghiệp được thể hiện bằng các chỉ tiêu, các mục tiêu được xây dựng một cách hài hòa, cân đối dựa trên các ưu tiên quan trọng của doanh nghiệp (DN). Hệ thống này giúp nhà quản trị cấp cao hình thành cái nhìn toàn diện về tình hình DN, hướng tới mục tiêu chung cũng như sự phát triển bền vững, làm cơ sở cho hệ thống quản lý và đánh giá công việc trong DN*

**1. Khái niệm thẻ điểm cân bằng (BSC)**

Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một hệ thống nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống để đo lường thành quả hoạt động trong một tổ chức trên bốn phương diện: tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và học hỏi và phát triển, được minh họa qua hình 1.1

Bốn phương diện này cho phép tạo ra sự cân bằng đó là:

- Cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn – mục tiêu dài hạn.

- Cân bằng giữa những đánh giá bên ngoài liên quan đến các cổ đông, khách hàng – những đánh giá nội bộ liên quan đến qui trình xử lý, đổi mới, học hỏi và phát triển.

- Cân bằng giữa kết quả mong muốn đạt được (tương lai) – những kết quả trong thực tế (quá khứ).

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



**Hình 1.1**: Balanced Scorecard đưa ra một mô hình để chuyển chiến lược thành những hành động cụ thể

2. Sự cần thiết phải sử dụng thẻ điểm cân bằng trong doanh nghiệp

***+ Hạn chế của thước đo tài chính truyền thống***

Thứ nhất, thước đo tài chính truyền thống không cung cấp đầy đủ các thông tin để đánh giá thành quả hoạt động. 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, 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

***+ Sự gia tăng của 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

***+ 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.

**Chỉ có 10% tổ chức thực thi được chiến lược của mình**

**Các rào cản thực thi chiến lược**

**Rào cản tầm nhìn**

Chỉ 5% nhân lực hiểu về chiến lược

**Rào cản con người**

**Rào cản quản lý**

**Rào cản tài nguyên**

Chỉ 25% nhà quản lý có động cơ liên quan đến chiến lược

85% nhóm thực thi dành ít hơn một giờ mỗi tháng để thảo luận về chiến lược

60% tổ chức không liên kết ngân quỹ với chiến lược

**Hình 1.2**: Các rào cản đối với việc thực thi chiến lược

2. Các khía cạnh của BSC

Dựa vào mô hình BSC, các nhà quản lý DN có thể đánh giá được các bộ phận trong DN có thể tạo ra được các giá trị cho khách hàng hiện tại và tương lai và những yêu cầu về nâng cao khả năng nội bộ và sự đầu tư về con người, hệ thống và quá trình để cải tiến được hiệu quả kinh doanh trong tương lai.

### ***(1)*** ***Khía cạnh học hỏi và phát triển***

Khía cạnh học hỏi và phát triển gồm ba nguồn chính: con người, các hệ thống và các quy trình tổ chức. Các mục tiêu tài chính, khách hàng và quy trình nội bộ trong BSC thường sẽ cho ta biết khoảng cách giữa năng lực con người, hệ thống và quy trình tổ chức và những gì cần để đạt được sự đột phá về hiệu quả tổ chức.

### ***(2)*** ***Khía cạnh quy trình nội bộ***

Trong khía cạnh quy trình nội bộ, DN phải xác định được các quy trình nội bộ cốt lõi mà DN cần đầu tư để trở nên vượt trội, kiểm tra các khu vực cần thiết cải thiện bằng cách loại bỏ sự thiếu hiệu quả và xác định các phần dễ bị lỗi. Các quy trình nội bộ được coi là cốt lõi nếu nó giúp DN:

* Cung cấp các giá trị cho khách hàng trên thị trường mục tiêu
* Thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng về tỷ suất lợi nhuận cao.

Các chỉ tiêu đo lường chỉ nên tập trung vào các quy trình nội bộ có ảnh hưởng lớn nhất đến sự hài lòng của khách hàng và việc thực hiện các mục tiêu tài chính của DN.

### ***(3) Khía cạnh khách hàng***

Để đo lường hiệu quả hoạt động của DN trên phân khúc thị trường mục tiêu, các mục tiêu như tăng mức độ hài lòng của khách hàng, thu hút khách hàng mới, lợi nhuận từ khách hàng, tỷ trọng khách hàng mục tiêu được sử dụng. Đây là các mục tiêu cốt lõi của khía cạnh khách hàng. Các chỉ tiêu này có thể sử dụng cho hầu hết các loại tổ chức, tuy nhiên chúng cần được điều chỉnh cho phù hợp với các nhóm khách hàng mục tiêu mà DN muốn tập trung vào.

### ***(4) Khía cạnh tài chính***

Tài chính trong một thẻ điểm cân bằng có khả năng là khía cạnh truyền thống nhất trong bốn mảng. Bạn sẽ muốn xem xét, đo lường và giám sát các yêu cầu, kết quả về tài chính như lợi tức đầu tư, tăng trưởng, chi phí cố định, lợi nhuận, v.v.

Các chỉ số tài chính xác định các mục tiêu dài hạn của một đơn vị kinh doanh, DN hay tổ chức. Tuy các mục tiêu lợi nhuận được sử dụng phổ biến hơn, nhưng các mục tiêu tài chính khác hoàn toàn có thể được sử dụng. Tùy theo giai đoạn phát triển trong chu kỳ hoặc tình trạng kinh doanh, DN có thể tập trung vào các mục tiêu tăng trưởng khác nhau.

**Kết luận**

BSC là một hệ thống quản lý nhằm thiết lập, triển khai thực hiện và giám sát việc đạt được các chiến lược, các mục tiêu của tổ chức một cách khoa học. Đồng thời BSC cũng đánh giá các trung tâm trách nhiệm nói chung và trung tâm chi phí nói riêng trên cơ sở 4 khía cạnh: Khía cạnh học hỏi và phát triển, khía cạnh quy trình nội bộ, khía cạnh khách hàng, khía cạnh tài chính. Đặc biệt các DN sản xuất Việt Nam có quy mô lớn có sự phân cấp quản lý rõ ràng và biết cách vận dụng BSC vào thực tế để giúp DN kiểm soát và quản lý tốt hoạt động sản xuất kinh doanh của DN. Từ đó giúp DN phát hiện ra các cơ hội cải tiến, đột phá nhằm đem lại sự thành công và phát triển bền vững ở hiện tại và tương lai trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

-----------------------------------------------------

**Tài liệu tham khảo**

[1] Trần Thị Hương (2010), *Xây Dựng Phương Pháp Đánh Giá Balanced Scorecard Tại Công Ty MSC Việt Nam*. Luận văn thạc sỹ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP HCM.

[2] Trần Phương, Thu Hiền (2009), *Thẻ Điểm Cân Bằng*, Sách dịch, Nhà Xuất Bản Tổng Hợp TPHCM

[3] Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996). *Balanced Scorecard: Translating strategy into Action*, Harvard Business School Press Boston Massachusetts