**THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG DOANH NGHIỆP**

**BALANCED SCORECARD IN ORGANIZATIONS**

**Ths. Đào Thị Đài Trang**

**TÓM TẮT**

Khái niệm thẻ điểm cân bằng (BSC) đã được xây dựng đối với tất cả các loại hình tổ chức (sản xuất và dịch vụ, lợi nhuận và phi lợi nhuận, tư nhân và nhà nước) tại hầu hết các quốc gia phát triển và đang phát triển trên thế giới và nó đã được phát triển từ mục đích ban đầu là cải thiện hiệu suất hệ thống đo lường để trở thành hệ thống quản trị cơ `bản kiểu mới phục vụ cho công tác thực thi và cải thiện hiệu suất chiến lược cho các doanh nghiệp . Bài viết này trình bày quan điểm về thẻ điểm cân bằng trong doanh nghiệp

**Từ khóa:***thực thi thẻ điểm cân bằng, công cụ giao tiếp, hệ thống đo lường, hệ thống quản lí chiến lược*

1. **Thẻ điểm cân bằng\_ khái niệm, sự thúc đẩy và lợi ích**

Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay, các doanh nghiệp phải huy động tối đa nguồn nhân lực, tài chính, thời gian nhằm cải thiện hiệu quả hoạt đông của họ trong việc đạt được mục tiêu chiến lược.Vai trò của chiến lược ngày một quan trọng hơn bao giờ hết. Trong thời đại toàn cầu hóa, sự am hiểu về khách hàng, và sự thay đổi nhanh chóng trong việc thực thi chiến lược một cách hiệu quả là rất quan trọng. Nhưng thực tế tỉ lệ cứ 10 doanh nghiệp được khảo sát có đến 9 doanh nghiệp thất bại trong việc thực thi chiến lược. Các nguồn tài sản vô hình như kiến thức của nhân viên, mối quan hệ với khách hàng và nhà cung cấp, và sáng tạo trong tổ chức là những yếu tố cần thiết nhằm thực thi thành công các chiến lược khác nhau. Đa số các tổ chức sử dụng các thước đo về mặt tài chính và phi tài chính nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của mình thì việc sử dụng thẻ điểm cân bằng thể hiện mối liên kết giữ nguyên nhân và kết quả của quá trình vận hành. Một thẻ điểm được xây dựng tốt cho chiến lược của doanh nghiệp thông qua hàng loạt liên kết của 4 thước đo vận hành là: tài chính, khách hàng, qui trình nội bộ, học hỏi và phát triển.Tại Việt Nam, theo bản khảo sát nhanh của Vietnam Report đối với 500 doanh nghiệp tham dự lễ công bố VNR năm 2013, chỉ có 7% đang áp dụng, 36% đang có dự định áp dụng và 57% chưa áp dụng thẻ điểm cân bằng. [10]

Các doanh nghiệp trên toàn thế giới đã nhanh chóng áp dụng thẻ điểm cân bằng và gặt hái thành công từ các nguyên tắc của nó như: gia tăng các chỉ số tài chính, gắn kết chặt chẻ nhân viên với mục tiêu chung của doanh nghiệp, cải thiện không ngừng các mối liên kết giữa các bộ phận chức năng trong tổ chức đối với các hoạt động chiến lược, trách nhiệm được phân công rõ ràng hơn, phát triển các mối liên kết giữa các mục tiêu ngắn và dài hạn, hệ thống quản trị được vận hành tốt hơn, qua đó cải thiện mức độ cạnh tranh và thực thi chiến lược được hiểu quả.[5],[7]

Vai trò quan trọng nhất của việc sử dụng thẻ điểm cân bằng là sự thông suốt từ cấp cao đến cấp dưới cũng như giữa các bộ phận với nhau trong quá trình phối hợp hoạch định và thực thi chiến lược, điều này được thực hiện bởi vai trò của thẻ điểm cân bằng trong việc sắp xếp một cách có hệ thống các hoạt động trong một tổ chức. [5]

Để đạt được kết quả mong muốn trong tổ chức, nhà quản trị cần sử dụng các công cụ xây dựng thẻ điểm cân bằng hiệu quả. Quan điểm của Niven cho rằng, tổ chức sử dụng thẻ điểm cân bằng có ý nghĩa như một hệ thống đo lường, hệ thống quản trị chiến lược, công cụ giao tiếp. Thẻ điểm cân bằng cho phép tổ chức chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược thành những mục tiêu và chỉ số đo lường cụ thể. Bởi vì việc tập trung kiểm soát các chỉ số tài chính như trước đây sẽ tạo ra rất ít cở sở cho nhà quản trị đưa ra các quyết định, qua đó thẻ điểm được xem như là một công cụ giúp giải quyết các thành phần quan trọng trong việc thực thi chiến lược một các hiệu quả.Vì vậy việc thực thi thẻ điểm cân bằng trong tổ chức giúp kết nối các hoạt động ngắn hạn với chiến lược và làm giảm đi các vấn đề tồn tại trong việc thực thi chiến lược hiệu quả như sau: [7]

* Hiện thực hóa tầm nhìn thông quaviệc thực thi chiến lược một cách hiệu quả.
* Phân lập điểm số cho từng hoạt động trong tổ chức giúp vượt qua rào cản về con người
* Phân bổ các nguồn lực mang tính chiến lược giúp khắc phục bài toán nguồn lực còn hạn chế trong tổ chức.
* Học hỏi mang tính chiến lược trong các bộ phận chức năng giúp giải quyết bài toán quản trị trong tổ chức.

