

MÔ HÌNH 7-S MCKINSEY

KẾT HỢP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG - MỘT CÔNG CỤ KẾ TOÁN QUẢN TRỊ HỮU ÍCH TRONG VIỆC ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ DOANH NGHIỆP

Nguyễn Thị Thanh Thúy¹

Tóm tắt: Với những biến đổi của nền kinh tế thị trường cạnh tranh hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam muốn tồn tại thì phải không ngừng thay đổi, đó là quy luật tất yếu. Mô hình 7S Mckinsey kết hợp với thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) là một công cụ kế toán quản trị hữu ích giúp nhà quản trị xác định được điểm mạnh, yếu của doanh nghiệp thông qua bảy nhân tố: Chiến lược (strategy), cơ cấu (Structure), hệ thống (systems), nhân sự (staff), kỹ năng (Skill), phong cách / Văn hóa (Style/ Culture) và Các giá trị chia sẻ (Shared values), đánh giá doanh nghiệp tương ứng trên bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển; trên cơ sở đó có hướng điều chỉnh hợp lý đưa doanh nghiệp thành công, đứng vững trên thị trường.

Từ khóa: Mô hình 7S Mckinsey, Thẻ điểm cân bằng, Kế toán quản trị, Hiệu quả doanh nghiệp, 7 yếu tố thành công, Đánh giá doanh nghiệp.

1 . Khái quát về mô hình 7S Mckinsey

Mô hình 7S được thiết kế bởi Tom Peters và Robert Waterman, những chuyên gia tư vấn từng làm việc tại McKinsey - một công ty tư vấn của Mỹ. Mô hình này đã được áp dụng tại nhiều công ty trên toàn thế giới. Mô hình 7S Mckinsey là sự kết hợp của 7 nhân tố độc lập bao gồm: Chiến lược (strategy), cơ cấu (Structure), hệ thống (systems), nhân sự (staff), Kỹ năng (Skill), Phong cách (Style) và Các giá trị chia sẻ (Shared values). Mô hình 7S cho thấy các nhân tố có mối liên kết chặt chẽ với nhau, vì thế khi có bất cứ sự thay đổi về chiến lược, mục tiêu, hệ thống đòi hỏi kéo theo sự thay đổi đồng bộ các nhân tố khác nhằm đảm bảo thành công cho doanh nghiệp. Bảy nhân tố có nội dung như sau:

1. **Chiến lược (Strategy):** thể hiện vị trí và hành vi của doanh nghiệp, có liên quan đến hoặc phòng bị đối với các thay đổi của môi trường bên ngoài, dự tính đạt được các lợi thế cạnh tranh.

¹ . ThS. Khoa Kinh tế, trường Đại học Quảng Nam

2. *Cơ cấu (Structure)*: Cách thức mà công việc và con người được chuyên môn hóa, phân chia quyền hạn và trách nhiệm, điều phối và hợp tác giữa các bộ phận với nhau trong doanh nghiệp; cách thức xây dựng hệ thống báo cáo liên cấp; cơ chế mà các hoạt động trong tổ chức được sắp xếp, kết nối chặt chẽ với nhau.
3. *Hệ thống (Systems)*: Các quy trình chính thức và không chính thức dùng để quản lý tổ chức, bao gồm các hệ thống kiểm soát quản trị, các hệ thống đo lường hiệu suất và khen thưởng, kế hoạch, ngân quỹ, phân bổ nguồn lực, và quản trị thông tin.
4. *Nhân sự (staff)*: Con người, với nền tảng và năng lực; cách mà tổ chức tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo, làm cho hòa nhập, quản lý sự nghiệp, và thăng cấp nhân viên.
5. *Kỹ năng (Skill)*: Các năng lực đặc biệt của tổ chức; họ làm gì tốt nhất với các yếu tố như con người, quy trình thực hành quản trị, hệ thống, kỹ thuật, và các mối quan hệ khách hàng. Nói một cách khác: Kỹ năng then chốt và đặc điểm khác biệt, nó nâng tầm vị trí của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh.
6. *Phong cách (Style)*: Phong cách lãnh đạo của nhà quản lý - cách họ sử dụng thời gian, họ tập trung vào việc gì, các vấn đề quản lý nhân viên, cách họ ra quyết định; cũng như văn hóa doanh nghiệp (các giá trị vượt trội và sự tin cậy, các quy tắc, các hành vi có ý thức (conscious) và không ý thức của lãnh đạo). Văn hóa của doanh nghiệp là những giá trị và chuẩn mực chủ đạo được hình thành trong quá trình tồn tại của doanh nghiệp và trở thành yếu tố bền vững trong doanh nghiệp.
7. *Các giá trị chia sẻ (Shared values)*: Các giá trị cốt lõi hay nền tảng được chia sẻ rộng rãi trong doanh nghiệp và là các nguyên tắc chỉ dẫn về cái gì quan trọng, tầm nhìn, sứ mệnh, và các tuyên bố/BCTC giúp nhân viên nhận thức rộng rãi. Theo nhận định của hai Nhà kinh tế học Peters và Waterman thì những giá trị này có tầm quan trọng định hướng cho sự ổn định của sáu yếu tố còn lại.

