**CÁCH THỨC XÂY DỰNG VÀ THỰC THI THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG HIỆU QUẢ**

**THE BEST WAY FOR CONSTRUCTING AND EXECUTINGA EFFECTIVE BALANCED SCORECARD**

**Ths. Đào Thị Đào 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 một số vấn đề cần được giải quyết nhằm áp dụng thẻ điểm cân bằng một cách hiệu quả nhất, đồng thời đưa ra khuyến nghị cho việc xây dựng và thực thi thẻ điểm cân bằng.

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

1. **Những vấn đề tồn tại trong việc thực thi chiến lược**

Trong cuốn sách “thẻ điểm cân bằng- tối đa hóa hiệu suất và duy trì kết quả”, Paul Niven đã xác định 10 vấn đề tồn tại trong việc thực thi thẻ điểm cân bằng. Đây chính là rào cản cần được vượt qua nhằm thực thi BSC thành công

*Vấn đề 10: Sự liên kết nhanh chóng đến qui trình quản trị*

Việc gắn các thẻ điểm vào trong qui trình quản trị như ngân sách, thù lao cho phép tổ chức khai thác được tiềm năng của công cụ này.

*Vấn đề 9: Thiếu sự phân tầng*

Bất kì một tổ chức có qui mô như thế nào thì nó cũng phải phân tầng thẻ điểm từ cấp cao đến cấp thấp nếu chúng ta mong muốn khai thác được lợi thế từ công cụ này.Các nhân viên bị loại khỏi chiến lược cấp công ty bởi thẻ điểm ở cấp cao nhưng nó vẫn mang đến sự học tập và cơ hội phát triển cho những đối tượng này nhằm định hướng các hoạt động hằng ngày của họ.Việc phân tầng thẻ điểm đến tất cả các cấp cho phép tất cả nhân viên đóng góp cho sự thành công của tổ chức.

*Vấn đề 8: cách thức giao tiếp*

Mọi người cần thực hiện việc giao tiếp cùng một ngôn ngữ nếu công cụ đo lường là phương tiện tạo sự thay đổi hiệu quả vận hànhtrong tổ chức.

*Vấn đề 7: Không có công cụ đo lường mới*

Nhiều công cụ cho việc thực thi chiến lược hiện tại được hiệu quả, tuy nhiên trong nhiều trường hợp các nhà quản trị cần bổ sung những thước đo mới và sáng tạo trong việc đảm bảo thực thi chiến lược.

*Vấn đề 6: tính đồng nhất trong công tác quản trị*

Thẻ điểm được thể hiện thông qua mô hình cân bằng mới trong một tổ chức, sự cân bằng được thể hiện giữa lợi ích nội bộ công ty và các bên hữu quan bên ngoài, cũng như cơ hội ngắn hạn và giá trị tạo ra trong dài hạn của tổ chức, trong đó việc cân bằng giữa chỉ số tài chính và phi tài chính rất quan trọng. Việc sử dụng hiệu quả thẻ điểm như một sự cam kết xác thực trong việc phát triển và tham gia vào quá trình quản trị có sự gắn kết mục tiêu toàn diện có sẵn

*Vấn đề 5: tính thời gian*

Một vài tổ chức sẽ không đưa ra các thẻ điểm mới cho đến khi các thước đo đã được phát triển, dữ liệu được xác định và kết quả kinh doanh được đưa vào. Lợi ích của thẻ điểm như là sự phối hợp, chia sẻ thông tin và học hỏi trong nhóm, nó không phụ thuộc vào một thước đo đơn lẻ nào cả. Thẻ điểm nên được đưa ra khi các thước đo về các hoạt động trong tổ chức đã có sẵn. Việc đạt được sự đồng lòng trong chiến lược cũng như việc thực thi chiến lược, phát triển mục tiêu, công cụ đo lượng đều có ý nghĩa quan trọng.

*Vấn đề 4: không có mục tiêu đối với chương trình thẻ điểm cân bảng*

Theo kinh nghiệm của các tổ chức toàn cầu, lợi ích to lớn của thẻ điểm cân bằng là việc được ứng dụng rộng rãi, đồng thời được xem là công cụ quản trị hữu hiệu. Trong thực tế một vài tổ chức thực hiện thẻ điểm một cách mặc định bởi điều này được xem là cách làm đúng trong tổ chức. Tuy nhiên, có một điều chắc chắn rằng việc thực hiện phải đảm bảo các mục tiêu của tổ chức được chuyển hóa vào thẻ điểm một cách chính xác, qua đó giảm thiểu việc hiểu sai hoặc bỏ qua.

*Vấn đề 3: không có tính chiến lược*

Việc thực thi hệ thống quản trị chiến lược mà không có chiến lược.Vai trò trung tâm của thẻ điểm là chiến lược, chiến lược định hướng hành động, quyết định và đảm bảo sự phân tầng từ trên xuống dưới. Thẻ điểm có thể được phát triển mà không cần sự định hướng của chiến lược, tuy nhiên để trở thành chỉ số đo lường hoạt động hoặc các bên hữu quan, thẻ điểm sẽ thiếu đi các đặc tính để trở thành một thẻ điểm đúng nghĩa

*Vấn đề 2: thiếu đi sự đào tạo về thẻ điểm cân bằng*

Vấn đề tồn tại khi xây dựng thẻ điểm một cách vội vàng là sự hi sinh trong việc tạo ra một khóa huấn luyện về thẻ điểm có ý nghĩa và chi tiếtnhằm tạo ra hiệu quả trong việc sử dụng. Các hội nghị được tổ chức nhằm nâng cao nhận thức về thẻ điểm với mục đích đây là hệ thống đo lường liên quan đến chỉ số tài chính và phi tài chính, nhưng lại không đưa ra được tính ưu việt của mô hình. Việc nhận thức một cách đơn giản thẻ điểm, điều này khiến cho mọi người có suy nghĩ sai về các khóa huận luyện chuyên sâu nên bị loại bỏ.

