

**Lý thuyết Balanced Score Card – Công cụ
quản trị hiệu quả của người lãnh đạo**

Có thể nói, Balanced Score Card (BSC) – Thẻ điểm cân bằng là một trong những công cụ hiệu quả nhất để các cấp lãnh đạo trong một tổ chức quản lý tốt các mục tiêu công việc chủ chốt.

Ở Việt Nam một vài năm trở lại đây, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp mà đặc biệt là các CEO đã nhận thấy tầm quan trọng và tính hiệu quả khi áp dụng BSC vào quản trị doanh nghiệp mình. Nhờ có BSC, tầm nhìn, định hướng cũng như các mục tiêu chiến lược và mục tiêu hàng năm của tổ chức được CEO và ban lãnh đạo hoạch định một cách đầy đủ và toàn diện, thể hiện ở việc xác lập và thực hiện các mục tiêu khác bên cạnh các mục tiêu tài chính, đó là mục tiêu về học hỏi, phát triển, về sự hoàn thiện của hệ thống quy trình làm việc và các mục tiêu về khách hàng.

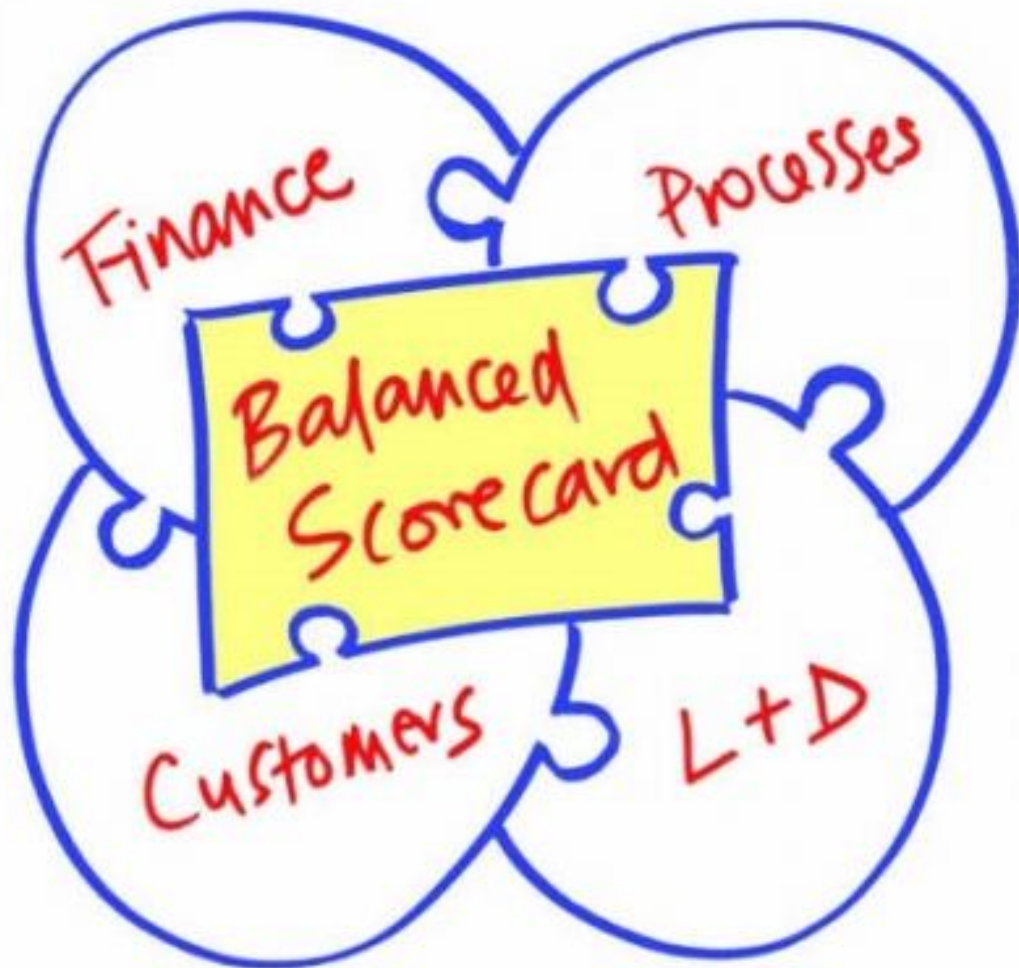
Để có thể hiểu rõ hơn lợi ích và sự khác biệt trong hiệu quả quản trị tổ chức nhờ áp dụng BSC, chúng ta sẽ cùng điếm qua vài nét hệ thống này như sau:

Theo Robert S. Kaplan, BSC là hệ thống bốn nhóm mục tiêu chính

- Tài chính
- Khách hàng

- Học hỏi và phát triển hay nói cách khác là nhóm mục tiêu thể hiện năng lực phát triển con người
- Quy trình

Khác với các hệ thống quản trị khác, BSC là hệ thống quản trị có thể kết nối các hoạt động thường nhật của mỗi cá nhân với mục tiêu lớn và chiến lược của tổ chức. Các mục tiêu trong hệ thống này thể hiện mối quan hệ tương hỗ với nhau và sẽ phát huy tối đa hiệu quả khi chúng được thiết lập một cách cân đối. Đây cũng là ý nghĩa của từ "Balanced" mà Robert S. Kaplan dùng để gọi hệ thống. Người ta cũng dễ dàng thấy được nhóm mục tiêu còn lại giống như phần gốc rễ của cây để giúp đạt được các mục tiêu về tài chính – phần ngọn cây.



Trên thực tế, thường có ba cách thức chính để xây dựng hệ thống: Top-down là cách triển khai mục tiêu cho các bộ phận và cá nhân từ mục tiêu chung của tổ chức; hay Bottom-up là cách hình thành các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở các mục tiêu của bộ phận và cá nhân; và các kết hợp hai phương pháp trên. Mỗi cách thức có một lợi thế cũng như nhược điểm riêng liên quan đến tính hệ thống và tính xuyên suốt từ mục tiêu lớn của tổ chức đến mục tiêu nhỏ của cá nhân. Trong bài

viết này, xin chia sẻ với các bạn thực tiễn việc áp dụng BSC qua quá trình thiết lập và vận hành hệ thống này tại Golden Gate JSC. qua các bước sau:

Bước 1: Hoạch định kế hoạch hàng năm của tổ chức từ sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng và chiến lược của tổ chức.

Công việc này quả thực cần tài năng, sự quả quyết và khả năng lập kế hoạch xuất sắc của những người lãnh đạo, đặc biệt là CEO và các quản lý cấp cao. Qua việc xác định kỳ vọng cho tổ chức cũng như những gì cần thiết một cách phổ quát và toàn diện cho tổ chức trong ngắn hạn và dài hạn dựa trên sứ mệnh, tầm nhìn và định hướng phát triển của tổ chức, kỹ năng hoạch định chiến lược và những phẩm chất thiết yếu của một nhà lãnh đạo tài năng sẽ thể hiện rõ nét.

Bước 2: Phân bổ mục tiêu cho các bộ phận dựa trên kế hoạch trong năm của tổ chức.

Đây là quá trình diễn dịch kế hoạch của tổ chức cho các bộ phận chức năng, đảm bảo mục tiêu ở bốn nhóm được triển khai toàn bộ cho các bộ phận chức năng. Các quản lý cấp trung cần tham gia vào quá trình này nhằm thảo luận và xác định các chỉ tiêu cụ thể cần đạt được và đề xuất thêm các mục tiêu có tính đặc trưng cho

chức năng và nhiệm vụ của bộ phận mình, đồng thời cùng chung sức xây dựng để hoàn thiện hệ thống BSC của tổ chức. Có bốn nguyên tắc trong việc thực hiện bước này ở Golden Gate là:

- Đảm bảo tiêu chí "SMART" đối với tất cả mục tiêu
- Mục tiêu của mỗi bộ phận được xác nhận (certify) bởi "bộ phận" là đầu ra của mục tiêu đó. Tức là bộ phận có cái đích một mục tiêu nhắm tới sẽ xem xét và xác nhận cho việc áp dụng và cho kiểm soát việc thực hiện mục tiêu đó của bộ phận là "đầu vào".
- Đảm bảo tất cả các mục tiêu có thể đo lường được bởi bộ phận khác: Đây là hình thức kiểm tra chéo để đảm bảo kết quả mục tiêu là khách quan cũng như đảm bảo có hệ thống đo lường qua các mẫu biểu, các báo cáo, các công cụ cụ thể phục vụ cho việc đo lường các mục tiêu.
- Thang điểm đo lường mục tiêu là thang điểm 5, trong đó tương ứng với mỗi điểm là một mức độ hoàn thành, mục tiêu cụ thể, thể hiện bằng một con số ở trong biểu mẫu hoặc báo cáo hoặc trong một hệ thống nhất định của Công ty.