Bảy nhân tố trên được chia thành hai nhóm: nhân tố mềm và nhân tố cứng. Nhóm nhân tố mềm bao gồm: giá trị chia sẻ, kỹ năng, phong cách, đội ngũ nhân viên và nhóm nhân tố cứng bao gồm ba yếu tố: chiến lược, cấu trúc và hệ thống. Bảy yếu tố đó ảnh hưởng lẫn nhau, cùng phát huy tác dụng. Nếu phương pháp quản lý thiếu một trong 7 yếu tố đó thì nó không thể phát huy đầy đủ tiềm lực bên trong của doanh nghiệp và không phải là một phương pháp quản lý hoàn thiện. Nhưng tầm quan trọng của 7 yếu tố đó không phải là ngang nhau. Nếu như ba yếu tố “cứng” là những yếu tố tồn tại bên ngoài, dễ bị người khác học theo và nắm được một cách dễ dàng, thì bốn yếu tố “mềm” lại phụ thuộc vào những nguyên nhân sâu sắc hơn, tức là những nhân tố xã hội (bao gồm lịch sử, tôn giáo, tổ chức dân tộc và các nhân tố về văn hóa). Do đó, chúng không dễ bị người khác học theo, nắm được và trong những xã hội khác nhau, sự khác biệt về các mặt đó rất lớn. Việc các nhân tố về hệ thống, cơ cấu tổ chức và chiến lược trong quản lý phát huy tác dụng như thế nào, hiệu quả của nó ra sao phụ thuộc một cách trực

tiếp vào 4 nhân tố “mềm”. Sự khác nhau về trình độ quản lý giữa các doanh nghiệp nhất là giữa các doanh nghiệp lớn đã thực hiện chế độ và phương pháp quản lý hiện đại, chính là chênh lệch về 4 yếu tố “mềm” trong đó mục tiêu doanh nghiệp là yếu tố quan trọng nhất, bởi nó quyết định bộ mặt tinh thần của doanh nghiệp, quyết định mối quan hệ giữa chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc và công nhân viên, giữa người quản lý và người bị quản lý, giữa cán bộ quản lý các cấp. Do đó, nó là yếu tố có tính chất quyết định trong việc phát huy tác dụng của 6 yếu tố kia.

Mô hình 7-S được các doanh nghiệp áp dụng nhằm: Nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh; xem xét đánh giá khả năng thích ứng của doanh nghiệp với những biến động của môi trường kinh doanh trong hiện tại và tương lai.

2 . Khái quát về thẻ điểm cân bằng

Phương pháp Thẻ điểm cân bằng (Balanced Score Card – BSC) là hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược, được tổ chức kinh doanh, tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ sử dụng nhằm định hướng hoạt động kinh doanh theo tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ và bên ngoài, theo dõi hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu đề ra. Nó mang đến cho các nhà quản lý và các quan chức cấp cao trong các tổ chức một cái nhìn cân bằng hơn về toàn bộ hoạt động của tổ chức.

Hệ thống này giúp định hướng hành vi của toàn bộ các hệ thống trong công ty, giúp mọi người cùng hướng tới mục tiêu chung cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và làm cơ sở cho hệ thống quản lý và đánh giá công việc.

Thẻ điểm cân bằng (BSC) đo lường trên 4 khía cạnh:

1. *Về khía cạnh tài chính* mô tả các kết quả thấy được của chiến lược trong các chỉ tiêu tài chính truyền thống, như lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), giá cổ phiếu, lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng thu nhập, các chi phí đơn vị thấp hơn.
2. *Về khía cạnh khách hàng* mô tả khách hàng là người tác động đến sự tăng trưởng doanh thu, bao gồm các yếu tố chung về khách hàng như: sự hài lòng, sự đạt được, sở hữu, và phát triển, cũng như giá trị khác biệt khiến doanh nghiệp muốn kinh doanh tập trung vào sự trung thành của khách hàng.
3. *Về khía cạnh quá trình nội bộ* xác định các mục tiêu hoạt động, quản lý khách hàng, sự tiến bộ, quy tắc và quá trình xã hội cho việc tạo nên và phân bổ giá trị khách hàng và cải thiện chất lượng và năng lực sản xuất.
4. *Về khía cạnh học hỏi và phát triển* xác định các tài sản hữu hình có vai trò quan trọng đối với chiến lược. Mục tiêu là xác định các nhân lực nào (con người), hệ thống nào (thông tin), hoàn cảnh (tổ chức) cần để hỗ trợ các quy trình tạo nên giá trị nội bộ. Nhà quản lý dùng thẻ ghi để mô tả vào thông tin chiến lược, cân đối các đơn vị kinh

doanh, dịch vụ chia sẻ để tạo nên hiệu lực, thiết lập sự ưu tiên cho hành động chiến lược, báo cáo và hướng dẫn thi hành chiến lược.

