**TÌM HIỂU VỀ PHÂN TẦNG TRONG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG**

**ThS. Nguyễn Thị Hồng Sương**

*Phân tầng thẻ điểm cân bằng(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. Bài viết đi vào tìm hiểu các cấp độ phân tầng trong doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp quản trị hoạt động doanh nghiệp hiệu quả hơn.*

*Từ khóa: Thẻ điểm cân bằng, phân tầng, cấp độ, doanh nghiệp*

**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.

**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. Có các cấp độ phân tầng như sau:

***+*** ***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.

***+ 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.

***+ Cấp*** ***độ*** ***phân*** ***tầng*** ***thứ*** ***3***

 Các phòngban và nhóm cụ thể sẽ phát triển các BSC dựa trên những BSC “đứngtrước”, trong trường hợp nàylà BSC của đơn vị kinh doanh.

***+*** ***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.

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 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. Chúng ta xem xét mẫu phân tầng BSC các cấp trong công ty như sau:

 **Bảng** **1.** **Mẫu** **phân** **tầng** **BSC** **-** **BSC** **cấp** **công** **ty**

|  |
| --- |
| **BSC** **cấp** **công** **ty** |
| 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% |
| **BSC** **Dịch** **vụ** **khách** **hàng** **và** **Marketing(CS&M)** |
| 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 |
| **BSC** **Công** **nghệ** **thông** **tin** **CS&M** |
| 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 kì 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 ngụp lặn trong cả một biển dữ liệu.

**KẾT LUẬN**

 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. Chính vì vậy việc áp dụng phân tầng sẽ giúp đảm bảo rằng các BSC tạo nên một chiến lược nhất quán trong toàn bộ công ty. Từ đó giúp tổ chức phát hiện ra các cơ hội cải tiến, đột phá nhằm đem lại sự thành công & phát triển bền vững ở hiện tại và tương lai trong môi trường cạnh tranh.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. 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, nội dung cơ bản và hướng dẫn áp dụng, Nhà xuất bản Hồng Đức.

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