Bước 3: Phân bổ mục tiêu cho các nhân viên

Đây là bước kết nối các mục tiêu lớn của tổ chức tới các hoạt động hàng ngày của mỗi cá nhân. Nhờ tác động vào hiệu suất thực hiện các công việc từ những cá nhân đơn lẻ mà tổ chức có thể hoàn thành được những mục tiêu trong chiến lược. Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc của những nhà lãnh đạo cấp trung là yêu cầu rất thiết yếu của giai đoạn này.

Mục tiêu của nhân viên được ghi nhận vào mẫu biểu ghi mục tiêu cá nhân của nhân viên. Việc phân bổ mục tiêu cho nhân viên trong mỗi bộ phận cũng đảm bảo 4 nguyên tắc phân bổ mục tiêu như nói ở phần phân bổ mục tiêu cho bộ phận. Cụ thể là các nhân viên trong bộ phận cũng được yêu cầu xác nhận mục tiêu và kiểm soát việc đo lường mục tiêu của cá nhân khác.

Bước 4: Theo dõi sự vận hành của hệ thống và thường xuyên hiệu chỉnh

Với Golden Gate, báo cáo BSC được người phụ trách của phòng nhân sự tổng hợp hàng tháng và hàng quý. Sau mỗi quý, các chỉ tiêu (target) được ban lãnh đạo xem xét điều chỉnh để còn thật sự phù hợp và có tính đòn bẩy thành tích dựa trên việc xem xét các yếu tố sau:

- Thuận lợi và khó khăn để đạt được mục tiêu
- Những hoạt động hoặc cải tiến đã thực thi để đạt mục tiêu

- Trung bình kết quả thực hiện mục tiêu đó trong các tháng
- Số lần đã đo lường mục tiêu
- Những yếu tố khách quan đã tác động đến việc đạt chỉ tiêu, chẳng hạn yếu tố mùa vụ...
- Chỉ tiêu mới phải đảm bảo bằng hoặc lớn hơn mức trung bình đã đạt tính đến thời điểm xem xét.

Thời gian đầu áp dụng, những con số phản ánh số lượng mục tiêu đã đo lường được tính đến thời điểm báo cáo hay điểm số trung bình các nhóm mục tiêu để xác định được các điểm mạnh và Điểm yếu của tổ chức cũng được phân tích và xem xét để có kế hoạch cải tiến hệ thống kịp thời.

BSC được kết nối chặt chẽ với hệ thống khác: Ở Golden Gate, điểm BSC của các bộ phận là căn cứ để phân bổ quỹ thưởng chung của công ty cho mỗi bộ phận. Điểm đánh giá cá nhân mà các mục tiêu được phân bổ từ hệ thống BSC chiếm tỷ trọng đáng kể cũng là căn cứ để phân bổ quỹ thưởng của bộ phận cho từng cá nhân trong bộ phận đó. Điểm kết quả mục tiêu cá nhân cũng là căn cứ để đưa ra các quyết định về nhân sự như tăng lương, thăng chức, là nguồn để xác định kế hoạch đào tạo và phát triển nhân sự.

Để trải qua các bước như trên, Golden Gate đã phải vượt qua rất nhiều khó khăn và người dẫn dắt dự án này không khỏi có lúc thấy chùn bước và nản chí. Những khó khăn phổ biến và cũng là những kinh nghiệm thực tế mà, Golden Gate cũng như các doanh nghiệp sẽ phải trải qua khi lần đầu thiết lập và vận hành hệ thống này là:

1. Về kiến thức và kỹ năng của người chủ trì dự án:

Phải có kiến thức sâu rộng và có tính thực tiễn đối với việc xây dựng và vận hành hệ thống. Các doanh nghiệp nên cử các cấp quản lý tham dự một khóa học về BSC hoặc ít nhất là cử người chủ trì hoặc nhóm chủ trì dự án tham dự.

2. Về thời gian

Đây thực sự là dự án cần sự kiên trì và thời gian đủ dài, cụ thể là ít nhất hai quý để có thể xây dựng mới và vừa vận hành vừa hiệu chỉnh hệ thống và đặc biệt là hiệu chỉnh các chỉ tiêu cho thật sự "SMART". Chỉ tiêu phản ánh cái cốt lõi của mục tiêu và có tác động hai mặt: có tác dụng kích thích cải tiến và tăng hiệu suất công việc nếu mục tiêu có tính thách thức đồng thời có tính có thể đạt được và kết hợp với công cụ đo lường chính xác, ngược lại, động lực và hiệu suất công việc sẽ giảm nếu mục tiêu công việc không khả thi và không có công cụ đo lường tương xứng.