Thẻ điểm cân bằng được áp dụng trong quản trị doanh nghiệp, cụ thể:

- *Lập kế hoạch chiến lược*: Bốn khía cạnh của thẻ điểm cân bằng phải được giữ cùng với nhau, hoạt động một cách độc lập hướng đến mục tiêu chung của toàn thể công ty. Việc liên kết thẻ điểm với chiến lược của công ty bao hàm ba nguyên tắc:

- + Những mối quan hệ nguyên nhân - kết quả.
- + Những người hướng dẫn thực hiện.
- + Mối liên hệ với tài chính.

- *Liên kết cấu trúc và chiến lược của doanh nghiệp*: Cấu trúc và chiến lược của một DN phải được phản ánh trong BSC. Không thể nào một tổ chức gồm những đơn vị kinh doanh chiến lược mà những đơn vị này có BSC riêng của nó, và những BSC riêng này không thể kết hợp lại với nhau để trở thành một BSC lớn hơn. Trong trường hợp đó, toàn bộ sự hoạt động của tổ chức thường đưa ra những đánh giá về những bản điểm riêng đang hoạt động hiệu quả như thế nào. Nhà quản trị nên đưa ra những chủ đề chung hay chiến lược có thể dàn trải trên tất cả các đơn vị kinh doanh. Khi điều này xảy ra, vai trò của BSC lớn sẽ giám sát và đánh giá chúng có hiệu quả như thế nào trong việc đạt đến chiến lược chung.

- *Xác định rõ mục tiêu và thiết lập ngân sách phân bổ tài nguyên*: Việc tổ chức quản lý để một tổ chức hướng đến một mục tiêu chung là vô cùng quan trọng, nhưng nó phải được kết hợp với những mục tiêu hữu hình của quá trình kinh doanh. Quá trình kinh doanh phải điều chỉnh những nguồn lực vật chất và tài chính với chiến lược.

- *Đánh giá trách nhiệm nhân viên*: Đánh giá thành tích của nhân viên thông qua việc phân tích các chỉ tiêu, so sánh với chi phí thực hiện, ngân sách thực hiện, đánh giá khả năng hoàn thành công việc của nhân viên. BSC đánh giá thành quả hoạt động kinh doanh của các nhân viên, bộ phận ứng với các trách nhiệm đã giao cho nhân viên. Đây là quá trình đánh giá các trung tâm trách nhiệm trong DN.

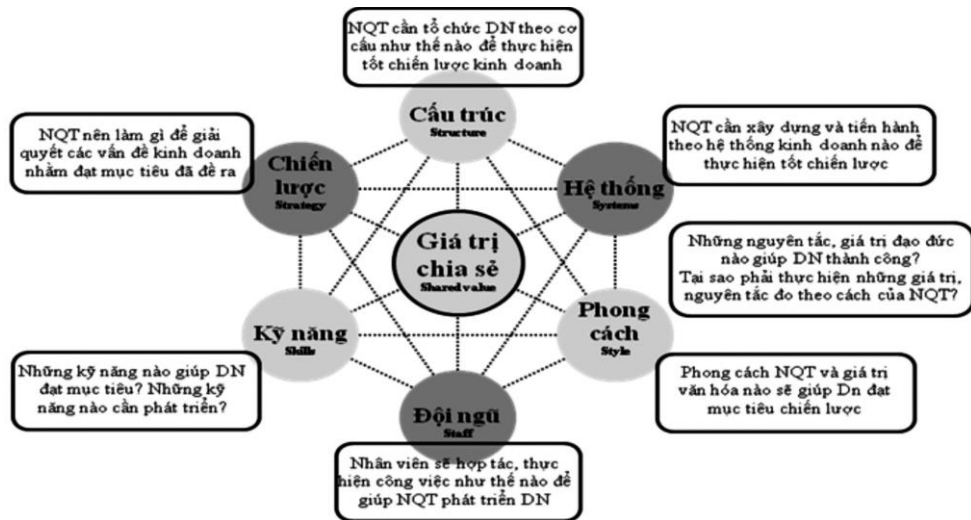
- *Lập báo cáo của BSC gắn với các mục tiêu đặt ra ban đầu của DN*: Các báo cáo của phương pháp BSC chỉ ra mối quan hệ giữa bảng cân đối các chỉ tiêu thực hiện và bảng kế hoạch phương hướng hoạt động của DN.

- *Ứng dụng phần mềm quản lý theo mô hình BSC*: Hiện nay có hai phần mềm được ứng dụng rộng rãi giúp các DN, tổ chức quản trị theo mô hình Balanced Scorecard; Phần mềm nước ngoài: QuickScore Performance Information System và phần mềm PROVIEW KPITM do Công ty Cổ phần Proview, giúp các ngân hàng, các

công ty tài chính, các DN, tập đoàn, tổ chức đo lường, quản lý hiệu quả và thành công theo mô hình BSC.