*Vấn đề 1: không có sự hỗ trợ của ban điều hành*

Với những lãnh đạo quyết đoán, việc hỗ trợ dự án thẻ điểm sẽ tạo ra cơ hội thành công lớn mặc dù thiếu đi các khóa huấn luyện. Nhiều khía cạnh của thẻ điểm được thực hiện trong giai đoạn đầu của chiến lược được diễn giải và chuyển hóa. Các mục tiêu, thước đo, ý tưởng đề xuất đều được phát triển tiếp theo. Thẻ điểm được sắp xếp theo sự phân tầng trong tổ chức và cuối cùng trở thành một phần trong qui trình quản trị của tổ chức. Ban lãnh đạo có sự tham gia và hỗ trợ sẽ kết nối từ khi bắt đầu cho đến khi kết thúc qui trình quản trị.

**Cách thức xây dựng và thực thi thẻ điểm cân bằng hiệu quả:**

* Các hoạt động quản trị trong từng bộ phận phải được kết nối với 4 khía cạnh của BSC là tài chính, qui trình nội bộ, khách hàng, học hỏi phát triển. Việc triển khai này phải được thực hiện từng bước một nhằm đo lường hiệu quả các hoạt động quản trị trong doanh nghiệp.
* Tất cả các thước đo trong 4 khía cạnh của BSC cũng phải được triển khai xuống các cấp thấp hơn chứ không chỉ ở cấp trên, việc triển khai này sẽ giúp kết nối, đo lường họat động của doanh nghiệp một cách đồng bộ.
* Khi thực hiện thẻ điểm cân bằng, tổ chức phải xây dựng công cụ giao tiếp hiệu quả, việc giao tiếp hiệu quả giúp vận hành các mắc xích trong hoạt động nội bộ được dễ dàng hơn.
* Luôn cập nhật các chuẩn thước đo KPI nhằm kết hợp BSC một cách hiệu quả.
* Trước khi triển khai BSC, nhà quản trị nên xác định sự cân bằng giữa yếu tố bên ngoài doanh nghiệp và hoạt động nội bộ. Nếu xác định được sẽ giúp doanh nghiệp triển khai BSC hiệu quả hơn.
* Các công cụ đo lường trong BSC cần phải có thời gian thảo luận, rút kinh nghiệm từ các hoạt động thực tế, từ đó nhà quản trị thống nhất triển khai vào BSC
* Các mục tiêu đặt ra của doanh nghiệp phải được tích hợp vào trong BSC nhằm đảm bảo quá trình thực hiện đạt được kết quả như mong muốn.
* Trước khi bắt đầu triển khai BSC, lãnh đạo doanh nghiệp nên tổ chức các khóa đào tạo cho các thành viên trong tổ chức nhằm giúp cho họ nhận thức được vai trò quan trọng của BSC, bên cạnh đó họ sẽ có kiến thức trong việc thực thi BSC hiệu quả hơn.
* Trước khi bắt đầu ứng dụng BSC, lãnh đạo công ty phải ý thức được vai trò của BSC trong tổ chức, mỗi thành viên trong hội đồng quản trị phải có sự cam kết, đồng lòng, quyết tâm nhằm triển khai BSC có hiệu quả nhất.

Ngoài ra chúng ta còn quan tâm đến các yếu tố sau nhằm hoàn thiện việc hoạch định và thực thi thẻ điểm thành công:

* Kết nối giữa tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp.
* Xác định những chỉ tiêu hoạt động nhằm kết nối tầm nhìn với chiến lược để tạo ra kết quả mong đợi
* Phát triển những công cụ đo lường hiệu quả và tiêu chuẩn phù hợp (kể cả trong dài hạn và ngắn hạn; định hướng và đánh giá)
* Phân phối ngân sách hợp lí, ứng dụng công nghệ thông tin, truyền thông và chính sách phần thưởng hiệu quả.
* Nhìn nhận thẻ điểm cân bằng là một quá trình liên tục, đòi hỏi duy trì, đánh giá lại và cập nhật liên tục.
* Có niềm tin rằng thẻ điểm cân bằng như một công cụ giúp cân bằng và thay đổi văn hóa tổ chức
* Thấu hiểu rằng thẻ điểm là thành phần của một qui trình lớn hơn bắt đầu từ chiến lược doanh nghiệp. Thẻ điểm cân bằng là nền tảng trong việc kết nối các hoạt động quản trị lấy chiến lược là trọng tâm
* Kết nốithẻ điểm với một tầm nhìn rõ ràng
* Mở rộng phạm vi của thẻ điểm cho mọi hoạt động công việc của tổ chức. Sự thành công của một tổ chức ứng dụng thẻ điểm được thể hiện thông qua các khía cạnh của nhiều hoạt động kinh doanh như: phần thưởng và sự công nhận, mẫu kế hoạch cá nhân, mẫu kế hoạch phần thưởng khuyến khích, v.v [4]
* **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