đạt mục tiêu. Trong thời gian đầu thiết lập ra hệ thống, tất cả các trưởng bộ phận ở Golden Gate đã phải dành nhiều thời gian cho họp hành để phổ biến, cân nhắc, lựa chọn và thống nhất các mục tiêu của bộ phận mình cũng như góp ý cho bản mục tiêu của bộ phận khác.

3. Về vai trò của CEO và người phụ trách dự án (leaders):

Xây dựng và vận hành hệ thống BSC trong quản trị doanh nghiệp là một dự án lớn, nó thật sự cần tính cam kết và kiên định của các cấp lãnh đạo và đặc biệt là của CEO và người phụ trách dự án. Đây là yếu tố tiên quyết và làm nên sự khác biệt giữa một tổ chức vận hành được hệ thống BSC hay một tổ chức vận hành một hệ thống không hoàn chỉnh. Thực tế ở Golden Gate, CEO không phải luôn có thể tham dự tất cả các cuộc họp và giải quyết những khúc mắc do quỹ thời gian và kinh nghiệm thực tế còn hạn chế mà phải thông qua một cái cầu nối là người phụ trách dự án. Vai trò và tác động của leaders đến kết quả đạt được thể hiện qua những nét cơ bản sau:

- Định hướng và dẫn dắt những người có trách nhiệm trong dự án đi theo mục tiêu chung. Truyền đạt kiến thức và huấn luyện kỹ năng cho những người có trách nhiệm trong dự án.

- Làm rõ những kỳ vọng của công ty về các chỉ số (KPI) và các chỉ tiêu (target).
- Điều khiển tiến độ dự án và duy trì các mục tiêu của dự án bằng việc truyền lửa, giữ lửa và là chất xúc tác trong suốt quá trình xây dựng và vận hành hệ thống thông qua sự cam kết, kiên định, phản hồi kịp thời và các biện pháp tạo động lực cho toàn bộ đội ngũ.
- Đóng vai trò như một người trung gian để tháo gỡ những khúc mắc bất đồng giữa các bộ phận. Bất đồng thường nảy sinh từ cảm giác thiếu công bằng liên quan đến số lượng chỉ số, các target, độ khó đạt được của KPI hay đơn giản chỉ là sự sẵn có hay không sẵn có công cụ đo lường.
- Quyết định các hệ thống kết nối với hệ thống BSC, chẳng hạn: quỹ thưởng căn cứ điểm BSC hay điều kiện để thăng chức căn cứ điểm đánh giá kết quả công việc của cá nhân...

4. Về công tác truyền thông và đào tạo

Việc truyền thông và đào tạo bởi CEO hay người chủ trì hoặc nhóm chủ trì dự án đối với các cấp lãnh đạo và đặc biệt là các quản lý cấp trung là việc không thể coi nhẹ trong suốt quá trình từ khi chuẩn bị đến các bước thiết lập, vận hành và hiệu chỉnh hệ thống. Truyền thông và đào tạo sẽ đem lại những lợi ích sau:

- Giúp các cấp quản lý có kiến thức đúng đắn về BSC và sự cần thiết phải thiết lập và vận hành hệ thống này.
- Giúp giải tỏa những băn khoăn, thắc mắc, bất đồng hay cảm giác không công bằng trong việc đặt ra số lượng mục tiêu và xác lập các chỉ tiêu giữa các bộ phận.
- Có được sự đồng lòng và cam kết của các cấp quản lý và toàn thể đội ngũ nhân viên.
- Tạo ra động lực và tăng cường sự tham gia của các cấp lãnh đạo vào việc xây dựng và vận hành hệ thống.