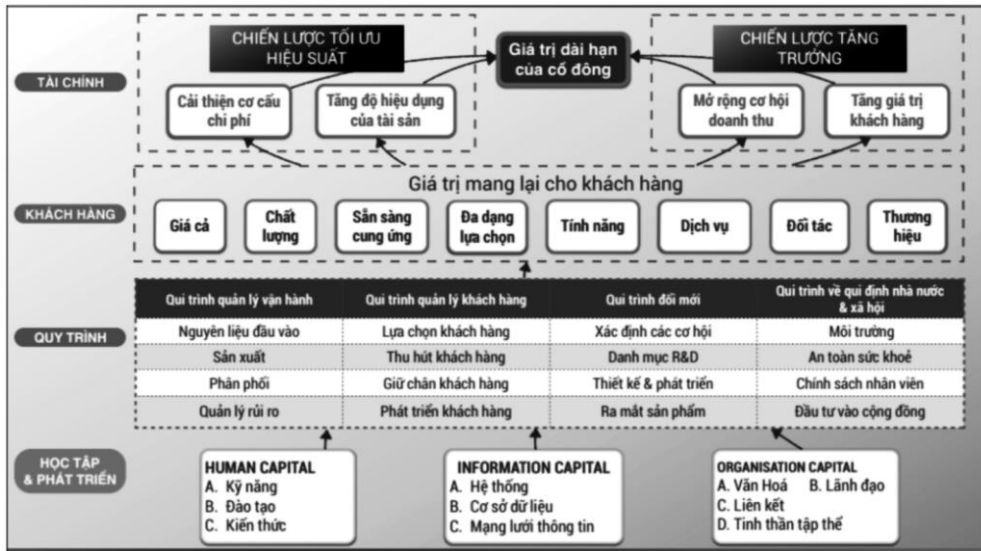
Sự kết hợp thể điểm cân bằng với mô hình 7-S Mckinsey

Mô hình 7-S khiến chúng ta nghĩ về phần “mềm” của doanh nghiệp, như là giá trị, kỹ năng, phòng ban, phong cách. Các phạm vi này mơ hồ, không đo lường được, nhưng đôi khi chúng tác động đến doanh nghiệp hơn các phần “cứng” như chiến lược và các hệ thống. Trong mô hình 7-S không có những khuyến nghị rõ ràng về các phần “đo lường” và “hành động”, nhưng rõ ràng rằng các S, đặc biệt là các phần “mềm” có thể được quan sát và đo lường.



Hình 1. Mô hình 7-S Mc Kinsey

Mô hình 7S và BSC có nhiều điểm chung. Chúng cho rằng việc thực hiện chiến lược hiệu quả yêu cầu đa phương pháp. Chúng nhấn mạnh sự liên kết. Chẳng hạn, sơ đồ 1 về mô hình 7-S giống như mạng lưới nhện, mỗi S liên kết với 6S còn lại; sơ đồ BSC mô tả liên kết nhân quả qua 4 quan điểm. Cả hai mô hình giúp nhà quản lý cân đối tổ chức để thi hành chiến lược hiệu quả.



Hình 2. Sơ đồ chiến lược thể điểm cân bằng

(Nguồn: 2004 Balanced Scorecard Collaborative, Inc. and Robert S. Kaplan)

Robert S. Kaplan (2005) cho rằng BSC không những phù hợp với mô hình 7-S mà còn hỗ trợ mô hình 7-S khi sử dụng đồng thời với nhau. Lợi ích của BSC tăng lên khi nhà quản lý dùng nó để thiết kế hệ thống quản lý hiệu suất và báo cáo tùy chọn, chữ S mà nhiều DN thất bại khi cân đối với 6 S còn lại. Thẻ ghi cân bằng cho phép các báo cáo quản trị tập trung vào các thước đo được lựa chọn đặc biệt để đại diện cho chiến lược của DN. Thẻ điểm cân bằng (BSC) cũng ảnh hưởng đến các hệ thống của DN khi nhà quản lý sử dụng nó để cân bằng kế hoạch, ngân sách, và hệ thống phân bổ nguồn lực, và hệ thống khích lệ và khen thưởng đến chiến lược.

Thông thường, các nhà điều hành cấp cao chú trọng đến thích ứng và cân đối hệ thống ngay cả khi họ giới thiệu các chiến lược và cơ chế mới. Họ vẫn dùng các ngân sách truyền thống và hệ thống tài chính ít thích hợp với chiến lược và cơ chế mới. Một vài DN thành công, như hãng Johnson & Johnson, khéo léo sử dụng kế hoạch tài chính truyền thống, ngân sách, và hệ thống báo cáo thích ứng có tính tương tác cao để thúc đẩy sự cân đối với chiến lược và cơ chế. Nhưng đa số DN thấy rằng hệ thống tài chính đơn độc không thể mô tả, thông tin, hướng dẫn, hay đánh giá chiến lược. Thẻ điểm cân bằng, bằng cách mở rộng các hệ thống đo lường để bao hàm cả chỉ số phi tài chính của chiến lược tổ chức, cho nhà quản lý công cụ mới để thiết kế và tùy chỉnh hệ thống.