Lợi ích quan trọng nhất của thẻ điểm là sự hiệu quả trong giao tiếp về mặt chiến lược, nó không chỉ áp dụng đối với quản trị cấp cao mà nó còn thể hiện hiệu quả cho tất cả các cấp trong tổ chức. [6]

Thẻ điểm cân bằng giúp chuyển hóa chiến lược đến tất cả các nhân viên trong tổ chức. Nó trở thành công cụ trong quá trình giao tiếp trực tiếp thông qua việc kết nối chiến lược công ty với việc đạt được mục tiêu của nhóm hay cá nhân [3].Đa số các doanh nghiệp, nhân viên gặp khó khăn trong việc hiểu rõ tầm nhìn của tổ chức. Tầm nhìn phải có sự rõ ràng, dễ hiểu và mang tính nhất quán giữa môi trường bên trong và bên ngoài công ty. Nhân viên được xem là tài sản quan trọng trong tổ chức.Vì vậy, việc họ hiểu được tầm nhìn là chìa khóa quan trong trong việc thực thi chiến lược thành công [2]

Kết quả của thẻ điểm sẽ được chia sẽ đến nhân viên trong tổ chức nhằm tạo cơ hội cho họ thảo luận về các giả thuyết làm nền tảng cho việc thực thi chiến lược, qua đó họ có thể học hỏi thêm về những kết quả không đạt và trao đổi để có sự điều chỉnh trong tương lai nếu thấy cần thiết. Khi chiến lược được hiểu rõ ràng có thể giúp tổ chức khai phá sức mạnh tiềm ẩn [8]

1. **Triết lí về thẻ điểm cân bằng**

Sandy Richardson đưa ra nhận định về sự cần thiết trong việc thiết lập các triết lí về thẻ điểm cân bằng trong giai đoạn đầu phát triển của việc ứng dụng, điều này tạo sự đồng thuận giữa những nhóm thưc hiện thẻ điểm cân bằng và các quản trị cấp cao. Triết lí thẻ điểm cân bằng phải định hướng được cách thức vận hành, xây dựng và sử dụng như thế nào trong tổ chức.

Để xác định được triết lí thẻ điểm cân bằng trong tổ chức, tác giả đề xuất 8 câu hỏi sau đây cần được trả lời:

1. Giá trị cốt lõi nào của tổ chức được gắn liền với việc xây dựng triết lí của BSC

2. Chúng ta mong muốn xây dựng BSC như thế nào

3. Ai sẽ sử dụng triết lí BSC của tổ chức

4. Làm thế nào để họ sử dụng

5. Nhân viên sẽ kết nối với BSC như thế nào

6. Kết quả dữ liệu được truy xuất từ BSC như thế nào

7. Làm thế nào để đảm bảo được tính chính xác của dữ liệu

8. Kết quả kinh doanh có sự kết nối với hoạt động bên trong tổ chức như thế nào?

Xác định được triết lí BSC là chìa khóa quan trọng của qui trình ứng dụng BSC, qua đó tạo cơ sở vững chắc cho sự phát triển, thực thi BSC thành công cũng như đưa ra các quyết định hiệu quả.

**Danh mục tài liệu tham khảo:**

[1] Barkdoll, J, Kamensky, J,July 2005, *Key Factors that Make a Balanced Scorecard Successful,*PA Times,vol 28 No.7.

[2] Boomer, G.L,September 20- October 10, 2004,*Balanced Scorecard eases compensation,*Accounting Today.

[3] Forsythe, R., Bunch, J. A, Burton, E. J, 1999, *Implementing ABC and the BalancedScorecard at a Publishing House,*Management Accouting Quaterly.

[4] Hendricks,K., Menor L.,Wiedman, C,November/December 2004.*The Balanced Scorecard:To adopt or not to adopt?,* Ivey Business Journal.

[5] Letza , S. R,1996,*The design and implementation of the balanced business*

*Scorecard An analysis of three companies in practice,* Business Process Reengineering

&ManagementJournal Vol.2 No. 3, pp. 54-76.

[6] Othman,R,2006, *Balanced scorecard and causal model development: preliminary*

*findings,* Management Decision, Vol. 44 No. 5, pp. 690-702.

[8] Niven, P. R,2002, *Balanced Scorecard Step by Step- Maximizing Performance and*

*Maintaining Results,* John Wiley & Sons, Inc., New York.

[10]VNR 500 (2013), Một số kết quả khảo sát tại diễn đàn VNR500- Doanh nghiệp lớn và triển vọng kinh tế Việt Nam năm 2013. Địa chỉ: http://www.vnr500.com.vn/vn