5. Về sự quan tâm và tham gia của các cấp quản lý

Muốn có hệ thống BSC có tác dụng cải tiến hiệu quả công việc, kích thích tăng hiệu quả lao động thực sự thì sự quan tâm và tham gia của các cấp quản lý đặc biệt là các trưởng bộ phận là yếu tố cần được coi trọng. Các trưởng bộ phận sẽ là người trực tiếp tham gia vào việc xây dựng bộ mục tiêu, chỉ tiêu và công cụ đo lường phù hợp cho bộ phận mình cũng như các bộ phận có tương tác. Sự tham gia của các trưởng bộ phận giúp hệ thống vận hành trôi chảy, dễ dàng hoàn thành các chỉ tiêu hơn và giúp kết nối giữa hoạt động của các cá nhân đơn lẻ với mục tiêu bộ phận và mục tiêu công ty trở nên khăng khít hơn.

6. Về công cụ đo lường

Có thể nói đây là một công trình cần nhiều nỗ lực và tương tác. Golden Gate có chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh với đầy đủ các bộ phận chức năng như trụ sở chính nên việc thống nhất mục tiêu đã cần nhiều thời gian và sự tương tác thì đến quá trình thiết lập bộ công cụ đo lường lại càng cần quỹ thời gian, sự quyết tâm và sự tương tác nhiều hơn. Mỗi mục tiêu sẽ cần một công cụ đo lường, đó có thể là các báo cáo sẵn có như báo cáo tài chính có sẵn các kết quả kinh doanh, kết quả sử dụng tài chính hay các biểu mẫu cần phải tạo mới như báo cáo đo lường việc bảo trì định kỳ đúng hạn cho bộ phận Bảo trì hay các phần mềm tương tác để đo lường số lượng các yêu cầu thiết kế được thực hiện đúng hạn trong tháng so với tổng số đầu mục được yêu cầu... Nếu hệ thống BSC không có bộ công cụ đo lường thì hệ thống đó không hoạt động hay nói cách khác là hệ thống BSC về mặt hình thức và không phát huy hiệu quả theo đúng nghĩa của nó.

Đến đây, có thể điểm qua vài nét về hệ thống BSC của Golden Gate cũng như những sáng kiến của công ty trong dự án xây dựng và vận dụng bộ công cụ quản trị nhân sự này như sau:

- Tổng số KPI: 74, áp dụng cho 8 bộ phận.

- Sau một quý vận hành thử, số KPI đo lường được bằng các công cụ đo lường phù hợp: 75%, con số này là 98% sau quý thứ hai.
- Kết quả các target đạt được tháng thứ 4 so với quý đầu: 17 KPI có kết quả tăng, 23 KPI có kết quả giảm, 6 KPI có kết quả không đổi.
- Tính đến tháng thứ 4, kết quả nhóm mục tiêu quy trình có 50% số KPI có kết quả tăng đồng thời 50% số KPI kết quả giảm.
- Tính đến tháng thứ 4 áp dụng, bình quân điểm của cả bộ mục tiêu của các bộ phận xấp xỉ 3 điểm.
- Bộ mục tiêu của mỗi bộ phận được trình bày trong một file excel có các công thức tính toán theo hướng tự động hóa tối và có các đường dẫn đến công cụ đo lường.
- Yêu cầu xem xét những cải tiến và những hành động đã thực hiện để tác động vào kết quả KPI cũng như các target được đặt ra sau mỗi quý để nhằm đảm bảo những mục tiêu "MARST" và đảm bảo hệ thống vừa có tính thử thách vừa có tính khuyến khích nâng cao hiệu suất lao động. Dưới đây là bảng tổng hợp bộ mục tiêu của hai bộ phận Nhân sự và Marketing:

BỘ PHẬN	NHÓM KPI	TRỌNG SỐ	KPI	TRỌNG SỐ KPI	ĐIỂM KPI SO VỚI KẾT QUẢ					BỘ PHẬN ĐÁNH GIÁ	CÔNG CỤ ĐO LƯỜNG	BIỂU MẪU	MÔ TẢ			
					1	2	3	4	5							
NHÂN SỰ	KHÁCH HÀNG	30%	Điểm khảo sát ý kiến nhân viên	15%	1	2	3	4	5	Vận hành, Nhà máy	Bảo cáo nhân sự	BSC04HRR	HR gửi báo cáo cho các phòng ban xác nhận ngày 11 hàng tháng			
			Tuyển dụng đúng hạn (%)	5%	0	85	90	95	100	Vận hành, Nhà máy						
			Số nhân sự so với định biên	5%	0	85	90	95	100	Vận hành, Nhà máy						
	CON NGƯỜI	40%	Tỉ lệ thôi việc (tinh theo năm)	20%	200	150	100	50	0	Vận hành, Nhà máy						
			% nhân viên >= 1 năm	10%	0	50	75	85	95	Vận hành, Nhà máy						
			% nhân viên mới được orientation	5%	0	90	95	98	100	Các bộ phận						
			Đào tạo chéo (cho bộ phận khác)	5%	1	2	3	4	5	Bộ phận tham dự						
	TÀI CHÍNH	20%	% chi phí lao động/ngân sách	10%	110	105	100	90	0	Kế toán				Bảo cáo P&L	BSC05PL	
			% chi phí hành chính/ngân sách	10%	110	105	100	90	0	Kế toán						
	QUY TRÌNH	10%	Điểm báo cáo đúng hạn	5%	1	2	3	4	5	HR				Theo dõi báo cáo đúng hạn	BSC04HRR	
Trả lương đúng hạn			5%	1	2	3	4	5	Kế toán	Chứng từ chuyển khoản						
MARKETING	KHÁCH HÀNG	20%	Điểm đánh giá chương trình MKT	10%	1	2	3	4	5	Vận hành	Bản đánh giá chương trình	QA đánh giá các chương trình Marketing 1 lần/tuần, điểm đánh giá là trung bình cộng của các đánh giá, gửi MKT và HR ngày 11 hàng tháng				
			Điểm đánh giá chương trình MKT của QA	10%	1	2	3	4	5	Quản lý chất lượng (QA)	Bản đánh giá chất lượng của QA		BSC/14cLC			
	CON NGƯỜI	20%	Kiểm soát tỉ lệ thôi việc	10%	100	50	30	10	0	HR	Bảo cáo nhân sự		HRR-HR	HR gửi báo cáo cho MKT xác nhận ngày 11 hàng tháng		
			Đào tạo chéo (cho bộ phận khác)	10%	1	2	3	4	5	HR						
			Doanh thu thực đạt/kế hoạch	15%	0	80	90	100	110	Kế toán						
	TÀI CHÍNH	50%	Doanh thu khách đoàn/kế hoạch	5%	0	80	90	100	110	Kế toán	Bảo cáo P&L		BSC/05PL	Kế toán gửi báo cáo P/L vào ngày 11 hàng tháng, kết quả trong báo cáo P/L làm căn cứ cho thành quả của MKT		
			Lợi nhuận thực đạt/kế hoạch	15%	0	90	95	100	105	Kế toán						
			Lợi nhuận sau chương trình MKT	10%	0	90	95	100	105	Kế toán						
	QUY TRÌNH	10%	% chi phí chương trình/ngân sách	5%	110	100	95	90	0	Kế toán	Theo dõi báo cáo đúng hạn		BSC04HRR	Cần cứ thời gian gửi báo cáo, HR chấm điểm		
			Báo cáo đúng hạn	10%	1	2	3	4	5	HR						

Bảng 1: Bản tổng hợp bộ mục tiêu của hai bộ phận: Nhân sự và Marketing

Cho đến nay, dù vẫn còn mục tiêu chưa thể đo lường được và vẫn cần phải giữ lửa, theo dõi, hiệu chỉnh hệ thống liên tục, các trưởng bộ phận vẫn cần phải làm báo cáo kết quả hoàn thành mục tiêu hàng tháng và tổng hợp so sánh hàng quý, vẫn còn nhiều khó khăn phía trước nhưng Golden Gate bước đầu tự hào về việc thiết lập và vận hành khá trôi chảy hệ thống BSC áp dụng cho tất cả các bộ phận, bao gồm cả các bộ phận hỗ trợ (back office) – những bộ phận mà việc định lượng hóa mục tiêu và các cấp độ đạt được mục tiêu khó khăn hơn các bộ phận kinh doanh. Để thiết lập và vận hành tốt hệ thống, chân dung của nhà lãnh đạo các cấp với những kỹ năng và kiến thức thiết yếu từ tư duy hệ thống, tầm nhìn, khả năng hoạch định chiến lược, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện công việc, huấn luyện, khả năng dẫn dắt... đến kỹ năng điều hành hội họp, tạo động lực cho nhân viên hay kỹ năng

kiểm soát hệ thống và đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu cũng thể hiện rõ nét. Hệ thống đo lường thành quả này vừa đòi hỏi và vừa phát huy được tính lãnh đạo (leadership) không chỉ ở đội ngũ lãnh đạo cấp cao, cấp trung, mà còn ở toàn bộ đội ngũ nhân viên thông qua việc làm chủ công việc của mình.