Bảng 1. Đối chiếu thẻ điểm cân bằng và mô hình 7-S

Mô hình 7-S	Thẻ điểm cân bằng (BSC)
-------------	-------------------------

Strategy (Chiến lược)	Mô tả và đo lường chiến lược, bao hàm sự cân bằng giữa tiết kiệm chi phí ngắn hạn và tăng trưởng doanh thu dài hạn, thu nhập khách hàng kỳ vọng từ chiến lược thành công, giá trị khách hàng ở trung tâm chiến lược và quy trình đánh giá nội bộ tạo ra và chuyển giao giá trị khách hàng
Structure (cơ chế)	Ứng dụng BSC để cân bằng các đơn vị phân tán và vấn đề giá trị DN giúp tạo ra sự hợp tác, đóng góp cụ thể cho hiệu quả đơn vị và tổng thể
Systems (hệ thống)	DN dùng BSC để thiết kế các hệ thống thông tin, báo cáo và đánh giá cho một chiến lược. BSC cho phép các hệ thống DN như khách lệ và khen thưởng, kế hoạch, ngân sách, và phân bổ nguồn lực được chú trọng và cân đối trong thi hành chiến lược.
Staff (Nhân lực)	Vấn đề học hỏi và tiến bộ của BSC xác định nhóm công việc đánh giá có tác động lớn đến chiến lược, và thiết lập các thước đo cho kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của cán bộ hình thành quy trình chiến lược nội bộ.
Skills (Kỹ năng)	Vấn đề quy trình nội bộ của BSC đo lường các kỹ năng, thể mạnh và các quy trình của DN để đánh giá mức độ hiệu quả việc thi hành chiến lược.
Style culture (phong cách văn hóa)	BSC cung cấp chương trình cho các cuộc họp lãnh đạo, và giúp tập trung vào các công việc quan trọng để thi hành chiến lược. Các thước đo đặc thù trong thành phần tài chính DN về phạm trù học hỏi và tiến bộ giúp DN xác định và đo lường phong cách và kỹ năng lãnh đạo.
Shared values (giá trị chia sẻ)	Thông tin trong BSC giúp chia sẻ sự hiểu biết và trách nhiệm về các mục tiêu dài hạn của DN và chiến lược để đạt được. Bám chặt (adherence) vào các quy tắc giá trị và văn hóa giúp đo lường trong phạm vi học hỏi và tiến bộ của thành phần tài chính DN

Qua bảng so sánh trên, dễ nhận thấy rằng với nhân tố cơ cấu (Structure), DN đối mặt với lựa chọn phức tạp trong số chức năng, nhóm sản phẩm, công nghệ, các kênh phân phối, phân khúc thị trường, hay khu vực, hay sự kết hợp, như ma trận hay mạng

lưới. Nhưng ngay cả lựa chọn tốt nhất cũng không thể giải quyết được sự thỏa hiệp (trade-off) phức tạp giữa chuyên môn và tích hợp liên đơn vị và sự hợp tác. BSC giảm áp lực cho nhà quản lý để tìm kiếm và áp dụng cơ chế hoàn hảo. Bất kỳ cơ chế nào, khi nhà quản lý sử dụng thẻ ghi thì chúng sẽ cân đối với nhau. Quá trình bắt đầu khi áp dụng BSC ở mức độ cao, và đặt các mục tiêu chiến lược và giảm dần xuống các mức thấp, khi chúng được chuyển đổi theo tình huống đặc thù của đơn vị tổ chức thấp hơn. Đây là quá trình các đơn vị phân tán trở nên cân bằng với nhau và đối với chiến lược DN.

Nhà điều hành có thể sử dụng các thước đo hiệu quả dễ hiểu cho BSC để phân công trách nhiệm và nhiệm vụ giải trình cho hiệu quả đơn vị và toàn thể. Bằng cách sử dụng BSC như là “hệ thống” tổ chức hàng đầu, các thẻ ghi đơn vị phân tán phản ánh năng lực và chiến lược của đơn vị, và cách các đơn vị liên kết nhau và DN như là tổng thể để đạt được chiến lược chung.

Khi chiến lược, cơ cấu và hệ thống liên kết chặt chẽ, cơ hội cho việc thi hành chiến lược được tăng cao ổn định. Nhưng BSC không phải đơn độc để so với sự cân bằng của ba nhân tố “cứng”, mà có liên hệ với bốn nhân tố “mềm”. Mục tiêu học hỏi và phát triển của BSC liên kết đặc biệt với nhân lực (staff), trình độ nhân viên, khả năng và kỹ năng, đối với chiến lược. Quá trình để xác định công việc chiến lược làm nổi bật các vị trí đó có tác động cao nhất đến việc phân phối giá trị thấy được của DN. Hơn nữa, các mục tiêu chiến lược cho nhân viên trong việc học hỏi và phát triển lập nên chương trình đảm bảo nhân viên phát triển kiến thức, khả năng và kỹ năng để hình thành chiến lược ở các mức độ mục tiêu.

Nhân tố kỹ năng (skill) liên hệ đến các kỹ năng và năng lực của DN. Chúng có được trong quá trình nội bộ của BSC khi tổ chức xác nhận những thứ như hoạt động, quản lý khách hàng, sự đổi mới, điều chỉnh và các quá trình xã hội rằng: tạo ra và phân bổ sự khăng định giá trị khách hàng, và tiến đến đạt được các mục tiêu sản phẩm của phạm trù tài chính. Trong việc phát triển các mục tiêu chiến lược và các thước đo cho phạm trù nội bộ BSC, DN nâng cao khả năng bằng cách cân đối con người, thông tin, và tài chính DN (từ phạm trù học hỏi và tiến bộ) đối với quá trình giới hạn và cũng lựa chọn các khởi tạo chiến lược hướng đến nâng cao hiệu quả của quá trình nội bộ. Do đó BSC trở thành công cụ mạnh mẽ để cân đối kỹ năng, năng lực DN, đối với chiến lược.

Hai nhân tố cuối cùng là “mềm” và mơ hồ, chúng chưa bị tác động bởi BSC. Phong cách lãnh đạo liên quan đến việc người điều hành sử dụng thời gian và cái họ chú ý. BSC giúp họ tập trung đến sự cân bằng giữa cải thiện hoạt động ngắn hạn và định hướng sự sáng tạo giá trị dài hạn. Hơn nữa, các tính chất và phong cách lãnh đạo có trong thành phần tài chính DN trong phạm trù học hỏi và tiến bộ. Bằng cách xác định các hành vi rõ ràng, đo lường được của lãnh đạo, BSC thúc đẩy các lựa chọn tiềm tàng trước đây trở thành rõ ràng, có thể thực hiện (phát triển phong cách lãnh đạo hoặc

lựa chọn lãnh đạo với phong cách mong muốn), và có trách nhiệm. Phong cách DN cũng được bao gồm trong thành phần tài chính DN khi DN lựa chọn các mục tiêu đặc thù cho làm việc nhóm, chia sẻ kiến thức, văn hóa và môi trường DN. Các lựa chọn này khó thực hiện và đo lường, nhưng khung bền vững của BSC khiến cho khía cạnh lãnh đạo và phong cách DN của mô hình 7-S được sáng tỏ và tích hợp vào hệ thống chiến lược.

Nhân tố các giá trị chia sẻ thể hiện tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị và các tuyên bố mục đích không được nhận định rõ ràng trong BSC. Mặc dù các hệ thống kỳ vọng này nên là điểm khởi đầu, nền tảng tiến lên để phát triển chiến lược DN, khớp với cách nó sẽ phân bổ trong sứ mệnh và đạt được tầm nhìn¹, trong khi duy trì các giá trị cốt lõi¹ và tuyên bố mục đích. Một số DN đặt giá trị chia sẻ ở phần nền của sơ đồ chiến lược, dưới phạm trù học hỏi và tiến bộ, để đánh dấu chúng là nền tảng cho mọi thứ mà DN cần. Tương tự, họ đặt tầm nhìn hay sứ mệnh ở phần đỉnh của sơ đồ chiến lược để thấy rằng sự thành công của chiến lược sẽ đánh giá việc nó giúp DN đạt được tầm nhìn và thực hiện sứ mệnh.

Một số DN thiết lập các mục tiêu rõ ràng và thước đo trong phạm trù học hỏi và tiến bộ, như là một phần của tài chính DN, khi nhân viên nhận thức và hiểu được tầm nhìn, sứ mệnh, và các tuyên bố giá trị. Chúng đo lường khi nhân viên tin tưởng họ thực hiện các nguyên tắc trong tuyên bố tại nơi làm việc và quan trọng nhất là, họ tin tưởng nhà quản lý và cộng sự đang thực hiện các nguyên tắc này. Do vậy, BSC có thể biến đổi các nhân tố mơ hồ thành các mục tiêu tính, đếm được để dẫn đến hành động (giáo dục, đào tạo, và hành động thực tiễn) và phản hồi.

Mặc dù hai mô hình tiến hành chiến lược được phát triển độc lập hoàn toàn, mô hình 7-S và BSC cân đối được với nhau. Nhiều DN trên thế giới sử dụng BSC làm hệ thống thi hành chiến lược hiệu quả. Ứng dụng BSC để biến đổi các đơn vị DN, cân đối cơ chế DN với đơn vị DN và chiến lược DN. Các mục tiêu học hỏi và tiến bộ phù hợp với cán bộ, phong cách và giá trị chia sẻ để nâng cao kỹ năng và quy trình đánh giá trong phạm trù nội bộ. Do vậy, xem BSC như là biểu hiện hiện thời của mô hình 7-S, giúp trình bày sự phổ biến của nó như là công cụ hiệu quả và thực tiễn để cân đối các giá trị DN và các quy trình dẫn đến sự thành công trong thi hành chiến lược.

3 . Liên hệ thực tiễn ở các Doanh nghiệp tại Việt Nam

Các nhà quản trị doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đã nhận thức được tầm quan trọng của quản trị doanh nghiệp. Thực hiện quản trị doanh nghiệp tốt có ý nghĩa quan

¹ . Tầm nhìn (Vision): Là một hình ảnh, tiêu chuẩn, hình tượng độc đáo và lý tưởng trong tương lai, là những điều doanh nghiệp muốn đạt tới hoặc trở thành. Người lãnh đạo phải đặt câu hỏi ví như 5 năm nữa, 10 năm nữa... chúng ta muốn, chúng ta sẽ dẫn dắt tổ chức của chúng ta tới đâu? Tới bến bờ nào?

trọng trong sự phát triển bền vững doanh nghiệp trong thị trường cạnh tranh, đầy biến động hiện nay.

Có nhiều công cụ quản trị doanh nghiệp hiện đại đã được các nhà quản trị DN Việt Nam lựa chọn áp dụng, cụ thể:

Sự kết hợp giữa thẻ điểm cân bằng và bộ chỉ số KPI sẽ giúp nhà quản trị doanh

1. Các giá trị cốt lõi (Core Values): Là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Những nguyên tắc này:

- Có những nguyên tắc tồn tại không phụ thuộc vào thời gian.
- Tự thân, không cần sự biện hộ bên ngoài,
- Có giá trị và tầm quan trọng với bên trong tổ chức.

Giá trị cốt lõi qua việc sàng lọc tính chân thực, có thể nhận diện nhờ xác định giá trị nào thực sự là trung tâm và mặt khác phải bền vững trước kiểm định của thời gian. Một công ty lớn cần xác định cho chính mình những giá trị được giữ làm cốt lõi, độc lập với môi trường hiện tại, với yêu cầu cạnh tranh và cách thức quản trị.

ngành triển khai chiến lược lãnh đạo thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng nhân viên, từ đó đánh giá đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp đã được các doanh nghiệp Việt Nam áp dụng rộng rãi trong những năm gần đây. (KPI - Key Performance Indicator là chỉ số đo lường hiệu suất làm việc. Nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân. KPI là một công cụ hiện đại giúp cho các nhà quản lý triển khai chiến lược lãnh đạo thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng lĩnh vực và từng cá nhân. Từ đó nắm bắt được họ đang làm được những gì để đạt được mục tiêu đã đề ra);

Vận dụng đơn lẻ thẻ điểm cân bằng vào công tác đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp;

Ứng dụng BSC trong logistic ở các công ty đa quốc gia - công ty dịch vụ logistics BDP International (Vietnam) Ltd;

Áp dụng thẻ điểm quản trị công ty khu vực ASEAN bắt đầu được thực hiện từ năm 2011. Đây là một sáng kiến quản trị công ty của các nước trong khu vực ASEAN nhằm thực thi kế hoạch hành động của Diễn đàn Thị trường vốn các nước ASEAN (ACMF) hướng đến phát triển một thị trường vốn hội nhập trong khu vực, hỗ trợ thêm cho các sáng kiến khác của ACMF và định vị ASEAN như một điểm sáng đầu tư.

Tuy nhiên việc vận dụng kết hợp giữa mô hình 7-S Mckinsey với thẻ điểm cân bằng thì chưa được quan tâm tại các doanh nghiệp Việt Nam. Trong tương lai các nhà quản trị có thể nghiên cứu, vận dụng 2 mô hình này vào quản trị doanh nghiệp, giúp

doanh nghiệp xác định được điểm mạnh, yếu tương ứng với 4 khía cạnh tài chính, khách hàng, quy trình, học tập và phát triển đối chiếu với các nhân tố mềm và cứng của doanh nghiệp để giúp doanh nghiệp phát triển bền vững trên thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

4 . Kết luận

Trong nền kinh tế thị trường đầy biến động như hiện nay, cùng với sự hội nhập trên trường quốc tế, thì sự thay đổi là quy luật khách quan đối với mỗi doanh nghiệp để có thể tồn tại và phát triển. Vận dụng mô hình 7-S Mckinsey đồng nghĩa với việc nhà quản trị xem xét đánh giá doanh nghiệp trên 7 nhân tố, trong đó có 4 nhân tố “mềm”: giá trị chia sẻ, kỹ năng, phong cách và nhân lực; và 3 nhân tố “cứng” là chiến lược, cấu trúc và hệ thống quản lý. Sự kết hợp, bổ sung lẫn nhau giữa mô hình 7-S với thể điểm cân bằng đã giúp nhà quản trị đánh giá được toàn bộ doanh nghiệp trên bốn khía cạnh trọng điểm: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển. Trên cơ sở thể điểm cân bằng nhà quản trị đánh giá được sự ảnh hưởng của từng nhân tố theo mô hình 7-S trong doanh nghiệp, xác định điểm mạnh yếu và có định hướng điều chỉnh hợp lý giúp doanh nghiệp đạt được chiến lược đề ra. Mô hình 7S giúp nhà quản trị có đánh giá đầy đủ cả yếu tố nội tại trong doanh nghiệp và các yếu tố bên ngoài, cùng với thể điểm cân bằng đã giúp doanh nghiệp trong thực thi chiến lược. Trong tương lai các doanh nghiệp Việt Nam có thể sử dụng thêm chỉ số KPI để đánh giá, đo lường hiệu quả kinh doanh. Sự kết hợp nhuần nhuyễn các công cụ kế toán quản trị hiện đại sẽ đem lại nhiều thành công cho nhà quản trị, như thể điểm cân bằng, mô hình 7-S với các chỉ số đo lường KPI là một kết hợp tuyệt vời mà các nhà quản trị doanh nghiệp Việt Nam không nên bỏ qua nhằm hướng đến sự phát triển bền vững doanh nghiệp trong tương lai. Các nhà quản trị doanh nghiệp Việt Nam cần bức phá về tư duy chiến lược (hiện nay phần lớn các doanh nghiệp đặt chiến lược mục tiêu ngắn hạn, chưa chú ý nhiều đến chiến lược dài hạn), phát triển kỹ năng quản trị doanh nghiệp, tăng cường hiểu biết về quy tắc quản trị doanh nghiệp, “chiến thắng” tâm lý “ngại, sợ thay đổi” để vận dụng các công cụ kế toán quản trị hiện đại nhằm đánh giá hiệu quả doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển bền vững, xây dựng niềm tin, nâng tầm với các doanh nghiệp trong nước và trên thế giới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]Mohammad Mehdi Ravanfar, (2015), “*Analyzing Organizational Structure based on Model of Mckinsey*”. Global Journal of Management and Business Research Volume XV Issue X Version I. pp 7-12

- [2]Paul T. Bartone and Linton Wells II, (2009), “*Understanding and Leading Porous Network Organizations An Analysis Based on the 7S Model*”, Center for Technology and National Security Policy National Defense University
- [3]Peter Bóna, Robert Lippert, (2015), “*The effect of hard and soft factors on the success of a company*”. Problems of management in the 21st century, Vol.10, No.1, pp 6-17
- [4]Predrag Pravdic, Rada Kucinar, (2014), “*The improvements of BSC performances in 5 ways*”. 8th International Quality conference, 295-301
- [5]Robert S. Kaplan, (2005), “*How the balanced scorecard complements the Mckinsey 7-S model*”. Emerald Group Publishing Limited 33, pp. 41-46
- [6]Rajan Pothiyadath, Dr. J. Reeves Wesley, (2014), “*Developing a Measurement Scale for 7-S Framework*”, IOSR Journal of Business and Management, pp14-16
- [7]R.S Kaplan and D.P Norton, “*Measuring the strategic readiness of intangible assets*”, *Harvard Business Review*, February, 2004, and *Strategy Maps*, HBS Press, Boston, MA, 2004
- [8]R.S Kaplan and D.P Norton, “*Measuring the strategic readiness of intangible assets*”, pp. 60-3; also *Strategy Maps*, pp. 275-316.

XÁC ĐỊNH HÀM LƯỢNG NITRAT VÀ NITRIT TRONG NƯỚC SINH HOẠT...

[9]Adapted from R.Water man, T.Peters, and J. Phillips, “*Structure is not organization*”, Business Horizons, June, 1980, and J.Clued, “*Organizational alignment: the 7-S model*”, HBS Case 9-497-045.

**Title: THE BALANCED SCORECARD COMPLEMENTS THE MCKINSEY
7-S MODEL - AN EFFECTIVE MANAGEMENT ACCOUNTING TOOL TO
EVALUATE THE ENTERPRISE PERFORMANCE**

NGUYEN THI THANH THUY
Quang Nam University

Abstract: *With the economic transformation of today’s competitive market, the Vietnamese enterprise must ensure that there have constantly changes to survive; it is a law of nature. The McKinsey 7-S model complementing with the Balanced Scorecard is a useful management accounting tool to help administrators identify the strengths and the weaknesses of the enterprise through the seven factors: Strategy , structure, systems, staff, skills, style and shared values and evaluate respectively on the four aspects: finance, customer, the internal process, learning and development; on that basis, the article has shown the reasonable adjustment to help enterprises succeed and boost their standing in the market.*

Keywords: *McKinsey 7-S model, Balance Scorecard, accounting management, enterprise performance, 7 successful factors, evaluating enterprise.*